

Deutsche Adaptation und Validierung des Mentor Role Instruments (MRI)  
von Ragins & McFarlin mit multiplen Datenquellen:

Längsschnittstudie zur Diagnostik von Mentoring - Unterstützung  
bei Führungsnachwuchskräften

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung der Doktorwürde  
der  
Philosophischen Fakultät  
der  
Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität  
zu Bonn

vorgelegt von

Paula B. Schneider

aus

Bremen

Bonn, 2009

Gedruckt mit der Genehmigung der Philosophischen Fakultät  
der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

**Zusammensetzung der Prüfungskommission:**

Prof. Dr. Rainer Banse, Institut für Psychologie  
*(Vorsitzender)*

Prof. Dr. Gerhard Blickle, Institut für Psychologie  
*(Betreuer und Gutachter)*

Prof. Dr. Walter Neubauer, Institut für Psychologie  
*(Gutachter)*

PD Dr. Bernd Schlöder, Institut für Psychologie  
*(weiteres prüfungsberechtigtes Mitglied)*

Tag der mündlichen Prüfung: 26. August 2009

## ZUSAMMENFASSUNG

Mentoring hat in den letzten Jahren in Forschung und Praxis eine große Beachtung gefunden. Bisher liegt jedoch noch kein anerkanntes, validiertes deutschsprachiges Instrument zur Erfassung von Mentoring am Arbeitsplatz vor. Dieses stellt ein erhebliches Defizit für den deutschen Sprachraum dar. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird daher ein angesehenes englischsprachiges Instrument (vgl. z.B. Bates, 2003; Castro & Scandura, 2004; McManus, 2007), mit dem Mentoring differenziert erfasst werden kann, adaptiert und validiert: Das Mentor Role Instrument (MRI) nach Ragins und McFarlin (1990).

Die vorliegende Validierungsarbeit ist eine Längsschnittstudie mit drei Messzeitpunkten. Die verwendete Stichprobe besteht aus Führungsnachwuchskräften der deutschen Wirtschaft (Protegés,  $N = 338$ ), ihren Mentoren ( $N = 264$ ) und ihren Kollegen ( $N = 275$ ), so dass die jeweilige Mentoring-Beziehung aus drei Perspektiven untersucht werden kann.

Im Rahmen des Validierungskonzeptes werden verschiedene Methoden angewendet, um die Reliabilität und Validität der Protegé-, Mentor- und Kollegen-Versionen des deutschsprachigen Mentor Role Instrument zu überprüfen. Als erstes wird auf die Homogenität und die Struktur der Dimensionen und Facetten des Fragebogens eingegangen. Diese Gruppe von Methoden bezieht sich demnach direkt auf die verschiedenen Versionen des Erhebungsinstrumentes. Bei der zweiten Gruppe steht die ermittelte Mentoring-Unterstützung im Vordergrund. So wird u.a. die Stabilität der Unterstützung im Laufe der Beziehung untersucht und die Beurteilerübereinstimmung von Protegé, Mentor und Kollege in Bezug auf das Ausmaß der Unterstützung im Sinne von Urteilskonvergenzen und ihren Grenzen überprüft. Bei der dritten Gruppe werden neben dem Mentoring weitere Konstrukte berücksichtigt. Dabei werden soziodemographische, persönlichkeitsbezogene und situative Einflussfaktoren untersucht, karrierebezogene Auswirkungen betrachtet und Beziehungen zu verwandten Konstrukten dargestellt.

Die Befunde der verschiedenen Analysen weisen darauf hin, dass die adaptierte Fassung des Mentor Role Instruments die angelegten psychologischen Gütekriterien für Testverfahren erfüllt. Der vorliegende Fragebogen ist damit sowohl in der Forschung als auch in der Praxis dazu geeignet, um das erhaltene (Perspektive des Protegés), das gegebene (Perspektive des Mentors) und das beobachtete Mentoring (Perspektive des Kollegen) im deutschen Sprachraum detailliert zu erfassen.

## INHALTSVERZEICHNIS

Tabellenverzeichnis.....	06
Abbildungsverzeichnis.....	09
<b>I. EINLEITUNG</b>	
.....	10
<b>II. THEORIETEIL</b>	
1. Was ist Mentoring?.....	18
1.1 Ursprung und Begriffsklärung.....	18
1.2 Mentoring-Funktionen.....	25
2. Die Erfassung von Mentoring: Das Mentor Role Instrument nach Ragins und McFarlin..	35
3. Das Phasenkonzept von Kram (1983, 1985a): Konstruktvalidierung im Sinne von intraindividuellen Unterschieden von Mentoring im Beziehungsverlauf.....	45
4. Zur konvergenten Validierung: Vergleich der Perspektiven von Protegé, Mentor und Kollege hinsichtlich des Ausmaßes der mentorale Unterstützung.....	55
5. Mentoring im Zusammenhang mit anderen Konstrukten: Kriteriumsvalidität, Analyse interindividueller Unterschiede und Vergleich mit ähnlichen Konstrukten als Bausteine des Validierungskonzeptes.....	65
5.1 Überblick über positive und negative mentorale Erfahrungen und Konsequenzen als Hintergrund der Kriteriumsvalidierung.....	65
5.2 Psychosoziale, persönlichkeitsbezogene und situative Faktoren zur Erklärung interindividueller Unterschiede im Ausmaß der Mentoring-Unterstützung.....	74
5.3 Darstellung verwandter Konstrukte als weiterer Bereich der Konstruktvalidierung.....	86
5.4 Alternativen zum traditionellen Mentoring.....	93
6. Zusammenfassung des Validierungskonzeptes und der entsprechenden Annahmen.....	94
<b>III. METHODEN</b>	
7. Die deutsche Fassung des Mentor Role Instruments.....	98
8. Beschreibung der Datenerhebung.....	101
9. Verwendete Messinstrumente.....	110
10. Beschreibung der Stichprobe	
10.1 Allgemeine Beschreibung der Stichprobe.....	113
10.2 Beschreibung der Mentoring-Beziehung in der Stichprobe.....	125

## **IV. ERGEBNISSE**

11. Item- und Skalenwerte der deutschen Fassung des Mentor Role Instruments.....	132
12. Homogenität der Dimensionen und Facetten des deutschsprachigen Mentor Role Instruments.....	135
13. Struktur des deutschsprachigen Mentor Role Instruments.....	139
14. Intraindividuelle Unterschiede: Veränderungen der Mentoring-Ausprägung im Beziehungsverlauf.....	153
15. Konstruktvalidierung: Die Beurteilung der Mentoring-Unterstützung aus der Perspektive der Protegés, Mentoren und Kollegen	
15.1 Einzelvergleiche (Analysekomplex 1).....	161
15.2 Prüfung von komplexen Modellen (Analysekomplex 2).....	175
15.3 Selbst-Fremd-Profil (Analysekomplex 3).....	177
15.4 Das Selbst-Fremd-Profil im Zusammenhang mit dem Karriereerfolg des Protegés (Analysekomplex 4).....	179
15.5 Die Beurteilung der Mentoring-Unterstützung aus der Perspektive der Protegés, Mentoren und Kollegen: Eine Zusammenfassung der Ergebnisse.....	182
16. Interindividuelle Unterschiede in den Testresultaten: Soziodemographische, persönlichkeitsbezogene und situative Einflussfaktoren.....	183
17. Kriteriumsvalidität: Die Auswirkungen der Mentoring-Unterstützung.....	188
18. Mentoring und verwandte Konstrukte.....	204
19. Zusammenfassung der Ergebnisse.....	211

## **V. DISKUSSION**

.....	214
-------	-----

## **LITERATURVERZEICHNIS**

.....	237
-------	-----

## **ANHANG**

.....	272
-------	-----

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1.1-1: Klassische Eigenschaften und Aufgaben von Mentoren.....	21
Tabelle 1.2-1: Karrierebezogene und psychosoziale Mentoring-Funktionen nach Kram (1983, 1985a).....	26
Tabelle 2.-1: Karrierebezogene Funktionen des Mentor Role Instruments.....	36
Tabelle 2.-2: Psychosoziale Funktionen des Mentor Role Instruments.....	37
Tabelle 2.-3: Übersicht über verschiedene Studien, in denen das Mentor Role Instrument nach Ragins und McFarlin (1990) zur Anwendung gekommen ist.....	40
Tabelle 4.-1: Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Alpha-Koeffizienten bezüglich des gegebenen und erhaltenen Mentorings nach Wanberg, Kammeyer-Mueller und Marchese (2006).....	62
Tabelle 5.1-1: Positive Konsequenzen von Mentor-Protégé-Beziehungen für die jeweilige Organisation.....	67
Tabelle 5.1-2: Überblick über verschiedene Auswirkungen von Mentoring für die Gruppe der Mentoren.....	69
Tabelle 5.1-3: Übersicht über metaanalytische Befunde zur Beziehung zwischen objektiven Berufserfolgsmaßen und Gruppen mit und ohne erhaltenen Mentoring nach Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima (2004) und Underhill (2006).....	71
Tabelle 5.1-4: Übersicht über metaanalytische Befunde zur Beziehung zwischen subjektiven Berufserfolgsmaßen und Gruppen mit und ohne erhaltenen Mentoring nach Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima (2004) und Underhill (2006).....	72
Tabelle 10.2-1: Mittelwerte, Standardabweichungen, interne Konsistenzen und t-Tests zur Analyse der Protégé und Kollegen Wahrnehmung über die Wertschätzung von Mentoring zum ersten und zweiten Messzeitpunkt.....	129
Tabelle 11.-1: Übersicht über den Einsatz der deutschen Versionen des Mentor Role Instruments.....	132
Tabelle 11.-2: Skalenkennwerte des Protégé-Fragebogens zum ersten Messzeitpunkt auf der Grundlage der Original-Skala (33 Items).....	133
Tabelle 12.-1: Vergleich der internen Konsistenz mit der Split-Half-Reliabilität der deutschsprachigen Protégé-Version des Mentor Role Instruments.....	136
Tabelle 12.-2: Vergleich der internen Konsistenz mit der Split-Half-Reliabilität der deutschsprachigen Mentor-Version des Mentor Role Instruments.....	137
Tabelle 12.-3: Vergleich der internen Konsistenz mit der Split-Half-Reliabilität der deutschsprachigen Kollegen-Version des Mentor Role Instruments.....	138
Tabelle 13.-1: Zusammenfassende Übersicht über die Eigentrennschärfen des deutschsprachigen Mentor Role Instruments auf der Ebene der Gesamtskala, der beiden Teilskalen und der 11 Facetten aus der Perspektive der Protégés und der Mentoren...	140
Tabelle 13.-2: Übersicht über die Anforderungen an die Kriterien zur Güte eines Modells im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen.....	143
Tabelle 13.-3: Die Struktur des Protégé-Fragebogens zum ersten Messzeitpunkt: Vergleich eines 1-Faktor, 2-Faktoren und 11-Faktoren Modells auf der Grundlage der Original-Skala mit 33 Items.....	145
Tabelle 13.-4: Die Struktur des Protégé-Fragebogens zum ersten Messzeitpunkt: Vergleich eines 1-Faktor, 2-Faktoren und 11-Faktoren Modells mit unterschiedlich aggregierten Indikatoren.....	148
Tabelle 13.-5: Die Struktur des Protégé-Fragebogens zum ersten Messzeitpunkt: Vergleich zwischen einem 2-Faktoren Modell (Indikatoren: 4 Teilskalenhälften) und verschiedenen Modelle mit Faktoren höherer Ordnung.....	149

Tabelle 13.-6: Übersicht über die Bildung der Indikatoren zum Vergleich eines 2-Faktoren-Modells mit den Faktoren Karriere und Psychosozial und einem 3-Faktoren-Modell mit den Faktoren Karriere, Psychosozial und Coaching.....	150
Tabelle 13.-7: Vergleich zwischen einem 2-Faktoren-Modells mit den Mentoring-Faktoren Karriere und Psychosozial und einem 3-Faktoren-Modell mit den Faktoren Karriere, Psychosozial und Coaching aus der Perspektive der Protégés.....	151
Tabelle 13.-8: Vergleich eines 2-Faktoren-Modells mit den Mentoring-Faktoren Karriere und Psychosozial und einem 3-Faktoren-Modell mit den Faktoren Karriere.....	152
Tabelle 14.-1: Mittelwerte und Standardabweichungen der Beziehungs-Dauer und der karrierebezogenen und psychosozialen Mentoring-Funktionen je nach Beziehungsphase im Sinne von Kram (1983, 1985a) aus der Perspektive der Protégés.....	154
Tabelle 14.-2: Mittelwerte und Standardabweichungen der Beziehungs-Dauer und der karrierebezogenen und psychosozialen Mentoring-Funktionen je nach Beziehungsphase im Sinne von Kram (1983, 1985a) aus der Perspektive der Mentoren.....	157
Tabelle 14.-3: Korrelation der Mentoring-Daten vom ersten Messzeitpunkt mit den Daten des zweiten Messzeitpunktes auf der Ebene der Dimensionen und Facetten der Protégé-Version des MRI.....	159
Tabelle 15.1-1: T-Tests zur Analyse der Protégé und Mentor Wahrnehmung über das erhaltene bzw. gegebene Mentoring zum ersten Messzeitpunkt.....	162
Tabelle 15.1-2: T-Tests zur Analyse der Protégé und Mentor Wahrnehmung über das erhaltene bzw. gegebene Mentoring zum zweiten Messzeitpunkt.....	163
Tabelle 15.1-3: Transformation der gegebenen 5-stufigen Kollegen-Skala in ein 7-stufiges System.....	165
Tabelle 15.1-4: T-Tests zur Analyse der Protégé und Kollegen Perspektive über das Ausmaß des Mentorings zum zweiten Messzeitpunkt mit einer transformierten Kollegenskala.....	166
Tabelle 15.1-5: T-Tests zur Analyse der Protégé und Kollegen Perspektive über das Ausmaß des Mentorings zum dritten Messzeitpunkt mit einer transformierten Kollegen-Skala.....	167
Tabelle 15.1-6: Konvergente Validitätskoeffizienten der Mentoringskalen zum ersten und zweiten Messzeitpunkt aus der Perspektive der Protégés und der Mentoren.....	168
Tabelle 15.1-7: Monomethod- und Hetromethod Korrelationsmatrizes der Original- und Ergänzten-Mentoringskalen zum zweiten Messzeitpunkt aus Protégé- und Kollegen-Perspektive.....	169
Tabelle 15.1-8: Monomethod- und Hetromethod Korrelationsmatrizes der Original- und Ergänzten-Mentoringskalen zum dritten Messzeitpunkt aus Protégé- und Kollegen-Perspektive.....	169
Tabelle 15.1-9: Monomethod- und Hetromethod Korrelationsmatrizes der Original- und Ergänzten-Mentoringskalen zum zweiten Messzeitpunkt aus der Perspektive der Mentoren und der Kollegen.....	170
Tabelle 15.1-10: Prüfung der konvergenten Validitäten der Mentoringskala mit einem Strukturgleichungsansatz in der Protégé-Mentor-Dyade zum ersten Messzeitpunkt....	172
Tabelle 15.1-11: Prüfung der konvergenten Validitäten der Mentoringskala mit einem Strukturgleichungsansatz in der Protégé-Kollegen-Dyade zum zweiten (T2) und dritten (T3) Messzeitpunkt.....	173
Tabelle 15.1-12: Prüfung der konvergenten Validitäten der Mentoringskala mit einem Strukturgleichungsansatz in der Mentor-Kollegen-Dyade zum zweiten Messzeitpunkt.....	174
Tabelle 15.2-1: Ergebnisse des Grundmodells zur Überprüfung der konvergenten Validität mit Hilfe eines komplexen Strukturgleichungsmodells.....	176

Tabelle 15.3-1: Zusammenfassung der Anzahl der Unterschätzer, der gering unterschätzenden und gering überschätzenden Übereinstimmung sowie der Überschätzer im Rahmen des Protegé-Mentor-Vergleichs zum ersten und zweiten Messzeitpunkt.....	178
Tabelle 16.-1: Übersicht über den korrelativen Zusammenhang zwischen mehreren Einflussfaktoren und dem erhaltenen sowie gegebenen Mentoring zu verschiedenen Messzeitpunkten.....	184
Tabelle 16.-2: Hierarchische Regressionsanalysen bezüglich der Einflussfaktoren hinsichtlich des erhaltenen und gegebenen Mentorings (Gesamtskala) zu verschiedenen Messzeitpunkten.....	186
Tabelle 17.-1: Konkurrente, prädiktive und veränderungsbezogene Kriterienmessungen zum Einkommen im Sinne einer Replikation von Witzki (2008).....	194
Tabelle 17.-2: Konkurrente, prädiktive und veränderungsbezogene Kriterienmessungen zum Einkommen mit zusätzlichen Kontrollvariablen auf der Grundlage der vollständigen Original-Skala und der beiden Teilskalen.....	195
Tabelle 17.-3: Prädiktive und veränderungsbezogene Kriterienmessungen zum Einkommen mit zusätzlichen Kontrollvariablen auf der Grundlage der vollständigen Original-Skala und der beiden Teilskalen unter der Berücksichtigung des dritten Messzeitpunktes.....	196
Tabelle 17.-4: Mediatoranalyse zur Mentoring-Gesamt-Unterstützung, der Interaktionsmöglichkeit und der hierarchischen Position auf der Grundlage der konkurrenten Methode.....	201
Tabelle 17.-5: Mediatoranalyse zur Mentoring-Gesamt-Unterstützung, der Interaktionsmöglichkeit und der hierarchischen Position auf der Grundlage der prädiktiven Methode.....	202
Tabelle 17.-6: Mediatoranalyse zur Mentoring-Gesamt-Unterstützung, der Interaktionsmöglichkeit und der hierarchischen Position auf der Grundlage der veränderungsbezogenen Methode.....	202
Tabelle 18.-1: Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und interne Konsistenzen nach Blass et al. (2007) im Vergleich mit den Werten der vorliegenden Arbeit.....	206
Tabelle 18.-2: Ergebnisse der Mediatoranalyse von Blass et al. (2007) hinsichtlich des Zusammenhanges zwischen Mentoring, Wissen über politische Sachverhalte und Netzwerkfähigkeit.....	208
Tabelle 18.-3: Replikation der Mediatoranalyse nach Blass et al. (2007) hinsichtlich des Zusammenhanges zwischen Mentoring, Wissen über politische Sachverhalte und Netzwerkfähigkeit.....	209
Tabelle 18.-4: Mediatoranalysen von Blass et al. (2007) getrennt nach Männern und Frauen.....	209
Tabelle 18.-5: Replikation der Mediatoranalysen nach Blass et al. (2007) getrennt nach Männern und Frauen.....	210

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 0.-1: Die Bestandteile des Validierungskonzeptes und ihr Bezug zu den Kapiteln des Theorieteils.....	14
Abbildung 3.-1: Entwicklungsphasen von Mentor-Protégé-Beziehungen nach Kram (1983, 1985a).....	47
Abbildung 15.1-1: Schematische Darstellung des Messmodells zur konvergenten Validierung mit einem Strukturgleichungsmodell am Beispiel der Protégé-Mentor Gegenüberstellung.....	171
Abbildung 15.2-1: Schematische Darstellung des Grundmodells zur Überprüfung der konvergenten Validität mit Hilfe eines komplexen Strukturgleichungsmodells.....	175

## I. EINLEITUNG

Forschung in der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie bewegt sich im Spannungsfeld von *interner* und *externer Relevanz* (von Rosenstiel, 2000, S. 33). Es wird also sowohl an der Weiterentwicklung von Theorien gearbeitet als auch ein lebenspraktischer Bezug gesucht. Mentoring ist in der Lage, in diesem Spannungsfeld zwischen der psychologischen Wissenschaft und der psychologischen Praxis eine Brücke zu schlagen.

In der *wissenschaftlichen Forschung* wird Mentoring je nach Lebensphase der Beteiligten in Mentoring mit Jugendlichen, Mentoring im akademischen Umfeld und Mentoring am Arbeitsplatz unterteilt (Eby, Allen, Evans, Ng & DuBois, 2008). Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit ist informelles Mentoring aus dem letztgenannten Bereich. Mentoren können hier direkte Vorgesetzte oder andere höherrangige, einflussreiche Personen innerhalb oder auch außerhalb der Organisation sein, die über sehr viel berufliche Erfahrung und Wissen verfügen und denen daran gelegen ist, den Aufstieg einer Nachwuchskraft zu fördern und deren berufliche Entwicklung zu unterstützen. Die Nachwuchskraft, die diese Unterstützung erhält, wird *Protegé* genannt. Entsprechend häufig wird von Mentor-Protegé-Beziehungen in Organisationen gesprochen. Diese Begriffe werden dabei geschlechtsneutral verwendet.

Im Laufe der letzten Jahrzehnte ist der Kenntnisstand über arbeitsplatzbezogene Mentor-Protegé-Beziehungen erheblich gestiegen (s. z.B. Hezlett & Gibson, 2005; Kram & Ragins, 2007; Pellegrini & Scandura, 2005; Wanberg, Welsh & Kammeyer-Mueller, 2007). Studien wurden mit den verschiedensten Berufsgruppen durchgeführt, angefangen mit Anwälten (Laband & Lentz, 1995; Mobley, Jaret, Marsh & Lim, 1994) bis hin zu Personen aus dem Versicherungswesen (Burke, Bristor & Rothstein, 1995). Zudem ist Mentoring weltweit auf Interesse gestoßen (s. z.B. Bright, 2005; Dymock, 1999; Emmerik, Baugh & Euwema, 2005; Okurame & Balogun, 2005; Simon, Roff & Perry, 2008), wobei allein durch die Anzahl an Veröffentlichungen ein starker US-amerikanischer Einfluss zu verzeichnen ist (Broadbridge, 1999; Hansford, Tennent & Ehrich, 2002; Monaghan, 1992). Dieser spiegelt sich u.a. auch darin wider, dass in den USA durch den früheren Präsidenten Bush mehrfach ein „National Mentoring Month“ proklamiert wurde (z.B. Bush, 2003, 2005).

So wurde das Konstrukt Mentoring inhaltlich immer weiter differenziert, es fanden Abgrenzungen zu Alternativen von traditionellem Mentoring und von verwandten Konstrukten statt, und es wurden eine Reihe von Meta-Analysen durchgeführt, die Mentoring mit objektiven und subjektiven Berufserfolgsmaßen in Verbindung bringen. Andere Studien befassen sich

hingegen weniger mit den Auswirkungen von Mentoring, sondern eher mit dem Mentoring-Prozess sowie mit Faktoren, die das Ausmaß an Mentoring-Unterstützung auf der Ebene des jeweiligen Individuums beeinflussen können. Dabei wurde sowohl die Perspektive der Nachwuchskraft als auch die Perspektive des Mentors eingenommen und beide Sichtweisen miteinander verglichen.

Trotz dieser beachtenswerten Fortschritte im Verständnis von Mentor-Protégé-Beziehungen, wurden aufgrund der Komplexität des Konstruktes viele Fragen erst ungenügend beantwortet, bzw. noch nicht sorgfältig genug untersucht (vgl. Hezlett & Gibson, 2005). Im deutschen Sprachraum besteht ein großes Defizit darin, dass bisher kein anerkanntes, validiertes Instrument zur Erfassung von Mentoring vorliegt. Gemessen an der Beachtung, die Mentoring in den letzten Jahren in der Forschung und Praxis gefunden hat, ist diese Tatsache nicht nur erstaunlich, sondern verhindert auch eine anerkannte deutschsprachige Forschung in diesem Bereich. Die vorliegende Arbeit hat sich daher das Ziel gesetzt, eine deutsche Adaptation und Validierung eines im englischsprachigen Raum weit verbreiteten Fragebogens zur Erfassung von Mentoring vorzunehmen.

*In der Praxis* wird Mentoring sowohl im Sinne einer informellen Beziehung von dem jeweils beteiligten Mentor oder Protégé selbst initiiert oder in Form von formalen Programmen durchgeführt. Diese nehmen in vielen Ländern bereits seit Jahren ihren festen Platz in der Organisations- und Personalentwicklung ein (vgl. Schönfeld & Tschirner, 2002). So finden sich unzählige US-amerikanische Konzerne (s. Bouquillon, 2004; Moberg & Velasquez, 2004; Nemanick, 2000), aber auch namhafte deutsche Unternehmen, die den Wert von Mentoring erkannt haben und diese Art der Unterstützung gezielt fördern. Zwar sind die Angaben schwankend, aber generell wird davon ausgegangen, dass inzwischen 1/3 bis 2/3 aller Beschäftigten im Laufe ihres Berufslebens an einer Mentoring-Beziehung beteiligt sind (Moberg & Velasquez, 2004; Seibert, 1999). Auf der Seite der Mentoren können zusätzlich eine Reihe von hochrangigen Mitarbeitern hinzugefügt werden, denen zwar durchaus ihre Rolle bewusst ist, die sie bei der Entwicklung von Jüngeren spielen, die sich jedoch nicht direkt als Mentor bezeichnen würden (Rosser, 2005). Dabei wird Mentoring als wichtiger Faktor für Personen angesehen, die bei ihrer Karriere erfolgreich sein wollen (vgl. Dansky, 1996, Murphy & Ensher, 2001). Das Mentor-Verhältnis gehört nach dem viel zitierten Buch von Levinson, Darrow, Klein, Levinson und McKee (1978/1979) zu der vielschichtigsten und für die Entwicklung wichtigsten Beziehung im frühen Erwachsenenalter. Insbesondere informelle Mentor-Protégé-Beziehungen wirken sich positiv auf die organisationale Sozialisation neuer Mitarbeiter, die Entwicklung und Qualifizierung des Managements und

die Mitarbeiterzufriedenheit aus. Nach Bouquillon (2004) stellt die Entwicklung der Mitarbeiter aller Ebenen dabei ein wichtiges Mittel dar, um in Zeiten von Restrukturierungen, eingeschränkten Ressourcen und stetigem Wandel das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen aufrecht zu erhalten bzw. zu steigern. Mentoring durch Vorgesetzte, Manager und Abteilungsleiter wirkt sich positiv auf das Organizational Citizenship Behavior, die Identifikation mit der Organisation sowie das Commitment aus. Entsprechend kann Fluktuation reduziert werden, während die Attraktivität der Organisation sowie ihre Produktivität und ihr Profit steigen. Wenn die Mentoring-Beziehungen gut funktionieren, können sie demnach direkt mit vielen positiven Auswirkungen für die Arbeitswelt in Verbindung gebracht werden (vgl. Kap. 5.1). Darüber hinaus wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit dargestellt, dass Mentoren einen substantiellen Einfluss auf die Karriere von Nachwuchskräften haben können, aber auch selbst die Möglichkeit haben, von der Beziehung zu profitieren. Werden die Beziehungen jedoch durch Barrieren behindert, oder werden sie im Laufe der Zeit dysfunktional (auch dieses wird genauer dargestellt), kann es für die beteiligten Personen und Organisationen zu verhängnisvollen Folgen kommen. Für einen in der Praxis arbeitenden Arbeits-, Organisations-, und Wirtschaftspsychologen ist ein verlässlicher Fragebogen zur Erfassung von Mentoring demnach eine konkrete Hilfe, um z.B. individuelle Laufbahnberatungen, Beratungen von Organisation oder Evaluationsstudien über bereits bestehendes Mentoring durchzuführen.

*Die Adaptation und Validierung* eines Mentoring-Fragebogens aus dem Englischen dient sowohl der Weiterentwicklung des Konstrukts Mentoring in der deutschsprachigen Forschungslandschaft, als auch der konkreten Anwendung und Verbesserung eines Konzeptes in der Praxis, von dem Arbeitgeber, Nachwuchskräfte und Mentoren profitieren können. Die Grundlage der Adaptation und Validierung bildet das Mentor Role Instrument nach Ragins und McFarlin (1990). Es stellt nicht nur ein sehr anerkanntes, sondern auch eines der differenziertesten englischsprachigen Instrumente zur Erfassung von Mentoring aus der Protégé-Perspektive dar (s. Kap. 2). Im Rahmen der vorliegenden Studie wird dieser Fragebogen bei Führungsnachwachskräften aus der deutschen Wirtschaft eingesetzt und entsprechend der gültigen wissenschaftlichen Standards validiert. Um den Kontakt zu möglichen Teilnehmern herzustellen, wurden 21 Universitäten, private und öffentlich finanzierte Fachhochschulen sowie Ausbildungsakademien gewonnen, deren Absolventen einen betriebswirtschaftlichen Ausbildungshintergrund aufweisen und über unterschiedliche Wege angesprochen werden konnten. Die endgültige Datenerhebung erfolgte dabei im

Rahmen der Bonner Mentoring-Studie, einem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Forschungsprojekt (Az. BL 385/6-1 und BL 385/6-2).

Bei der vorliegenden Studie handelt es sich um eine Längsschnittuntersuchung mit drei verschiedenen Messzeitpunkten, bei denen die Führungsnachwuchskräfte, aber auch die jeweiligen Mentoren und ein Kollege der Nachwuchskraft mit Hilfe der deutschen Fassung des Mentor Role Instruments befragt wurden. Die längsschnittliche Ausrichtung sowie die zusätzliche Erfassung der beiden Fremdperspektiven sind eine Erweiterung der bisherigen Forschung, die bisher mehrheitlich auf einer einzigen Befragung und Selbstauskünften beruht (vgl. Allen, Eby, O'Brien & Lentz, 2008; Underhill, 2006). Die Problematik sowohl reiner Querschnittsstudien als auch die Beschränkung auf Selbstauskünfte ist in der Forschung bekannt. So schreiben beispielsweise Allen et al. (2008) bezüglich der Anzahl der Messzeitpunkte: „the limited examination of mentoring relationships using longitudinal designs places a theoretical constraint on our understanding of mentoring“. Die querschnittlichen Untersuchungen wirken sich demnach insbesondere auf das theoretische Verständnis von Mentoring aus. So wird z.B. häufig nicht beachtet, dass Mentoring ein langandauernder Prozess ist, bei dem sich das Ausmaß an Unterstützung verändern kann (vgl. Kram, 1983, 1985a). Daneben können Selbstauskünfte über das Ausmaß an erhaltener Unterstützung nicht zwangsläufig als Grundlage für die Wahrnehmung aller beteiligten Personen herangezogen werden. So ist es beispielsweise möglich, dass sich der Mentor für seinen Protegé in einer Sitzung einsetzt, ohne dass dieser davon erfährt. Entsprechend fordern Wissenschaftler wie Fagenson-Eland, Baugh und Lankau (2005) oder Pollock (1995), dass nicht nur die Perspektive der Protegés, sondern getrennt die Perspektive der Mentoren in zukünftige Forschung mit eingebunden werden sollte.

Durch die Adaption des Fragebogens kann Mentoring in der vorliegenden Arbeit sowohl aus der Perspektive der beiden Hauptbeteiligten als auch aus der des sozialen Umfeldes am Arbeitsplatz längsschnittlich erfasst und wissenschaftlich untersucht werden. In der Praxis wird es dadurch zusätzlich möglich, den Fragebogen für alle Beteiligten als diagnostisches Instrument zu verwenden und entsprechende weiterführende Beratungsangebote zu machen. Mentoring wird dabei nicht die Antwort auf alle organisationsbezogenen Probleme und alle Probleme bei der individuellen Karriereentwicklung geben können. Doch wenn die möglichen Vorteile sowie die möglichen Einschränkungen besser verstanden werden, können Organisationen und Einzelpersonen Bedingungen schaffen, durch welche die positive Wirkung von Mentoring genutzt werden kann.

Im Mittelpunkt des *Validierungskonzeptes* steht entsprechend die deutschsprachige Version des Mentor Role Instruments (s. Abb. 0-1), mit dessen Hilfe das Ausmaß an erhaltener (Protegé-Perspektive), gegebener (Mentor-Perspektive) und beobachteter (Kollegen-Perspektive) mentoraler Unterstützung erfasst werden kann.

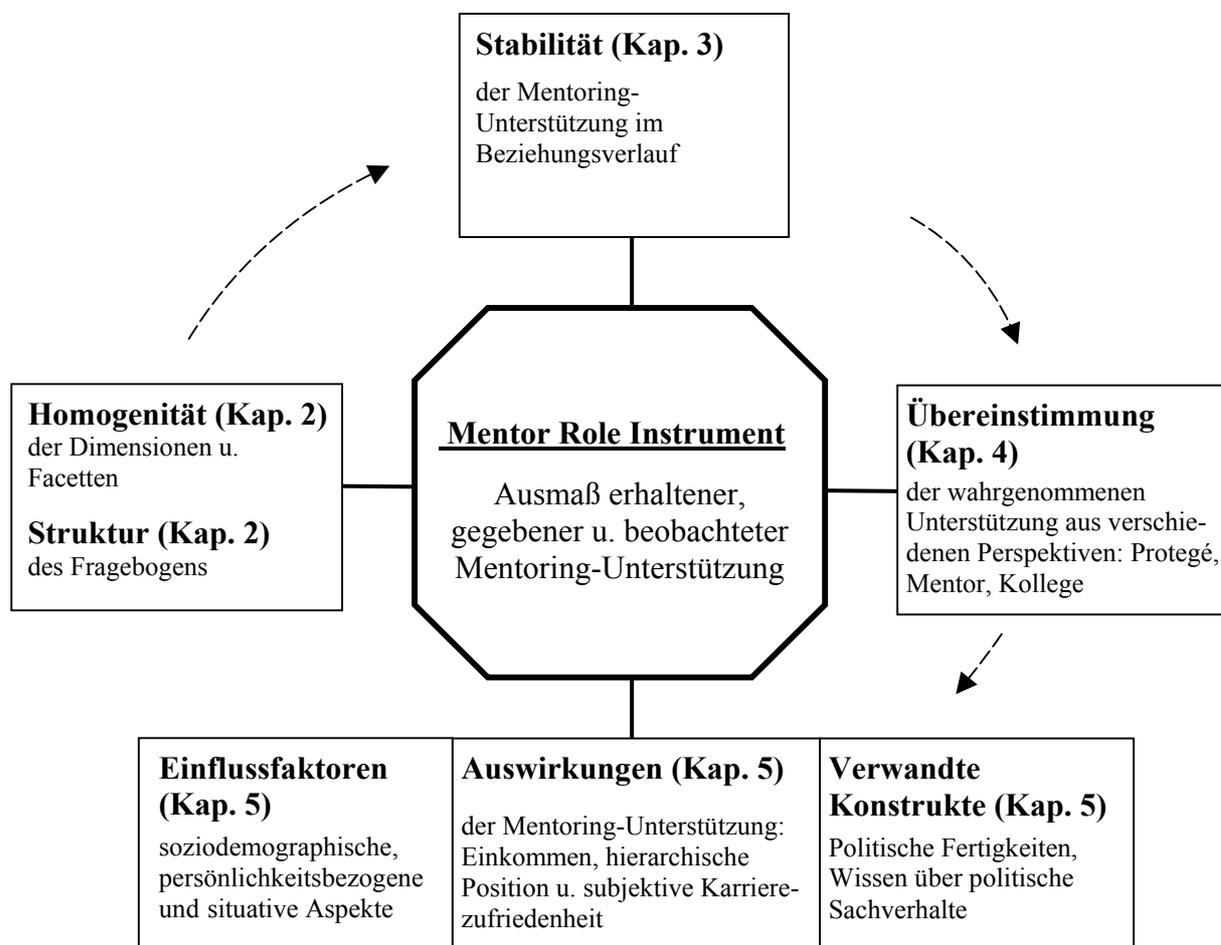


Abbildung 0-1: Die Bestandteile des Validierungskonzeptes und ihr Bezug zu den Kapiteln des Theorieteils

Für ein besseres Verständnis, was Mentoring eigentlich ist, findet im ersten Kapitel des *Theorieteils* zunächst eine Begriffsklärung statt, sowie eine Erläuterung der verschiedenen Funktionen von Mentoring, die sich in der Konstruktion des Mentor Role Instruments widerspiegeln. Im zweiten Kapitel wird der Fragebogen vorgestellt. Dabei wird auf

- ▶ die Homogenität der Dimensionen und Facetten des Mentor Role Instruments (i.S. der Internen Konsistenz und der Split-Half-Reliabilität) eingegangen und
- ▶ die Struktur des Mentor Role Instruments dargestellt, die in der vorliegenden Arbeit u.a. mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen (i.S. der faktoriellen Validität bzw. der Inhaltsvalidität und Konstruktvalidität) analysiert werden soll.

Nachfolgend wird eine theoretische Einführung in den Prozesscharakter von Mentoring (drittes Kapitel) und die Übereinstimmung verschiedener Beurteilerperspektiven (viertes Kapitel) gegeben, da im Rahmen des Validierungskonzeptes

- ▶ der Stabilität der mentorale Unterstützung im Laufe der Mentor-Protegé-Beziehung nachgegangen (Konstruktvalidierung) wird und
- ▶ ein Vergleich zwischen den Perspektiven der Protégés, Mentoren und Kollegen bezüglich der wahrgenommene Mentoring-Unterstützung stattfindet (i.S. von Urteilskonvergenzen und ihrer Grenzen).

Darüber hinaus wird Mentoring im Zusammenhang mit anderen Konstrukten untersucht (fünftes Kapitel). Es wird davon ausgegangen, dass die Ausprägung der Mentoring-Unterstützung einen Einfluss auf andere Konstrukte ausübt, sowie selbst von mehreren Faktoren beeinflusst wird. Zudem kann Mentoring in ein Netzwerk mit anderen verwandten Konstrukten wie den Politischen Fertigkeiten eingeordnet werden. Entsprechend werden im Rahmen der Validierung

- ▶ die Auswirkung der Dimensionen und Facetten des Mentor Role Instruments auf verschiedene subjektive und objektive Konsequenzen untersucht (kriterienbezogene Validierung),
- ▶ ein Bezug zu Antezedenzbedingungen hergestellt (Konstruktvalidierung) und
- ▶ die Mentoring-Unterstützung mit verwandten Konstrukten in Zusammenhang gebracht.

Eine kurze erklärende Übersicht über die Begrifflichkeiten wie interne Konsistenz oder Konstruktvalidierung findet sich im Anhang (vgl. Anhang 1). Entsprechend der klassischen Gliederung einer psychologischen Arbeit wird im *Methodenteil* detaillierter die Entwicklung der deutschen Fassung des Mentor Role Instruments beschrieben. Zudem wird auf das Vorgehen bei der Datenerhebung, die verwendeten Messinstrumente und die zugrundeliegenden Stichprobe eingegangen. Dem folgen der *Ergebnisteil* mit den unterschiedlichen Analysen zum vorgestellten Validierungskonzept, sowie der *Diskussionsteil*, in dessen Rahmen die einzelnen Ergebnisse aufgegriffen werden.

## II. THEORIETEIL

Der Theorieteil gliedert sich in sechs Kapitel:

1. Was ist Mentoring?
2. Die Erfassung von Mentoring: Das Mentor Role Instrument nach Ragins und McFarlin
3. Das Phasenkonzept von Kram (1983, 1985a): Konstruktvalidierung im Sinne von intraindividuellen Unterschieden von Mentoring im Beziehungsverlauf
4. Zur konvergenten Validierung: Vergleich der Perspektiven von Protégé, Mentor und Kollege hinsichtlich des Ausmaßes der mentoralen Unterstützung
5. Mentoring im Zusammenhang mit anderen Konstrukten: Kriteriumsvalidität, Analyse interindividueller Unterschiede und Vergleich mit ähnlichen Konstrukten als Bausteine des Validierungskonzeptes
6. Zusammenfassung des Validierungskonzeptes und der entsprechenden Annahmen

Im *ersten Kapitel* wird zunächst der Frage nachgegangen, welchen Ursprung Mentoring hat und wie Mentoring definiert werden kann. Mentoring ist ein schillernder Begriff, der vielfältig Verwendung findet. Es bedarf daher einer Begriffsklärung. Dabei wird der Schwerpunkt darauf gelegt, das Kennzeichnende von Mentor-Protégé-Beziehungen darzustellen. Anschließend wird ein Konzept von Kram (1985a) erläutert, welches sich mit den verschiedenen Funktionen von Mentoring befasst. Es diente als Ausgangspunkt zur Konstruktion des Mentor Role Instruments nach Ragins und McFarlin (1990). Für ein besseres Verständnis des Erhebungsinstrumentes wird daher ausführlich auf die einzelnen Bestandteile des Konzeptes eingegangen.

Das *zweite Kapitel* befasst sich mit der Messung von Mentoring. Hier wird der Hauptgegenstand der vorliegenden Arbeit, das Mentor Role Instrument nach Ragins und McFarlin (1990), ausführlich beschrieben. Dabei wird zunächst auf die Bestandteile des Fragebogens und seine Entwicklungsgeschichte eingegangen. Anschließend wird seine statistische Bewährung i.S. der allgemeinen Gütekriterien (zum Begriff vgl. Anhang 1) von Fragebögen anhand von Beispielen erläutert. Die entsprechenden Ergebnisse für das englischsprachige Original bilden die Grundlage für die ersten Annahmen die im Rahmen des Validierungskonzeptes in Hinblick auf die deutschsprachige Version geprüft werden. Als erstes wird auf die Reliabilität, d.h. die Homogenität der Dimensionen und Facetten des Fragebogens eingegangen. Anschließend wird die Frage aufgeworfen, ob die Originalstruktur des Mentor Role Instruments auch in der deutschen Fassung bestätigt werden kann. Dabei wird auf die allgemeine Binnenstruktur des Fragebogens eingegangen. Zudem wird die Facette Coaching näher untersucht, da Coaching in einigen Studien nicht als Bestandteil von Mentoring angesehen wird, sondern als eigenständiger Aspekt.

Das *dritte Kapitel* geht auf einen weiteren theoretischen Erklärungsansatz von Kram (1983, 1985a) ein, der davon ausgeht, dass Mentoring als Prozess angesehen werden muss, in dessen Verlauf sich die Mentor-Protégé-Beziehungen und damit auch die mentorale Unterstützung verändern. Aufgrund dieses Ansatzes werden im Sinne der Konstruktvalidierung des deutschsprachigen Mentor Role Instruments mehrere Annahmen verfolgt, die sich auf die Stabilität des gemessenen Mentorings beziehen.

Das *vierte Kapitel* geht der Frage nach, inwieweit Protégé, Mentor und Kollege in ihrer Beurteilung über das Ausmaß an mentoraler Unterstützung übereinstimmen. Im Rahmen des Kapitels wird zunächst ein Überblick über allgemeine psychologische Befunde und Erklärungsansätze zur Selbst- und Fremdeinschätzung gegeben. Darauf aufbauend werden diesbezügliche Ergebnisse aus der Mentoringforschung dargestellt. Der Vergleich der Urteilkonvergenzen und ihrer Grenzen dient der konvergenten Validierung des deutschsprachigen Mentor Role Instruments.

Im *fünften Kapitel* wird Mentoring mit anderen Konstrukten in Beziehung gesetzt. Dabei wird als erstes auf die Auswirkungen der Mentoring-Beziehung eingegangen. Im Rahmen der kriterienbezogenen Validierung des deutschsprachigen Mentor Role Instruments werden insbesondere die Aspekte Einkommen, hierarchische Position und subjektive Karrierezufriedenheit untersucht. Der zweite Abschnitt beschäftigt sich mit psychosozialen, persönlichkeitsbezogenen und situativen Faktoren, die sich förderlich oder hemmend auf das Ausmaß an erhaltenem und gegebenem Mentoring und damit auch auf die Konsequenzen von Mentoring auswirken können. Der Abschnitt bildet die Grundlage für weitere Annahmen, denen im Sinne der Konstruktvalidität nachgegangen wird. Im dritten Abschnitt wird Mentoring mit zwei verwandten Konstrukten in Beziehung gebracht, den Politischen Fertigkeiten und dem Wissen über Politische Sachverhalte. Damit wird ein weiterer Bereich der Konstruktvalidierung angesprochen. Im letzten Abschnitt werden Alternativen zur traditionellen Mentoring-Unterstützung aufgezeigt.

In jedem dieser fünf Kapitel werden allgemeine theoretische Hintergründe und – sofern dies möglich ist – bekannte Ergebnisse für die englischsprachige Originalversion des Mentor Role Instruments dargestellt. Auf der Grundlage dieser Erkenntnisse werden am Ende der einzelnen Abschnitte Annahmen formuliert, die der deutschen Adaptation und Validierung des Mentor Role Instrument dienen. Im Rahmen des *sechsten Kapitels* werden schließlich die verschiedenen Annahmen aus den einzelnen Kapiteln zusammengefasst.

# 1. Was ist Mentoring?

## 1.1 Ursprung und Begriffsklärung

Mentoring-Beziehungen zwischen einer fördernden Person (Mentor) und einer Person, die diese Förderung erhält (Protégé) wurden und werden vielfach in der Literatur beschrieben, wenn auch zum Teil unter der Verwendung von anderen Bezeichnungen (vgl. Clark, 1984; Eby, Rhodes & Allen, 2007; Mentor, 2008). Der Ursprung des Mentor-Begriffes geht dabei bis in die altgriechische Mythologie zurück. So gilt bei vielen Autoren Homers Versepos „Odyssee“ als das prägende Werk, welches noch heute das Mentoring-Konzept beeinflusst (vgl. Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima, 2004; Anderson, 2005; Clawson, 1996; Friday, Friday & Green, 2004; Roberts, 2000; Scandura & Pellegrini, 2007). Erzählt wird die Geschichte von Odysseus, der bei seinem Aufbruch in den trojanischen Krieg seinen noch sehr jungen Sohn Telemach zurücklässt. Telemach wird während seiner Abwesenheit langsam erwachsen. Ihm zur Seite gestellt ist Mentor, „ein alter Freund des tadellosen Odysseus“ (2. Gesang, übers. J. H. Voß, 1964), „der von Anbeginn des Vaters Freund gewesen ist“ (17. Gesang). Die hier beschriebene Figur des „Mentors“ ist Erzieher und Hauslehrer, aber auch Ratgeber, Beschützer und Vaterersatz. Sie begleitet Telemachos beim Erwachsenwerden und unterstützt ihn in schwierigen Situationen. Zusätzlich erhält Telemachos von der Göttin Athene Hilfe, Ratschläge und Unterstützung, die teilweise in der Gestalt von Mentor auftritt. So heißt es z.B. im 22. Gesang „...blauäugichte Tochter Athene, Mentorn gleich in allem, sowohl an Gestalt wie an Stimme...“. Die Figur Mentor ist damit zu Hälfte Mensch und zur Hälfte Gott. Sie ist männlich und weiblich zugleich. Die von Homer beschriebene Beziehung zwischen Telemach und Mentor bzw. Athene ist dabei von wechselseitiger Zuneigung, Achtung sowie von Vertrauen und gegenseitigem Respekt geprägt. Oder wie Clawson (1996, S. 6) beschreibt: „The term “mentoring” became synonymous with a broad and deep influence from a senior, more experienced and wise individual to another, younger, protégé”.

Ein weiteres literarisches Werk, welches den Begriff Mentor erheblich prägte, stammt von François de Salignac de LaMothe-Fénelon, einem im 17. Jahrhundert lebenden französischen Schriftsteller, Theologen, Lehrer und zeitweise Erzieher des Thronfolgers Ludwigs XIV. „Les Aventures de Télémaque, fils d'Ulysse“ beschreibt in einer Mischung aus utopischem und pseudo-historischem Roman die Abenteuer- und Bildungsreise des Helden Télémaque und seines Lehrers Mentor. Die Veröffentlichung erregte großes Aufsehen, da sie in vielen Teilen als versteckte Kritik am Regierungsstil Ludwigs XIVs aufgefasst wurde. Sie gehörte bald zu

den bekanntesten politischen Werken seiner Zeit, welches kurz nach seinem Erscheinen in mehrere Sprachen übersetzt wurde (vgl. Mentor, 2008).

Auch wenn beide Veröffentlichungen einen erheblichen Einfluss auf die spätere Konzeption des Mentor-Begriffs hatten, so kann Mentoring nicht als ihre ureigene Erfindung angesehen werden. Die Prinzipien des Mentorings haben in Europa generell eine sehr lange Tradition. Bereits im Erziehungssystem des früheren Sparta finden sich mentorale Züge, aber auch im späteren englischen Feudalsystem, bei den von Handwerkern geprägten Zünften des Mittelalters, den in Gilden zusammengeschlossenen Kaufleuten wie etwa der Hanse oder bei den Unterstützern der schönen Künste in der Renaissance und dem Barock (vgl. Clawson, 1996; Darwin, 2000; Kinder & Hilgemann, 2002). Die Anfänge der empirischen Forschung liegen hingegen erst in der Mitte des 20. Jahrhunderts. Insbesondere die Arbeiten von Kram (1983, 1985a, 1985b) und Levinson et al. (1978/1979) aber auch die Artikel von Collins und Scott (1978), Shapiro, Haseltine und Rowe (1978) oder Roche (1979) gelten als wegbereitend. Entsprechend wurde der größte Teil der empirischen Forschung in den letzten beiden Jahrzehnten eingeleitet (vgl. Chao, 1997; Scandura & Pellegrini, 2007). Das ursprüngliche Konzept aus der Odyssee, das Kind, das mit Hilfe des väterlichen Freundes erwachsen wird, hat sich dabei verändert. Die Grundgedanken werden jedoch immer wieder aufgegriffen.

*Mentoring* steht für eine intentionale Handlung bzw. einen intentional eingeleiteten Prozess, bei dem das Wachstum und die Entwicklung eines Jüngeren gefördert werden. Zu den kennzeichnenden Merkmalen des klassischen oder primären Mentorings gehören der dyadische, das heißt zwei Personen umfassende Aufbau der Entwicklungsbeziehung (Bouquillon, 2004), die Freiwilligkeit bei der Entstehung und Entwicklung (Rosser, 2004) und die flexiblen und lockeren Strukturen (Rosser, 2004). Es handelt sich um eine intensive Beziehung (Gaskill, 1991; Whitely, Dougherty & Dreher, 1991), die lange andauern kann (Roche, 1979; Viator & Scandura, 1991; Whitely et al., 1991; Wilson & Johnson, 2001), teilweise sogar über mehrere Jahre hinweg (Blickle, Kuhnert & Rieck, 2003; Roche, 1979), wobei sie viele verschiedene Facetten besitzt (Wilson & Johnson, 2001). Typisch sind eine wechselseitige Sympathie und Wertschätzung (Blickle et al., 2003), das besondere Vertrauensverhältnis zwischen den Beteiligten (Wilson & Johnson, 2001) und die intensiven zwischenmenschlichen Aspekte innerhalb der Beziehung (Whitely et al., 1991). Es handelt sich um eine sehr einflussreiche Beziehung (Gaskill, 1991; Roche, 1997), die einen Austauschcharakter besitzt (Blickle, 2001, 2002; Bouquillon, 2004, Raabe & Beehr, 2003), so dass beide Seiten davon profitieren können (Chao, Walz & Gardner, 1992; Hunt & Michael, 1983; Kram, 1985a; Mullen 1994;

Owens & Patton, 2003; Ragins & Scandura, 1999). Diese positiven Auswirkungen werden in Kapitel 5.1 näher beschrieben.

*Der typische Mentor* ist sehr erfahren (Blickle, 2001, 2002; Nykodym, Freedman, Simonetti, Nielsen & Battles, 1995; Owens & Patton, 2003), kompetent und belesen (Owens & Patton, 2003). Er gilt als Führer, Elternersatz und Vorbild zugleich. Im englischen Sprachraum werden auch Begriffe verwendet wie „advisor“, „advocate“, „aide“, „ally“, „big brother“, „champion“, „close friend“, „confidant“, „contracting partner“, „coach“, „counsellor“, „encourager“, „exemplar“, „facilitator“, „friend“, „gift-giver“, „godfather“, „guide“, „helper“, „host“, „influencer“, „intervenor“, „lawyer“, „leader“, „monitor“, „nurturer“, „patron“, „promoter“, „protector“, „role model“, „senior colleague“, „sponsor“, „supporter“, „teacher“ und „tutor“ (vgl. Anderson, 2005; Anderson & Shannon, 1988; S. K. Gibson, 2004; Hean & Tin, 2004; Moberg & Velasquez, 2004; Olian, Carroll, Giannantonio & Feren, 1988; Schrodtt, Stringer Cawyer & Sanders, 2003; Zey, 1991). Der Mentor arbeitet überwiegend in derselben Organisation wie der Protegé und kann, muss jedoch nicht zwingend sein Vorgesetzter sein (Blickle, 2002; Ragins, in Druck). Traditionell hat er jedoch eine gehobene Position in der Organisation inne (Blickle, 2000, 2002) und besitzt auch gegenüber dem Protegé eine höhergestellte, übergeordnete Position (Kalbfleisch, 1997). Er ist älter (Nykodym et al., 1995) und sehr viel mächtiger (Moberg & Velasquez, 2004), so dass in dieser Hinsicht nicht von einer Beziehung zwischen Gleich und Gleich gesprochen werden kann. Kommen sich Mentor und Protegé in ihrer Karriereentwicklung und ihren Fähigkeiten zu nahe, ist der Mentor nach Kalbfleisch (1997) weniger effektiv, und es kann zu Konkurrenz um Ressourcen kommen. Im traditionellen Mentoring fungiert der Mentor jedoch eher als erstrebenswertes Rollenmodell, welches zusätzlich karrierebezogene und psychosoziale Hilfe gewährt (Blickle, 2000, 2001; Owens & Patton, 2003; Whitely, et al., 1991). Gibb (1999) spricht in diesem Zusammenhang von einem prosozialem Hilfeverhalten par excellence. Weitere Eigenschaften und Aufgaben werden in Tabelle 1.1-1 dargestellt.

Tabelle 1.1-1

*Klassische Eigenschaften und Aufgaben von Mentoren*


---

Der Mentor...
gibt sein Wissen weiter (Moberg & Velasquez, 2004)
bietet seine Weisheit an (Moberg & Velasquez, 2004)
teilt Träume und Visionen (Owens & Patton, 2003)
erteilt karrierebezogene Ratschläge (Owens & Patton, 2003)
unterstützt, inspiriert und ermutigt den Protegé (Owens & Patton, 2003)
fördert das eigenständige Fällen von Entscheidungen (Owens & Patton, 2003)
befürwortet hohe, jedoch noch erreichbare Ziele (Owens & Patton, 2003)
bietet dem Protegé die Chance, sich auszuzeichnen (Owens & Patton, 2003)
unterstützt die Interessen des Protegés (Moberg & Velasquez, 2004)
drängt den Protegé nicht dazu, sich zu verändern (Owens & Patton, 2003)
bietet Unterstützung bei der Entwicklung an (Moberg & Velasquez, 2004)
ist stets loyal gegenüber seinem Protegé (Moberg & Velasquez, 2004)
hat die Verantwortung, dass das Mentoring dem Protegé nicht schadet (Moberg & Velasquez, 2004)
sollte die Privatsphäre u. Autonomie des Protegés achten u. respektieren (Moberg & Velasquez, 2004)
sollte über Integrität (Wilson & Johnson, 2001) und Mut (Wilson & Johnson, 2001) verfügen
sollte selbstbewusst, großzügig, geduldig (Owens & Patton, 2003), unvoreingenommen (Garvey & Alfred, 2003) und fürsorglich sein (Wilson & Johnson, 2001)
sollte eine flexible Einstellung (Garvey & Alfred, 2003) und gute Problemlösefähigkeiten aufweisen (Owens & Patton, 2003)
kann gut beobachten und zuhören (Owens & Patton, 2003; Garvey & Alfred, 2003) und hat gute kommunikative (Owens & Patton, 2003) und interpersonale Fähigkeiten (Garvey & Alfred, 2003)
muss das Bedürfnis eines anderen nach Unterstützung anerkennen und selber das Bedürfnis haben, andere zu unterstützen (Garvey & Alfred, 2003)
muss bereit sein, Zeit und Energie einzusetzen, um eine Beziehung einzugehen (Garvey & Alfred, 2003; Owens & Patton, 2003)
muss die Fähigkeit haben, Vertrauen aufzubauen und aufrechtzuerhalten (Garvey & Alfred, 2003)

---

*Für den Gegenpart des Mentors* finden sich die unterschiedlichsten Bezeichnungen. Am häufigsten wird der ursprünglich aus dem französischen stammende Begriff *Protegé* verwendet (vgl. z.B. Allen, Poteet, Burroughs, 1997; Allen, Poteet, Russel, Dobbins, 1997; Bahniuk, Dobos & Kogler Hill, 1990; Chao et al., 1992; Donaldson, Ensher, Grant-Vallone, 2000; Eby, McManus, Simons & Russel, 2000; Noe, Greenberger & Wang, 2002; Ragins & Scandura, 1994a). Dieser wird auch in der vorliegenden Arbeit bevorzugt, da er von den Anfängen der empirischen Forschung bis in die heutige Zeit in den verschiedensten Kulturkreisen eingesetzt wurde. Der Begriff wird geschlechtsneutral verwendet, obwohl zusätzlich die weibliche Bezeichnung *Protegee* mit doppeltem „e“ existiert (vgl. Fitt & Newton, 1981; Hunt & Michael, 1983; Ragins, 1989; Richey, Gambrill & Blythe, 1988). Diese konnte sich in der Literatur jedoch nicht weiter durchsetzen. Als Synonym gilt die neuere Bezeichnung *Mentee* (vgl. z.B. Beech & Brockbank, 1999; Blickle, Schneider & Witzki, 2009; Cohen, 2003; Dixon-Reeves, 2003; DuBois, Holloway, Valentine & Cooper, 2002; Fowler & O’Gorman, 2005; Hezlett & Gibson, 2007; Raabe & Beehr, 2003). Sehr viel seltener sind

hingegen die Ausdrücke *Novice* (vgl. Atkinson, Casa & Neville, 1994; Barnett, 1995; Goldman & Schmalz, 2001), *Learner* (Gibb, 1999) oder *Mentoree* (Appelbaum, Ritchie & Shapiro, 1994; Fagenson, 1989; Smith, 2002; Stokes & Stewart, 1994) zu finden.

*Der typische Protegé* ist ein Neueinsteiger oder Anfänger im Beruf (Blickle, 2000, 2001, 2002), der sich der Karriere verpflichtet fühlt (Owens & Patton, 2003). Er hat die Zeit und die Bereitschaft, eine Beziehung einzugehen sowie die Fähigkeit, ebenso wie der Mentor Vertrauen aufzubauen und aufrechtzuerhalten (Garvey & Alfred, 2003). Entsprechend kann auch er gut zuhören und beobachten und hat gute kommunikative Fähigkeiten (Owens & Patton, 2003). Zusätzlich haben Protegés ein höheres Selbstwertgefühl als Personen ohne Mentor (Fagenson-Eland & Bough, 2001; Turban & Dougherty, 1994). Sie sind beim Lernen nicht nur sehr flexibel, sondern zeigen zusätzlich einen großen Einsatz (Garvey & Alfred, 2003; Owens & Patton, 2003). Generell nimmt ein Protegé in angemessener Weise seine Vorteile wahr, die ihm der Mentor bietet (Owens & Patton, 2003). Er fordert und sucht den Rat des Mentors (Owens & Patton, 2003), hat die Fähigkeit zur Reflexion (Garvey & Alfred, 2003), ist ehrlich und offen bezüglich eigener Verhaltensweisen (Garvey & Alfred, 2003) und akzeptiert konstruktive Kritik (Owens & Patton, 2003). Im Gegenzug zu der erhaltenen psychosozialen und karrierebezogenen Unterstützung verschafft er auch dem Mentor eine Reihe von Vorteilen, etwa in dem er ihn bei seiner fachlichen Aufgabenbewältigung unterstützt oder ihm Informationen aus seinem Netzwerk weitergibt (Blickle, 2000; Moberg & Velasquez, 2004; Mullen & Noe, 1999).

Die Schwierigkeit bei der *Definition von Mentoring* besteht darin, zum einen der Vielfältigkeit gerecht zu werden und zum anderen keine so weitläufig gefasste Beschreibung zu wählen, dass sich das Konzept nicht mehr von anderen (entwicklungsbezogenen) Beziehungen unterscheiden lässt. So können beispielsweise in einem weit gefassten Verständnis von Mentoring Freunde, Nachbarn und Verwandte ebenfalls als Mentoren auftreten (vgl. Wilbur, 1987), während im traditionellen Mentoring hier deutliche Unterscheidungen getroffen werden (vgl. Eby, Rhodes et al., 2007; Kram, 1985a; Kram & Isabella, 1985; Raabe & Beehr, 2003; Shapiro et al., 1978; Wanberg, Welsh & Hezlett, 2003). Es besteht ein feiner Grad zwischen zu wenigen und zu vielen Elementen, wobei im Hintergrund immer die Gefahr besteht, dass Aspekte, die nicht ausdrücklich genannt werden, nicht zur Begriffsbestimmung gezählt werden.

Allein die unterschiedlichen Bezeichnungen und die damit verbundenen Rollen von Mentor und Protegé zeigen, dass „Mentoring“ noch heute ein Begriff ist, dem kein einheitliches

Verständnis zugrunde liegt. Viele Autoren weisen auf unklare inhaltliche Auslegungen sowie den Mangel einer allgemein gültigen Definition hin (vgl. Broadbridge, 1999; Burke, 1984; Eby, Rhodes et al., 2007; Ehrich & Hansford, 1999; Ensher, Thomas & Murphy, 2001; Gibb, 1994a, 1994b; Higgins & Kram, 2001; Mertz, 2004; Mullen, 1994; Noe, 1988a; Wanberg et al., 2003). Die Definitionen unterscheiden sich u.a. darin, wie die Beziehung entsteht, in welchem Kontext das Ganze stattfindet, welche Absichten und Ziele verfolgt werden, in der Dauer und der Intensität der Beziehung, welche Rolle bzw. Funktionen von Mentor und Protegé eingenommen werden, welche Merkmale zur Unterscheidung von Mentor und Protegé herangezogen werden (wie z.B. Erfahrung, Alter, Status) oder auch wie viele Personen beim Mentoring überhaupt beteiligt sind. Weiterführende Darstellungen bezüglich verschiedener definitorischer Schwierigkeiten sowie relevanter Merkmale finden sich beispielsweise bei Anderson und Shannon (1988), Eby, Rhodes et al. (2007) sowie Scandura und Pellegrini (2007). Zudem wurden eine Reihe von Versuchen unternommen, einzelne Definitionen gegenüberzustellen (z.B. Bennetts, 2001; Burke & McKeen, 1990; Friday et al., 2004; Roberts, 2000; Wanberg et al., 2003; Wild, 2002). So listen etwa Friday et al. (2004) beginnend mit den ersten Veröffentlichungen in den 1980er Jahren, 20 verschiedene Studien und deren Verständnis von Mentoring und Mentor auf. Allerdings kann auch diese Aufzählung bei weitem nicht als vollständig betrachtet werden.

Eine sehr offen gehaltene Definition stammt von Burlew (1991, S. 214): „A mentor is anyone who provides guidance, support, knowledge, and opportunities for whatever period the mentor and protege deem this help to be necessary“. Hier kann jede Person die Rolle des Mentors einnehmen, solange sie eine der aufgezählten Funktionen ausübt. Es wäre damit ohne weiteres möglich, dass der Mentor sehr jung ist, wenig Erfahrung hat und hierarchisch unter dem Protegé steht. Was einen Protegé kennzeichnet, wird dabei nicht erläutert. Auch bleibt unklar, auf was sich die Unterstützung des Mentors bezieht.

Eine weitere Definition, auf die in der Literatur immer wieder Bezug genommen wird, stammt von Kram (1985a, S. 2). Die Autorin beschreibt Mentoring als „a relationship between a younger adult and an older, more experienced adult that helps the younger individual learn to navigate the adult world and the world of work“. Auch wenn diese Definition zu den bekanntesten gehört, bleiben auch bei ihr einige Fragen offen. So werden z.B. die Aufgaben des Mentors nicht weiter differenziert und es wird nicht weiter berücksichtigt, dass Mentoring als wechselseitige Beziehung angelegt ist, bei der Protegé und Mentor profitieren (s. Kap. 5.1). Aber auch Definitionen, die eher als längere Beschreibung ausfallen, müssen nicht unbedingt vorteilhafter sein, sondern können zu festlegend und zu einschränkend wirken

(s. Mullen, 1994, S. 259; Scandura & Williams, 2001, S. 349).

Um einen Mittelweg zwischen zu vielen und zu wenigen Informationen zu wählen, erhielten die Teilnehmer der vorliegenden Arbeit eine Definition, die auf die folgende Beschreibung von Ragins (1989) zurückzuführen ist:

Mentors have been defined as higher ranking, influential senior organizational members with advanced experience and knowledge who are committed to providing upward mobility and support to a protégé's professional career. (Ragins, 1989, S. 2)

Ragins vereinigt hier die Ansätze von anderen Autoren wie Kram (1985a) oder Roche (1979). Die Definition enthält zwar keine detaillierte Auflistung der Aufgaben des Mentors, wie es z.B. bei Scandura und Williams (2001) oder Mullen (1994) der Fall ist, doch dieses wird weniger als Mangel, sondern eher als Vorteil gesehen. So ist es durch die Offenlassung möglich, Fehlschlüsse und Missdeutungen seitens derjenigen Studienteilnehmer zu reduzieren, deren Mentoren nicht alle aufgelisteten Aspekte vollständig erfüllen, bzw. die in ihrer Mentoring-Beziehung nicht alle einzelnen Arten der Unterstützung wahrnehmen.

Diese Definition wurde in ihrem genauen Wortlaut oder auch in geringen Variationen bereits in mehrerer Studien verwendet (z.B. Baugh, Lankau, & Scandura, 1996; Ragins & Cotton, 1991a, 1999; Ragins & Scandura, 1994b, 1999; Tepper, Shaffer & Tepper, 1996). Auch die Studie von Ragins und McFarlin (1990), in deren Rahmen das Mentor Role Instrument, der Gegenstand der vorliegenden Arbeit, entwickelt wurde, verwendet diese Begriffsbeschreibung als Grundlage. Die folgende deutschsprachige Fassung war daher nicht nur Bestandteil der Fragebögen, sondern diente zugleich als Arbeitsdefinition.

Ein Mentor (weiblich oder männlich) wird allgemein als eine höherrangige, einflussreiche Person im Arbeitsumfeld einer Nachwuchskraft definiert, die dort über sehr viel berufliche Erfahrung und Wissen verfügt und der daran gelegen ist, den Aufstieg der Nachwuchskraft zu fördern und deren berufliche Entwicklung zu unterstützen. Der Mentor kann, muss aber nicht, derselben Organisation angehören, in der auch die Nachwuchskraft beschäftigt ist, und er kann, muss aber auch nicht, der/die unmittelbare Vorgesetzte der Nachwuchskraft sein.

Im Unterschied zu dem amerikanischen Original wird in der Übersetzung zusätzlich darauf hingewiesen, dass die Bezeichnung Mentor für Frauen und Männer gleichermaßen gilt. Dies erschien notwendig, da im deutschen Sprachraum ebenfalls von „der Mentorin“ gesprochen werden könnte. Zusätzlich wurde ein Aspekt von Scandura und Williams (2001) sowie Mullen (1994) aufgegriffen, in dem es heißt, dass der Mentor nicht notwendigerweise in derselben Organisation beschäftigt sein muss. Darüber hinaus sind die in den beiden Definitionen aufgezählten Funktionen (wie „coaching“, „support“ und „guidance“) für die

sprachliche Regelung bedeutsam. Nimmt die fördernde Person, diese Funktionen nur sehr wenig wahr, so wird nach Blickle und Schneider (2007) zwar allgemein von *Mentoring* gesprochen, jedoch nicht die Begriffe *Mentor* oder *Mentor-Protégé-Beziehung* verwendet, sondern eher Bezeichnungen wie *Unterstützungsperson* oder *Laufbahnunterstützer*. Was diese Funktionen genau beinhalten wird nachfolgend näher erläutert, das sich auch das Mentor Role Instrument direkt auf diese Ansätze bezieht.

## 1.2 Mentoring-Funktionen

Der Begriff „mentoring functions“ bzw. Mentoring-Funktionen wurde durch die Arbeiten von Kram (1983, 1985a) geprägt. Er ist ein Sammelbegriff für diejenigen Aspekte einer Mentor-Protégé-Beziehung, die für das individuelle Wachstum und Vorwärtskommen förderlich sind. Ihre Wirkung erstreckt sich dabei sowohl auf die karrierebezogene als auch die psychosoziale Entwicklung. In ihrer Gesamtheit stellen die Mentoring-Funktionen die entscheidenden Merkmale dar, die mentorale Beziehungen von anderen Entwicklungsbeziehungen und anderen Arbeitsbeziehungen unterscheiden. Ihr Ausmaß und ihre Intensität kann zwar je nach Mentor-Protégé-Zusammenstellung variieren, die Annäherung an den Prototyp einer Mentoring-Beziehung gelingt nach Kram jedoch dann am deutlichsten, wenn die gegebene hierarchische Beziehung alle Funktionen beinhaltet. Entsprechend werden die Funktionen auch als Gütemaßstab für mentorale Unterstützungskonstellationen herangezogen. So definieren beispielsweise Godshalk und Sosik (2000) die Qualität einer Mentoring-Beziehung anhand des Ausmaßes an angebotenen Mentoring-Funktionen.

Bereits vor Kram haben sich Levinson et al. (1978/1979) damit auseinandergesetzt, was Mentoring ist und welche Elemente es beinhaltet. Als Antwort werden von den Autoren Positionen aufgezählt, die der Mentor innehat. Er ist ein *Lehrer*, der die Entwicklung des Protégés unterstützt. Er kann als *Förderer* seinen Einfluss zu Gunsten der Nachwuchskraft geltend machen oder als *Ratgeber* agieren. Er ist *Gastgeber* und *Führer* in einer neuen beruflichen und gesellschaftlichen Umgebung und dient als *Vorbild*, welches bewundert und nachgeahmt wird. Zudem hat er die Aufgabe einer *Übergangsfigur*, die den Protégé darin unterstützt, den Wechsel vom Kind zum Erwachsenen zu bewältigen.

Die Darstellung des theoretischen Konzeptes der Mentoring-Funktionen von Kram (1983, 1985a) fällt demgegenüber weitaus differenzierter aus. Es ist das Ergebnis von qualitativen Interviews, die Kram mit Mentor-Protégé-Dyaden geführt hat. Das Konzept gilt heute als

richtungweisend für die Vorstellungen über Mentoring und die Entwicklung von Messinstrumenten (vgl. dazu Kap. 2 und Anhang 2). Entsprechend wird es als „einflussreich“ und „bahnbrechend“ beschrieben und findet in „Dutzenden“ Studien Verwendung (Anderson, 2005; Armstrong, Allinson & Hayes, 2002a, 2002b; Hezlett & Gibson, 2005; Kirchmeyer, 2005; O’Neill, 2005). Unter anderem diente es auch als Grundlage für die Konstruktion des Mentor Role Instruments.

In ihrem Ansatz trennt Kram (1983, 1985a) die Funktionen in zwei Dimensionen, den „career functions“ und den „psychosocial functions“. In der deutschen Übersetzung ist häufig die Rede von den karrierebezogenen Funktionen, vom karrierebezogenen Mentoring oder von der Karriereunterstützung auf der einen Seite im Gegensatz zur psychosozialen Funktion, dem psychosozialen Mentoring oder der psychosozialen Unterstützung auf der anderen Seite. Die jeweiligen Facetten der beiden Dimensionen sind in Tabelle 1.2-1 aufgeführt.

Tabelle 1.2-1

*Karrierebezogene und psychosoziale Mentoring-Funktionen nach Kram (1983, 1985a)*

mentoring functions	
career functions	psychosocial functions
sponsorship	role modeling
exposure-and-visibility	acceptance-and-confirmation
coaching	counseling
protection	friendship
challenging assignments	

Nachfolgend werden die Originalbegriffe verwendet, da bisher keine allgemeingültigen deutschsprachigen Bezeichnungen vorliegen, die dem Bedeutungsinhalt der Facetten gerecht werden. Einen Versuch, dennoch deutsche Übersetzungen anzugeben, findet sich bei Witzki (2008). Doch auch er warnt vor sprachlichen Missverständnissen und Mehrdeutigkeiten der Begriffe. Die karrierebezogenen Funktionen sind „Sponsoring“ [sponsorship], „Sichtbarkeit und Einflussnahme“ [exposure- and-visibility], „Karriereberatung“ [coaching], „Schutz“ [protection] und „herausfordernde Aufgaben“ [challenging assignments]. Die psychosozialen Funktionen tragen die Namen „Rollenmodell“ [role model], „Akzeptanz und Bestätigung“ [acceptance-and-confirmation], „Beratung“ [counseling] und „Freundschaft“ [friendship].

#### *Career functions*

Unter den karrierebezogenen Funktionen versteht Kram (1983, 1985a) fünf Facetten der Mentor-Protégé-Beziehung (s. Tab. 1.2-1), die sich auf das berufliche Fortkommen beziehen.

Die Unterstützung des Mentors wird dabei erst durch seine Erfahrung, seine Stellung in der Organisation und seinen Einfluss möglich.

*Sponsorship* ist nach Kram die am häufigsten zu beobachtende karrierebezogene Funktion. Ein Sponsor ist ein Bürge, Pate, Förderer, Gönner und Schirmherr. Seine Unterstützung beinhaltet z.B., dass er bei anstehenden attraktiven Versetzungen und Beförderungen den Protegé im Rahmen von formalen und informellen Treffen mit einflussreichen Personen namentlich ins Spiel bringt. Der Mentor ist meist allein durch sein Ansehen und seine berufliche Stellung in der Lage, dem Weiterkommen und dem Aufstieg des Protegés zugute zu kommen. Häufig reicht es schon aus, dass Entscheidungsträger wissen, dass die jeweilige Nachwuchskraft einen einflussreichen Sponsor besitzt. Kram warnt allerdings davor, sich als Protegé allzu sehr auf „sponsorship“ zu stützen. So kann ein Sponsor im Laufe der Zeit die Organisation verlassen, an Einfluss verlieren oder in Konflikte mit wichtigen Personen geraten. Zudem kann angezweifelt werden, dass der Protegé Kompetenz besitzt und den Aufstieg auch von sich aus geschafft hätte. Eine erfolgreiche Schirmherrschaft wird nicht nur als einseitige Unterstützung betrachtet, sondern bringt wechselseitig Vorteile mit sich. In dem der Mentor jemanden fördert, der erfolgreich auftritt und in seiner Karriere voranschreitet, wird er vom höheren Management als ausgezeichnete Beurteiler angesehen.

Credibility is enhanced as a reputation for finding and developing younger talent is confirmed. (...) Senior managers describe their success at sponsorship with pride; it is a measure of their good judgement and strong influence in the organization. (...) In the long run, sponsorship results in personal advancement and organizational recognition for both individuals. (Kram, 1985a, S. 26)

Problematisch wird es allerdings, wenn die geförderte Person keine guten Leistungen zeigt, da dies ebenso schnell auf den Förderer selbst zurückfallen kann. So kann ihm nachgesagt werden, dass er keine gute Urteilkraft besitze und wider den Interessen der Organisation Personen willkürlich aufgrund von Freundschaftsgefühlen unterstützt.

*Exposure-and-visibility* beinhaltet, dass der Mentor die Leistungen und das Potential seines Schützlings für andere einflussreiche Personen sichtbar macht. So werden dem Protegé beispielsweise herausfordernde Aufgaben und neue Verantwortungsbereiche übertragen, die es ihm ermöglichen, Beziehungen zu Schlüsselfiguren in der Organisation aufzubauen. Entscheidend sind insbesondere diejenigen Personen in der Organisation, die ausschlaggebende Urteile über das Potential für weitere Entwicklungsschritte abgeben können. Aber auch der Kontakt zu anderen Personen aus verschiedenen Bereichen und Ebenen kann für den Protegé hilfreich sein, um etwas über das Leben in der Organisation zu erfahren. Kram

(1985a, S. 27) schreibt entsprechend: „The exposure-and visibility function not only makes an individual *visible* to others who may influence his organizational fate, but it also *exposes* the individual to future opportunities“ [Hervorhebungen v. Verf.].

Kram beschreibt „exposure-and-visibility“ als Kraft der organisationalen Sozialisation. Zum einen ist es eine Vorbereitung für die Übernahme größerer Verantwortung und Autorität und zum anderen eine Einführung in viele Bereiche, so dass die Person bei erfolgreicher Bewältigung als brauchbarer Kandidat für Höheres wahrgenommen wird. Allerdings bestehen auch hier Risiken auf beiden Seiten, die mit den möglichen negativen Konsequenzen beim Sponsorship vergleichbar sind.

*Coaching* geht damit einher, dass der Mentor Einblicke in berufliche Kniffe gewährt, formale und informelle Regeln aufzeigt und in die Mikropolitik der Organisation einführt. Der Protegé kann so sein Wissen und sein Verständnis darüber erhöhen, wie er am effektivsten in der Welt eines Groß- / Unternehmens navigiert. Er lernt spezifische Strategien, um Arbeitsziele zu bewältigen und Anerkennung zu erreichen. Der Coaching-Begriff bezieht sich in diesem Kontext demnach auf Ratschläge zur Karriere und Hinweise zu Verhaltensweisen in der Organisation. Außerhalb der Mentoring-Funktionen, insbesondere im Bereich der Personalentwicklung wird Coaching jedoch häufig mit einem anderen Bedeutungsinhalt versehen. Eine detaillierte Definition von Coaching in Abgrenzung zu Mentoring findet sich u.a. bei Blickle (2000), Wahren (2002) oder Matthewman (2008). Zudem wird in Kapitel 2 näher darauf eingegangen. Die coachingbezogene Unterstützung im Sinne von Kram kann je nach Karrierephase variieren. In einem frühen Stadium kann es helfen, wenn Ratschläge bezüglich der Anforderungen der neuen Position in der Organisationshierarchie erteilt werden. In einer späteren Phase kann der Zugang zu Informationen entscheidend sein. Dazu zählt z.B. das Insiderwissen darüber, wer die entscheidenden „Spieler“ einer Organisation sind, oder wie Kram sich ausdrückt, wer Macht hat, wem vertraut werden kann und wer in einer spezifischen Situation eher unterstützt oder angreift. Problematisch wird es allerdings, wenn das Wissen des Mentors über die informellen, politischen Prozesse der Organisation nur ungenügend ist. Kram betont daher, dass diejenigen, die in ihren verschiedenen Karrierephasen eine Vielzahl von Coaches aufweisen können, am meisten profitieren. Das Teilen von Informationen ist jedoch nicht nur für den Protegé von Vorteil, sondern erhöht zugleich das Gefühl des Mentors, dass er wertvolle Erfahrungen besitzt. Er fühlt sich erfolgreich, leistungsfähig und wirkungsvoll. Er erhält Respekt von Mitarbeitern und Kollegen. Zudem entwickelt sich eine neue Managementgeneration, die eine ähnliche Sichtweise wie er selber hat, so dass seine Anschauungen in die Zukunft der Organisation weiter getragen werden.

*Protection* bedeutet, dass der Mentor den Protegé vor drohendem Schaden bewahrt. So schirmt er seinen Schützling vor verfrühten oder möglicherweise schädigenden Kontakten mit anderen höherrangigen Personen ab, informiert ihn über politische Strömungen in der Organisation, gibt Instruktionen oder bewahrt ihn davor, in der Organisation negativ aufzufallen. Die Nachwuchskraft profitiert dabei von der Reputation ihres Mentors. Durch sein Ansehen, seine Stellung innerhalb der Organisation und seine Machtposition ist es dem Mentor möglich, in einer schwierigen Situation die Aufmerksamkeit auf sich zu ziehen und selber ohne größere Schwierigkeiten daraus hervorzugehen. Die Karriereentwicklung wird aber auch dadurch unterstützt, dass unnötige Risiken und Kritik bereits im Vorfeld vermieden werden, die der Reputation schaden könnten. Im Gegensatz zum Sichtbarmachen im Rahmen der Funktion *exposure-and-visibility* wird hier zunächst ein geschützter Raum geschaffen. Allerdings sieht Kram bei dieser Karrierefunktion insbesondere in gegengeschlechtlichen Beziehungen Schwierigkeiten. So neigen ihrer Ansicht nach Männer eher zur Überbehütung, so dass Frauen häufig den Eindruck bekommen, dass ihnen wichtige Gelegenheiten vorenthalten werden und sie keine Erfahrungen sammeln können. Teilweise treten aber auch Situationen auf, in denen Frauen Hilfe benötigen würden, in denen sie aber das Gefühl haben, dass diese für sie nicht verfügbar ist.

*Challenging assignments* hängt unmittelbar mit der Arbeit in der entsprechenden Organisation zusammen. So schreibt Kram (1985a, S. 31): „The assignment of challenging work, supported with technical training and ongoing performance feedback, enables the junior manager to develop specific competencies and to experience a sense of accomplishment in a professional role“. Der Mentor bietet nicht nur Freiräume zur Bewältigung anspruchsvoller Aufgaben, sondern leitet den Protegé wie ein Lehrer seinen Schüler. Es findet ein Lernen am Arbeitsplatz statt mit begleitendem Feedback und wenn notwendig Trainings- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen. Dadurch erhält der Protegé die Möglichkeit, wichtige Lernerfahrungen zu machen. Allerdings muss bei der Gestaltung der Arbeitsanforderungen darauf geachtet werden, dass die Grenze zwischen „anspruchsvoll“ und „nicht zu bewältigen“ bzw. „überfordernd“ nicht überschritten wird. Ist der Protegé jedoch in der Lage, nach und nach einen Bereich selbständig zu übernehmen, so ist dieses nicht nur für ihn ein Erfolgserlebnis, sondern gleichzeitig auch die Möglichkeit, seinen Mentor zu entlasten.

Im karrierebezogenen Sinn agiert der Mentor demnach als Schirmherr, er erhöht die Sichtbarkeit des Protegés, er erteilt Ratschläge und gibt Auskünfte über innere Strukturen der Organisation. Zudem nimmt er, falls notwendig, eine Beschützerfunktion wahr und sorgt für

herausfordernde Aufgaben. Aufgrund dieser Tätigkeit kann Mentoring ein sehr starkes Mittel sein, um eine Karriere voranzutreiben. Darüber hinaus hat Mentoring eine zweite zwischenmenschliche Dimension. Diese wird im Folgenden zunächst eher allgemein und anschließend detaillierter auf der Ebene ihrer Facetten geschildert.

### *Psychosocial functions*

Psychosoziale Funktionen (vgl. Tabelle 1.2-1) sind im Ansatz von Kram (1983, 1985a) diejenigen Aspekte, die dazu verhelfen, ein Gefühl von Identität, Selbstwert, Kompetenz und Effektivität in der Arbeitsrolle aufzubauen. Sie haben über die persönliche Weiterentwicklung innerhalb der Organisation hinaus Auswirkungen auf viele andere Lebensbereiche. Sie sind dabei weniger vom Status des Mentors abhängig, sondern eher von der Qualität der interpersonalen Beziehung. Möglich wird diese Art des Beistandes nur, wenn innerhalb der Beziehung ein beiderseitiges Vertrauen, sowie Nähe und Vertrautheit entstehen. Häufig ermöglicht die besondere Qualität der zwischenmenschlichen Verbindung, dass sich der Jüngere mit dem Älteren identifiziert und in ihm ein Vorbild sieht. Der Mentor bringt dem Protegé hingegen Wertschätzung und Akzeptanz entgegen. Er gibt Ratschläge in problematischen Situationen und hat einen freundschaftlichen Umgang mit seinem Schützling.

*Role modeling* ist die am häufigsten beschriebene psychosoziale Funktion. Der Mentor dient als Rollenmodell mit Vorbildcharakter. Er repräsentiert einen Teil des derzeitigen und idealisierten Selbst des Protegés. Wird dem Mentor von der Nachwuchskraft grundsätzlich Respekt und Wertschätzung entgegengebracht, wird der Protegé offen für das Lernen durch Beobachtung. Die Identifikation mit dem Mentor hat nach Kram sowohl bewusste als auch unbewusste Prozessanteile. Es ist z.B. möglich, dass sich der Mentor seiner Vorbildfunktion nicht bewusst ist, oder dass die Nachwuchskraft in Unkenntnis darüber ist, wie stark sie sich mit ihrem Laufbahnunterstützer identifiziert. Zugleich findet eine aktive Kommunikation über berufliche Herausforderungen, Karriere und Weiterentwicklung statt. Während des Interaktionsprozesses lernt die Nachwuchskraft Denkansätze, Herangehensweisen, Einstellungen und Werthaltungen seines erfahrenen Modells kennen. Obwohl diese sehr prägend sind, findet jedoch häufig keine vollständige Übernahme des persönlichen Stils des Mentors statt. Im Rahmen des komplexen Identifikationsprozesses werden einige Aspekte übernommen, andere eher abgelehnt. Zu Beginn ist nach Kram die Wertschätzung so hoch, dass dem Mentor sehr stark nachgeeifert wird. Im Laufe der Zeit verändert sich die Wertschätzung eher in Richtung Respekt. Zugleich differenziert sich der Protegé immer mehr von seinem Modell. Am Ende grenzt sich die Nachwuchskraft deutlich von ihrem Vorbild ab.

Beide Parteien profitieren von der Situation. Der Protegé erkennt wertvolle Bestandteile seines Selbst, indem er sich mit dem Mentor identifiziert, und der Mentor entdeckt Aspekte von sich wieder. Problematisch wird es nach Kram allerdings in gegengeschlechtlichen Beziehungen. Insbesondere junge weibliche Nachwuchskräfte haben Schwierigkeiten mit älteren, männlichen Modellen, die bisher nicht mit spezifischen frauenbezogenen Aspekten der Arbeitswelt konfrontiert waren.

*Acceptance-and-confirmation* beinhaltet gegenseitige Bestätigung, Unterstützung, Ermunterung und Ermutigung. Der Protegé, der erst langsam im Arbeitsleben Kompetenz entwickelt, erfährt, dass er akzeptiert und wertgeschätzt wird. Dadurch werden seine Selbstkompetenz und seine Berufskompetenz gestärkt. Der Mentor hingegen erlebt in einer Phase seiner Karriere, in der Anerkennung eher geringer wird, dass er gebraucht wird. Kram (1985a, S. 35) schreibt: „Positive feedback on performance, mutual liking, and mutual respect help both individuals“. Besteht ein grundlegendes Vertrauen zwischen Mentor und Protegé, so ist es der Nachwuchskraft möglich, Dinge auszuprobieren, sich abzusetzen und kleinere Risiken einzugehen. Differenzen zwischen Mentor und Protegé können ohne weiteres toleriert werden. So ist die Nachwuchskraft eher bereit, Aspekte zu hinterfragen und dem Mentor eventuell auch zu widersprechen. Fehlt dieses Vertrauen, so steigt nach Kram eher die Konformität.

*Counseling* geht mit dem Mentor als Ratgeber bei persönlichen Schwierigkeiten in beruflicher und psychologischer Hinsicht einher. So kann der Protegé z.B. Sorgen und Bedenken ansprechen, die sein positives Selbstbild in der Organisation beeinträchtigen. Oder innere Konflikte, Befürchtungen und Unsicherheiten, welche die eigentliche Arbeit beeinträchtigen, werden Gegenstand von offenen Gesprächen. Kram argumentiert in diesem Zusammenhang mit Entwicklungsaufgaben. In einer bestimmten Phase der Karriere gehört es nach diesem Konzept dazu, sich damit auseinander zusetzen, wie Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten aufgebaut werden können, ohne eigene Werte und die eigene Individualität zu sehr aufzugeben, oder die wachsenden Verantwortungen und Verpflichtungen am Arbeitsplatz mit anderen Lebensbereichen abzustimmen.

At each successive career stage an individual will have personal concerns about self, career, and family that can detract from effective work. In early years, important questions arise about competence, commitment to the organization and to advancement, work/ family balance and relationships with peers and superiors. (...) Exploring these concerns with a trusted other who empathizes because of similar experiences is desirable throughout one's career. While the concerns shift with age and experience, the need for a sounding board never disappears. (Kram, 1985a, S. 37)

Ist der Mentor ein Freund, Vertrauter und Mitwisser, ist es ihm möglich, Hilfestellungen bei der Bewältigung der altersspezifischen Entwicklungsaufgaben zu geben. Nicht alle Schwierigkeiten können so gelöst werden, doch häufig kann allein der Bericht entlastend wirken, dass auch Andere Erfahrungen mit ähnlichen Situationen gemacht haben. Für den Mentor kann es dabei sehr befriedigend sein, eigene Erfahrungen zu teilen und einem Jüngeren zu zeigen, wie er erfolgreich mit individuellen Dilemmata umgehen kann. Wichtig ist jedoch das Vertrauen, dass persönliche und berufliche Probleme nicht nach außen getragen werden.

*Friendship* wird durch die soziale Interaktion der Beteiligten gekennzeichnet, aus der sich gegenseitiges Verstehen, gegenseitiges Mögen und freundschaftlicher, informeller Austausch auch außerhalb der Arbeitswelt ergeben. Es handelt sich dabei um die informellste Facette. Der Protegé hat jemanden, mit dem er Erlebnisse und Erfahrungen teilt, und mit dem er gemeinsam in seiner Freizeit aktiv ist. Kram geht davon aus, dass hierarchische Beziehungen oft mit Distanz verbunden sind. Hier befindet sich der Protegé jedoch auf einer Ebene mit seinem Mentor. Es werden Elemente eines Lehrers, Elternteiles und guten Freundes miteinander verbunden. Letzten Endes führt es auch dazu, dass der Protegé einfacher mit anderen höherrangigen Entscheidungsträgern umgehen kann. Der Mentor hingegen merkt, dass er ohne Schwierigkeiten mit einer jüngeren Generation in Kontakt treten kann, ohne dass er allein auf sein Ältersein reduziert und als altmodisch abgetan wird. In gegengeschlechtlichen Beziehungen wird die psychosoziale Komponente jedoch häufig vermieden. Hier wird eher eine gewisse Distanz gewahrt, um Gerüchten in der Organisation entgegenzuwirken.

Die vier psychosozialen Facetten lassen sich nach Kram (1983, 1985a) nicht vollständig von den fünf karrierebezogenen Facetten trennen. So kann beispielsweise die Unterstützung der Karriereentwicklung auch beinhalten, dass sich das individuelle Gefühl von Akzeptanz und Kompetenz erhöht, oder Coaching kann Anteile von Counseling einschließen. Darüber hinaus können Beziehungen alle mentorale Facetten beinhalten, oder nur einzelne Aspekte, die mit der Zeit variieren. Ragins (1997b) betont, dass teilweise Konstellationen vorhanden sind, bei denen Personen die mentorale Komponenten ihrer Beziehung überhaupt nicht wahrnehmen, bevor nicht ihre Aufmerksamkeit darauf gelenkt wird.

Das Ausmaß und die Intensität der Facetten werden dabei von mehreren Faktoren bestimmt. Nach Kram (1983, 1985a) beeinflussen insbesondere die individuellen Bedürfnisse, welche Funktionen gesucht und angeboten werden. Diese sind eng mit den bereits angesprochenen *Entwicklungsaufgaben* verbunden. Dadurch, dass es für beide Parteien möglich ist, wichtige Bedürfnisse durch die Beziehung zu erfüllen, kann die Unterstützungsbeziehung überhaupt

erst entstehen. Mit der Zeit verändern sich jedoch die Bedürfnisse und entsprechend die Art und das Ausmaß der Funktionen. Aber auch die jeweils in die Beziehung eingebrachten *Fähigkeiten und Einstellungen* entscheiden, wie die Beziehung anfängt, wie sie sich über die Zeit hinweg entfaltet und welches Ausmaß die möglichen Funktionen dabei einnehmen. Als Beispiele nennt Kram die Einstellung gegenüber Autoritäten, gegenüber der eigenen Kompetenz, gegenüber dem anderen Geschlecht und gegenüber Konflikten, Wettbewerb und Intimität. Darüber hinaus kann sich der *organisationale Kontext* auf die formale Rollenbeziehung auswirken. Entscheidend sind organisationale Normen, die Interaktionsmöglichkeiten der Beteiligten oder das Ausmaß an Belohnungssystemen, mit denen die Einzelnen darin bestärkt werden, an Mentoringaktivitäten teilzunehmen. Allein die Gestaltung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsteams kann Mentoring fördern oder behindern. Viele karrierebezogenen Funktionen sind zudem gar nicht möglich, ohne dass der Mentor eine bestimmte formale Position in der organisationalen Hierarchie einnimmt. Weiterbildungsprogramme, in denen solche Konzepte, Fähigkeiten und Einstellungen thematisiert werden, können die Bildung von Entwicklungsbeziehungen am Arbeitsplatz unterstützen.

Die Mentoring-Funktionen sind allerdings noch nicht eindeutig festgelegt. Es ist derzeit unklar, von wie vielen unabhängigen Faktoren gesprochen werden kann. Die überwiegende Mehrheit der Autoren greift Krams zweidimensionalen Ansatz der karrierebezogenen und psychosozialen Funktionen auf (Noe, 1988a, Schockett & Haring-Hidore, 1985; Tepper et al., 1996; Young & Perrewé, 2000b, 2004). Teilweise wird auch von einer dreidimensionalen Lösung ausgegangen, wobei häufig die Facette Role Modeling als eigenständiger Faktor angesehen wird (Burke, 1984; Ortiz-Walters & Gilson, 2005; Scandura, 1992; Scandura & Viator, 1994; Viator & Scandura, 1991). Andere Autoren differenzieren die Funktionen noch weiter. So beschreiben z.B. Fowler und O’Gorman (2005) acht Faktoren.

Ein Erklärungsversuch für die unterschiedliche Dimensionalität ist, dass die Mentoring-Funktionen kontextgebunden sind (z.B. Green & Bauer, 1995; Schockett & Haring-Hidore, 1985). Eine zweite Debatte bezieht sich auf die Frage, welche Facetten der psychosozialen und welche Facetten der karrierebezogenen Mentoring-Funktion zugeschrieben werden können. Z.B. wird die Facette Coaching von Noe (1988a) entgegen der ursprünglichen Konzeption von Kram (1983, 1985a) als psychosoziale Funktion angesehen. Teilweise werden die Facetten auch sehr viel differenzierter gesehen. So entwickelte etwa D. E. Gibson (2004) und Hezlett (2005) ein komplexeres Konzept des Role Modeling.

Übereinstimmend werden jedoch die Mentoring-Funktionen als wichtiger Bestandteil der Mentoring-Beziehung angesehen, und es wird von mindestens zwei Dimensionen ausgegan-

gen (vgl. Allen et al., 2004; Hezlett & Gibson, 2005; Wanberg et al., 2003). So schreiben Allen et al. im Rahmen ihrer Meta-Analyse (2004, S. 128): „...however, the extant theoretical and empirical research is clear that career and psychosocial functions serve as the primary distinct and reliable overarching operationalizations of mentoring provided“.

Blake-Beard, Murrell und Thomas (2006, S. 24) fügen allerdings hinzu: „... it can be argued that additional research on this question is needed“.

In der vorliegenden Arbeit wird daher die zugrundeliegende Struktur des deutschsprachigen Mentor Role Instruments näher untersucht. Zunächst wird allerdings im folgenden Kapitel der Original-Fragebogen von Ragins und McFarlin (1990) vorgestellt, dem Krams zweidimensionales Konzept zur Erfassung der Mentoring-Funktionen zugrunde liegt.

## 2. Die Erfassung von Mentoring: Das Mentor Role Instrument nach Ragins und McFarlin

Insbesondere im englischen Sprachraum wurden zahlreiche Instrumente zur Erfassung von Mentoring entwickelt. Diese weisen eine erhebliche Variationsbreite z.B. hinsichtlich der angesprochenen Zielgruppe oder der zugrundeliegenden Fragestellung auf, so dass sowohl Wissenschaftler als auch Praktiker auf einen großen Instrumenten-Pool zurückgreifen können. Eine ausführliche Darstellung dazu findet sich als Exkurs im Anhang (s. Anhang 2). Diese Übersicht zur Messung von Mentoring macht deutlich, dass bisher kein Erhebungsinstrument in einer etablierten, validierten, deutschsprachigen Version vorliegt. Zwar wurde u.a. durch Kuhnert (2001) ein erster Versuch gestartet, doch eine Weiterführung dieses Ansatzes hin zu einem allgemein anerkannten Instrument blieb bis heute aus.

Nachfolgend wird das Erhebungsinstrument vorgestellt, das im Rahmen der vorliegenden Arbeit für den deutschsprachigen Raum adaptiert und validiert wird: Das Mentor Role Instrument (MRI) nach Ragins und McFarlin (1990). Am Ende des Kapitels wird auf die ersten Annahmen eingegangen, die im Rahmen des Validierungskonzeptes in Hinblick auf die deutschsprachige Version geprüft werden. Diese beziehen sich insbesondere auf die Reliabilität und die Struktur des Fragebogens.

Das MRI gehört zu den etabliertesten Erhebungsinstrumenten zur Erfassung der Mentoring-Funktionen (Bates, 2003; Castro & Scandura, 2004; McManus, 2007). Im Rahmen einer Untersuchung von Allen et al. (2008) stellte sich heraus, dass es zur Messung von karrierebezogenem Mentoring am vierthäufigsten verwendet wird, beim psychosozialen Mentoring steht es an fünfter Stelle. Seine *Entwicklung* basiert direkt auf dem in Kapitel 1.2 vorgestellten zweidimensionalen Ansatz von Kram (1983, 1985a). Entsprechend besteht das Fragebogeninstrument aus zwei Faktoren, denen jedoch abweichend von Krams ursprünglichem Konzept nicht 9, sondern 11 verschiedene Facetten zugeordnet werden. Jede der Facetten wird durch drei Items abgebildet, so dass das MRI insgesamt aus 33 Items besteht, die auf einer 7-stufigen Likertskala von „trifft nicht zu“ bis „trifft völlig zu“ eingeschätzt werden können (s. Ragins & McFarlin, 1990).

*Der erste Faktor* des MRI umfasst karrierebezogenen Funktionen, die für das berufliche Fortkommen förderlich sind. Zu dieser Karriereunterstützung zählen die fünf Facetten „sponsorship“, „coaching“, „protection“, „challenge“ und „exposure“ (vgl. Tabelle 2.-1).

Tabelle 2.-1

*Karrierebezogene Funktionen des Mentor Role Instruments*

<b>Funktionen</b>	<b>Items: My mentor...</b>
sponsorship	helps me attain desirable positions uses his/ her influence to support my advancement in the organization uses his/ her influence in the organization for my benefit
coaching	helps me learn about other parts of the organization gives me advice on how to attain recognition in the organization suggests specific strategies for achieving career aspirations
protection	protects me from those who may be out to get me „runs interference“ for me in the organization shields me from damaging contact with important people in the organization
challenge	gives me tasks that require me to learn new skills provides me with challenging assignments assigns me tasks that push me into developing new skills
exposure	helps me be more visible in the organization creates opportunities for me to impress important people in the organization brings my accomplishments to the attention of important people in the organization

*Anmerkung.* Die deutschsprachigen Items werden in Kapitel 7 vorgestellt.

*Sponsorship* betont, dass der Mentor seinen Einfluss in der Organisation zugunsten des Protegés einsetzt, ihn in einem positiven Licht darstellt, sein Potential herausstellt und seine Reputation innerhalb der Organisation aufbaut.

*Coaching* umfasst Ratschläge und Hinweise zur Karriere und Organisation, beispielsweise wie man Beachtung in der Organisation findet oder welche Strategien und internen Regeln zu befolgen sind, um in der Organisation erfolgreich zu sein.

*Protection* ist wörtlich als Schutzfunktion zu verstehen. Der Mentor setzt sich ein, um den Protegé vor denjenigen zu beschützen, die ihm schaden könnten, er warnt vor schädlichen Kontakten innerhalb der Organisation, lenkt im Bedarfsfall die Aufmerksamkeit vom Protegé weg oder hilft, in dem er sich mit Personen oder Problemen auseinandersetzt, die den Protegé in seinem Fortkommen behindern.

*Challenge* enthält Items, die sich mit neuen oder erweiterten Aufgabengebieten befassen. Diese können direkt vom Mentor übertragen worden sein, oder er sorgt dafür, dass der Protegé sie von anderen erhält. Die Aufgaben sind herausfordernd, sie ermöglichen es, neue Techniken und Fertigkeiten zu entwickeln und sie sind für die Karriere des Protegés nützlich.

*Exposure* wird häufig auch als „exposure and visibility“ bezeichnet. Der Begriff „exposure“ kann unter anderem übersetzt werden mit „Bloßstellung“, „Ausgesetztsein“, „Darstellung“, „Beanspruchung“, „Engagement“ und „Risiko“. Der Protegé wird durch seinen Mentor „sichtbar gemacht“, d.h. er verhilft ihm dazu, dass er als Person und seine Fähigkeiten und

Leistungen in der Organisation von wichtigen Entscheidungsträgern stärker wahrgenommen werden. Allerdings liegt hier auch das Risiko, durch ungeschicktes Auftreten bloßgestellt zu werden oder dass Überforderungen entstehen. Daher schreiben beispielsweise Weaver und Chelladurai (2002), dass „exposure“ und „protection“ gut ausbalanciert sein müssen.

*Der zweite Faktor* umfasst die psychosozialen Unterstützungsfunktionen von Mentoring. Hierzu zählen „friendship“, „acceptance“, „role model“, „counseling“, „social“ und „parent“. Die Funktionen „parent“ und „social“ wurden dem ursprünglichen Ansatz von Kram (1983, 1985a) hinzugefügt. Sie sollen insbesondere bei unterschiedlich geschlechtlichen Mentor-Protégé-Beziehungen einen Einfluss haben (vgl. Ragins & McFarlin, 1990, S. 326). Die einzelnen Items finden sich in Tabelle 2.-2.

Tabelle 2.-2

*Psychosoziale Funktionen des Mentor Role Instruments*

<b>Funktionen</b>	<b>Items: My mentor...</b>
friendship	is someone I can confide in provides support and encouragement is someone I can trust
acceptance	accepts me as a competent professional sees me as being competent thinks highly of me
role model	serves as a role-model for me is someone I identify with represents who I want to be
counseling	serves as a sounding board for me to develop and understand myself guides my professional development guides my personal development
social	and I frequently get together informally after work by ourselves and I frequently socialize one-on-one outside the work setting and I frequently have one-on-one, informal social interaction
parent	is like a father/ mother to me reminds me of one of my parents treats me like a son/ daughter

*Anmerkung.* Die deutschsprachigen Items werden in Kapitel 7 vorgestellt.

*Friendship* betont u.a. das Vertrauensverhältnis zwischen Mentor und Protégé. Der Protégé kann sich anvertrauen und ohne zu zögern seine Angelegenheiten in die Hände des Mentors legen. Zusätzlich gilt der Mentor als Person, die unterstützt, fördert, ermutigt und bestärkt.

*Acceptance* umfasst, dass der Mentor seinen Protégé als fähige, fachkundige, tüchtige, kompetente Fachkraft ansieht bzw. beruflich wie privat eine gute Meinung von ihm hat.

*Role model* schließt mit ein, dass sich der Protégé mit dem Mentor identifiziert und sich seine Handlungsweisen, sein Auftreten, seine Vorgehensweisen usw. als Beispiel nimmt. Die ältere, erfahrene und erfolgreiche Person wird zum Vorbild, das vieles von dem repräsentiert, was der Protégé selber gerne sein möchte oder wohin sich der Protégé entwickeln will.

*Counseling* zielt auf die beratende Funktion des Mentors ab. Er dient dabei im übertragenen Sinn als Resonanzboden, mit dessen Hilfe der Protégé immer wieder seinen Standort bestimmen und Reflexionen vornehmen kann. So lernt der Protégé, sich selber besser zu verstehen und kann sich weiterentwickeln. Entsprechend spielt der Mentor eine führende Rolle in seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung.

*Social* geht noch einen Schritt über die Facette friendship hinaus. Die Items dieser Kategorie zielen darauf ab, dass auch außerhalb der beruflichen Beziehung ein privater Kontakt mit gemeinsamen Freizeitaktivitäten besteht.

*Parent* geht auf den theoretischen Ansatz zurück, dass insbesondere gegengeschlechtliche Mentoren wie ein Elternteil angesehen werden. Entsprechend gibt der Protégé an, dass er sich wie eine Tochter oder ein Sohn des Mentors fühlt und diesen ähnlich wie einen seiner Elternteile betrachtet.

Entwickelt wurde der Fragebogen im Rahmen eines größeren Projektes über Geschlecht und Arbeitsbeziehungen - insbesondere Mentor-Protégé-Beziehungen - im Südosten der USA. Die Konstruktion des Fragebogens wurde als Vorstudie zu weiteren Arbeiten von Ragins und McFarlin (1989, 1990) durchgeführt. An ihr nahmen insgesamt 69 Protégés teil. Diese arbeiteten in US-amerikanischen Organisationen, die sowohl im öffentlichen als auch privaten Bereich angesiedelt waren. Ursprünglich wurden 59 Items verwendet, um die 11 Rollen zu erfassen, die der Mentor einnehmen kann. „Mentor“ wurde dabei als „a high-ranking, influential member of your organization who has advanced experience and knowledge and who is committed to providing upward mobility and support to your career“ definiert (Ragins & McFarlin, 1990, S. 326f.). Die Analyse der Daten erfolgte mit linearen Strukturgleichungsmodellen. Mit ihrer Hilfe wurden nicht nur die 11 Facetten bestätigt, sondern auch diejenigen Items ausgewählt, die sie am besten abbilden konnten. Zur Analyse der inneren Struktur kamen dabei konfirmatorische Faktorenanalysen zur Anwendung. Die Itemselektion erfolgte aufgrund der ausgegebenen t-Werte. Diese geben in den Berechnungen von Ragins und McFarlin (1990, S. 328 f.) den Signifikanzwert der Lambda-Werte wieder, welche wiederum die Beziehung des Items zu dem jeweiligen Konstrukt ähnlich eines Regressionskoeffizienten

darstellen. Insgesamt wählten die Autoren jeweils drei Items pro Facette aus. Die Endfassung des Fragebogens besteht daher wie bereits weiter oben dargestellt aus 33 Items. Die Cronbachs Alpha Werte für die karrierebezogenen Facetten liegen zwischen 0.75 und 0.94; die entsprechenden Werte für die psychosozialen Facetten zwischen 0.66 und 0.92.

Die *Inhaltsvalidität* des Fragebogens (zur Begrifflichkeit s. Anhang 1) wurde im Rahmen einer Studie von Castro und Scandura (2004) empirisch überprüft. Die Autoren verwendeten dafür eine Methode nach Schriesheim, Powers, Scandura, Gardiner und Lankau (1993). Nach dieser Methode erhalten die Beurteiler zunächst die Konstruktdefinitionen und alle Items. Anschließend werden sie dazu aufgefordert, jeweils anzugeben, welches Konstrukt bzw. welche Konstrukte jedes Item erfasst. Diese Einschätzungen werden dann faktorenanalytisch untersucht. Castro und Scandura (2004) befragten insgesamt 169 nicht näher bezeichnete „students“. Sie führten die Faktorenanalyse getrennt nach karrierebezogener und psychosozialer Unterstützung durch. Bezüglich der karrierebezogenen Items wurden theoriekonform fünf Faktoren extrahiert. Bis auf ein Item der Facette Sponsorship erfüllten dabei alle Items die vorher festgelegten Ladungskriterien. Bei den psychosozialen Skalen wurden wie in der Theorie vorgesehen, sechs Faktoren gebildet. Allerdings entsprachen die drei Items der Facette Counseling und ein Item der Facette Acceptance nicht den Ladungskriterien. Trotz dieser Probleme mit der Faktorenstruktur beurteilen die Autoren ihre Ergebnisse dahingehend, dass diese die Inhaltsvalidität einigermaßen unterstützen. Um die Ergebnisse besser einschätzen zu können, wäre es allerdings entscheidend zu erfahren, wie die befragten Studierenden ausgewählt wurden und welches Wissen sie im Bereich Mentoring mitbrachten. Darüber wird in der Veröffentlichung jedoch nichts berichtet. Zudem werden die Kriterien, d.h. die Konstruktdefinitionen, die den Beurteilern als Maßstab für ihre Zuordnung gegeben wurden, nicht genannt. Insbesondere da alle Items der Facette Counseling Probleme bereiteten, stellt sich die Frage, ob die Inhaltsvalidität des MRI tatsächlich nur annähernd gegeben ist, oder ob die Schwierigkeiten nicht auch im Prüfverfahren, z.B. bei der Definition der Konstrukte, ihren Ursprung haben könnten.

Grundsätzlich herrscht ein Konsens von Mentoring Kundigen (Ragins & Cotton, 1999; Ragins & McFarlin, 1989, 1990; Schrodt et al., 2003; Wanberg et al., 2003) dahingehend, dass das MRI bei seiner Konstruktion sehr eng an die theoretischen Überlegungen von Kram (1983, 1985a) über die Mentoring-Funktionen angelehnt wurde. Teilweise lassen sich in bezug auf die Itemformulierungen fast wörtliche Übereinstimmungen zu den Schriften von Kram (1985a) finden.

Nach den Arbeiten von Ragins und McFarlin (1989, 1990) wurde das MRI in sehr unterschiedlichen Studien verwendet. In Anhang 3 werden einige dieser Studien vorgestellt. Eine entsprechende Übersicht findet sich in Tabelle 2.-3.

Tabelle 2.-3

*Übersicht über verschiedene Studien, in denen das Mentor Role Instrument nach Ragins und McFarlin (1990) zur Anwendung gekommen ist*

Erscheinungs- jahr	Autoren
1994	Aryee & Chay
1999	Ragins & Cotton
2001	Tharenou
2002	Weaver & Chelladurai Muckert Simon
2003	Bates Tepper & Taylor Schrodt, Stringer Cawyer & Sanders
2004	Packard, Walsh & Seidenberg Eby, Butts, Lockwood & Simon Castro & Scandura
2005	Tharenou Niehoff, Chenoweth, & Rutti
2006	Eby, Lockwood & Butts Smithey Fulmer, Barber, Derue & Morgeson Wanberg, Kammeyer-Mueller & Marchese
2007	Wanberg, Welsh & Kammeyer-Mueller Tonidandel, Avery & Phillips Eby, McCleese, Owen, Baranik & Lance Lentz McManus
2008	Avery, Tonidandel & Phillips Gentry, Weber & Sadri

Die Beschreibung der Studien spiegelt die Vielfalt der Anwendungsgebiete wieder und zeigt gleichzeitig, dass sich das MRI trotz der Unterschiede in Stichprobe und Fragestellung bewährt hat. Darüber hinaus lassen sich Angaben über die Güte des englischsprachigen MRI entnehmen (die Begrifflichkeiten der klassischen *Gütekriterien von Testverfahren* werden in Anhang 1 beschrieben).

Häufig wird als erstes von der *Objektivität* eines Verfahrens gesprochen. Empirische Werte bezüglich der *Durchführungs-, Auswertungs- und Interpretationsobjektivität* des MRI werden allerdings weder von den Autoren des Testverfahrens noch in einer der aufgezählten Studien berichtet. Aufgrund des Designs des MRI als standardisiertem Fragebogen mit vorgegebenen

Instruktionen und Antwortkategorien kann jedoch davon ausgegangen werden, dass es sich um ein objektives Erhebungsinstrument handelt.

Darüber hinaus wird üblicherweise die *Reliabilität* bzw. die Homogenität der Dimensionen und Facetten erfasst. Diese kann mit Hilfe unterschiedlicher Verfahren untersucht werden. Dazu zählen die Ermittlung der internen Konsistenz nach Cronbach oder die Methode der Testhalbierung. Die *interne Konsistenz* ist eine sehr gängige Methode, um die Reliabilität eines Testverfahrens zu bestimmen (Hinkin, 1995). Für das MRI liegen entsprechend viele Vergleichsdaten vor. Allerdings wurde in den in Tabelle 2.-3 dargestellten Studien nicht immer das vollständige Instrument verwendet, und es wurden zudem nicht immer alle Koeffizienten berichtet. So beschreibt z.B. Simon (2002), dass bei seinem 27-Item-Instrument mit 15 karrierebezogenen und 12 psychosozialen Items Cronbachs Alpha Werte zwischen 0.75 und 0.97 vorliegen, ohne diese weiter zu differenzieren. Eine ausführliche Übersicht über weitere Werte findet sich im Anhang (s. Anhang 4). Die Übersicht zeigt, dass das MRI in den verschiedenen Studien mit nur wenigen Ausnahmen gute, teilweise sogar sehr gute interne Konsistenzen aufweist. Dieses gilt sowohl für die Ebene der Gesamtskala ( $\alpha \geq 0.90$ ), für die Dimensionen karrierebezogenes ( $\alpha = 0.74$  bis  $0.97$ ) und psychosoziales Mentoring ( $\alpha = 0.83$  bis  $0.97$ ) sowie für den Großteil der einzelnen Facetten.

Zu weiteren Methoden der Reliabilität, wie der Methode der *Testhalbierung* werden in den aufgeführten Studien keine Angaben gemacht. Allerdings sind die Methoden der internen Konsistenz und der Testhalbierung von der Grundidee der Vorgehensweise her sehr ähnlich aufgebaut (vgl. Anhang 1; Cronbach, 1951; Jackson, 1979), so dass eine Orientierung anhand der Koeffizienten der internen Konsistenz erfolgen kann. Entsprechend wird in Bezug auf die deutschsprachige Fassung für beide Vorgehensweisen angenommen, dass die Ausprägung der ermittelten Werte für die Dimensionen und Facetten des Fragebogens die übliche Grenze von 0.70 (vgl. z.B. Moosbrugger & Kelava, 2007) überschreitet und damit der Fragebogen als ausreichend reliabel angesehen werden kann. Die Annahmen lauten entsprechend:

Annahme 01: Das deutschsprachige Mentor Role Instrument weist eine ausreichende interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) mit Koeffizienten größer als 0.70 auf.
---

Annahme 02: Das deutschsprachige Mentor Role Instrument weist eine ausreichende Split-Half-Reliabilität mit Koeffizienten größer als 0.70 auf.
--

Darüber hinaus geben die Studien Auskunft über die *Binnenstruktur* des MRI. Das englischsprachige MRI wurde aufgrund des theoretischen Hintergrundes und entsprechend der vorgenommenen Analysen – u.a. mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen – als zweidimensionales Instrument konzipiert, dessen zwei Faktoren verschiedene Facetten zugeordnet werden können. Eine erste Bestätigung dieser Struktur finden sich in der dargestellten Untersuchung zur Inhaltsvalidität nach Castro und Scandura (2004). Weitere Studien konnten diesen Befund eindeutig bekräftigen. So wurde etwa von Tonidandel et al. (2007) ein Zwei-Faktoren-Modell mit einem Ein-Faktoren-Modell verglichen, wobei die Autoren feststellten, dass das Ein-Faktoren-Modell einen deutlich schlechteren Model-Fit aufwies. In einer anderen Studie stellte Tharenou (2005) ein Zwei-Faktoren-Modell einem Ein-Faktoren- und (entsprechend der Anzahl der verwendeten Facetten) einem Sieben-Faktoren-Modell gegenüber. Auch hier kam die Autorin zu dem Schluss, dass das Zwei-Faktoren-Modell von allen geprüften Modellen den besten Model-Fit aufweist.

Aber auch die Struktur innerhalb der einzelnen Dimensionen wurde untersucht. So führten Aryee und Chay (1994) eine Faktorenanalyse mit den 15 karrierebezogenen Items des MRI durch und ermittelten wie das Original die fünf Faktoren bzw. Facetten Sponsor, Coach, Protection, Challenge und Exposure.

Auf der Grundlage der Erkenntnisse zur Inhaltsvalidität des MRI sowie der vorhandenen empirischen Ergebnisse bezüglich der Struktur des MRI als Mentoringkonstrukt mit den beiden Dimensionen karrierebezogen Unterstützung und psychosoziale Unterstützung, die wiederum auf 11 unterschiedlichen Facetten beruhen, wird für die deutschsprachige Fassung Folgendes angenommen:

Annahme 03: Bei der Gegenüberstellung eines 1-Faktor-Modells (Mentoring als Gesamtkonstrukt), eines 2-Faktoren-Modells (Mentoring i.S. von karrierebezogener und psychosozialer Unterstützung) und eines 11-Faktoren-Modells (Mentoring i.S. der 11 Einzelfacetten) mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen weist das 2-Faktoren-Modell den besten Modell-Fit auf, so dass die Originalstruktur des MRI auch in der deutschsprachigen Fassung bestätigt werden kann.

Darüber hinaus wird eine der Facetten, genauer gesagt die Facette *Coaching* näher betrachtet. Coaching ist ein sehr schillernder Begriff, der nicht nur im organisationalen Kontext sondern auch im Sport (vgl. Carroll, 2004; Garvey, 2004) oder im Sinne von Life Coaches im Privatleben verwendet wird. Es finden sich dabei viele Versionen davon, was einen Coach eigentlich ausmacht, welche Tätigkeiten seine Aufgaben umfassen und inwieweit sich Coaching von anderen Formen der Unterstützung unterscheidet. Bezogen auf das MRI

umfasst Coaching Ratschläge und Hinweise zur Karriere und zur Organisation. Coaching wird dabei entsprechend der Mentoring-Funktionen nach Kram (vgl. Kap. 1.2) als eine von vielen Rollen angesehen, die ein Mentor annehmen kann (vgl. Dolff & Hansen, 2002; Kram 1985a; Ragins & McFarlin, 1990). Diese übergeordnete Position von Mentoring wird auch durch Autoren unterstützt, die nicht in der unmittelbaren Nachfolge von Kram stehen (z.B. Friedman, Arena, Atchison, Beemsterboer, Farsai, Giusti et al., 2004).

Allerdings stellten Smith (2002) sowie Minter und Thomas (2000) fest, dass Mentoring und Coaching von vielen Autoren auch als austauschbare Begriffe eines synonymen Konzeptes verwendet werden. Ist Coaching demnach eine Facette von Mentoring, oder haben Coaching und Mentoring dieselbe Bedeutung?

Die Unbestimmtheit, wie die Beziehung zwischen Coaching und Mentoring letztendlich einzuschätzen ist, hat vermutlich eine ihrer Ursachen darin, dass die jeweiligen Autoren unterschiedliche Definitionen verwenden und von ihnen andere Schwerpunkte auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Begriffsdimensionen gelegt werden. Nach dem Ansatz von Yukl (2006) ist eine typische Person, die Coaching erhält, eine höherrangige Führungskraft. Derjenige, der es erteilt, ist hingegen ein interner oder externer Berater mit sehr viel Erfahrung. Das Hauptziel des Prozesses ist Lernen oder relevante Fähigkeiten zu fördern. Es werden Ratschläge erteilt, wie spezifische Herausforderungen gemeistert werden können, und es wird auf bestimmte Aufgaben vorbereitet, wie die Einführung von bedeutenden Veränderungen, der Umgang mit schwierigen Vorgesetzten oder die Arbeit mit Personen aus unterschiedlichen Kulturkreisen. Der Coach wurde demnach aus spezifischen Gründen für eine zeitlich begrenzte Aufgabe engagiert. Gemeinsame Treffen finden häufig nach einem festgelegten Rhythmus statt und sind vielfach mit hohen Kosten verbunden. Nach Erfüllung des Auftrages wird die Beziehung beendet.

Diese Aspekte sind dem Mentoring nicht fern. Daher ist eine Abgrenzung schwierig. Allerdings fällt die fachliche Betreuung beim Mentoring sehr viel allgemeiner aus (vgl. Blickle, 2001, 2002). Mentoring ist dabei eher auf einen Entwicklungsprozess bezogen, Coaching auf eine spezifische Aufgabe. Entsprechend werden beim Mentoring allgemeine Fähigkeiten und Talente gefördert sowie individuelle Stärken und Schwächen besprochen. Es beinhaltet eine Fülle karrierebezogener und psychosozialer Aspekte, während beim Coaching der Schwerpunkt eher auf die Vermittlung von Sach- und Fachkenntnis gelegt wird oder aufgezeigt wird, bei welchen beruflichen Aspekten Veränderungsbedarf besteht. Hier steht mehr der Nutzen für die Organisation im Vordergrund. Daher ist das Angebot des Coaches generell an alle Beschäftigten gerichtet und je nach Budget und je nach Entwicklungs- und Förderklima

der jeweiligen Organisation auch für viele zugänglich. Das traditionelle Mentoring ist demgegenüber eher eine exklusive Zweierbeziehung, deren Zusammensetzung kaum wechselt und deren Zugang eher begrenzt ist. Dafür ist nach Blickle (2000) das gegenseitige emotionale Engagement von Mentor und Protegé größer. Die Beziehung ist allgemein langfristiger ausgerichtet und bricht nicht wie beim Coaching automatisch ab, wenn die vereinbarten Ziele oder ein bestimmter Zeitpunkt erreicht worden sind. Einige mentorale Beziehungen dauern ein Leben lang an, wobei sie sich dann jedoch häufig in Richtung einer Freundschaft mit gleichwertigen Partnern weiterentwickelt haben.

Wird dieser Begriffsbeschreibung von Coaching und Mentoring gefolgt, so kann im Sinn von Smith (2002) der Schluss gezogen werden, dass Coaching und Mentoring nicht dieselbe Bedeutung haben. Neben der synonymen Verwendung beider Begriffe und der Stellung von Coaching als Facette von Mentoring finden sich jedoch zusätzlich Ansätze, in denen Coaching und Mentoring gleichberechtigt nebeneinander stehen. Beispielsweise konnten Leibowitz und Schlossberg (1981) im Rahmen von Interviews mit Vorgesetzte und Mitarbeiter unter Berücksichtigung von kritischen Ereignissen „coach“ und „mentor“ als zwei unabhängige Rollen identifizieren, die Vorgesetzte möglicherweise einnehmen. Entsprechend werden sie als eigenständige Faktoren auf gleicher Ebene angesehen. Dieser Ansatz würde der Konzeption des englischsprachigen MRI und damit auch der deutschsprachigen Version widersprechen, in der Coaching als Teil der karrierebezogenen Unterstützung angelegt ist. Als Teil des Validierungskonzeptes wird daher der Frage nachgegangen, wie das mit Hilfe des MRI erfasste Coaching und Mentoring miteinander in Beziehung stehen.

Annahme 04: Das Modell, bei dem das mit Hilfe des Mentor Role Instrument erfasste gegebene bzw. erhaltene Coaching ein Bestandteil der karrierebezogenen Unterstützung darstellt, ist einem Modell überlegen, bei dem Coaching einen eigenständigen Faktor neben der karrierebezogenen und psychosozialen Unterstützung darstellt.
--

### 3. Das Phasenkonzept von Kram (1983,1985a): Konstruktvalidierung im Sinne von intraindividuellen Unterschieden von Mentoring im Beziehungsverlauf

Mentoring ist kein zeitlich stabiles Konstrukt, sondern wird überwiegend als Prozess angesehen, der in verschiedenen Phasen verläuft. Die Analyse der entsprechenden Phasen entspricht der Analyse intraindividuellen Unterschiede, die als eine mögliche Methode zur Untersuchung der Konstruktvalidität herangezogen werden kann (s. Anhang 1). Falls sich das Ausmaß an Mentoring über die Zeit hinweg verändert, sollte sich dies zudem bei der Analyse von längsschnittlich erfassten Mentoring-Werten darstellen. Beide Untersuchungsmethoden werden im Rahmen des Validierungskonzeptes verfolgt. Der theoretische Hintergrund, der diese Vorgehensweise rechtfertigt, wird nachfolgend in diesem Kapitel vorgestellt. Dabei wird zunächst auf verschiedene theoretische Erklärungsansätze eingegangen, bevor ein weiteres Konzept nach Kram (1983, 1985a) erläutert wird, welches für die Analysen herangezogen wird. Im Anschluss daran werden Studien vorgestellt, in deren Rahmen die Mentoring-Unterstützung über einen längeren Zeitraum hinweg erhoben wurde.

In der Literatur finden sich verschiedene theoretische Ansätze, mit deren Hilfe versucht wird, die Entstehung, die Dynamik und die Konsequenzen von Mentor-Protégé-Beziehungen zu beschreiben. Zu den „Klassikern“ der Mentoringforschung zählen ein soziobiologisches, ein psychoanalytisches und ein entwicklungspsychologisches Erklärungsmodell.

Der *soziobiologische Erklärungsansatz* bezieht sich in seiner Argumentation auf die Prinzipien der Evolutionstheorie und Evolutionsbiologie, insbesondere auf die verschiedenen Reproduktionsstrategien und Selektionskriterien. Eine ausführliche Darstellung findet sich u.a. bei Bushardt, Fretwell und Holdnak (1991) oder Herner (2000). Der Ansatz wurde von mehreren Seiten her kritisiert. So beanstandet beispielsweise Blickle (2000), dass Mentoring in diesem Sinne die Adoption fremder Jungtiere darstellt, was für die Reproduktion der eigenen Gene eher eine ineffiziente Strategie darstellt.

Die *psychoanalytische Interpretation* der Mentor-Protégé-Beziehung ist ebenfalls nicht unumstritten. Dieses Erklärungsmodell greift Konzepte wie „Regression“, „Über-Ich“ oder die verschiedenen „frühkindlichen Stadien“ zur Beschreibung und Erklärung von Mentor-Protégé-Beziehungen auf (als Übersicht s. Baum, 1992; Herner, 2000, 2003; McAuley, 2003). An dieser psychoanalytischen Interpretation kritisiert Blickle (2000), unabhängig von der Zustimmung oder Ablehnung psychoanalytischer Konzepte im Allgemeinen, dass der Fokus

zu stark auf den Protegé ausgerichtet ist. Die Rolle des Mentors, sei es bei der Initiierung oder der Aufrechterhaltung der Beziehung, bleibt so gut wie unberücksichtigt. Allerdings wird in diesem Ansatz der Prozesscharakter von Mentoring berücksichtigt, der in vielen anderen Erklärungsmodellen vernachlässigt wird. So wird Mentoring nicht als stabiles Konstrukt angesehen, sondern angenommen, dass sich seine Ausprägung mit dem Beziehungsverlauf verändert.

Auch der *entwicklungspsychologische Ansatz* beschäftigt sich mit diesem sowohl für die Forschung als auch für die Praxis bedeutenden Aspekt von Mentoring. Dieser Erklärungsansatz ist auf verschiedene Veröffentlichungen von Kram (1983, 1985a) zurückzuführen. Auf ihn beziehen sich inzwischen zahllose empirischen Arbeiten (z.B. American Psychological Association, 2006; Burke & McKeen, 1990; Eby et. al., 2004; Hill & Bahniuk, 1998; Moser, 2004; Mullen, 1994; Olian et al., 1988; Russel & Adams, 1997; Scandura & Pellegrini, 2007; Scandura & Williams, 2001). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit steht er im Mittelpunkt der theoretischen Erklärungsmodelle, um der Frage nachzugehen, ob sich das Ausmaß an erhaltenen und gegebener mentoraler Unterstützung mit der Zeit verändert.

Im entwicklungspsychologischen Ansatz ist Mentoring als komplementäre Austauschbeziehung angelegt. Im Rahmen der Beziehung werden Entwicklungsaufgaben bewältigt, die sich sowohl der Nachwuchskraft als auch dem potentiellen Mentor je nach Lebensphase stellen (vgl. Kap. 1.2). So hat z.B. der Protegé zu Beginn die Aufgabe, den Einstieg in den Beruf zu schaffen und sich zu etablieren, während der Mentor sich eher in einer Phase befindet, in der er beruflich das meiste, was er erreichen konnte, bereits erreicht hat. Er befindet sich auf einem Plateau, auf dem seine Karriere stagniert, da ein großer Teil seines Berufslebens inzwischen in geregelten Bahnen verläuft. Je nach Lebensphase bzw. Karrierestufe sind andere Bedürfnisse und Belange relevant, die für das spezifische Alter und die spezifische berufliche Situation charakteristisch sind. Die Entwicklung zum Erwachsenenwerden und die Karriereentwicklung sind dabei miteinander verknüpft. So setzt Kram die Stufen „early career“, „middle career“ und „late career“ in Beziehung mit den Phasen „early adulthood“, „middle adulthood“ und „late adulthood“. Das Modell beschreibt sehr detailliert, aufgegliedert nach Selbst, Karriere und Familie, welche Aspekte jeweils von Bedeutung sind und welche Aufgaben gemeistert werden müssen. Zusätzlich werden vorherige Lebenserfahrungen, wie etwa im Rahmen von Beziehungen zu Eltern, Autoritätsfiguren, Geschwistern oder Kollegen berücksichtigt.

Mentoring ist in diesem Modell zwar als komplementäre Austauschbeziehung angelegt, in der die unterschiedlichen Interessen berücksichtigt werden, diese gegenseitige Ergänzung besteht

jedoch nur eine bestimmte Zeit lang. Gerade aufgrund der individuellen Bedürfnissen und organisationsbezogenen Gegebenheiten ist es nach Kram nicht wahrscheinlich, dass die Beziehung für immer komplementär bleibt. Beispielsweise wird es eine Zeit geben, in welcher der Jüngere keinen Rat mehr benötigt oder der Ältere kein Interesse mehr daran hat, jemanden zu fördern. Demzufolge beschreibt Kram *Mentoring als Prozess*. Dieser verläuft in vier verschiedenen Phasen: der Initiationsphase, der Kultivierungsphase, der Loslösungsphase sowie der Neudefinitionsphase (vgl. Abb. 3.-1). Dieses Phasenkonzept wurde von Kram anhand biographischer Interviews mit 18 Mentor-Protégé Dyaden entwickelt. Die Phasen sind als eigenständige Schritte unterschiedlicher Länge im Verlauf einer Mentoring-Beziehung konzipiert, lassen sich jedoch nicht vollständig voneinander trennen.

<u>Initiationsphase</u>	→ <u>Kultivierungsphase</u>	→ <u>Loslösungsphase</u>	→ <u>Neudefinitionsphase</u>
6 Mon. bis 1 J.	2 bis 5 Jahre	6 Monate bis 2 Jahre	zeitlich unbegrenzt
Entstehung der Mentor-Protégé-Beziehung und Herausbildung ihrer besonderen Qualität	Intensive Interaktionen und wechselseitiger Austausch zwischen Mentor und Protégé; das Ausmaß an Unterstützung erreicht ihren Höhepunkt	Strukturelle und psychologische Trennung aufgrund externer Ereignisse, immer stärkerem Autonomiestreben des Protégés oder häufig auftretenden Konflikten	Neudefinitionen der Beziehung: von einem völligem Bruch oder freundlicher Distanz bis hin zu einer neuen Beziehungsqualität, die sich in einer Freundschaft von „Gleich zu Gleich“ äußern kann

Abbildung 3.-1: *Entwicklungsphasen von Mentor-Protégé-Beziehungen nach Kram (1983, 1985a)*

In dem Prozess ist die Mentor-Protégé-Beziehung zwei Kräften ausgesetzt: den bereits angesprochenen Entwicklungsaufgaben und dem organisationalen Umfeld. Beide bestimmen, welche individuellen und beruflichen Belange in den Phasen im Mittelpunkt stehen, wie hoch die Anzahl, die Qualität der Interaktionen sowie die Art und das Ausmaß der gesuchten und gegebenen Mentoring-Unterstützung ausfällt. Dieses wird nachfolgend für die vier Phasen konkreter dargestellt.

Die *Initiationsphase* (initiation phase) bezeichnet den Beginn der Beziehung. Die Initiative kann dabei sowohl von der älteren, erfahreneren Person als auch von der jüngeren Nachwuchskraft ausgehen. Zunächst entwickeln sich auf beiden Seiten positive Erwartungen darüber, miteinander eine Beziehung aufzubauen. Diese können im Einstellungsgespräch entstehen, durch Kontakte Rahmen von Arbeitsaufgaben, durch Empfehlungen von Kollegen oder Ähnlichem. Nach und nach werden immer mehr wertvolle Erfahrungen durch die

Interaktion mit dem jeweiligen Gegenüber gemacht, so dass die Beziehung immer wichtiger wird. Je stärker die Beziehung mit positiven Assoziationen verbunden wird, desto mehr Verhaltensweisen werden gezeigt, die der Weiterentwicklung der Beziehung dienen. Die Phase dauert insgesamt zwischen sechs Monaten und einem Jahr. In dieser Beziehung werden dabei wechselseitige Bedürfnisse angesprochen. Auf der Seite des Protegés gilt der Wunsch nach jemandem, der ihm Ratschläge gibt und unterstützt als eine der wichtigsten Kräfte, um die Beziehung zu intensivieren. Für den Mentor ist es hingegen entscheidend, sein Wissen und seine Erfahrungen weiterzugeben und einen loyalen und kompetenten Begleiter aufzubauen. Er erlebt, dass er gut mit dem Protegé zusammenarbeiten kann und von ihm in einigen Bereichen sogar Hilfestellungen bekommt. Darüber hinaus hat er das Gefühl, dass er einen Beitrag dazu leistet, dass sich eine vielversprechende Nachwuchskraft erfolgreich entwickelt und seine Werte und Vorstellungen in der Organisation weiterträgt.

Die *Kultivierungsphase* (cultivation phase) dauert ungefähr 2 bis 5 Jahre. Die positiven Erwartungen, die während der vorhergehenden Phase gebildet wurden, werden dabei immer mehr erfüllt. Zu Beginn wird eher karrierebezogene Unterstützung gewährleistet. Sobald jedoch der Wert des Gegenübers erkannt und die Beziehung enger wird, gewinnen psychosoziale Funktionen an Bedeutung. Mit der Erfüllung der individuellen Erwartungen wird insgesamt ein Maximum an mentoraler Unterstützung sowie ein Höhepunkt des wechselseitigen Austausches erreicht. Unterschiede in dem jeweiligen Ausmaß an Unterstützung liegen an ungleichen, individuellen Bedürfnissen während der Entwicklung, am Grad des gegenseitigen Vertrauens und der Intimität, sowie an organisationalen Faktoren, welche die Häufigkeit und Qualität der Interaktion beeinflussen können. Generell wird diese Phase als etwas sehr Positives beschrieben. Sie ist am wenigsten mit Konflikten und Unsicherheit belastet. Durch den gegenseitigen Austausch und die intensive Unterstützung werden nach und nach Veränderungsprozesse in Gang gesetzt. Der Protegé entwickelt ein Gefühl von Selbstwert, Kompetenz und Sicherheit. Der Mentor ist zufrieden zu sehen, wie der Protegé das Potential verwirklicht, welches er in der Initiierungsphase erkannt und gefördert hat. Er nimmt immer mehr das Ausmaß seiner Macht und seines Einflusses auf das organisationale Leben wahr. Die Kultivierungsphase endet jedoch, wenn die Veränderungen der individuellen Bedürfnisse und organisationsbezogene Umstände das Gleichgewicht in der Phase erschüttern. So wächst beispielsweise mit zunehmendem Kompetenzgefühl des Protegés zugleich sein Bedürfnis nach Autonomie. Es kann dazu kommen, dass sowohl Mentor als auch Protegé beginnen, reizbar zu werden, Rivalität zu spüren, sich weniger zu vertrauen oder ähnliches. Es besteht die Gefahr, dass die Beziehung für beide destruktiv wird.

Aber auch systematische Tätigkeitswechsel, eine Beförderung oder auch eingeschränkte Möglichkeiten, beruflich weiterzukommen, können dazu führen, dass eine größere Distanz zwischen Mentor und Protegé entsteht.

Nach der Kultivierungsphase beginnt die *Loslösungsphase* (separation phase). Die Dauer dieser Phase kann zwischen 6 Monaten und 2 Jahren variieren. Sie führt die am Ende der Kultivierungsphase begonnene zeitliche, strukturelle sowie emotionale Trennung fort. Während der Protegé zunehmend mehr Unabhängigkeit und Autonomie erfährt, wird gleichzeitig die karrierebezogene und psychosoziale Unterstützung nicht länger in ihrer früheren Form beibehalten. Die Mentor-Protegé-Beziehung nimmt immer weniger einen zentralen Teil des jeweiligen Arbeitslebens ein. Beide Beteiligten beginnen, den Wert der Beziehung neu zu beurteilen. Häufig treten Unstimmigkeiten zwischen Protegé und Mentor auf, da die frühere Beziehung aus dem Gleichgewicht geraten ist und die jeweiligen Rollen und Funktionen sich verlieren. Externe Ereignisse, wie etwa die Versetzung auf eine andere Stelle oder auch das vollständige Ausscheiden des Protegés aus seinem mit dem Mentor verbundenen Berufsleben können den Verlauf der Loslösung beschleunigen. Teilweise fördert ein Mentor auch eine Trennung, wenn er in der vorhandenen Situation keine Möglichkeit mehr sieht, dass sich der Protegé weiterentwickeln kann. Erfolgt der durch externe oder beziehungsbezogene Aspekte bedingte Verlust der psychosozialen und karrierebezogene Unterstützung für den Protegé verfrüht, können Befürchtungen und Ängste, aber auch Ärger und Enttäuschungen entstehen. Verläuft die Loslösung jedoch für beide Seiten positiv, so dass z.B. der Protegé nach und nach in der Lage ist, selbständig schwere Aufgaben zu meistern, kann sie auch durch Stolz gekennzeichnet sein. Die Hauptaufgabe besteht darin, mit den neuen Bedürfnissen und externen Gegebenheiten zurechtzukommen, sich abzustimmen und anzupassen und dadurch eine neue Form von Beziehung einzugehen. Insbesondere die Zufriedenheit des Mentors mit seiner eignen beruflichen Position entscheidend dafür, in welchem Ausmaß er bereit ist, seinen Protegé zunächst wachsen zu lassen, dann die Loslösung zuzulassen und schließlich den Aufstieg in einen höheren hierarchischen Rang in der Organisation zu akzeptieren. Am Ende der Loslösungsphase erfolgt entweder eine vollkommene Trennung oder die Beziehung verändert ihren Charakter.

In der *Neudefinitionsphase* (redefinition phase) wird die Beziehung neu bestimmt. Die einzelnen Varianten reichen von einem völligem Bruch oder freundlicher Distanz bis hin zu einer neuen Beziehungsqualität, die sich in einer Freundschaft von „Gleich zu Gleich“ äußern kann. Es besteht demnach die Möglichkeit, dass die Beteiligten im Streit auseinander gehen.

Die ehemals positive Mentor-Protégé-Beziehung schlägt in Abneigung, Antipathie, Disharmonie oder auch gegenseitige Feindschaft um. Nach Ragins und Scandura (1997) entstehen dysfunktionale Trennungen, wenn z.B. der Mentor auf den Protégé eifersüchtig wird und versucht, die Karriere des Protégés zu sabotieren. Aber auch eine zu hohe Abhängigkeit, sei es, dass der Mentor erwartet, dass sich der Protégé wie ein Klon verhält, oder sei es, dass der Protégé davon ausgeht, dass die Verantwortung für seine Karriere vollkommen beim Mentor liegt, kann nach den Autoren zur Aufhebung der Beziehung führen. Geht die Trennung nur von einer Seite aus, kann die Beziehung auch mit Bitterkeit, Enttäuschung und Schmerz enden. Andere haben sich einfach nach und nach auseinander geliebt, da irgendwann keine arbeitsbezogenen Gründe für ein Treffen mehr vorhanden waren. Ragins und Scandura (1997) sprechen in diesem Fall von einer funktionalen Aufhebung der Beziehung. Wird der Stress der Loslösungsphase überwunden, kann die frühere Entwicklungsbeziehung jedoch auch durch eine neue ersetzt werden. Der Protégé erhält den Status eines Kollegen oder auch Freundes und damit verbunden neue Funktionen und ein neues Gefühl der Gemeinschaft. Die Auflösung der engen Mentor-Protégé-Beziehung ist letzten Endes notwendig. So betonen Ragins und Scandura (1997):

The termination of mentoring relationships is necessary not only because it allows protégés to move of relationships that no longer serve their needs but also because termination allows protégés to seek and develop new relationships that may better serve their emerging career development needs. (S. 946)

Das Phasenkonzept stellt mit seinen vier aufeinander folgenden Schritten einen idealtypischen Verlauf einer Mentor-Protégé-Beziehung dar, durch den die verschiedenen Aspekte der Beziehung vorhersehbar werden. Zudem kann der Ansatz dazu verwendet werden, Ereignisse in einer spezifischen Beziehung einzuordnen und besser zu verstehen. Es wird aufgezeigt, wie beide Seiten die Möglichkeit haben zu profitieren und die jeweilige Entwicklung gesteigert werden kann. Es wird aber auch nicht ausgeschlossen, dass sich die Beziehung destruktiv entwickelt. Zudem wird anhand des Modells deutlich, dass an einer Mentor-Protégé-Beziehung noch eine dritte Instanz beteiligt ist, die Organisation. Organisationen haben die Möglichkeit, Mentoring zu fördern, in dem sie beispielsweise durch die Gestaltung der Arbeit, durch Weiterbildungsprogramme, durch Normen und Belohnungssysteme oder durch Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten den Beginn und die Weiterentwicklung von Mentoring-Beziehung unterstützen. Zudem liegt es in ihrer Hand, die Beziehung nicht vorzeitig durch ungünstige Maßnahmen zu beenden. Je mehr über das Konstrukt Mentoring

durch die Forschung und die Anwendung bekannt wird, desto besser können in der Praxis arbeitende Psychologen die Organisation entsprechend beraten.

Im Rahmen der Mentoringforschung setzt sich der Phasenansatz nach Kram (1983, 1985a) in seinem Einfluss deutlich gegenüber anderen prozessbezogenen Ansätzen ab, die kaum bekannt geworden sind, wie etwa die Ansätze von Gray und Gray (1985), Hunt und Michael (1983), Kochan und Trimble (2000) oder Zey (1991). Gemeinsam ist diesen Konzepten, dass sie die Idee des Prozessverlaufes einer Mentoring-Beziehung aufgreifen und bestätigen. Zudem werden inhaltliche Aspekte von Krams Ansatz unterstützt. Generell stehen empirische Arbeiten zur Validierung jedoch noch am Anfang:

Im Rahmen einer Untersuchung von Pollock (1995) wurden drei Gruppen gebildet: frühe, mittlere und späte Mentoring-Stufe. Die Analysen zeigten, dass der zeitliche Ablauf bzw. die Länge der drei Stufen mit Krams Phasenkonzept übereinstimmten. Darüber hinaus erhielten Protegés in der frühen Phase signifikant weniger karrierebezogene Unterstützung als Protegés in der mittleren oder späten Stufe. Auch bezüglich der psychosozialen Unterstützung war das Ausmaß an Unterstützung in der frühen Stufe am geringsten. Allerdings bestand zusätzlich ein signifikanter Unterschied zwischen der mittleren Phase und der späten Phase, in der die Unterstützung am höchsten ausfiel.

Die Ergebnisse aus einer Längsschnittstudie von Chao (1997) unterstützen ebenfalls die Reihenfolge der vier Phasen nach Kram sowie ihre jeweilige Länge. Allerdings dehnte sich die Loslösungsphase in der Studie länger aus, als die von Kram angegebenen 6 Monate bis 2 Jahre. Auch in bezug auf die erhaltene Unterstützung in den einzelnen Phasen konnte der Ansatz von Kram nicht vollständig bestätigt werden. So zeigten die Ergebnisse zwar, dass die karrierebezogene und psychosoziale Unterstützung in der Initiationsphase am geringsten ausfiel, jedoch ergaben sich keine weiteren Unterschiede zwischen den drei andern Phasen. Zudem ergaben sich entgegen der Erwartung keinerlei Abweichungen in Hinblick auf Aspekte wie Karriereplanung, organisationale Sozialisation, Arbeitszufriedenheit oder Einkommen.

Bouquillon, Sosik und Lee (2005; vgl. auch Bouquillon, 2004) beschäftigten sich mit dem Vertrauen der Protegés sowie mit dem Ausmaß ihrer Identifikation mit dem Mentor. Entgegen ihrer Annahme konnten diesbezüglich keine phasenspezifischen Unterschiede festgestellt werden. Allerdings nahm der organisationale Kontext eine Moderatorfunktion ein: Personen aus dem Bildungsbereich berichteten von einem geringeren Ausmaß an Identifikation mit ihrem Mentor als Personen aus der Industrie. Darüber hinaus gingen Bouquillon et al. davon aus, dass sich das Ausmaß an karrierebezogener und psychosozialer Unterstützung mit den

Phasen verändert. Für die karrierebezogene Unterstützung (inklusive Role Modeling) wurde angenommen, dass sie ihre höchste Ausprägung in der Kultivierungsphase aufweisen wird. Dieses konnte jedoch nicht bestätigt werden. Die psychosoziale Unterstützung sollte hingegen in der Redefinitionsphase ihren Höhepunkt erreichen, was auch bestätigt werden konnte. Zudem wiesen hypothesenkonform sowohl die psychosoziale als auch karrierebezogene Unterstützung ihr geringstes Ausmaß in der Loslösungsphase auf.

Eine weitere Studie stammt von Peluchette und Jeanquart (2000). Sie hat allerdings einen akademischen Hintergrund, so dass an dieser Stelle nicht genauer auf sie eingegangen wird.

Die dynamische Struktur der Mentoring-Beziehung, die durch verschiedene Phasen oder Stufen gekennzeichnet ist, hat in den bisherigen Studien demnach Unterstützung gefunden. Dieses stellt eine wichtige Tatsache für die individuelle Karriereberatung aber auch für die Verlaufsmessung von Mentoringprogrammen seitens in der Praxis arbeitender Psychologen dar. Hinsichtlich des Ausmaßes an karrierebezogener und psychosozialer Unterstützung in den einzelnen Phasen sowie des Ausmaßes an Aspekten wie Arbeitszufriedenheit oder Einkommen sind die Ergebnisse allerdings noch uneindeutig. Es besteht jedoch die Tendenz, dass der Beginn durch ein geringes Ausmaß an Unterstützung gekennzeichnet ist (vgl. Chao, 1997; Pollock, 1995). Für die vorliegende Studie ergeben sich dadurch die nachstehenden Annahmen:

Annahme 05a: Die Angabe der Protégés, wie lange bereits die Beziehung zu ihren jeweiligen Mentoren besteht, sowie ihre Zuordnung zu einer Phase stimmen mit dem Phasenkonzept nach Kram (1985a) überein.

Annahme 05b: Protégés erhalten je nach der Phase, in der sie sich ihre Mentor-Protégé-Beziehung gerade befindet, ein unterschiedliches Ausmaß an psychosozialer und karrierebezogener Unterstützung von ihren Mentoren. Protégés in der Kultivierungsphase erhalten die größte psychosoziale und karrierebezogene Unterstützung.

Annahme 06a: Die Angabe der Mentoren, wie lange bereits die Beziehung zu ihren jeweiligen Protégés besteht, sowie ihre Zuordnung zu einer Phase stimmen mit dem Phasenkonzept nach Kram (1985a) überein.

Annahme 06b: Mentoren geben je nach der Phase, in der sich die Mentor-Protégé-Beziehung gerade befindet, ein unterschiedliches Ausmaß an psychosozialer und karrierebezogener Unterstützung. In der Kultivierungsphase ist das Ausmaß an gegebener psychosozialer und karrierebezogener Unterstützung am höchsten.

Die Annahme, dass sich Mentoring über die Zeit hinweg verändert, wirkt sich auch auf die längsschnittliche Untersuchung von Mentoring aus. Eine Möglichkeit, dieses zu untersuchen ist, einer Stichprobe im zeitlichen Abstand wiederholt das gleiche Testverfahren vorzulegen und die Daten anschließend zu korrelieren. Das Vorgehen entspricht damit dem Verfahren,

dass ebenfalls bei der Ermittlung der Retestrelabilität bzw. Wiederholungsreliabilität (zur Begrifflichkeit s. Anhang 1) angewendet wird. So definieren Nunnally und Bernstein (1994, S. 243) Reliabilität auch als „stability over time“. Unter der Voraussetzung, dass das jeweilige Testverfahren präzise misst, würde bei Konstrukten, die als zeitlich stabil angesehen werden (z.B. Persönlichkeitseigenschaften) erwartet, dass der entsprechende Koeffizient hoch ausfällt. Liegen bei einem konsistenten, zuverlässigen Testverfahren hingegen niedrige Koeffizienten vor, so kann davon ausgegangen werden, dass keine zeitliche Stabilität des Konstrukts vorhanden ist. Vorausgesetzt, dass es sich beim MRI um ein reliables Verfahren handelt, bedeutet dies für die vorliegende Arbeit, dass bei der längsschnittlichen Untersuchung der ermittelten Mentoringwerte aufgrund der sich verändernden Ausprägungen der Unterstützung eher mäßige Korrelation der Daten erwartet werden können.

Über die wiederholte Verwendung der Original-Version des MRI liegen nur wenige Berichte vor (vgl. Kap. 2). Als Ausnahme können die Arbeiten von Tharenou (2001) sowie Wanberg et al. (2006) angesehen werden. Bei Tharenou (2001) kam das MRI zu drei verschiedenen Messzeitpunkten zum Einsatz. Allerdings wurden lediglich die 9 Items der karrierebezogenen Subskalen „sponsor“, „challenging work“ und „coach“ verwendet. Die interne Konsistenz (zur Begrifflichkeit s. Anhang 1) dieser gekürzten Skala liegt beim ersten Messzeitpunkt bei 0.85, beim zweiten bei 0.86 und beim dritten bei 0.87. Die ermittelten Koeffizienten der Testwiederholung werden mit  $r_{tt} = 0.55$  (T1 und T2),  $r_{tt} = 0.61$  (T2 und T3) sowie  $r_{tt} = 0.59$  (T1 und T3) angegeben. Bei der Beschreibung der Datensammlung wird jedoch nicht berichtet, wie lange die einzelnen Messzeitpunkte zeitlich auseinander liegen. Die Veränderungen in der Mentoring-Unterstützung sollten jedoch sehr viel geringer ausfallen, wenn zwischen den Messzeitpunkten nur wenige Tage liegen, als wenn mehrere Monate oder sogar Jahre vergangen sind. Eine Beurteilung dieser Werte ist daher kaum möglich.

Die Studie von Wanberg et al. (2006) enthält drei Messzeitpunkte in einem Abstand von jeweils sechs Monaten. Das MRI wurde jedoch nur bei der zweiten und dritten Erhebung verwendet. Untersucht wurden 96 Mentor-Protégé-Dyaden eines formalen Mentoringprogramms. Das MRI wurde bis auf die Skalen „social“ und „parent“ vollständig verwendet. Berücksichtigt wurde sowohl die Perspektive der Protégés als auch die der Mentoren. Die Werte der internen Konsistenz liegen bei den beiden Messzeitpunkten zwischen 0.83 und 0.90 (Protégés) bzw. zwischen 0.79 und 0.89 (Mentoren). Die Werte der Testwiederholung (T2 und T3) betragen beim psychosozialen Mentoring aus der Perspektive der Protégés 0.54 und beim karrierebezogenen Mentoring 0.73. Die Werte der Mentoren-Skala sind 0.62 für die psychosoziale Unterstützung und 0.74 für die karrierebezogene Unterstützung. Damit fallen

die Koeffizienten beim psychosozialen Mentoring deutlich geringer aus als beim karrierebezogenen. Eine Erklärung für dieses Phänomen könnte sein, dass im Rahmen des formalen Mentoringprogramms die Karriereunterstützung in spezifischen, durch die Richtlinien des Programms festgelegte Bahnen verläuft und daher zeitlich stabiler ausfällt, während die psychosoziale Unterstützung stark von einem gegenseitigen Vertrauen abhängt und daher im Laufe der Beziehungsbildung stärker schwankt. Einen ersten deskriptiven Hinweis hierfür liefern die unterschiedliche Ausprägung der Mittelwerte des psychosozialen Mentorings zum zweiten ( $M = 3.89$ ;  $SD = 0.66$ ) und dritten Messzeitpunkt ( $M = 4.04$ ;  $SD = 0.62$ ) gegenüber den Ausprägungen beim karrierebezogenen Mentoring ( $M = 2.24$ ;  $SD = 0.66$  bzw.  $M = 2.20$ ;  $SD = 0.73$ ).

Werden beide Studien zum MRI zusammen betrachtet, so zeigt sich trotz der bestehenden methodischen Einschränkungen (unvollständige Verwendung der Items, teils unbekannter zeitlicher Abstand, Untersuchung eines formalen Programms statt informeller Beziehungen), dass die Stabilität der Mentoring-Unterstützung eher gering ausfällt. Da demgegenüber in den gleichen Studien die interne Konsistenz als Reliabilitätsmaß gute Werte aufweist, kann davon ausgegangen werden, dass sich das Konstrukt Mentoring, wie durch den Phasenansatz nach Kram (1983, 1985a) bereits hervorgehoben, sich in seiner Ausprägung im Beziehungsverlauf verändert. Als Fortsetzung der bereits formulierten Annahmen wird daher Folgendes erwartet:

Annahme 07: Wird das Mentor Role Instrument bei einer Stichprobe zu verschiedenen, zeitlich auseinander liegenden Messzeitpunkten eingesetzt und werden die entsprechenden Ergebnisse korreliert, so fallen die Korrelationen eher gering aus.
--

#### **4. Zur konvergenten Validierung: Vergleich der Perspektiven von Protegé, Mentor und Kollege hinsichtlich des Ausmaßes der mentoralen Unterstützung**

Das traditionelle Mentoring ist als eine dyadische Beziehung mit einem Protegé und einem Mentor angelegt. Entsprechend kann die Perspektive derjenigen Person betrachtet werden, die Mentoring erhält oder die Perspektive derjenigen Person, die mentorale Unterstützung erteilt. Zusätzlich ist es möglich, die Perspektive von Außenstehenden wie z.B. Arbeitskollegen zu untersuchen. Die Gegenüberstellung verschiedener Sichtweisen wird im Sinne der konvergenten Validität als eine Methode zur Bestimmung der Konstruktvalidität herangezogen (vgl. Anhang 1). Die bisherige Mentoringforschung beschäftigte sich allerdings größtenteils mit der Sichtweise der Protegés. Erst in den letzten Jahren legten Studien ihren Schwerpunkt auch auf die Perspektive der Mentoren (Allen, 2007; Allen & Eby, 2003, 2004, 2008; Allen, Lentz & Day, 2006; Allen, Poteet & Burroughs, 1997; Aryee, Chay & Chew, 1996; Bozionelos, 2004; Burke, McKeen, McKenna, 1993, 1994; Eby, Durley, Evans & Ragins, 2008; Lapierre, Bonaccio & Allen, 2009; McCorkel Clinard & Ariav, 1998). Einige wenige Autoren führten auch Vergleiche zwischen den Protegés und Mentoren durch und verwendeten die Ergebnisse als Ausgangspunkt für weiterführende Untersuchungen über die Auswirkungen von Ähnlichkeit in der Mentor-Protegé-Dyade. Diese Vergleiche fanden z.B. auf demographischer Ebene statt, oder sie bezogen sich auf die Einstellungen der Beteiligten. (Avery et al., 2008; Egan, 2005; Ensher, Grant-Vallone & Marelich, 2002; Ensher & Murphy, 1997; Gaskill, 1991; Lankau, Riordan & Thomas, 2005; Sosik & Godshalk, 2005).

Trotz dieser verschiedenen Forschungsansätze ist bis heute nur wenig darüber bekannt, ob Protegés und Mentoren in ihrer Wahrnehmung über das Ausmaß an mentoraler Unterstützung übereinstimmen. Weitere Untersuchungen, welche diese Einschätzungen über das erhaltene und gegebene Mentoring gegenüberstellen, sind erforderlich. So kann zum einen die Ausprägung der Selbst-Fremd-Übereinstimmung die Mentoring-Beziehung beeinflussen (vgl. Atwater & Yammarino, 1997; Sosik & Godshalk, 2004). Zum anderen gehört die Überprüfung der konvergenten Validität zu den Kernerfordernissen der Prüfung der Konstruktvalidität von Skalen (vgl. Blickle, 2005; Heidemeier, 2005).

Im Rahmen des Validierungskonzeptes der vorliegenden Arbeit wird daher ein weiterer Schwerpunkt auf das Ausmaß der Übereinstimmung der drei verschiedenen Datenquellen – Protegé, Mentor und Kollege – gelegt. Da aus dem Mentoring-Bereich diesbezüglich erst wenig bekannt ist, wird im Folgenden als erstes ein kurzer Überblick über bisherige

psychologische Befunde zur Selbst-Fremd-Beurteilungen gegeben, um allgemeine Tendenzen zu verdeutlichen. Dem schließt sich ein Abschnitt über verschiedene Ansätze an, die den Versuch unternehmen, die gefundenen Tendenzen zu erklären. Diese Ansätze lassen sich auch auf das Mentoring übertragen. Schließlich werden Studien vorgestellt, die sich direkt auf Mentor-Protégé-Beurteilungen beziehen. Zusammengenommen bilden die allgemeinen und spezifischen Befunde den Hintergrund für die Annahmen, die zur Konstruktvalidierung des MRI herangezogen werden.

### Allgemeine psychologische Befunde zur Selbst-Fremd-Übereinstimmung

Forschung zum Thema Arbeitsleistung kann erste Hinweise auf Urteilskonvergenzen und ihre Grenzen in Bezug auf Selbst-Vorgesetzten-Urteile, Selbst-Kollegen-Urteile und Kollegen-Vorgesetzten-Urteile geben. Auch wenn offenkundig Unterschiede zwischen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen und Mentor-Protégé-Beziehungen vorhanden sind (vgl. z.B. Burke, McKenna & McKeen, 1991; Godshalk & Sosik, 2000; Raabe & Beehr, 2003; Ragins, in Druck; Scandura & Schriesheim, 1994; Sosik & Godshalk, 2000a), lassen sich doch Gemeinsamkeiten finden, welche es rechtfertigen, die Tendenzen in diesem Bereich als Hintergrund für die Mentoring-Situation zu verwenden:

- (1) Mentoren sind häufig die Vorgesetzten ihrer Protégés (vgl. Anhang 5).
- (2) Mentoren können bei Tätigkeiten wie der Vermittlung von Werten, der Förderung und Weiterentwicklung des Protégés oder bei ihrem Auftreten als Rollenvorbild im Sinne eines transformationalen Führungsstils als Führungspersonen bezeichnet werden (vgl. Godshalk & Sosik, 2000, S. 294).
- (3) Leistung ist beim Entstehen von Mentoring-Beziehungen eine wichtige Komponente. So schreiben z.B. Singh, Ragins und Tharenou (2009, S. 11) im Zusammenhang mit der sogenannten Rising Star Hypothese: „the rising star hypothesis holds that individuals are more likely to enter informal mentoring relationships when they demonstrate that they are motivated, high-performers who have career savvy and take a proactive approach to their careers“.
- (4) Leistung ist auch im Laufe der Mentoring-Beziehung entscheidend, etwa wenn der Mentor beurteilt, welches Potenzial ein Protégé mitbringt, inwieweit sich sein Einsatz für eine Beförderung auszahlt oder ob der Protégé neue, herausfordernde Aufgaben mit mehr Verantwortung übernehmen kann (vgl. Kap. 1).
- (5) Die Facetten des MRI spiegeln ebenfalls den Leistungsgedanken wieder. So geht es z.B. bei der Facette Challenge um die Vergabe von Aufgaben, für die neue Fertigkeiten erlernt werden müssen und bei denen entsprechend vorher die Leistungsfähigkeit eingeschätzt werden muss, bei der Facette Exposure um Leistungen des Protégés, die wichtigen Personen in der Organisation auffallen sollen oder bei der Facette Acceptance um die Bereitschaft des Mentors, den Protégé als kompetente Fachkraft zu akzeptieren (vgl. Kap. 2).

Die Ergebnisse aus der beruflichen Leistungsforschung lassen sich zwar nicht vollständig auf die Mentor-Protegé-Situation übertragen, die nachfolgend dargestellten Meta-Analysen geben jedoch einen ersten Einblick in die Beurteilung eines Gegenstandes aus unterschiedlichen Perspektiven.

Eine der ersten Meta-Analysen, die sich mit Selbst- und Fremdbeurteilungen von Leistung befasst hat, stammt von Mabe und West (1982). Die Stichprobe bestand allerdings überwiegend aus Collegestudenten, so dass eher schulische bzw. ausbildungsbezogene Leistungsaspekte untersucht wurden. Die ermittelte durchschnittliche Validität von  $r = .29$  ( $SD = .25$ ) bezog sich entsprechend auf den Vergleich der Selbstbeurteilungen mit Maßen wie z.B. Noten, Testverfahren oder Peereinschätzungen. In einer weiteren Meta-Analyse von Harris und Schaubroeck (1988) wurden hingegen Selbst-Vorgesetzten-Urteile ( $\rho = .35$ ), Selbst-Kollegen-Urteile ( $\rho = .36$ ) und Kollegen-Vorgesetzten-Urteile ( $\rho = .62$ ) untersucht, deren Zusammenhang jeweils statistisch signifikant ausfiel. Nachfolgend stellten Conway und Huffcutt (1997) mittlere Korrelationen bei Selbst-Vorgesetzten-Urteilen von .22, bei Selbst-Kollegen-Urteilen von .19, bei Selbst-Mitarbeiter-Urteilen von .14 und bei Kollegen-Vorgesetzten-Urteilen von .34 fest. Ähnliche Ergebnisse zur Beurteilung der beruflichen Leistung konnte auch Heidemeier (2005) sowie Heidemeier und Moser (2009) erzielen. So erreichten die Leistungsbeurteilungen der sich selbst einschätzenden Mitarbeiter und deren Vorgesetzten ebenfalls eine korrelative Übereinstimmung von  $r = .22$ .

Den einzelnen Meta-Analysen ist gemeinsam, dass die jeweiligen Zusammenhänge der Perspektiven nicht besonders hoch ausfallen. Die jeweils stärksten Zusammenhänge finden sich zwischen Kollegen und Vorgesetzten, also bei Fremd-Fremd-Konstellationen. Die Diskrepanz zwischen den Selbst- und Fremdurteilen kann in bezug auf die Arbeitsleistung als problematisch angesehen werden. So stellen etwa Atwater und Yammarino (1992) fest, dass Führungspersonen am effektivsten sind, wenn ihre Beurteilung mit den Beurteilungen der geführten Personen übereinstimmen. Entsprechend werden Konstellationen, bei denen Selbst- und Fremdurteile übereinstimmen, auch als „akkurate Beurteilungen“ bezeichnet (vgl. Yammarino & Atwater, 1997). Diese sind divergierenden Beurteilungen vorzuziehen, da sie ein gewisses Maß an gegenseitigem Verstehen widerspiegeln (Sosik & Godshalk, 2004). Nach Yammarino und Atwater (1997) lässt die Bezeichnung jedoch nicht den Umkehrschluss zu, dass bei Diskrepanzen von einer fehlerhaften, ungenauen, unpräzisen oder falschen Einschätzung seitens eines der Beurteiler gesprochen werden kann. Es geht nach den Autoren vielmehr um verschiedene Sichtweisen des gleichen Phänomens. Das heißt, im Rahmen der Gegenüberstellung von Selbst- und Fremdurteilen wird der Versuch unternommen, das Ausmaß an

Übereinstimmung der verschiedenen Blickwinkel bezüglich der im Fokus stehenden Person zu ermitteln. Diskrepanzen hinsichtlich der Urteile entstehen sowohl durch die Person im Fokus als auch durch die jeweilige Person, welche die Fremdeinschätzung durchführt. Liegen Überschätzungen oder entsprechend Unterschätzungen im Vergleich der jeweils anderen Perspektive vor, so kann dies eine wertvolle Information darstellen, um die individuelle Einschätzung der „Wirklichkeit“ besser zu verstehen. Zudem wird angeführt, dass es für die psychologische Gesundheit förderlich sein kann, Diskrepanzen und kleinere Kritik zu ignorieren und Misserfolge nicht überzubewerten (vgl. Atwater & Yammarino, 1997).

### Allgemeine psychologische Erklärungsansätze zur Selbst-Fremd-Übereinstimmung

In der Literatur finden sich zahlreiche Erklärungsansätze für die eher niedrigen Korrelationen zwischen Beurteilereinschätzungen. Herangezogen werden u.a. unterschiedliche Vergleichsprozesse i. S. der sozialen Vergleichstheorie nach Festinger, Verfügbarkeitsheuristiken bzw. der unterschiedliche Zugang von Selbst- und Fremdbeurteiler zu Situationen, in denen beurteilungsbezogenes Verhalten gezeigt wird, informationsbezogene Asymmetrien, das Konzept der romantisierenden Führung, wie es etwa von Meindl (1995) beschrieben wird, die Erwartungen, Interessen und Motive der Beurteilenden, verschiedene Mechanismen von Stereotypen, unterschiedliche Attributionsstile, Persönlichkeitseigenschaften der Beteiligten wie Self-Monitoring, das Selbstwertgefühl, Self-Awareness, Narzissmus und das Ausmaß des Leistungsmotivs, Verzerrungen durch Antworttendenzen, ein unterschiedliches Ausmaß an Erfahrung mit Beurteilungen, das Bedürfnis nach Selbstkonsistenz durch welches ein spezifisches Abrufen von Informationen auftritt und klassische Beobachterfehler wie Erwartungseffekte, der Observer-Drift, die Reaktivität des Beobachteten, der Halo-Effekt, Kontrast- und Ankereffekte, Interpretations- und Gedächtnisfehler, Primacy- und Recency-Effekte, Milde- und Strengeeffekte oder Projektionsfehler.

Harris und Schaubroeck (1988, S. 44ff.) fassen diese Vielzahl von Erklärungen in drei Kategorien zusammen: „egocentric bias“, „differences in organizational level“ und „observational opportunities“. (1) In die erste Kategorie fallen Aspekte die dazu führen, dass Selbstbeurteilungen einem Bias unterliegen, während andere Beurteiler wie Kollegen und Vorgesetzte eher eine gemeinsame Wahrnehmung teilen. Dazu zählen selbstwertdienliche Verzerrungen und Attributionen, die Tendenz zu Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz oder andere aus der sozialpsychologischen Forschung bekannte Phänomene. (2) In Rahmen der zweiten Kategorie wird angeführt, dass Unterschiede in der Organisationsebene dazu führen, dass z.B. Dimensionen anders definiert, gemessen und gewichtet werden. Allerdings

erklärt dies nicht die geringe Übereinstimmung zwischen den Selbstbeurteilungen und Kollegenurteilen, obwohl es sich dabei um Personen der gleichen Ebene handelt. (3) Als dritte und letzte Kategorie führen die Autoren eine Gruppe von Ansätzen an, die sich mit dem Ausmaß an Beobachtungsmöglichkeiten befassen. Doch auch diese können die Ergebnisse der Meta-Analysen nicht vollständig erklären.

Ein weiterer, sehr ausführlicher Ansatz stammt von Atwater und Yammarino (1997). In ihrem Modell werden biographische Merkmale, Persönlichkeitseigenschaften, kognitive Prozesse, arbeitsbezogene Erfahrungen und der Kontext, in dem die Beurteilungen getätigt werden, berücksichtigt. Darüber hinaus findet eine Gruppeneinteilung je nach Ausmaß an Übereinstimmung statt, und es werden individuelle und organisationsbezogene Ergebnisse bzw. Konsequenzen berücksichtigt. Es handelt sich damit um eines der ausführlichsten Modelle im Bereich von „self-other rating agreement“.

Weitere Autoren befassen sich damit, dass das Ausmaß an Übereinstimmung im Rahmen einzelner Studien stark variiert. Diese Variation wird einer Vielzahl von Aspekten zugeschrieben, angefangen von geringen Stichprobengrößen bis hin zu Moderatorwirkungen (vgl. Conway & Huffcutt, 1997; Harris & Schaubroeck, 1988; Mabe & West, 1982). Darüber hinaus unterscheiden sich die Studien darin, wie das Ausmaß an Übereinstimmung ermittelt wurde (vgl. Godshalk und Sosik, 2003; Goffin & Anderson, 2006): Es kann der Unterschied zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung berechnet werden und der jeweilige Wert in den Datenanalysen Verwendung finden, es können hierarchische multiple Regressionen zum Einsatz kommen, oder es besteht die Möglichkeit, mit Hilfe von Median-Splits eine künstliche Dichotomisierung von Gruppen mit hohen und niedrigen Werten herzustellen. Aufgrund verschiedener Kritikpunkte statistischer Art konnten sich diese Vorgehensweisen jedoch nicht durchsetzen. Weitere mögliche Vorgehensweisen werden u.a. von Atwater und Yammarino (1997), Halverson, Tonidandel, Barlow und Dipboye (2002), Wirtz (2006) und Wirtz und Caspar (2002) beschrieben. Es werden z.B. Mittelwertsunterschiede und Korrelationen berichtet oder sogenannte Selbst-Fremd-Profile erstellt.

Godshalk und Sosik (2003) bevorzugen ein Verfahren, bei dem die zu untersuchenden Dyaden in Gruppen eingeteilt werden, die darauf basieren, wie hoch die Übereinstimmung zwischen den Personen ist. Dieses Verfahren geht auf die Arbeitsgruppe um Atwater und Yammarino zurück (z.B. Atwater & Yammarino, 1992, 1997). Dabei wird zunächst für jedes Beurteilerpaar der Unterschied in den Angaben ermittelt. Anschließend findet ein Vergleich des Ergebnisses der jeweiligen Dyade mit dem Mittelwert aller Unterschiedswerte statt. Liegen die Werte signifikant unter dem Mittelwert, wird das Beurteilerpaar in die Gruppe der

„Unterschätzer“ (underestimators) eingeordnet. Liegen die Werte signifikant über dem Mittelwert, gehören sie in die Gruppe der „Überschätzer“ (overestimators). Zudem werden zwei mittlere Kategorien mit den Bezeichnungen „gering Unterschätzer“ (those in agreement/ poor) und „gering Überschätzer“ (those in agreement/ good) gebildet. Das Verfahren wurde bereits mehrfach in verschiedenen Bereichen eingesetzt (vgl. Atwater, Ostroff, Yammarino & Fleenor, 1998; Atwater, Roush & Fischthal, 1995; Fleenor, McCauley & Brutus, 1996) und hat sich auch im Zusammenhang mit der Analyse von Mentor-Protégé-Übereinstimmungen bewährt (vgl. Godshalk & Sosik, 2000, 2003; Sosik & Godshalk, 2004; Waters, 2004). Es bietet gegenüber der Ermittlung von korrelativen Zusammenhängen und Mittelwertsunterschieden den Vorteil, die jeweiligen Abweichungstendenzen differenziert einschätzen zu können und sich nicht nur auf allgemeine Aussagen über den Zusammenhang bzw. den Unterschied zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen zu beschränken.

### Erste Ergebnisse aus der Mentoringforschung

Generell befassen sich erst wenige Studien mit dem Ausmaß, mit dem Protégés und Mentoren ihre Sichtweise bezüglich der Mentoring-Beziehung teilen und eine noch geringere Anzahl von Studien mit der Selbst-Fremd-Beurteilung der erhaltenen und gegebenen Mentoring-Unterstützung. So steht beispielsweise bei Godshalk und Sosik (2000) die Beurteilung des transformationalen Führungsverhaltens des Mentors ( $r = .29; p < 0.05$ ) im Mittelpunkt und bei Godshalk und Sosik (2003) die Ähnlichkeit der Lernzielorientierung ( $r = .22; p < 0.01$ ) während in beiden Studien das Ausmaß an karrierebezogener und psychosozialer Mentoring-Unterstützung lediglich aus der Perspektive des Protégés erfasst wurde. Auch in Studien von Young und Perrewé (2000a, 2000b) wird zwar der Aspekt „met expectations“ in den Mittelpunkt eines sehr ausführlichen theoretischen Modells gestellt, die empirischen Untersuchungen werden jedoch getrennt nach Protégé- und Mentorstichprobe durchgeführt.

Arbeiten, in denen tatsächlich die verschiedenen Perspektiven gegenüber gestellt wurden, stellen demnach eine Ausnahme dar. Zu ihnen gehören die Studien von Waters, McCabe, Kiellerup und Kiellerup (2002), Raabe und Beehr (2003) und Wanberg et al. (2006), die nacheinander vorgestellt werden.

Waters et al. (2002) untersuchten das erhaltene und gegebene Mentoring im Rahmen eines formalen Programms. An der Studie nahmen 77 Protégés und 68 Mentoren teil. Hinsichtlich der karrierebezogenen Mentoring-Funktionen konnte auf Ebene von Korrelationen keine Übereinstimmung zwischen den Angaben der Protégés und der Mentoren festgestellt werden. Die psychosozialen Funktionen korrelierten hingegen mit  $r = .24 (p < .05)$ . Weitere Analysen

mit Hilfe von t-Tests ergaben bezüglich der karrierebezogenen Unterstützung keinen signifikanten Unterschied. Demgegenüber gingen die Mentoren signifikant von einem höheren Ausmaß an gegebener psychosozialer Unterstützung aus, als die Protegés angaben, erhalten zu haben. Zudem korrelierten die Einschätzungen bezüglich des beruflichen Erfolges höchst signifikant ( $r = .75, p < .001$ ). Weiterführende t-Tests zeigten, dass die Einschätzungen der Mentoren auch in diesem Bereich signifikant höher ausfielen als die Selbstbeurteilungen der Protegés. Allerdings wurde der wahrgenommene Berufserfolg nur mit Hilfe eines einzelnen Items ermittelt.

In der Studie von Raabe und Beehr (2003) wurden 61 formale Mentoringpaare aus zwei Organisationen befragt. Das Programm war dabei jeweils für 12 Monate angesetzt. Die Zugehörigkeit zu der Organisation und die Länge der jeweiligen Beziehung wurden bei den Berechnungen der Selbst-Fremdkorrelationen kontrolliert. Der verwendete Mentoring-Fragebogen geht auf Scandura und Ragins (1993) zurück. Er enthält die Aspekte Karriereentwicklung, psychosoziale Unterstützung und Rollenmodell. Die konvergenten Partialkorrelationen bezüglich dieser drei Skalen ( $r_{\text{karriere}} = 0.01$ ;  $r_{\text{psychosozial}} = 0.21$ ;  $r_{\text{Rollenmodell}} = 0.15$ ; jeweils n. sig.) zeigten keine signifikanten Übereinstimmungen zwischen den Protegés und Mentoren. Die gleichen Analysen auf Itemebene ergaben bei 1 von 6 karrierebezogenen Items, 3 von 5 psychosozialen Items und bei keinem Rollenmodell-Item signifikante Partialkorrelationen. Die Autoren gehen daher davon aus, dass bei den psychosozialen Funktionen die größte Chance einer Übereinstimmung besteht, auch wenn die Skala trotz ihrer vergleichsweise höchsten Ausprägung kein signifikantes Ergebnis aufwies.

Als zweite Methode, um die Selbst-Fremdbeurteilungen zu analysieren, führten Raabe und Beehr (2003) Mittelwertsvergleiche mit Hilfe von t-Tests durch. Die Ergebnisse zeigen, dass die gegebene karrierebezogene Unterstützung aus Sicht des Mentors das erhaltene Mentoring aus Sicht des Protegés etwas übersteigt. Bezogen auf die psychosoziale Unterstützung geben die Protegés hingegen ein größeres Ausmaß an als die Mentoren. Das gleiche gilt auch für den Aspekt Rollenvorbild. Das Fazit der Autoren spricht jedoch eher gegen eine Selbst-Fremd-Übereinstimmung bei der wahrgenommenen Mentoring-Unterstützung. So schreiben Raabe und Beehr (2003):

There was no evidence that the mentoring relationships were perceived in the same way by the two members of the mentor-mentee dyads. Even though well-established and behaviourally based measures were used, it seems as if mentors and mentees can have a very different assessment of the relationship they engage in. (S. 284)

Eine weitere Studie, in deren Rahmen ein formales Mentoring Programm untersucht wurde, stammt von Wanberg et al. (2006). Das Programm hatte eine Laufzeit von 12 Monaten. Es

wurde durch ein Unternehmen entwickelt und durchgeführt, welches sich auf organisationsbezogene Mentoringsysteme spezialisiert hat, bei denen Protegés und Mentoren in ihrer eigenen Organisation zusammengebracht werden. Die Studie beinhaltete Daten von 96 Mentor-Protegé-Dyaden aus neun verschiedenen Organisationen zu drei verschiedenen Messzeitpunkten. Das erhaltene und gegebene Mentoring wurde zum zweiten und dritten Messzeitpunkt mit Hilfe des vollständigen MRI (bis auf die Facetten Social und Parent) erfasst. Die Ergebnisse des Perspektivenvergleiches befinden sich in Tabelle 4.-1.

Tabelle 4.-1

*Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Alpha-Koeffizienten bezüglich des gegebenen und erhaltenen Mentorings nach Wanberg, Kammeyer-Mueller und Marchese (2006)*

		<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
Protegés											
1	psychosozial T2	3.89	.66	(.86)							
2	psychosozial T3	4.04	.62	.54	(.83)						
3	karriere T2	2.24	.66	.48	.43	(.90)					
4	karriere T3	2.20	.73	.33	.46	.73	(.85)				
Mentoren											
5	psychosozial T2	4.10	.44	<b>.14</b>	.19	.19	.10	(.79)			
6	psychosozial T3	4.20	.46	.24	<b>.31</b>	.25	.23	.62	(.83)		
7	karriere T2	2.23	.65	.35	.24	<b>.38</b>	.42	.38	.36	(.88)	
8	karriere T3	2.21	.66	.34	.19	.32	<b>.44</b>	.28	.51	.74	(.89)

*Anmerkung.* Korrelationen  $\geq .20$ ,  $p < .05$ ; Korrelationen  $\geq .26$ ,  $p < .01$ . Konvergente Korrelationskoeffizienten sind fett gedruckt;  $N = 96$ ; T2 = 6 Monate nach Programmbeginn; T3 = 12 Monate nach Programmbeginn; Antwortformat der Mentoringskala von 1-5; zitiert nach Wanberg et al. (2006, S. 418).

Die Korrelationen zwischen dem karrierebezogenen Mentoring aus der Perspektive der Protegés und aus der Perspektive der Mentoren fallen mit  $r_{T2} = .38$  und  $r_{T3} = .44$  moderat aus. Der Zusammenhang bezüglich des psychosozialen Mentorings ( $r_{T2} = .14$ , n. sig.;  $r_{T3} = .31$ ) wird von den Autoren ebenfalls als moderat bezeichnet. Die unterschiedliche Höhe der Korrelationen zum zweiten und dritten Messzeitpunkt ist nach den Autoren statistisch nicht signifikant.

Die Studien von Waters et al. (2002), Raabe und Beehr (2003) sowie Wanberg et al. (2006) zeigen, dass die Perspektiven derjenigen, die beim Mentoring am stärksten beteiligt sind, nicht besonders hoch übereinstimmen. Zwar ist die Mentoring-Beziehung auf Gegenseitigkeit angelegt, bei der ein Austausch auf verschiedenen Ebenen stattfindet, so dass Erfahrungen geteilt werden, dennoch scheint genügend Raum für unterschiedliche Einschätzungen bezüglich des erhaltenen und gegebenen Mentorings vorhanden zu sein. Neben den bereits genannten Erklärungsansätzen können nach Waters (2004) bei Mentoring-Beziehungen

unterschiedliche persönliche Interessen, Motive, Erwartungen und Bedürfnisse im Rahmen der einzelnen Karrierephasen von Protegé und Mentor oder eine mangelnde Kommunikation bezüglich dieser Aspekte eine Rolle dafür spielen, dass die Bewertungen im Sinne einer Korrelation anders oder im Sinne eines Niveau-Profiles unterschiedlich ausfallen. Insgesamt untersuchte Waters eine Reihe von Faktoren, von denen angenommen wurde, dass sie die Beurteilerübereinstimmung beeinflussen können. Dazu zählten die Art des Mentorings (formal/ informell), die Dauer der Beziehung, die Kontakthäufigkeit von Protegé und Mentor, die Vorerfahrungen mit Mentoring, die Zusammenstellung der Geschlechter in der Dyade, der Arbeitsaufwand von Protegé und Mentor und die Komponenten des Big-Five-Persönlichkeitsmodells. Mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen konnte Waters die Komplexität dieses Bereiches aufzeigen. So hatten beispielsweise die erhobenen Persönlichkeitseigenschaften des Mentors einen Einfluss auf die strukturellen und erfahrungsbezogenen Aspekte von Mentoring, nicht jedoch die Persönlichkeitseigenschaften des Protegés. Generell konnte die Autorin jedoch feststellen, dass die Mentoren das Ausmaß an psychosozialer Unterstützung im Vergleich zu den Beurteilungen der Protegés überschätzen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass aufgrund der bisherigen Ergebnisse der Meta-Analysen in bezug auf Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beurteilungen sowie der Ergebnisse aus dem Mentoring-Bereich eher moderate Übereinstimmungen zu erwarten sind. Insbesondere die Studie nach Wanberg et al. (2006), in deren Rahmen das MRI zum Einsatz kam, unterstützt diese Annahme.

Annahme 8a: Die Protegés und die Mentoren stimmen in ihrer jeweiligen Wahrnehmung über das gegebene und erhaltene Mentoring moderat überein.

Annahme 8b: Die Protegés und die Kollegen stimmen in ihrer jeweiligen Wahrnehmung über das Ausmaß an mentoraler Unterstützung gegenüber dem Protegé moderat überein.

Annahme 8c: Die Mentoren und die Kollegen stimmen in ihrer jeweiligen Wahrnehmung über das Ausmaß an mentoraler Unterstützung gegenüber dem Protegé moderat überein.

Die Ermittlung und der Vergleich der beiden Perspektiven sind jedoch nicht nur für die konvergente Validierung entscheidend, sondern auch für den täglichen Umgang zwischen Protegé und Mentor und für die Frage des Erfolges von Mentoring. Damit wird ein Bereich angesprochen, der mit der Kriteriumsvalidierung des MRI zusammenhängt (s. auch Kap. 5.1). Waters (2004) betont z.B., dass Protegés und Mentoren, die ihre Sichtweisen bezüglich der Beziehung teilen, eher die Bedürfnisse des anderen verstehen, offener für gegenseitiges Feedback sind und eher einstellungs- und verhaltensbezogene Anpassungen vornehmen, um eine

kontinuierliche Beziehung zu sichern. Nach Young und Perrewé (2000a) beruht der Erfolg des mentorale Austausch generell auf der Kombination der unterschiedlichen Wahrnehmung von Protegé und Mentor und sollte entsprechend auch bei der Untersuchung der mentorale Konsequenzen Berücksichtigung finden. Ebenso legen Atwater und Yammarino (1997) sowie Sosik und Godshalk (2004) dar, dass das jeweilige Ausmaß an Übereinstimmung Auswirkung auf zukünftiges Verhalten haben kann und damit auf die Wirkung von Mentoring. Nach Ansicht der Autoren können z.B. Personen, bei denen starke Über- oder Unterschätzungen vorliegen, im Gegensatz zu Personen mit einer guten Übereinstimmung ihre Stärken und Schwächen nicht richtig einschätzen. Dieses kann relevante berufsbezogene Entscheidungen beeinflussen. So ist es etwa durchaus möglich, dass an falschen oder unnötigen Trainingsmaßnahmen teilgenommen wird. Darüber hinaus wird angenommen, dass auch berufsbezogene Einstellungen stark von dem Ausmaß an Übereinstimmung abhängen. So gilt für die Gruppe der Überschätzer, dass sie nicht davon ausgehen, dass sie Veränderungen oder Verbesserungen vornehmen müssen. Sie erwarten hingegen im Gegenteil Anerkennung, Belohnungen, Gehaltserhöhungen, Beförderungen oder ähnliches, was jedoch häufig nicht eintritt, da ihre Fähigkeiten von außen geringer eingeschätzt werden. Werden die Erwartungen der Überschätzer jedoch nicht erfüllt, nimmt ihre Unzufriedenheit zu. Unterschätzer sind hingegen häufig sehr zufrieden mit ihrer beruflichen Situation. Sie bewerten es zum Teil als Glücksfall, trotz ihrer geringen Fähigkeiten ihre derzeitige Stelle angeboten bekommen zu haben, und können es sich nicht vorstellen, eine bessere zu finden. Ihre Unzufriedenheit bezieht sich eher auf die eigene Person. Erhalten sie ein positiveres Feedback als erwartet, sind sie eher überrascht und ihr Selbstwertgefühl steigt.

Waters (2004) konnte mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen zeigen, dass die Protegé-Mentor-Übereinstimmung, erhoben mit der Psychological Support Mentoring Scale nach Noe (1988a), signifikant mit der Arbeitszufriedenheit und dem organisationalem Commitment von Protegé und Mentor zusammenhängt. Allerdings lag kein signifikantes Ergebnis bezüglich des jeweiligen Selbstwertgefühls vor. Differenzierter stellten Sosik und Godshalk (2004) fest, dass Protegés, die das Ausmaß an transformationaler Führung ihres Mentors überschätzen, wenig psychosoziale Unterstützung erhalten und nur eine geringe Karrierezufriedenheit aufweisen, während Protegés in Unterschätzer-Dyaden deutlich stärker psychosozial und karrierebezogen unterstützt werden. Es stellt sich daher folgende Frage:

Annahme 9 (Forschungsfrage): Hat das Ausmaß an Mentor-Protegé-Übereinstimmung bezüglich der gegebenen und erhaltenen mentorale Unterstützung einen Einfluss auf den Karriereerfolg (Karrierezufriedenheit, Einkommen, hierarchische Position) des Protegés ?

## **5. Mentoring im Zusammenhang mit anderen Konstrukten: Kriteriumsvalidität, Analyse interindividueller Unterschiede und Vergleich mit ähnlichen Konstrukten als Bausteine des Validierungskonzeptes**

Das nachfolgende Kapitel gliedert sich in vier Teile. *Im ersten Teil* wird auf positive und negative mentorale Erfahrungen und Konsequenzen eingegangen. Damit wird der Grundstein für die Untersuchung der Kriteriumsvalidität des MRI gelegt. *Im zweiten Teil* werden psychosoziale, persönlichkeitsbezogene und situative Einflussfaktoren vorgestellt. Mit ihrer Hilfe können interindividuelle Unterschiede in den Testresultaten analysiert werden. Diese Art Nachweis von Testwertunterschieden in bezug auf vorher aus der theoretischen Hintergrund abgeleiteten Annahmen zählt zu den üblichen Verfahren zur Untersuchung der Konstruktvalidierung (vgl. Anhang 1). *Im dritten Teil* wird Mentoring verwandten Konstrukten gegenübergestellt. Die Einordnung, mit welchen Skalen die Mentoring-Skala zusammenhängt entspricht einem weiteren Bereich der Konstruktvalidierung aus dem Validierungskonzept der vorliegenden Arbeit. *Der vierte Teil* bezieht sich auf Alternativen zum traditionellen Mentoring. Im Kontrast zu weiteren Unterstützungsmöglichkeiten werden hier zum einen noch einmal die Kernelemente des traditionellen, informellen Mentorings verdeutlicht. Zum anderen werden die dargestellten Ansätze als Ausblick verstanden, der für weitere Forschungsansätze und für Psychologen, die in der Praxis tätig sind, wichtige Impulse geben kann.

### **5.1 Überblick über positive und negative mentorale Erfahrungen und Konsequenzen als Hintergrund der Kriteriumsvalidierung**

Mentoring wird häufig mit positiven Assoziationen in Verbindung gebracht. Daneben kann es jedoch auch zu ethischen Problemen (vgl. Moberg & Velasquez, 2004) und negativen Konsequenzen kommen (vgl. Eby et al., 2000; Eby & McManus, 2004; Hansford et al., 2002; Kalbfleisch, 1997; Simon & Eby, 2003; Wanberg et al., 2003). Diese werden allerdings häufig vernachlässigt, was Scandura (1998) in ihrer Arbeit über dysfunktionale Mentoring-Beziehungen und ihre Konsequenzen folgendermaßen beschreibt:

Hundreds of books and articles have been written on mentoring, most of them describing the benefits of mentoring to proteges, mentors, and organizations. Yet, mentoring relationships may become dysfunctional, and it is important to recognize the implications of negative aspects of these relationships for the development of human resources in organizations. (S. 449)

Für das Verständnis des Konstrukts Mentoring sowie für seine Anwendung in der Praxis ist es entscheidend, die „dunkle Seite der Beziehung“ (vgl. Hezlett & Gibson, 2005) weder zu verschweigen noch zu vernachlässigen. Allerdings wird im Rahmen der wissenschaftlichen Validierung des MRI der Schwerpunkt auf die positiven Konsequenzen gelegt. Auf die möglichen negativen Erfahrungen und Folgen von Mentoring wird daher in Form eines Exkurses im Anhang (s. Anhang 5) eingegangen, während an dieser Stelle die „strahlende Seite der Beziehung“ beschrieben wird.

In den vergangenen 20 bis 25 Jahren haben sich eine Vielzahl von Studien mit der positiven Wirkung von Mentoring befasst. Diese lassen sich u.a. nach der Art des Mentorings (formal vs. informell, vgl. Kap. 5.4, Anhang 12), der Untersuchungsmethode, dem Untersuchungsdesign, der Art und der Anzahl der Datenquellen, der Stichprobengröße oder der Ausrichtung der Studie auf eine Zielgruppe sortieren. Eine sehr detaillierte Übersicht diesbezüglich, die sich auf mehr als 90 Einzelstudien bezieht, findet sich bei Wanberg et al. (2003). Auch bei anderen Autoren wird die positive Wirkung von Mentoring auf verschiedenen Ebenen dargestellt (s. Fowler, 2002; Hansford et al., 2002; Scandura & Hamilton, 2002; Noe et al., 2002). Darüber hinaus wurden mehrere Meta-Analysen veröffentlicht, die sich jeweils mit der Wirkung von Mentoring für die Protegés beschäftigen (vgl. Allen et al., 2004; Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005; Underhill, 2006; Kammeyer-Mueller & Judge, 2008). Zudem konnten Studien zeigen, dass bei einer funktionalen Protegé-Mentor-Beziehung nicht nur die Protegés sondern auch die Mentoren und die entsprechende Organisation profitieren. Im Folgenden wird daher zunächst auf die positiven Konsequenzen für (1) die Organisation und (2) für die Mentoren eingegangen, bevor (3) die Erkenntnisse bezüglich der Protegés ausführlicher erläutert und die Ergebnisse der Meta-Analysen dargestellt werden.

#### *Positive Konsequenzen für die Organisation*

Auf der Seite der Organisation ist Mentoring insbesondere für die Sozialisation von neuen Mitarbeitern entscheidend. So zählen Mentoren neben Vorgesetzten, hierarchisch höher-rangigen Kollegen und Peers zu den vier wichtigsten Sozialisationshilfen (Louis, Posner & Powell, 1983). Gerade im Vergleich zu Berufsanfängern ohne Mentor konnte festgestellt werden, dass bei Protegés die organisationale Sozialisation erfolgreicher verläuft (Chao, 1997; Chao et al., 1992; Lankau & Scandura, 2007; Ostroff & Kozlowski, 1993). Durch den direkten Ansprechpartner, der den Protegés bei allen Schwierigkeiten der Eingliederung zur Seite steht, werden häufig die Kündigungsabsicht des Protegés oder ein direktes Fluktuations-

verhalten reduziert (Clutterbuck, 1986, Joiner, Bartram & Garreffa, 2004; Payne & Huffman, 2005; Scandura & Viator, 1994; Viator & Scandura, 1991; Wanberg et al., 2003). Weitere positive Konsequenzen werden überblicksartig in Tabelle 5.1-1 dargestellt.

Tabelle 5.1-1

*Positive Konsequenzen von Mentor-Protégé-Beziehungen für die jeweilige Organisation*

- 
- bessere Integration der Mitarbeiter (Wanberg et al., 2003)
  - Reduktion der Frustration bei Berufsanfängern (Clutterbuck, 1986)
  - Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit bei Mentoren und Mentorierten (Allen, Russel et al., 1997; Appelbaum et al., 1994; Chao et al., 1992; Bahniuk et al., 1990; Louis et al., 1983)
  - Erhöhung der Identifikation mit der Organisation (Hofmann-Lun, Schönfeld & Tschirner, 1999)
  - Positive Auswirkung auf das Organizational Citizenship Behavior (Rigsby, Siegel, Spiceland, 1998)
  - erhöhtes organisationsbezogenen Commitment (Aryee & Chay, 1994; Aryee, Chay et al., 1996; Baugh et al, 1996; Donaldson et al., 2000; Joiner et al., 2004; Orpen, 1997; Payne & Huffman, 2005; Ragins, Cotton & Miller, 2000; Scandura, 1997)
  - förderliche Auswirkung auf die Entwicklung des Managements (Clutterbuck, 1986; Ehrich & Hansford, 1999; Wanberg et al., 2003)
  - Verbesserung der Führungseigenschaften von Managern zu Gunsten der Organisation (Hunt & Michael, 1983; Kram, 1985a)
  - Reduzierung von Trainingskosten (Barker, Monks & Buckley, 1996)
  - Verbesserung der Kommunikation innerhalb der Organisation durch die Kontakte zwischen verschiedenen hierarchischen Ebenen und zwischen verschiedenen Aufgabenbereichen (Clutterbuck, 1986; Hofmann-Lun et al., 1999; Wanberg et al., 2003)
  - höhere Wahrnehmung von distributiver und prozeduraler Gerechtigkeit innerhalb der Organisation (Scandura, 1997)
  - wichtige Ressource im Rahmen von organisationalen Veränderungen bzw. im Umgang mit Unsicherheit und Wandel (Rigsby et al., 1998)
  - Steigerung der Attraktivität der Organisation für potentielle Bewerber (Allen & O'Brien, 2006; Clutterbuck, 1986)
- 

Insgesamt stellten Hansford et al. (2002) auf der Grundlage von 151 Studien fest, dass in etwa 31% der Veröffentlichungen Mentoring direkt mit Auswirkungen für die jeweilige Organisation in Beziehung gebracht wurde. Aufgrund ihrer Ergebnisse erstellten die Autoren ein 7-stufiges Kategoriensystem. Die vier Kategorien, in die am meisten Studien eingeordnet werden konnten sind „improved productivity/ contribution/ profit by employees“, „retention/ attracted talented employees“, „promotes loyalty/ empathy/ team spirit“ und „improved workplace/ communications/ relations“.

### *Positive Konsequenzen für die Mentoren*

Aus der Perspektive der Mentoren wurden ebenfalls eine Reihe positiver Konsequenzen identifiziert. Allen, Poteet und Burroughs (1997) ermittelten z.B. auf der Grundlage von 27 Interviews mit Mentoren durch inhaltsanalytische Verfahren 11 Dimensionen, die zu den folgenden vier Faktoren höherer Ordnung gruppiert wurden: „builds support network“, „self-satisfaction“, „job-related: self-focused“ und „job related: other-focused“. Der erste Faktor geht mit der Bildung von engen, teilweise freundschaftlichen Beziehung einher oder auch mit Loyalitätsaspekten seitens des Protégés. Der zweite Faktor umfasst die Zufriedenheit, andere wachsen zu sehen, ihren Erfolg mitzuerleben, oder auch einfach nur die Zufriedenheit, anderen Personen zu helfen. Der dritte Faktor enthält berufliche Aspekte des Mentors, wie etwa eine Erweiterung seines Wissens, Hilfestellungen bei der Bewältigung von Aufgaben, eine Erhöhung der Sichtbarkeit des Mentors in seiner Organisation oder den Erhalt von Anerkennung. Der letzte Faktor schließt die Weitergabe von Wissen an andere mit ein sowie den Aufbau von kompetenten Mitarbeitern in Schlüsselpositionen.

Im Rahmen weiterer Studien ermittelten Ragins und Scandura (1994b, 1999) mit Hilfe von Faktorenanalysen fünf Kategorien, die den Nutzen derjenigen Personen abbilden sollen, die sich als Mentor engagieren. Diese lauten „loyal base of support“, „rewarding experience“, „improved job performance“, „recognition by others“ und „generativity“. Generell berichten Hansford et al. (2002) jedoch, dass sich nur wenige Studien mit den positiven Konsequenzen von Mentoring für den Mentor befassen. So wurden nur in 40 von 151 untersuchten Studien (26,5%) ein oder mehrere positive Effekte für den Mentor berichtet. Dennoch erstellten die Autoren auch hier aus den von ihnen ermittelten Ergebnissen ein Kategoriensystem mit 13 unterschiedlichen Wirkungsweisen. Zu diesen Kategorien zählen u.a. „networking/ collegiality/ reciprocity“, „career satisfaction/ motivation/ promotion“, „improved skills/ job performance“, „pride/ personal satisfaction“ und „assistance/ ideas/ support/ feedback“. Einen Ansatz anderer Art verfolgten Eby, Durley, Evans und Ragins (2006). Die Autoren teilen generell alle positiven Konsequenzen in die Bereiche kurzfristige Vorteile und langfristige Vorteile. Kurzfristig sind in diesem Rahmen die Zufriedenheit der Mentoren oder die Anerkennung der Organisation. Als langfristig werden Aspekte wie das Einkommen und Beförderungen angesehen. Weitere positive Auswirkungen werden überblicksartig in Tabelle 5.1-2 dargestellt.

Tabelle 5.1-2

*Überblick über verschiedene Auswirkungen von Mentoring für die Gruppe der Mentoren*

- 
- finanzielle Belohnung (Ehrich & Hansford, 1999)
  - höheres Einkommen (Allen, Lentz et al., 2006; Collins, 1994; Ragins, 1997b)
  - größere Anzahl/ häufigere Beförderungen (Allen, Lentz et al., 2006; Bozionelos, 2004; Ragins, 1997b)
  - leichter Aufbau von Unterstützungsnetzwerken (Allen, Poteet & Burroughs, 1997)
  - Steigerung der eigenen Arbeitsleistung und Effektivität durch Unterstützung des Protegés sowie die Möglichkeit, an ihn Aufgaben zu delegieren (Bozionelos, 2004; Busch, 1985; Eby & Lockwood, 2005; Lentz, 2004; Nykodym et al., 1995; Ragins, 1997b)
  - Erhalt technischer Hilfestellung (Hunt & Michael, 1983; Kram & Isabella, 1985)
  - Zugang zu Informationen (Kram, 1983; Mullen, 1994; Mullen & Noe, 1999)
  - Erhalt von Feedback durch den Protegé (Mullen & Noe, 1999; Wright & Werther, 1991)
  - Lernen bzw. Erweiterung von Wissen und Fähigkeiten (Allen, Poteet & Burroughs, 1997; Eby & Lockwood, 2005; Mullen & Noe, 1999; Noe et al., 2002)
  - Erleben einer eigenen, inneren Zufriedenheit durch den Einsatz von Wissen und Erfahrung, um anderen zu helfen und sie zu fördern (Allen, Poteet & Burroughs, 1997; Burke, 1984; Burke et al., 1994; Eby & Lockwood, 2005; Klauss, 1981; Kram, 1983, 1985a; Noe et al., 2002; Phillips-Jones, 1983; Ragins & Scandura, 1999)
  - individuellen Selbstverwirklichung (Burke et al., 1994; Busch, 1985; Ragins, 1997b; Ragins & Scandura, 1994b)
  - Erhalt eines zusätzlichen Bedeutungsinhaltes im Rahmen des Arbeitslebens durch die geleistete Unterstützung; neue Herausforderungen und Anregungen; sich wieder jung fühlen (Burke, 1984; Kram, 1983, 1985a; Noe et al., 2002; Ragins & Scandura, 1999)
  - Förderung des Selbstbewusstseins des Mentors (Ehrich & Hansford, 1999)
  - höhere Arbeitszufriedenheit (Eby, Durley et al., 2006; Lentz, 2004; Ragins, 1997b)
  - höhere Karrierezufriedenheit (Burke, 1984; Collins, 1994; Ragins, 1997b; Wanberg et al., 2003)
  - höheres organisationsbezogenes Commitment (Eby, Durley et al., 2006; Lentz, 2004; Ragins, 1997b)
  - soziale Anerkennung und Respekt durch den Protegé sowie durch Dritte wie Vorgesetzte und Kollegen (Burke, 1984; Noe et al., 2002; Hunt & Michael, 1983; Ragins, 1997b)
  - Steigerung der Reputation (Kram, 1985a; Noe et al., 2002; Ragins, 1997b)
  - Steigerung der Macht (Hunt & Michael, 1983; Noe et al., 2002)
- 

*Positive Konsequenzen für die Protegés*

Für die Protegés werden positive Erfahrungen und Konsequenzen am häufigsten dargestellt. So stellten u.a. Hansford et al. (2002) fest, dass insgesamt 90% der von ihnen untersuchten Veröffentlichungen ( $N = 151$ ) der mentorale Unterstützung einen positiven Effekt für den Protegé zuschreiben. Die meisten Studien weisen dabei darauf hin, dass Mentoring-Erfahrungen mit Berufserfolg zusammenhängen. So betonen beispielsweise Bahniuk et al. (1990, S. 432): „One consistent finding of existing studies, however, is that mentoring enhances one’s career development and chances of being successful”.

Für das Konstrukt Berufserfolg bzw. Karriereerfolg finden sich in der englischsprachigen Forschungsliteratur unterschiedliche Bezeichnungen wie etwa *career progression* (u.a. Barker

et al., 1996; Seibert, Kraimer & Crant, 2001), *career success* (u.a. Allen, Lentz et al., 2006; Blake-Beard, 1999; Seibert, Kraimer & Liden, 2001; Wayne, Liden, Kraimer & Graf, 1999), *career advancement* (u.a. Anderson, 2005) oder *managerial advancement* (u.a. Tharenou, Latimer & Conroy, 1994). Berufserfolg kann im Sinne von objektiven Dimensionen und im Sinne von subjektiven Dimensionen definiert werden. Judge und Bretz (1994, S. 50) verwenden die Bezeichnungen „extrinsic career success“ und „intrinsic career success“. In die erste Kategorie fallen beobachtbare karrierebezogene Leistungen wie das Gehalt, die erreichte hierarchische Position oder die Anzahl an Beförderungen bei dem aktuellen Arbeitgeber. Unter subjektivem Berufserfolg werden hingegen kognitive und affektive Aspekte bezüglich des bisher Erreichten gefasst, die nach Wayne et al. (1999) jedoch teilweise auf objektive Indikatoren zurückzuführen sind. Darunter fallen u.a. die Zufriedenheit mit der Arbeit oder der Karriere. Bezüglich vieler dieser objektiven und subjektiven Einzelaspekte konnten einzelne Studien zeigen, dass Personen mit Mentor mehr profitieren als Personen ohne Mentor. Eine tabellarische Übersicht über verschiedene Ergebnisse befindet sich in Anhang 6.

In einer zusammenfassenden Studie erstellten Hansford et al. (2002) insgesamt 15 Kategorien, die jeweils positive Konsequenzen widerspiegeln. Dazu zählen u.a. „career satisfaction/ motivation/ plans/ promotion“, „challenging assignments/ improving skills/ performance“, „coaching/ ideas/ feedback/ strategies“, „access to resources/ information/ people“ und „self-confidence/ respect/ personal/ interpersonal growth“.

Eine erste Meta-Analyse mit 43 Studien wurde zwei Jahre später von Allen et al. (2004) veröffentlicht. In einer weiteren Meta-Analyse griff Underhill (2006) etwa zwei Drittel dieser Studien auf, wobei der Schwerpunkt auf Versuchsanordnungen gelegt wurde, bei denen mentorierte Personen mit Personen, die kein Mentoring erhielten bezüglich ihres beruflichen Erfolges verglichen wurden. Alles in allem untersuchte Underhill 106 Artikel aus den Jahren 1988 bis 2004. Neben der größeren Anzahl an Studien wurden zudem weitere Indikatoren von Berufserfolg berücksichtigt, die in den Analysen von Allen et al. nicht enthalten waren. Eine Übersicht über einige der Ergebnisse der beiden Meta-Analysen mit den Originalbezeichnungen der Berufserfolgsmaße befindet sich in Tabelle 5.1-3 (objektive Berufserfolgsmaße) und Tabelle 5.1-4 (subjektive Maße).

Tabelle 5.1-3

*Übersicht über metaanalytische Befunde zur Beziehung zwischen objektiven Berufserfolgsmaßen und Gruppen mit und ohne erhaltenen Mentoring nach Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima (2004) und Underhill (2006)*

	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>M<sub>r</sub></i>	<i>M<sub>wr</sub></i>	95%- CI
Compensation (Allen et al., 2004)	7	2260	.12	.12	.06, .19
Income (Underhill, 2006)	6	k.A.	k.A.	.15	-.02, .32
Promotions (Allen et al., 2004)	3	561	.30	.31	.27, .35
Number of promotions (Underhill, 2006)	2	k.A.	k.A.	.47	-.03, .98
Tenure (Underhill, 2006)	3	k.A.	k.A.	.04	-.13, .21

*Anmerkung.* *k* = Anzahl der Korrelationen; *N* = Teilnehmerzahl aller Studien kombiniert; *M<sub>r</sub>* = durchschnittliche Korrelation; *M<sub>wr</sub>* = gewichtete durchschnittliche Korrelation; CI = Konfidenzintervall; *N* und *M<sub>r</sub>* werden von Underhill (2006) nicht berichtet.

Entscheidend bei der Interpretation der Ergebnisse ist, ob das 95%-Konfidenzintervall den Wert Null beinhaltet. So finden zwar Allen et al. (2004) und Underhill (2006) bezüglich der objektiven Maße Effekte in annähernd gleicher Höhe, sie fallen bei Underhill jedoch nicht signifikant aus. Die Ergebnisse von Allen et al. sind hingegen trotz ihrer eher niedrigen Ausprägung, ein Beleg dafür, dass Nachwuchskräfte mit einem Mentor im Gegensatz zu nicht mentorierten Personen ein höheres Einkommen haben und schneller in der Organisation aufsteigen.

Die Ergebnisse bezüglich der subjektiven Berufserfolgsmaße werden in Tabelle 5.1-4 dargestellt. Sowohl Allen et al. als auch Underhill stellten keinen signifikanten Zusammenhang mit der negativen Kündigungsabsicht bzw. der Intention, in der Organisation zu verbleiben fest. Demgegenüber zeigen beide Meta-Analysen, dass Protegés im Vergleich zu Personen ohne Mentor eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen. Allen et al. stellten zusätzlich fest, dass Protegés eine höhere Laufbahnzufriedenheit, höher Aufstiegs Erwartungen und eine höhere Laufbahnbindung besitzen. Underhill spricht von größeren „promotion, career advancement opportunities“, größeren „organizational commitment“ und mehr „self-esteem“ sowie geringerem „work stress“ und weniger „work-family conflict“ bei Mentorierten als bei Personen ohne Mentor, wobei einige dieser Aspekte nur marginal signifikant ausfallen.

Tabelle 5.1-4

*Übersicht über metaanalytische Befunde zur Beziehung zwischen subjektiven Berufserfolgsmaßen und Gruppen mit und ohne erhaltenen Mentoring nach Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima (2004) und Underhill (2006)*

	<i>k</i>	<i>N</i>	<i>M<sub>r</sub></i>	<i>M<sub>wr</sub></i>	95% - CI	
Intention to stay (Allen et al., 2004)	3	1606	.10	.06	-.05,	.17
Intent to stay (Underhill, 2006)	4	k.A.	k.A.	.10	-.09,	.29
Job satisfaction (Allen et al., 2004)	10	3029	.23	.18	.12,	.25
Job satisfaction (Underhill, 2006)	10	k.A.	k.A.	.39	.25,	.53
Career satisfaction (Allen et al., 2004)	7	2602	.23	.21	.13,	.28
Expectation for advancement (Allen et al., 2004)	3	691	.27	.26	.23,	.30
Promotion, career advancement opportunities (Underhill, 2006)	4	k.A.	k.A.	.49	.32,	.65
Career commitment (Allen et al., 2004)	4	2207	.17	.15	.09,	.22
Organizational commitment (Underhill, 2006)	3	k.A.	k.A.	.20	.02,	.39
Alternative employment opportunities (Underhill, 2006)	3	k.A.	k.A.	.04	-.21,	.19
Self-esteem (Underhill, 2006)	4	k.A.	k.A.	.18	.01,	.35
Work stress (Underhill, 2006)	2	k.A.	k.A.	.41	.0007,	.81
Work-family conflict (Underhill, 2006)	2	k.A.	k.A.	.21	.06,	.36

*Anmerkung.* *k* = Anzahl der Korrelationen; *N* = Teilnehmerzahl aller Studien kombiniert; *M<sub>r</sub>* = durchschnittliche Korrelation; *M<sub>wr</sub>* = gewichtete durchschnittliche Korrelation; CI = Konfidenzintervall; *N* und *M<sub>r</sub>* werden von Underhill (2006) nicht berichtet.

In einer weiteren Meta-Analyse von Ng et al. (2005) wurde u.a. untersucht, welche Prädiktoren das Einkommen, die Laufbahnzufriedenheit und Beförderungen vorhersagen können. Dabei wurden der mentorale Einfluss mit dem Einfluss anderen Prädiktoren wie z.B. Persönlichkeitseigenschaften, soziodemographischen Angaben oder Aspekten des Humankapitals verglichen. Das psychosoziale Mentoring wies einen geringen, aber signifikanten Zusammenhang mit dem Einkommen ( $r = .05$ ) auf. Für das karrierebezogene Mentoring zeigten sich für alle drei Berufserfolgsmaße signifikante Effekte. Die stichprobengewichteten, aber unkorrigierten Durchschnittskorrelationen in bezug auf Einkommen ( $r = .22$ ), Laufbahnzufriedenheit ( $r = .44$ ) und Beförderungen ( $r = .12$ ) fallen teilweise höher, teilweise auch niedriger als andere Prädiktoren aus. Bezogen auf das Einkommen hatten z.B. die Prädiktoren Ausbildungsniveau ( $r = .29$ ), mikropolitischen Kenntnisse und Fertigkeiten ( $r = .29$ ), Allgemeine Intelligenz ( $r = .27$ ) und Trainings- und Weiterbildungsmöglichkeiten ( $r = .24$ ) deskriptiv höhere Korrelationen als das karrierebezogene Mentoring ( $r = .22$ ). Bei der Laufbahnzufriedenheit liegt das karrierebezogene Mentoring hingegen an dritter Stelle, direkt hinter der Kontrollüberzeugung ( $r = .47$ ) und dem psychosozialen Mentoring ( $r = .46$ ). Damit ist auch

mit dieser Meta-Analyse eine Verknüpfung zwischen Mentoring und Berufserfolgsmaßen belegt.

Die derzeit jüngste Meta-Analyse stammt von Kammeyer-Mueller und Judge (2008). Die Autoren stellten nicht nur wie bereits die Vorgänger einen Zusammenhang zwischen Mentoring und Erfolgsmaßen her, sondern berücksichtigen zusätzlich Faktoren, die den Zusammenhang beeinflussen können.

A quantitative research synthesis was conducted focused on estimating multivariate analytical paths between mentoring and several career outcomes, while holding constant correlates of mentoring including demographics, human capital, and core self-evaluations. (Kammeyer-Mueller & Judge, 2008, S. 269)

Darüber hinaus wurde der Aspekt Mentoring differenziert in a) einen Vergleich zwischen Personen mit und ohne Mentor, b) einem Modell, bei dem das gesamte Mentoring berücksichtigt wird, und c) einem Modell, bei dem Mentoring in psychosoziale und karrierebezogene Unterstützung unterteilt wird. Diese drei Modelle wurden anschließend mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen überprüft. Insgesamt fallen die Mentoring-Effekte bezogen auf die karrierebezogenen Konsequenzen schwach bis moderat aus. Für die untersuchten subjektiven Maße (job satisfaction, career satisfaction) ist Mentoring dabei jedoch ein stärkerer Prädiktor als für die objektiven Maße (promotion, salary). Die Wirkung bleibt teilweise auch bei der Berücksichtigung der verschiedenen Antezedenzbedingungen (gender, race, core self-evaluation, tenure, education) bestehen, wobei hier deutliche Unterschiede je nach zugrundegelegtem Mentoring-Modell vorhanden sind. So findet sich z.B. bei allen drei Modellen ein signifikanter Zusammenhang mit der Laufbahnzufriedenheit, nicht jedoch in Bezug auf das Gehalt oder die Beförderung. Die Antezedenzbedingungen an sich weisen in diesen Modellen fast durchgängig einen starken signifikanten Effekt hinsichtlich der Erfolgsmaße auf. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass zum einen „Mentoring“ nicht gleich „Mentoring“ ist und daher differenziert betrachtet werden muss, und zum anderen die Berücksichtigung von Antezedenzbedingungen in der Wirkungsforschung von Mentoring unerlässlich ist (s. hierzu Kap. 5.2).

Die verschiedenen Meta-Analysen zeigen, dass insgesamt der Zusammenhang zwischen Mentoring und subjektiven und objektiven Berufserfolgsmaßen gut belegt ist. Im Rahmen der Validierung des MRI werden daher folgende Hypothesen getestet:

Annahme 10a: Mentoring, gemessen durch das Mentor Role Instrument, hängt positiv mit subjektiven (Karrierezufriedenheit) und objektiven (Einkommen, hierarchische Position) Berufserfolgsmaßnahmen zusammen.

Annahme 10b: Das karrierebezogene Mentoring, gemessen durch das Mentor Role Instrument, hängt positiv mit subjektiven (Karrierezufriedenheit) und objektiven (Einkommen, hierarchische Position) Berufserfolgsmaßnahmen zusammen.

Annahme 10c: Das psychosoziale Mentoring, gemessen durch das Mentor Role Instrument, hängt positiv mit subjektiven (Karrierezufriedenheit) und objektiven (Einkommen, hierarchische Position) Berufserfolgsmaßnahmen zusammen.

Annahme 10d: Die Facetten von Mentoring, gemessen durch das Mentor Role Instrument, hängen positiv mit subjektiven (Karrierezufriedenheit) und objektiven (Einkommen, hierarchische Position) Berufserfolgsmaßnahmen zusammen.

Weitere Annahmen bezüglich verschiedener Faktoren, die den Zusammenhang zwischen Mentoring und den subjektiven wie objektiven Berufserfolgsmaßnahmen beeinflussen, werden im Anschluss an das folgende Kapitel (s. Kap. 5.2) dargestellt, in dem näher auf soziodemographische Aspekte, Persönlichkeitseigenschaften und situative Bedingungen eingegangen wird.

## **5.2 Psychosoziale, persönlichkeitsbezogene und situative Faktoren zur Erklärung interindividueller Unterschiede im Ausmaß der Mentoring-Unterstützung**

In früheren Studien wurden eine Reihe von Faktoren identifiziert, die einen Einfluss auf das Ausmaß an Mentoring haben sollen. Ihnen wird eine große Bedeutung zugeschrieben. So betonen Welsh und Wanberg (2009):

Given the usefulness of mentoring for individuals' careers, it is important to understand characteristics and contextual variables related to individuals becoming a protégé ... but broader examinations of variables associated with finding a mentor and receiving mentoring have been limited. (S. 257)

Zu den Aspekten, die bereits näher untersucht wurden und denen aufgrund der Ergebnisse nachgesagt wird, dass sie nicht nur das erhaltene, sondern auch das gegebene Mentoring beeinflussen können, zählen (1) psychosoziale Kontextvariablen wie das Geschlecht, das Alter und der sozioökonomische Status von Protegé und Mentor, die häufig in den Berechnungen als Kontrollvariablen verwendet werden, (2) Persönlichkeitseigenschaften wie Locus of control, Self-Monitoring und Extraversion und (3) situationsbezogene Aspekte wie das

Förderklima oder die Interaktionsmöglichkeiten am Arbeitsplatz. Nachfolgend werden diese drei Bereiche nacheinander dargestellt. Ein besseres Verständnis dafür, wie diese Aspekte Mentoring-Beziehungen und ihre Auswirkungen beeinflussen, dient nicht nur der wissenschaftlichen Weiterentwicklung des Mentoring-Konstrukts, sondern kann auch für Organisationen hilfreich sein. Anwendungsmöglichkeiten zeigen sich beispielsweise bei der Konstruktion von formalen Mentoringprogrammen (vgl. Turban & Lee, 2007) oder bei der Beratung von Organisationen, wenn die Frage im Raum steht, wie Entwicklungs-Beziehungen gefördert werden können.

### **Psychosoziale Kontextvariablen**

Im Rahmen der psychosozialen Kontextvariablen wird auf drei verschiedene Faktoren näher eingegangen: das Geschlecht, das Alter und die soziale Herkunft.

*Geschlecht.* Das Geschlecht kann i. S. des Geschlechts des Protegés, des Mentors oder der dyadischen Zusammenstellung betrachtet werden. Darüber hinaus finden thematische Differenzierungen statt. So wurde u.a. den Fragen nachgegangen, ob es für Frauen schwieriger ist, einen (weiblichen oder männlichen) Mentor zu bekommen, ob Frauen genau so mächtige Mentoren haben wie Männer oder ob Geschlechtsunterschiede bei der Bereitschaft vorhanden sind, als Mentor tätig zu werden (einen Überblick über empirische Ergebnisse sowie verschiedene Erklärungsansätze finden sich als Exkurs in Anhang 7). Im Mittelpunkt dieses Kapitels stehen die Fragen, ob das Geschlecht mit dem Ausmaß sowie den Auswirkungen von Mentoring in Zusammenhang gebracht werden kann. Auf der einen Seite stehen eine Reihe von Autoren, die gar keine oder nur sehr wenige geschlechtsspezifische Unterschiede finden konnten (z.B. Eby, Lockwood et al., 2006; Ragins & Cotton, 1999; Weaver & Chelladurai, 2002). Auf der anderen Seite stellten Tharenou (2001), Tonidandel et al. (2007), Gentry et al. (2008) sowie Avery et al. (2008) jedoch signifikante Zusammenhänge zwischen dem Geschlecht des Protegés und der karrierebezogenen Unterstützung fest. Zudem konnte Tharenou (2005) in einer ausführlichen Studie unter der Berücksichtigung des MRI bei spezifischen Geschlechtskonstellationen signifikante Verbindungen mit Karrieremaßen aufzeigen. Da keine eindeutige, allgemeingültige Tendenz aus der bisherigen Literatur abgeleitet werden kann, erscheint es notwendig, das Geschlecht als Einflussgröße zu betrachten und entsprechend als eine von mehreren psychosozialen Kontextvariablen zu berücksichtigen.

*Alter.* Hinsichtlich des Alters wird häufig davon ausgegangen, dass ein Mentor älter ist als sein Protegé (z.B. Finkelstein, Allen & Rhoton, 2003; Hunt & Michael, 1983; Levinson et al., 1978/1979; Nykodym et al., 1995). Dieses sagt jedoch nichts über das tatsächliche Alter des Protegés und des Mentors zu Beginn der Beziehung sowie ihre Altersdifferenz aus. Fällt die Altersdifferenz jedoch zu klein oder zu groß aus, kann dies erhebliche Auswirkungen auf die Beziehung haben (vgl. Levinson et al., 1978/1979). Zudem kann davon ausgegangen werden, dass sich die jeweiligen Bedürfnisse und Entwicklungsaufgaben, aber auch die Mentoring-Erfahrungen mit der Zeit und mit dem Alter verändern (s. Kap. 1.2 und Kap. 3) und sich diese z.B. auf die Bereitschaft, als Mentor tätig zu werden, und die wahrgenommenen Mentoring-Barrieren auswirken (eine ausführlichere Darstellung dieser Thematik befindet sich als Exkurs in Anhang 8.). Altersbedingte Unterschiede können aber auch dahingehend auftreten, für wie attraktiv ein Protegé oder ein Mentor gehalten wird (vgl. Olian et al., 1988). Inwieweit das Alter auch einen Effekt auf das Ausmaß an gegebener und erhaltener Unterstützung hat, ist allerdings uneindeutig (vgl. Allen, 2003; Burke et al., 1993; Fagenson & Amendola, 1993; Finkelstein et al., 2003; Noe, 1988a). Während z.B. Bates (2003) für das Alter und Feldman, Folks und Turnley (1999) für die Altersdifferenz keinen Effekt finden konnten, stellten Aryee, Lo und Kang (1999) sowie Scandura und Williams (2001) fest, dass ältere Protegés ein höheres Ausmaß an Mentoring-Funktionen erhalten. Entgegengesetzt berichten hingegen Whitely, Dougherty und Dreher (1992), dass jüngere Protegés mehr karrierebezogene Unterstützung bekommen. Und auch in der Studie von Ragins und McFarlin (1990), in deren Rahmen das MRI konstruiert wurde, korrelieren 7 der 11 Facetten des Fragebogens negativ mit dem Alter des Protegés.

Zusätzlich wird das Alter im Zusammenhang mit verschiedenen Dimensionen der Arbeitsleistung (Ng & Feldman, 2008) und des Berufserfolges (Ng et al., 2005) genannt. So ermittelten beispielsweise Ng et al. im Rahmen einer Meta-Analyse in bezug auf Gehalt und Beförderung jeweils signifikante Werte, allerdings nicht mit dem eher subjektiven Aspekt der Karrierezufriedenheit.

Zwar liegen keine völlig eindeutigen Befunde vor, dennoch lässt sich zusammenfassend sagen, dass alterspezifische Effekte das durch das MRI ermittelte Ausmaß an erhaltenem und gegebene Mentoring sowie die damit verbundenen beruflichen Auswirkungen wahrscheinlich beeinflussen können.

*Soziale Herkunft.* Der Begriff soziale Herkunft bezieht sich auf den sozioökonomischen Hintergrund bzw. die soziale Schichtzugehörigkeit. Damit verbunden sind das Ausmaß an finanziellen Mitteln, die der Herkunftsfamilie zur Verfügung standen, das Ausmaß an

relativer sozialer Macht und das Ausmaß an gesellschaftlichem Prestige (vgl. Nerdinger, Blickle & Schaper, 2008). Einen Zusammenhang zwischen dieser psychosozialen Kontextvariable und dem späteren karrierebezogenen Erfolg, konnten bereits Roderick und Yaney (1976) in einer US-amerikanischen Längsschnittstudie feststellen. Auch der Zugang zu Führungspersonen in der deutschen Wirtschaft hängt nach Hartmann und Kopp (2001) von der sozialen Herkunft ab. Darüber hinaus besteht ein Zusammenhang zwischen der sozialen Herkunft und Mentoring (s. hierzu ausführlich Anhang 9): So stellten etwa Aryee et al. (1999) und Whitely et al. (1992) entgegen früherer Veröffentlichungen (vgl. Whitely, Dougherty & Dreher, 1988, 1991) fest, dass Personen aus einer höheren sozialen Schicht mehr Mentoring erhalten als Personen aus einer niedrigeren sozialen Schicht.

Darüber hinaus beschäftigte sich die Arbeitsgruppe um Whitely mit den Auswirkungen von Mentoring. Hinsichtlich des Zusammenhanges zwischen Mentoring und dem Gehalt konnte kein Moderatoreffekt der sozialen Herkunft festgestellt werden. Allerdings ergaben sich für den Bereich Beförderung deutliche Unterschiede. Hier zeigten die Analysen, dass Mentoring am meisten für Personen aus höheren Schichten zur Beförderung beiträgt.

Erste Analysen zur sozialen Herkunft mit Daten der deutschsprachigen Version des MRI finden sich bei Blickle, Schneider, Meurs und Perrewé (in Druck), Schneider und Blickle (2006) sowie Witzki (2008). Blickle, Schneider et al. (in Druck) untersuchten längsschnittlich den Zusammenhang zwischen der sozialen Herkunft der Protégés und wahrgenommenen Mentoring-Barrieren (zur Begrifflichkeit vgl. Anhang 7). Die Annahme, dass zwischen der sozialen Herkunft und diesen Barrieren ein negativer Zusammenhang besteht, konnte dabei bestätigt werden: Je höher die gesellschaftliche Herkunftsschicht ausfiel, desto weniger Mentoring-Barrieren wurden zwei Jahre später wahrgenommen. Schneider und Blickle (2006) stellten fest, dass die soziale Schicht als Prädiktor die psychosoziale Mentoring-Unterstützung vorhersagt: Je höher die soziale Schicht, desto mehr mentorale Unterstützung wird gewährt. Zusätzlich wurde das Zusammenspiel zwischen der sozialen Schicht, Akquisitivem Impression Management und Mentoring untersucht. Für einige der Mentoring-Facetten (z.B. Parent, Coaching) konnte hier ein Moderatoreffekt festgestellt werden. So zeigte sich bei einer hohen Ausprägung der sozialen Schicht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Akquisitiven Impression Management und der jeweiligen Mentoring-Facette. Darüber hinaus konnte Witzki (2008) einen Interaktionseffekt zwischen der sozialen Herkunft, der Intelligenz und dem psychosozialen Mentoring aufzeigen: Bei einer hoch ausgeprägten Intelligenz ist kein signifikanter Zusammenhang zwischen der sozialen Herkunft und dem psychosozialen

Mentoring vorhanden. Bei niedriger Intelligenz findet sich hingegen ein positiver Zusammenhang zwischen der sozialen Herkunft und der psychosozialen Unterstützung.

Aufgrund der bisherigen Erkenntnisse über das Geschlecht, das Alter und die sozialen Herkunft lässt sich zusammenfassend sagen, dass alle drei Aspekte in einigen Studien als Einflussfaktoren dienen, in anderen jedoch nicht. In der vorliegenden Arbeit werden folgende Annahmen geprüft:

Annahme 11: Das Geschlecht, das Alter und die soziale Herkunft des Protegés haben einen Einfluss auf das erhaltene Mentoring (gesamt, karriere, psychosozial).

Annahme 12: Das Geschlecht, das Alter und die soziale Herkunft des Protegés haben einen Einfluss auf das gegebene Mentoring (gesamt, karriere, psychosozial).

Annahme 13: Das Geschlecht, das Alter und die soziale Herkunft des Protegés haben einen Einfluss auf seinen subjektiven (Karrierezufriedenheit) und objektiven (Einkommen, hierarchische Position) Berufserfolg.

### **Persönlichkeitseigenschaften**

Persönlichkeitseigenschaften wurden bereits mit der Bereitschaft, als Mentor tätig zu werden (z.B. Allen, 2003; Allen, Poteet, Russel et al., 1997; Niehoff, 2006) aber auch mit anderen Mentoring-Aktivitäten (z.B. Bozionelos, 2004; Fagenson-Eland & Bough, 2001; Lima, 2004; Turban & Dougherty, 1994; Young & Perrewé, 2004) in Verbindung gebracht. Überblicksartikel diesbezüglich finden sich beispielsweise bei Turban und Lee (2007), Wanberg et al. (2003), Noe et al. (2002) oder Scandura und Hamilton (2002). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird auf drei verschiedene Persönlichkeitseigenschaften näher eingegangen: Locus of control, Self-Monitoring und Extraversion.

*Locus of control.* Für das Konzept „locus of control of reinforcement“ oder kurz Locus of control finden sich im deutschen Sprachraum eine Vielfalt von Übersetzungsversuchen. Oft wird die Bezeichnung *Kontrollüberzeugung* favorisiert (vgl. Krampen, 1981, 1982, 1991). Der Ursprung des Konzeptes ist auf die Soziale Lerntheorie nach Rotter zurückzuführen, die zu den Erwartungs-Wert-Theorien gezählt werden kann. In diesem Sinne wird Locus of control als generalisierte Erwartungshaltung einer Person darüber angesehen, ob sie durch eigenes Verhalten wichtige Ereignisse selber beeinflussen kann oder nicht (vgl. Krampen, 1982, S. 1). Bei der internalen Kontrollüberzeugung werden die Folgen von Handlungen dem eigenen Verhalten zugeschrieben, und es überwiegt die Auffassung, dass Ereignisse und das

eigene Leben selbst bestimmt und kontrolliert werden können. Bei der externalen Kontrollüberzeugung liegt die Kontrollinstanz hingegen außerhalb der eigenen Person. Komplexe Umweltbedingungen werden als unvorhersehbar wahrgenommen und interpretiert, für die Folgen von Handlungen werden andere Personen verantwortlich gemacht oder es wird von Glück, Pech und Zufall gesprochen.

Es gibt eine große Anzahl von Studien, die zeigen, dass sich Personen mit internaler und externaler Kontrollüberzeugung unterscheiden lassen (z.B. Amelang & Bartussek, 1997; Gilmore & Reid, 1978; Krampen, 1982). Diese Studien finden sich insbesondere im Bereich des Arbeits- und Leistungsverhaltens bzw. in Gebieten, bei denen sich die Überzeugung widerspiegelt, selbst ein aktiver Mitgestalter der beruflichen Entwicklung zu sein. So betont z.B. Weinert (1998), dass Personen mit internaler Kontrollüberzeugung eine gesteigerte Arbeitsmotivation aufweisen und ihre Erwartung höher ist, dass vermehrte Anstrengungen und Bemühungen zu größeren Leistungen führen. Auch suchen und verarbeiten sie bei der Aufgabenbewältigung mehr Informationen und handeln überlegter und reflektierter als Personen mit einem externalen Locus of control (Krampen, 1982). Darüber hinaus wurde im Rahmen einer Meta-Analyse ermittelt, dass die Kontrollüberzeugung signifikant mit dem Gehalt und der Karrierezufriedenheit zusammenhängt (Ng et al., 2005).

Im Rahmen der Mentoringforschung konnte Noe (1988a) zeigen, dass die Kontrollüberzeugung signifikant mit den Skalen „relationship importance“, „dyad gender“ und „career planning“ korreliert, nicht jedoch wie angenommen mit dem Ausmaß an Zeit, die der Protégé mit dem Mentor verbringt. Turban und Dougherty (1994) berichten demgegenüber, dass internal ausgerichtete Personen eher Mentoring-Beziehungen initiierten als Externale und auch Allen, Poteet, Russel et al. (1997) stellten in hierarchischen Regressionsanalysen fest, dass die Kontrollüberzeugung über andere Aspekte hinaus einen signifikanten Einfluss auf die Intention zu Mentorieren hat. Aryee et al. (1999) konnten in hierarchischen Modellen mit mehreren Einflussfaktoren hingegen zunächst keinen Zusammenhang mit der Initiierung der Beziehung durch den Protégé oder dem erhaltenen Mentoring finden, bei der Überprüfung spezifischer Mediatoreffekte wies die Kontrollüberzeugung jedoch ein signifikantes Beta-Gewicht bezüglich des erhaltenen Mentorings auf.

Erste Analysen zur Kontrollüberzeugung mit Daten zur deutschsprachigen Version des MRI finden sich beispielsweise bei Blickle und Schneider (2005). Die Autoren konnten zeigen, dass die Kontrollüberzeugung einen signifikanten Einfluss auf das durch das MRI erfasste Mentoring hat. Und auch in der Studie von Ferris, Blickle, Schneider, Kramer, Zettler, Solga et al. (2008) wurde deutlich, dass Locus of control signifikant mit Mentoring verbunden ist.

*Self-Monitoring.* Self-Monitoring wird häufig als soziale Kompetenz angesehen (Blickle, Witzki, Schneider, in Druck) und beschreibt als Persönlichkeitseigenschaft, wie sensibel eine Person für das Ausdrucksverhalten und das Auftreten anderer Personen ist. Zudem werden darunter die Motivation und die Fähigkeit verstanden, die gewonnenen Informationen gezielt für die Kontrolle der eigenen Selbstdarstellung in der jeweiligen Situation zu nutzen (z.B. Graf, 2004). Es geht demnach um eine bewusste Beobachtung, Regulierung und Kontrolle der eigenen Darstellung gegenüber einem Publikum, bei dem bestimmte Eindrücke erzeugt werden sollen (vgl. Laux & Renner, 2002). Personen, bei denen diese Art der Selbstüberwachung stark ausgeprägt ist, verändern demnach je nach Situation ihr Selbst. Bei eher schwach ausgeprägten Selbstüberwachern wird von einem „Selbst für alle Zeiten“ gesprochen (vgl. Laux & Renner, 2002, S. 130). Self-Monitoring wurde dabei sowohl als eindimensionales Konstrukt (z.B. Snyder, 1974) als auch als mehrdimensionales Konstrukt (z.B. Laux & Renner, 2002; Lennox & Wolfe, 1984; Nowack & Kammer, 1987) konzipiert. Es hat insbesondere im betrieblichen Kontext eine erhebliche Bedeutung. So finden sich in einer Aufzählung nach Graf (2004, S. 110f.) u.a. Studien im Zusammenhang mit der Zufriedenheit während einer Auslandsentsendung, der Neigung zu risikohaften Verhalten, dem Verhalten in organisationalen Konflikten, der Bereitwilligkeit zur Kündigung, der Wahrscheinlichkeit, Führungsverantwortung zu erhalten, der Beurteilung von Führungsverhalten, der eigenen Leistungsbeurteilung, dem Potentialurteil von Vorgesetzten und Beförderung. Darüber hinaus besteht eine Verbindung zu den Politischen Fertigkeiten einer Person (s. Kap. 5.3).

Self-Monitoring und Mentoring wurde u.a. von Mullen (1994) auf theoretischer Ebene miteinander in Verbindung gebracht. Der Schwerpunkt hierbei lag auf dem Informationsaustausch in Mentoring-Beziehungen. Entsprechende empirische Analysen finden sich beispielsweise bei Mullen und Noe (1999). Darüber hinaus stellten Aryee et al. (1999) fest, dass Self-Monitoring zwar mit der Initiierung der Mentoring-Beziehung durch den Protegé korreliert, diese Verbindung jedoch bei der Berücksichtigung weiterer Einflussvariablen nicht mehr vorhanden ist. Zudem bestand kein signifikanter Zusammenhang mit dem erhaltenen Mentoring. Dem entgegengesetzt fanden hingegen Turban und Dougherty (1994) heraus, dass Personen mit stark ausgeprägtem Self-Monitoring mehr Mentor-Protegé-Beziehungen initiieren und mehr mentorale Unterstützung erhalten als Personen mit gering ausgeprägtem Self-Monitoring.

Bezüglich der deutschsprachigen Fassung des MRI konnten Blickle, Schneider, Perrewé, Blass und Ferris (2008) zeigen, dass Self-Monitoring, gemessen zum ersten Messzeitpunkt, signifikant mit der Anzahl der Mentoren zum ersten Messzeitpunkt sowie dem erhaltenen

Mentoring etwa zwei Jahre später korreliert. Weiterführende hierarchische Regressionsanalysen, in deren Rahmen auch mehrere Kontrollvariablen berücksichtigt wurden, verdeutlichten, dass der Zusammenhang zwischen Self-Monitoring und Mentoring davon abhängig ist, aus welcher Perspektive das Ausmaß an Unterstützung zum zweiten Messzeitpunkt erhoben wurde. So zeigte sich ein signifikant positiver Zusammenhang mit dem erhaltenen Mentoring (Protegé-Perspektive), ein signifikant negativer Zusammenhang mit dem gegebenen Mentoring (Mentor-Perspektive) jedoch kein Zusammenhang mit dem beobachteten Mentoring (Kollegen-Perspektive). Darüber hinaus wurde u.a. bei der Mentoren-Perspektive zusätzlich eine signifikant positive Interaktion zwischen Self-Monitoring und der Selbstdarstellungstaktik Modesty festgestellt. Die Studie weist damit darauf hin, dass der förderliche Effekt eines bescheidenen, unprahlerischen Auftretens bezüglich der Mentoring-Unterstützung durch die sozialen Fertigkeiten des Protegés moderiert wird. Auch Schneider und Blickle (2006) konnten zeigen, dass Self-Monitoring, Impression Management und Mentoring miteinander verbunden sind. Darüber hinaus wurde der Zusammenhang zwischen Self-Monitoring und der Eigeninitiative der Protegés und Mentoring untersucht. Hierbei stellte sich heraus, dass sich beide Aspekte jeweils gegenseitig als Moderator in Bezug auf das karrierebezogene Mentoring dienen. Damit konnte auch bei dieser Studie mit dem MRI dargestellt werden, dass die Persönlichkeitseigenschaft Self-Monitoring einen Einfluss auf Mentoring hat.

*Extraversion.* Extraversion ist ein Bestandteil der „Big Five“, einem der bekanntesten und empirisch am besten nachgewiesenen Modelle aus der Persönlichkeitsforschung, welches zur Beschreibung der menschlichen Persönlichkeit herangezogen wird (s. z.B. Judge, Heller & Mount, 2002; Ostendorf, 1991; Schulze, 2001; Smith, Hanges & Dickson, 2001). Der Faktor Extraversion steht in diesem Modell für die Neigung zur Geselligkeit und zum Optimismus. Er schließt Kontaktfreude, Durchsetzungsfähigkeit, Redseligkeit, Lebhaftigkeit und Aktivität mit ein. Barrick und Mount (1991, S. 3) schreiben: „Traits frequently associated with it include being sociable, gregarious, assertive, talkative, and active“. Als Gegenpol wird auch der Begriff Introversion verwendet, der eher mit Eigenschaften wie zurückhaltend, scheu, schweigsam, wortkarg und gehemmt in Verbindung gebracht wird. Entsprechend konnten Asendorpf und Wilpers (1998) zeigen, dass Extraversion mit der Anzahl an Freunden sowie dem zeitlichen Ausmaß, mit dem eine Interaktion mit ihnen stattfindet, verbunden ist. Darüber hinaus besteht ein deutlicher Zusammenhang mit den verschiedensten Aspekten des Berufslebens. So steht Extraversion z.B. positiv mit Arbeitszufriedenheit in Beziehung (Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999; Tokar & Mezydlo Subich, 1997) und kann Gehalt, Beförderungen und Karrierezufriedenheit (Ng et al., 2005) bzw. Gehalt und hierarchische

Stufe (Judge et al., 1999) vorhersagen. Aber auch in Bezug auf die Personalauswahl oder die berufliche Leistung finden sich viele Studien und auch Meta-Analysen (z.B. Barrick & Mount, 1991; Cook, Vance & Spector, 2000; Judge & Bono, 2000; Lievens, De-Fruyt & Vandame, 2001; Scholz & Schuler, 1993; Spector, Schneider, Vance & Hezlett, 2000; Tett, Jackson & Rothstein, 1991).

Im Bereich Mentoring entwickelten Wu, Foo und Turban (2008) ein Modell, mit dem gezeigt werden kann, dass Extraversion indirekt über die Intimität in der Beziehung mit dem Ausmaß an psychosozialer und karrierebezogener Unterstützung verbunden ist, wobei letztere wiederum einen Einfluss auf die Karrieremaße Beförderung und Karrierezufriedenheit hat. Zusätzlich besteht jedoch auch ein direkter positiver Zusammenhang zwischen der Extraversion und der angegebenen Karrierezufriedenheit. Niehoff (2006) ging hingegen der Frage nach, ob Extraversion mit der Häufigkeit, mit der Personen als Mentor tätig werden, zusammenhängt, was der Autor auf korrelativer Ebene auch bestätigen konnte. Wurde die frühere Erfahrung als Protegé jedoch kontrolliert, fand sich darüber hinaus kein signifikanter Einfluss mehr. Auch Bozionelos (2004) konnte durch hierarchische Regressionsanalysen mit mehreren Variablen im ersten Schritt und den Big Five im zweiten Schritt keinen Zusammenhang zwischen Extraversion und dem gegebenen Mentoring feststellen. Weitere Untersuchungen diesbezüglich finden sich beispielsweise bei Lima (2004). Wird hingegen die Perspektive des Protegés eingenommen, so zeigt sich, dass Extraversion sowohl signifikant mit der Initiierung der Mentoring-Beziehung durch ihn zusammenhängt (Aryee et al., 1999) als auch mit dem erhaltenen Mentoring (Aryee et al., 1999; Wu, Turban & Cheung, 2007). Darüber hinaus konnte Waters (2004) mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen zeigen, dass eine signifikante Verbindung mit Persönlichkeitseigenschaften des Protegés, zu denen auch die Extraversion gehörte, und der Protegé-Mentor-Übereinstimmung bezüglich der psychosozialen Unterstützung, vorhanden ist.

Auch mehrere Studien, die das MRI zur Erfassung des Mentoring verwendet haben, untersuchten den Einfluss von Extraversion. So gingen z.B. Smithey Fulmer et al. (2006) der Frage nach, ob Extraversion mit der Entscheidung zusammenhängt, eine Coaching-Beziehung zu suchen. Das erhaltene „Coaching“ wurde in diesem Fall durch 7 Items des MRI und einem Item der Mentoring Functions Scale nach Noe (1988a) erfasst. Ein Zusammenhang konnte in diesem Fall jedoch nicht bestätigt werden. Eby, Lockwood et al. (2006) stellten hingegen sehr viel differenzierter fest, dass sowohl rein korrelativ aber auch im Rahmen von hierarchischen Regressionen mit weiteren Aspekten die Extraversion des Protegés zwar keinen signifikanten

Zusammenhang mit dem karrierebezogenen Mentoring aufweist, jedoch deutlich mit der psychosozialen Unterstützung.

Werden die Ergebnisse zur Kontrollüberzeugung, dem Self-Monitoring und der Extraversion zusammengefasst, so zeigen sich wiederholt signifikante Zusammenhänge mit verschiedenen Aspekten von Mentoring. Entsprechend wird in der vorliegenden Arbeit folgenden Annahmen nachgegangen:

Annahme 14a: Die Persönlichkeitseigenschaften Locus of control, Self-Monitoring und Extraversion haben einen Einfluss auf das erhaltene Mentoring (gesamt, karriere, psychosozial).

Annahme 14b: Die Persönlichkeitseigenschaften Locus of control, Self-Monitoring und Extraversion haben einen Einfluss auf das gegebene Mentoring (gesamt, karriere, psychosozial).

### **Situationsbezogene Aspekte**

Der organisationale Kontext, in dem sich Mentor-Protégé-Beziehungen bewegen, kann ebenso einen Einfluss auf das Ausmaß an Mentoring haben, wie der soziodemographische Hintergrund oder die Persönlichkeitseigenschaften. So wird in Organisationen beispielsweise definiert, welche Verhaltensweisen und Einstellungen Wertschätzung erfahren und welche abgelehnt oder sogar bestraft werden (Kram, 1985a; Young & Perrewé, 2004). Darüber hinaus kann es von Bedeutung sein, wie viele Gelegenheiten ein Protégé hat, mit erfahrenen und einflussreichen Personen innerhalb und außerhalb seiner Organisation in Kontakt zu kommen. Entsprechend wird im Folgenden sowohl auf das Förder- und Entwicklungsklima als auch auf die Interaktionsmöglichkeit am Arbeitsplatz kurz eingegangen. Ausführlichere Beschreibungen befinden sich in Anhang 10 zum Förder- und Entwicklungsklima und in Anhang 11 zu den Interaktionsmöglichkeiten.

*Förder- und Entwicklungsklima.* Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird mit der Skala Förder- und Entwicklungsklima das situative Umfeld für Personalentwicklung und Innovationen in der jeweiligen Organisation erfasst. Darunter fallen organisationsbezogene Einstellung gegenüber der Weiterentwicklung des Nachwuchses, die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen an jüngere Mitglieder, aber auch konkrete Fragen darüber, ob die Organisation in der Branche als aktiver und anerkannter Innovator zählt, neue Ideen begrüßt

und über viele Führungskräfte verfügt, die bereit sind, Nachwuchskräften Hilfestellungen zu geben.

In einer Studie von Aryee, Chay et al. (1996) konnte gezeigt werden, dass das mit der Entwicklung von Mitarbeitern verbundenen organisationalen Belohnungssystem signifikant sogar über verschiedene Persönlichkeitseigenschaften hinaus mit der Bereitschaft zu Mentorieren zusammenhängt. Darüber hinaus stellten Aryee et al. (1999) in einem hierarchischen Regressionsmodell mit den Kontrollvariablen Geschlecht, Alter, Bildung und soziale Herkunft im ersten Schritt, mit vier Persönlichkeitseigenschaften im zweiten Schritt und mit drei situationalen Aspekten im dritten Schritt fest, dass das Förder- und Entwicklungsklima signifikant über die anderen Aspekte hinaus mit dem Ausmaß an erhaltenen Mentoring verbunden ist. Unter der Berücksichtigung des MRI konnten auch Eby, Lockwood et al. (2006) signifikant positive Zusammenhänge zwischen der wahrgenommenen Unterstützung des Managements und dem erhaltenen karrierebezogenen und psychosozialen Mentoring ermitteln. Weitere Untersuchungen finden sich beispielsweise von Allen, Poteet und Burroughs (1997), O'Neill (2005) oder Hegstad und Wentling (2005).

Werden die Ergebnisse der vorgestellten Studien zusammenfassend betrachtet, so zeigt sich, dass das Förder- und Entwicklungsklima in der Organisation einen erheblichen Einfluss auf Mentoring haben kann. Dieses gilt auch, wenn das MRI zur Erfassung des Mentorings eingesetzt wird (vgl. Eby, Lockwood et al., 2006). Entsprechend wird angenommen, dass das im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfasste Förder- und Entwicklungsklima ebenfalls mit dem erhalten und gegebenen Mentoring zusammenhängt.

*Interaktionsmöglichkeiten.* Unter dem Begriff Interaktionsmöglichkeiten wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit das Ausmaß verstanden, mit dem Protégés die Gelegenheiten haben, durch ihre Tätigkeit mit höherrangigen, erfahrenen und einflussreichen Personen innerhalb und außerhalb ihrer Organisation in Kontakt zu kommen und zu bleiben. Die Originalskala zur Erfassung der Interaktionsmöglichkeiten am Arbeitsplatz stammt von Aryee et al. (1999). Im Rahmen ihrer Studie konnten die Autoren wie bereits bezüglich des Förderklimas zeigen, dass die Interaktionsmöglichkeit über mehrere andere Faktoren hinaus einen signifikanten Zusammenhang mit dem erhaltenen Mentorings aufweist. Ebenso finden sich Zusammenhänge mit der Initiierung der Mentor-Protégé-Beziehung (Aryee et al., 1999) bzw. mit der Motivation, als Mentor tätig zu sein (Aryee, Chay et al., 1996). Die beiden Arbeitsgruppen um Aryee ziehen daraus den Schluss, dass Arbeitsplätze, bei denen die Interaktion zwischen Personen unterschiedlicher Hierarchiestufen gefördert wird, sich als günstig erweisen, um eine Mentor-Protégé-Beziehung aufzubauen. In dieser Hinsicht wirkt es sich auch positiv auf das Ausmaß

an erhaltener und gegebener karrierebezogener und psychosozialer Unterstützung aus, wenn Protegé und Mentor ihre Arbeitsplätze in der gleichen Organisation haben, anstatt für unterschiedliche Arbeitgeber tätig zu sein (vgl. Baugh & Fagenson-Eland, 2005).

Wird davon ausgegangen, dass die positiven Auswirkungen, die mit Mentoring einhergehen können, von dem persönlichen Kontakt zwischen Protegé und Mentor abhängen (vgl. Arnold & Johnson, 1997), so wird nicht nur ein positiver Zusammenhang zwischen der Interaktionsmöglichkeit und dem Ausmaß an erhaltenem Mentoring sondern auch mit den Konsequenzen des Mentorings angenommen. So konnten beispielsweise Waters et al. (2002) zeigen, dass die Kontakthäufigkeit zwischen Protegé und Mentor mit der karrierebezogenen Unterstützung, der psychosozialen Unterstützung und dem wahrgenommenen Karriereerfolg (sowohl aus der Perspektive des Protegés als auch aus der Perspektive des Mentors) signifikant verbunden ist.

Aufgrund dieser theoretischen Ansätze und empirischen Befunde ergeben sich für die vorliegende Arbeit folgende Annahmen:

Annahme 15a: Die situationsbezogenen Aspekte Förder- und Entwicklungsklima und Interaktionsmöglichkeiten haben einen Einfluss auf das erhaltene Mentoring (gesamt, karriere, psychosozial).

Annahme 15b: Die situationsbezogenen Aspekte Förder- und Entwicklungsklima und Interaktionsmöglichkeiten haben einen Einfluss auf das gegebene Mentoring (gesamt, karriere, psychosozial).

Darüber hinaus konnte gezeigt werden, dass die Interaktionsmöglichkeiten zwischen Protegé und Mentor ebenso wie die mentorale Unterstützung mit Berufserfolgsmaßen in Verbindung gebracht werden können. In der vorliegenden Arbeit wird daher der Frage nachgegangen, wie die Beziehung zwischen den Interaktionsmöglichkeiten und der wahrgenommene Unterstützung gestaltet ist, wenn ihr Einfluss auf verschiedene Berufserfolgsmaße untersucht wird. Die entsprechende Forschungsfrage lautet:

Annahme16 (Forschungsfrage): Wie hängen die Interaktionsmöglichkeiten und die erhaltene mentorale Unterstützung zusammen, wenn ihr Einfluss auf die Karrierezufriedenheit, das Einkommen und die hierarchische Position des Protegés untersucht wird?

### 5.3 Darstellung verwandter Konstrukte als weiterer Bereich der Konstruktvalidierung

Neben den Alternativen zum traditionellen Mentoring gibt es eine Reihe von verwandten Konstrukten, in deren Sinn Personen ebenfalls unterstützende Funktionen einnehmen können. So wird beispielsweise im akademischen Kontext zwischen einem Mentor und einem *Advisor* unterschieden (vgl. Peyton, Morton, Perkins & Dougherty, 2001), dessen Rolle zwar Ratschläge und Hilfestellungen beinhaltet, die jedoch im Sinne eines Studienberaters stark am Lehr- und Studienplan orientiert sind. Ebenso enthalten Konstrukte wie die *organisationale Sozialisation* oder die *soziale Unterstützung am Arbeitsplatz* gemeinsame Elemente mit Mentoring (Blickle, 2000; Forret & Dougherty, 2001, 2004; Noe et al., 2002). Auch die Begriffe *Sponsor* (vgl. Friday et al., 2004; Klauss, 1981), *Rollenmodell* (D. E. Gibson, 2004; Shapiro et al., 1978) oder *workplace learning* (Roberts, 2000) können als Aspekt von Mentor-Protégé-Beziehungen oder getrennt davon betrachtet werden. Aufgrund der Vielschichtigkeit des Mentoringkonstruktes würde sich diese Aufzählung noch sehr viel weiter fortführen lassen. Im Rahmen dieser Arbeit liegt der Schwerpunkt auf zwei weiteren, spezifischen Konstrukten mit den Titeln *Politische Fertigkeiten* und *Wissen über politische Sachverhalte*.

Die Bezeichnung Politische Fertigkeiten (bzw. political skill) steht für ein recht neues Konzept im Bereich der Einflussnahme in Organisationen (vgl. Blickle & Schneider, 2008). Das Konzept geht im Sinne von Mintzberg (1983, 1985) davon aus, dass Organisationen politische Arenen darstellen, in deren Rahmen kontinuierlich gefeilscht wird, informelle Verhandlungen geführt werden, ein ständiger Austausch von Gefälligkeiten stattfindet und es zu Allianzbildungen zwischen den Akteuren kommt. Organisationen sind damit ein Ort, an dem der Prozess des Erwerbs, der Verteilung und der Ausübung von Macht und Befugnissen innerhalb sozialer Strukturen von Bedeutung ist. Personen, die in solchen Umgebungen erfolgreich sein wollen, müssen unter anderem soziale Geschicklichkeit, gesunden Menschenverstand und eine gute Positionierung mitbringen (vgl. Ahearn, Ferris, Hochwater, Douglas, Ammeter, 2004; Ferris, Treadway, Perrewé, Brouer, Douglas, Lux, 2007). Von besonderer Relevanz ist nach Ahearn et al. (2004, S. 311) jedoch „political skill“ bzw. die Fertigkeit „to effectively understand others at work, and to use such knowledge to influence others to act in ways that enhance one’s personal and/ or organizational objectives“. Die Politischen Fertigkeiten werden dabei in vier verschiedene Dimensionen unterteilt, nämlich Kontaktfähigkeit, sozialer Scharfsinn, Netzwerkfähigkeit und Vertrauen erzeugen (vgl. Ferris, Davidson & Perrewé,

2005; Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Kacmar, Douglas & Frink, 2005). Diese vier Dimensionen werden im Folgenden nacheinander vorgestellt:

*Kontaktfähigkeit (interpersonal influence)*. Unter dem Begriff Kontaktfähigkeit werden Fertigkeiten zusammengefasst, die damit einhergehen, die eigenen Verhaltensweisen an die jeweilige Situation adaptieren zu können. Personen, die hierbei sehr geschickt sind, fällt es leicht, mit Anderen zu kommunizieren, sie wirken freundlich und können gut überzeugen. Dies führt dazu, dass beim Interaktionspartner Sympathie geweckt wird und sich viele Menschen in ihrer Gegenwart wohl und ungezwungen fühlen. Da Personen mit einer hohen Ausprägung in dieser Dimension sehr flexibel sind und sich unabhängig von den eigenen Emotionen in einer einzelnen Situation auf ihre grundlegenden Ziele konzentrieren können, werden sie in ihrem beruflichen Umfeld zudem häufig als sehr produktive, kompetente, anständige, ehrliche und gerechte Führungspersönlichkeiten angesehen.

*Sozialer Scharfsinn (social astuteness)*. Im Rahmen der Politischen Fertigkeiten steht der soziale Scharfsinn für ein sehr gutes Verständnis für soziale Gegebenheiten. Personen, die diese Fertigkeit besitzen, weisen eine hohe soziale Sensibilität auf und sind im Umgang mit anderen Personen sehr geschickt. Sie sind ausgezeichnete Beobachter, können sich gut in die innerpsychischen Zustände anderer Menschen hineinversetzen und sind häufig in der Lage, die wahren Absichten und Pläne ihrer Interaktionspartner zu erfassen. Dabei lassen sie jeweils ein gutes Gespür für situationsangemessenes Auftreten erkennen, so dass sie ihr Verhalten ähnlich wie bei der ersten Dimension jederzeit entsprechend der jeweiligen sozialen Anforderungen regulieren können. Sie sind sich zudem jederzeit der eigenen Wirkung auf andere bewusst, so dass sie wissen wie sie auftreten müssen, um ein gewünschtes Ergebnis zu erzielen.

*Netzwerkfähigkeit (networking ability)*. Der dritte Aspekt beschäftigt sich damit, im Arbeitsleben nützliche Netzwerke zu knüpfen. Es werden formale und informelle Kontakte mit Personen aufgebaut, die dadurch entstandenen Beziehungen gepflegt und diese geschickt in verschiedenen Situationen genutzt. Wer viele wichtige Personen kennt und gute Beziehungen besitzt, kann beispielsweise mit ihrer Hilfe leichter Zugang zu wichtigen Informationen erhalten oder Dinge in die Tat umsetzen. Es ist aber auch möglich, um einen Gefallen zu bitten, da Personen mit hohen Netzwerkfähigkeiten häufig Respekt und Sympathie innerhalb des Netzwerkes genießen. Dieses liegt an ihrer Fähigkeit, sich nicht nur ausgezeichnet zu positionieren, sondern auch ein hohes Maß an Vertrauen und Kooperation zu schaffen. Oftmals können

sie zudem gut verhandeln, in Konfliktsituationen vermitteln und für alle Beteiligten zufriedenstellende Abkommen treffen.

*Vertrauen erzeugen (apparent sincerity)*. Diese Dimension beschreibt die Fertigkeit, sich den Interaktionspartnern gegenüber so zu präsentieren, dass diese den Eindruck erhalten, einer Person gegenüber zu stehen, die aufrichtig und frei von Hintergedanken ist. Das heißt, diese Dimension umfasst das von anderen wahrgenommene Ausmaß an Integrität, Authentizität, Ehrlichkeit, Echtheit und Offenheit. Das Urteil dieser Personen bezüglich dieser Aspekte beeinflusst direkt, welche Intentionen und Motive einer Handlung unterstellt werden. Entsprechend entscheidet die Ausprägung der Fertigkeit, Vertrauen zu erzeugen mit, ob der Versuch, eine andere Person zu beeinflussen erfolgreich sein wird.

Diese vier Dimensionen Politischer Fertigkeiten stellen ein eigenständiges Konstrukt dar, welches jedoch mit einer Reihe von anderen Konstrukten verwandt ist. Dazu zählen u.a. Selbstwirksamkeit, Kontrollüberzeugung, Gewissenhaftigkeit und Extraversion, emotionale Intelligenz, Self-Monitoring oder Impression Management. Theoretische Darstellungen, wie diese Konstrukte mit den Politischen Fertigkeiten zusammenhängen, finden sich beispielsweise bei Ferris, Davidson et al. (2005), Ferris et al. (2007) oder Blickle und Schneider (2008). Eine Reihe von Annahmen wurde jedoch nicht nur theoretisch diskutiert, sondern auch bereits empirisch überprüft. Beispielsweise ist Self-Monitoring nach Harris, Kacmar, Zivnuska und Shaw (2007) nur moderat mit Korrelationen zwischen .13 und .33 mit den Politischen Fertigkeiten verbunden. Ein weiteres Beispiel ist der Zusammenhang mit unterschiedlichen Einflusstaktiken, die ebenso wie die Politischen Fertigkeiten eine Rolle in Bezug auf Macht und Einfluss in Organisationen spielen. Den Politischen Fertigkeiten wird hierbei eine moderierende Funktion zugesprochen, aufgrund derer sie sich förderlich auf die Effektivität von Einflusstaktiken auswirken können. So konnten etwa Harris et al. (2007) zeigen, dass Personen, die Einflusstaktiken wie z.B. Einschmeicheln, rationale Einflussnahme oder Eigenwerbung intensiv verwenden und gleichzeitig gute Politische Fertigkeiten besitzen, mehr positive Beurteilungen von ihren Vorgesetzten erhielten als solche Personen, die zwar die gleichen Einflusstaktiken verwenden, jedoch nur geringe Politische Fertigkeiten aufweisen. Einen ähnlichen Moderatoreffekt fanden auch Treadway, Ferris, Duke, Adams und Thatcher (2007). Auch sie konnten zeigen, dass je nach Ausprägung der Politischen Fertigkeiten sich die Wirkung der jeweiligen Einflusstaktik – sie untersuchten insbesondere das Einschmeicheln – veränderte.

Weitere empirische Befunde weisen darauf hin, dass Politische Fertigkeiten jedoch nicht nur eine Auswirkung auf Einflusstaktiken haben, sondern generell in Hinblick auf verschiedene Aspekte in Organisationen eine entscheidende Rolle spielen. Die Arbeitsgruppe um Ferris konnte beispielsweise zeigen, dass Politische Fertigkeiten mit der Arbeitsleistung im Allgemeinen (vgl. Blickle, Meurs, Zettler, Solga, Noethen, Kramer & Ferris, 2008; Ferris, Witt & Hochwarter, 2001; Semadar, Robbins & Ferris, 2006), mit spezifischen Facetten von Arbeitsleistung (vgl. Jawahar, Meurs, Ferris & Hochwarter, 2008), der Arbeitsleistung von Teams (vgl. Ahearn et al., 2004) und einer Reihe weiterer Aspekte bezüglich der Effektivität am Arbeitsplatz (vgl. Ferris, Davidson et al., 2005) in Verbindung gebracht werden können. Aber auch mit dem Einkommen besteht nach einer Meta-Analyse von Ng et al. (2005) ein positiver Zusammenhang. Zudem konnte gezeigt werden, dass eine Beziehung zur Arbeitszufriedenheit, zum Vertrauen am Arbeitsplatz und zum organisationsbezogenen Zynismus besteht, wobei der Zusammenhang mit der Arbeitszufriedenheit kurvenlinear verläuft (vgl. Kolodinsky, Hochwater & Ferris, 2004), während für den Zynismus gilt, dass hohe Politischen Fertigkeiten mit einem gering ausgeprägten Zynismus einhergehen (vgl. Treadway, Hochwater, Ferris, Kacmar, Douglas, Ammeter & Buckley, 2004). Ähnlich werden die Politischen Fertigkeiten auch als ausgleichende Kraft in bezug auf dysfunktionale Belastungen, Anspannungen und Beanspruchungen angesehen, die aufgrund von Stressoren am Arbeitsplatz entstehen können (vgl. Hochwarter, Ferris, Gavin, Perrewé, Hall & Frink 2007; Perrewé, Zellars, Rossi, Ferris, Kacmar, Liu, Zinko & Hochwater, 2005). Eine Erklärung hierfür ist, dass Politische Fertigkeiten Personen Selbstvertrauen und persönliche Sicherheit aufgrund des Gefühls geben, ein ausgeprägtes Verständnis sowie Kontrolle über die Ergebnisse am Arbeitsplatz zu haben.

Ein Überblick über weitere Befunde bezüglich der Politischen Fertigkeiten findet sich unter anderem bei Blickle, Ferris, Schneider, Kramer, Zettler et al. (2008), Ferris et al. (2007), Ferris und Kacmar (1992), Hochwarter, Ferris, Zinko, Arnell und Matrecia (2007), Kaplan (2008), Koldinsky, Treadway und Ferris (2007), Liu, Ferris, Zinko, Perrewé, Weitz und Xu (2007), Witt und Ferris (2003) und Zellars, Perrewé, Rossi, Tepper & Ferris (2007). Ferris et al. (2007) gehen dabei davon aus, dass die Politischen Fertigkeiten sowohl durch Training als auch durch die Sozialisation geformt werden können. Sie können also nicht nur auf dispositionale Tendenzen zurückgeführt werden, sondern auch auf Entwicklungserfahrungen, durch welche die einzelnen Fertigkeiten gelernt und verbessert werden können. Dieses geschieht beispielsweise durch direkte Rückmeldungen von Interaktionspartnern am Arbeitsplatz oder im Sinne von Banduras Lerntheorie durch Rollenmodelle (vgl. z.B. Bredenkamp, 1998). Zu

diesen Interaktionspartnern bzw. Rollenmodellen können auch formale und informelle Mentoren gehören, insbesondere wenn davon ausgegangen wird, dass eine der Hauptfunktionen von Mentoring darin besteht, dem jeweiligen Protegé dabei zu helfen, ein größeres Verständnis der Arbeitsumgebung zu erlangen und dies zu erweitern (vgl. Ferris et al, 2007). Dabei konnte Moberg (2008) feststellen, dass Mentoren eindeutig höhere Werte bezüglich der Politischen Fertigkeiten aufweisen als Personen, die nicht mentorieren. Es ist entsprechend nicht verwunderlich, dass nicht nur direkt gefordert wird, die Politischen Fertigkeiten im Rahmen von Mentoring zu behandeln (vgl. Blass, Brouer, Perrewé & Ferris, 2007; Ferris et al. 2007), sondern auch ausdrücklich darauf hingewiesen wird, dass die Zusammenarbeit mit einem fähigen Mentor einen weiteren wichtigen Weg darstellt, Politische Fertigkeiten zu entwickeln (vgl. Blass & Ferris, 2007; Ferris et al. 2007). Der Mentor kann beispielsweise als Beobachtungsgrundlage dienen, um zu lernen, wie mit Hilfe von Sprache, Mimik und Gestik Botschaften übermittelt und andere beeinflusst werden können. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, direkt zahlreiche Situationen, in denen soziale Beeinflussung stattgefunden hat, im Nachhinein zu besprechen. Oder wie Ferris et al. (2007, S. 299) beschreiben: „... effective mentors not only engage in politically skilled influence behaviors so that protégés learn by observation but also take time to discuss various social interactions so that protégés can more fully understand how and why mentors act in such a manner“.

Generell konnte hinsichtlich des Lernprozesses von neuen Mitarbeitern festgestellt werden, dass Personen mit einem Mentor mehr über organisationsbezogene Themen und Praktiken lernen als Personen ohne Mentor. Zudem verlassen sie sich eindeutig auf Beobachtungen Anderer sowie auf ihre Mentoren, um Informationen zu erhalten (vgl. Ostroff & Kozlowski, 1993). Auch mit Hilfe des von Lankau und Scandura (2002) eigens konstruierten Fragebogens, um die Arten des Lernens zu verstehen, die aus der Interaktion mit dem Mentor resultieren, konnte gezeigt werden, dass Mentoring mit „relational job learning“ und „personal skill development“ zusammenhängt. Die wichtigsten Kompetenzen, die sich Protegés mit Hilfe ihrer Mentoren aneignen können, sind nach Blass und Ferris (2007) jedoch die Politischen Fertigkeiten.

Erste empirische Ergebnisse im Rahmen der Bonner Mentoring-Studie konnten bereits bestätigen, dass eindeutig ein Zusammenhang zwischen Mentoring und den Politischen Fertigkeiten besteht (vgl. Ferris et al., 2008). In einem längsschnittlichen Design mit mehreren Prädiktoren wurde dabei gezeigt, dass das erhaltene Mentoring sowohl die Politischen Fertigkeiten als Gesamtkonstrukt ( $\beta = .13$ ;  $p < .05$ ), als auch die einzelnen

Facetten „sozialer Scharfsinn“ ( $\beta = .21; p < .005$ ), „Netzwerkfähigkeit“ ( $\beta = .15; p < .05$ ) und „Vertrauen erzeugen“ ( $\beta = .16; p < .05$ ) vorhersagen können. Allein mit der Kontaktfähigkeit ( $\beta = .08; p > .05$ ) lag kein signifikanter Zusammenhang vor. Dies könnte jedoch daran liegen, dass in der Regressionsgleichung andere Prädiktoren, wie die Extraversion ( $\beta = .43; p < .005$ ) einen erheblichen Einfluss aufwiesen. Darüber hinaus verdeutlichen die Ergebnisse, dass das Gesamtkonstrukt der Politischen Fertigkeiten sowie die Dimension sozialer Scharfsinn die Beziehung zwischen Mentoring und dem etwa zwei Jahre später erhobenen Einkommen mediiert.

Diese Untersuchung im Rahmen der Bonner Mentoring-Studie, liefert zum einen einen Hinweis auf die Kriteriumsvalidität des MRI, da mit Hilfe der Testergebnisse erfolgreich auf das Außenkriterium Einkommen geschlossen werden kann, welches spätestens seit der Meta-Analyse von Allen et al. (2004) als relevant erachtet wird (vgl. auch Kap. 5.1). Zum anderen können die Erkenntnisse zur Konstruktvalidierung herangezogen werden, da der Frage nachgegangen wird, wie die Beziehung zwischen dem Konstrukt Mentoring und dem Konstrukt Politische Fertigkeiten ausfällt. Diese Frage untersuchten auch Blass et al. (2007). Sie überprüften den Zusammenhang zwischen Mentoring und der Dimension Netzwerkfähigkeit unter der Berücksichtigung des Konstrukts *Wissen über politische Sachverhalte*. Dies ist die Bezeichnung für eine Subskala aus der Organization Socialization Content Scale nach Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein und Gardner (1994). Die Skala umfasst insgesamt sechs Items mit einem 5-stufigen Antwortformat von 1 (stimme nicht zu) bis 5 (stimme sehr stark zu). Mit ihrer Hilfe wird ermittelt, inwieweit der jeweilige Teilnehmer neben der „offiziellen“ Seite seiner Organisation auch ihre „verborgene“ Seite kennt. Dazu gehört beispielsweise das Wissen darüber, welche Personen im eigenen Arbeitsumfeld den größten Einfluss haben, wie an die besten und interessantesten Aufgaben heranzukommen ist oder welche Motive sich wirklich hinter den Handlungen anderer Personen im Arbeitsumfeld verbergen.

Blass et al. (2007) konnten dabei u.a. zeigen, dass Wissen über die politischen Sachverhalte als Mediator auf die Beziehung zwischen Mentoring und Netzwerkfähigkeit einwirkt. Die Erfassung der Skalen Wissen über politische Sachverhalte und Netzwerkfähigkeit beruht dabei auf denselben Quellen, die auch im Rahmen der vorliegenden Arbeit Verwendung fanden. Zudem wurden ebenfalls wie in dieser Arbeit Alumni Daten von Personen mit wirtschaftswissenschaftlichem Ausbildungshintergrund verwendet. Es bestehen demnach sehr viele Ähnlichkeiten zwischen den Daten (für einen detaillierteren Vergleich s. Kap. 18). Allerdings kam zur Erfassung des Mentorings nicht das MRI zum Einsatz. Eine Replikation

der Studie von Blass et al. (2007), mit Hilfe der vorliegenden Daten, die zu den gleichen Ergebnissen kommt, würde zum einen für die Objektivität der Daten sprechen (vgl. Lamal, 1991). Zum anderen würde sie ein deutliches Zeichen für die Validität des MRI darstellen. So betonen beispielsweise Tsang und Kwan (1999, S. 766): „If the findings are successfully replicated, the replication lends support to the internal validity of the study, as well as to the validity and reliability of the measuring instrument...”.

In Erweiterung der ersten Befunde der Bonner Mentoring-Studie (s. Ferris et al., 2008), wird daher im Rahmen der vorliegenden Arbeit so weit dies möglich ist, eine Replikation der Berechnungen durchgeführt. Diese Vorgehensweise kommt der Forderung entgegen, dass insgesamt mehr Replikationen durchgeführt werden sollten (vgl. Amir & Sharon, 1991; Schweizer, 1989; Tsang & Kwan, 1999). Zwar ist nach Rosenthal (1991, S. 2 ff.) sowie Bortz und Döring (2002, S. 41) eine völlig exakte Replikation von Untersuchungen allein schon wegen der veränderten zeitlichen Umstände, anderen Untersuchungsobjekten oder sonstigen geringfügigen Modifikationen gegenüber der Originaluntersuchung undenkbar, dennoch sind auch ihrer Ansicht nach Replikationen von Untersuchungen unerlässlich, wenn es um die Festigung und Erweiterung des Kenntnisstandes einer Wissenschaft geht. Entsprechend wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Begriff Replikation eher im Sinne von Rosenthal (1991, S. 13f.) sowie Tsang und Kwan (1999, S. 765) als Versuch angesehen, die von Blass et al. (2007) beschriebene Richtung, in welche die Ergebnisse zeigen, die gefundenen Mechanismen und die zugrundeliegenden Strukturen unter möglichst ähnlichen Bedingungen zu bestätigen. Die entsprechende Annahme lautet:

Annahme 17: Mit Hilfe des deutschsprachigen Mentor Role Instruments können die Ergebnisse der Studie von Blass et al. (2007) zum positiven Zusammenhang zwischen Mentoring, Wissen über politische Sachverhalte und der Facette Netzwerkfähigkeit der Politischen Fertigkeiten repliziert werden.
---

## 5.4 Alternativen zum traditionellen Mentoring

Das traditionelle Mentoring-Konzept orientiert sich sehr häufig an dem Mentoring-Funktions-Ansatz von Kram (1983, 1985a), der eine Unterteilung in psychosoziales und karrierebezogenes und Mentoring vornimmt und zusätzlich verschiedene Facetten berücksichtigt (s. Kap. 1.2). Diese Mentoring-Funktionen gelten als die entscheidenden Merkmale, die mentorale Entwicklungsbeziehungen von anderen Arbeitsbeziehungen und von anderen Karriereunterstützern unterscheiden (vgl. Schneider & Blickle, in Druck). Zudem werden Aspekte wie die emotionale Intensität und der soziale Ursprung der Beziehung oder die hierarchische Distanz zwischen den Beteiligten genannt. Wanberg et al. (2003, S. 41) unterstreichen, dass größtenteils darüber Einigkeit herrscht, „that mentoring is the most intense and powerful one-on-one developmental relationship, entailing the most influence, identification, and emotional involvement“. In einigen Definition (s. Kap. 1.1) wird auch die Erfahrung, der Einfluss und die Position des Mentors betont. Diesem Mentor-Prototyp stehen allerdings Alltagsschwierigkeiten gegenüber, die dazu führen, dass Personen unterstützende Beziehungen eingehen, die zwar mentorale Züge tragen, jedoch nicht alle Aspekte einer idealen Mentor-Protégé-Beziehung in sich vereinen. Dazu wurden Begriffe geprägt, wie *Externe Mentoren* (Schönfeld & Tschirner, 2002) oder *Cross-Mentoring* (Hoffmann, 2002; Schönfeld & Tschirner, 2002) als unternehmensübergreifende Mentoringform und *Career Oriented* bzw. *Secondary Mentoring* (Whitely & Coetsier, 1993; Whitely et al., 1992). Zudem entstanden Typologien mit verschiedenen Arten von Laufbahnunterstützung, z.B. von Buell (2004), Burlew (1991), Eby (1997), Higgins (2007), Mertz (2004) oder Nykodym et al. (1995).

Die Darstellung, was das Konstrukt Mentoring ausmacht und was es beinhaltet, ist für die Forschung und für die Praxis von Bedeutung. D'Abate, Eddy und Tannenbaum (2003, S. 362) betonen: „Clarifying the meaning of developmental interaction constructs and generating an overarching framework for understanding the similarities and differences among the constructs can address some of the conceptual confusion in the literature“. Auch für die individuelle Laufbahnberatung oder die Beratung von Organisationen kann es entscheidend sein, alternative Konzepte zum traditionellen Mentoring zu kennen. Insbesondere *formale Mentoring Programme*, *Peer-Mentoring*, *Gruppen-Mentoring*, *virtuelles Mentoring*, *Networking* und *kompensatorische Maßnahmen* haben für Personen Bedeutung, die für Organisation oder in Organisationen beratend tätig sind. Zur Adaption und Validierung des MRI, dem Thema dieser Arbeit, werden diese Konzepte jedoch nicht weiter herangezogen. Daher werden sie überblicksartig als Exkurse im Anhang dargestellt (s. Anhang 12 bis 16).

## 6. Zusammenfassung des Validierungskonzeptes und der entsprechenden Annahmen

In den vorhergehenden fünf Kapiteln wurden verschiedene Annahmen formuliert, denen im Rahmen der vorliegenden Arbeit nachgegangen wird. Die Annahmen lassen sich in sieben inhaltliche Bereiche aufteilen, die das Validitätskonzept der Arbeit widerspiegeln. Die Bereiche 1 und 2 beziehen sich direkt auf den Fragebogen, während in den Bereichen 3 und 4 die ermittelte Mentoring-Unterstützung im Vordergrund steht. In den Bereichen 5, 6 und 7 werden schließlich neben dem Mentoring weitere Konstrukte berücksichtigt.

### 1. Homogenität der Dimensionen und Facetten des MRI

Der erste Bereich umfasst die Genauigkeit bzw. Zuverlässigkeit, mit der das deutschsprachige MRI die Merkmalsdimension Mentoring erfasst bzw. das Ausmaß, mit dem die Testwerte frei von Messfehlern sind. Dieses ist eine entscheidende Information, die einen erheblichen Einfluss auf die weiteren Analysen haben kann. Daher wird die Protegé-, Mentor- und Kollegen-Version des deutschsprachigen MRI detailliert mit Hilfe von zwei verschiedenen Methoden untersucht: die Methode der internen Konsistenz und die Methode der Split-Half-Reliabilität (zur Begrifflichkeit vgl. Anhang 1).

*Annahme 1:* Das deutschsprachige Mentor Role Instrument weist eine ausreichende interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) mit Koeffizienten größer als 0.70 auf.

*Annahme 2:* Das deutschsprachige Mentor Role Instrument weist eine ausreichende Split-Half-Reliabilität mit Koeffizienten größer als 0.70 auf.

### 2. Struktur des MRI

Im Rahmen des zweiten Bereiches wird die Dimensionalität des Fragebogens überprüft. Dabei wird die Binnenstruktur der deutschsprachigen Fassung des MRI mit dem Original verglichen und die Facette Coaching näher untersucht. Dieses geschieht u.a. mit Hilfe von Eigen- und Fremdtrennschärfen sowie sehr viel differenzierter mit verschiedenen Strukturgleichungsmodellen. Die Untersuchung dient zum einen der Inhaltsvalidität des MRI. Zum anderen wird die Analyse der Struktur des Fragebogens als ein methodischer Weg zur Überprüfung der Konstruktvalidität angesehen.

*Annahme 3:* Bei der Gegenüberstellung eines 1-Faktor-Modells (Mentoring als Gesamtkonstrukt), eines 2-Faktoren-Modells (Mentoring i.S. von karrierebezogener und psychosozialer Unterstützung) und eines 11-Faktoren-Modells (Mentoring i.S. der 11 Einzelfacetten) mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen weist das 2-Faktoren-Modell den besten Modell-Fit

auf, so dass die Originalstruktur des MRI auch in der deutschsprachigen Fassung bestätigt werden kann.

*Annahme 4:* Das Modell, bei dem das mit Hilfe des Mentor Role Instrument erfasste gegebene bzw. erhaltene Coaching ein Bestandteil der karrierebezogenen Unterstützung darstellt, ist einem Modell überlegen, bei dem Coaching einen eigenständigen Faktor neben der karrierebezogenen und psychosozialen Unterstützung darstellt.

### *3. Intraindividuelle Unterschiede: Veränderungen der Mentoring-Ausprägung im Beziehungsverlauf*

Nach dem Phasenansatz von Kram (1983, 1985a) wird Mentoring als Prozess angesehen, in dessen Verlauf sich die Mentor-Protégé-Beziehungen und damit auch die erhaltene und gegebene mentorale Unterstützung verändern. Die Analyse der entsprechenden Phasen entspricht der Analyse intraindividuelle Unterschiede im Sinne der Konstruktvalidität. Falls das Ausmaß an Mentoring über die Zeit hinweg nicht stabil ist, zeigt sich dies auch bei der Analyse von längsschnittlich erfassten Mentoring-Werten.

*Annahme 5a:* Die Angabe der Protégés, wie lange bereits die Beziehung zu ihren jeweiligen Mentoren besteht, sowie ihre Zuordnung zu einer Phase stimmen mit dem Phasenkonzept nach Kram (1985a) überein.

*Annahme 5b:* Protégés erhalten je nach der Phase, in der sie sich ihre Mentor-Protégé-Beziehung gerade befindet, ein unterschiedliches Ausmaß an psychosozialer und karrierebezogener Unterstützung von ihren Mentoren. Protégés in der Kultivierungsphase erhalten die größte psychosoziale und karrierebezogene Unterstützung.

*Annahme 6a:* Die Angabe der Mentoren, wie lange bereits die Beziehung zu ihren jeweiligen Protégés besteht, sowie ihre Zuordnung zu einer Phase stimmen mit dem Phasenkonzept nach Kram (1985a) überein.

*Annahme 6b:* Mentoren geben je nach der Phase, in der sich die Mentor-Protégé-Beziehung gerade befindet, ein unterschiedliches Ausmaß an psychosozialer und karrierebezogener Unterstützung. In der Kultivierungsphase ist das Ausmaß an gegebener psychosozialer und karrierebezogener Unterstützung am höchsten.

*Annahme 7:* Wird das Mentor Role Instrument bei einer Stichprobe zu verschiedenen, zeitlich auseinander liegenden Messzeitpunkten eingesetzt und werden die entsprechenden Ergebnisse korreliert, so fallen die Korrelationen eher gering aus.

### *4. Die Beurteilung der Mentoring-Unterstützung aus der Perspektiven der Protégés, Mentoren und Kollegen.*

Der vierte Bereich bezieht sich auf das Ausmaß, mit dem Protégé, Mentor und Kollege in ihren Einschätzungen über die mentorale Unterstützung übereinstimmen. Es werden Vergleiche auf Einzelebene durchgeführt, die Perspektiven in Modellen miteinander verknüpft und

Selbst-Fremd-Profile ermittelt. Zusätzlich wird der Frage nachgegangen, welchen Einfluss das Ausmaß der Übereinstimmung auf den Karriereerfolg des Protegés hat. Dieses Vorgehen dient ebenfalls der Konstruktvalidierung des deutschsprachigen MRI. Teilweise wird in diesem Rahmen auch von der Methode der konvergenten Validierung eines Testverfahrens gesprochen.

*Annahme 8a:* Die Protegés und die Mentoren stimmen in ihrer jeweiligen Wahrnehmung über das gegebene und erhaltene Mentoring moderat überein.

*Annahme 8b:* Die Protegés und die Kollegen stimmen in ihrer jeweiligen Wahrnehmung über das Ausmaß an mentoraler Unterstützung gegenüber dem Protegé moderat überein.

*Annahme 8c:* Die Mentoren und die Kollegen stimmen in ihrer jeweiligen Wahrnehmung über das Ausmaß an mentoraler Unterstützung gegenüber dem Protegé moderat überein.

*Annahme 9 (Forschungsfrage):* Hat das Ausmaß an Mentor-Protegé-Übereinstimmung bezüglich der gegebenen und erhaltenen mentoralen Unterstützung einen Einfluss auf den Karriereerfolg (Karrierezufriedenheit, Einkommen, hierarchische Position) des Protegés?

#### *5. Soziodemographische, persönlichkeitsbezogene und situative Einflussfaktoren – Interindividuelle Unterschiede in den Testresultaten*

Im fünften Bereich werden mit Hilfe verschiedener Antezedenzbedingungen interindividuelle Unterschiede in den Testresultaten analysiert. Diese Vorgehensweise zählt zu den üblichen Verfahren zur Untersuchung der Konstruktvalidierung. Die entsprechenden Annahmen beziehen sich auf psychosozialen, persönlichkeitsbezogenen und situativen Faktoren.

Geschlecht, Alter, Soziale Herkunft

*Annahme 11:* Das Geschlecht, das Alter und die soziale Herkunft des Protegés haben einen Einfluss auf das erhaltene Mentoring (gesamt, karriere, psychosozial).

*Annahme 12:* Das Geschlecht, das Alter und die soziale Herkunft des Protegés haben einen Einfluss auf das gegebene Mentoring (gesamt, karriere, psychosozial).

Locus of control, Self-Monitoring, Extraversion

*Annahme 14a:* Die Persönlichkeitseigenschaften Locus of control, Self-Monitoring und Extraversion haben einen Einfluss auf das erhaltene Mentoring (gesamt, karriere, psychosozial).

*Annahme 14b:* Die Persönlichkeitseigenschaften Locus of control, Self-Monitoring und Extraversion haben einen Einfluss auf das gegebene Mentoring (gesamt, karriere, psychosozial).

Förder- und Entwicklungsklima, Interaktionsmöglichkeiten

*Annahme 15a:* Die situationsbezogenen Aspekte Förder- und Entwicklungsklima und Interaktionsmöglichkeiten haben einen Einfluss auf das erhaltene Mentoring (gesamt, karriere, psychosozial).

*Annahme 15b:* Die situationsbezogenen Aspekte Förder- und Entwicklungsklima und Interaktionsmöglichkeiten haben einen Einfluss auf das gegebene Mentoring (gesamt, karriere, psychosozial).

## 6. Kriteriumsvalidität – Auswirkungen der Mentoring-Unterstützung

Der Bezug von Mentoring auf relevante Außenkriterien fällt in den Bereich der Kriteriumsvalidität des deutschsprachigen MRI. Dabei wird sowohl ein konkurrentes Design (Übereinstimmungsvalidität) als auch ein *prädiktives* Design (Vorhersagevalidität, prognostische Validität) gewählt. Die Analysen beziehen sich auf die subjektive Karrierezufriedenheit, das Einkommen, die hierarchische Position des Protégés. Teilweise werden zusätzlich einige der bereits genannten Einflussfaktoren berücksichtigt.

*Annahme 10a:* Mentoring, gemessen durch das Mentor Role Instrument, hängt positiv mit subjektiven (Karrierezufriedenheit) und objektiven (Einkommen, hierarchische Position) Berufserfolgsmaßnahmen zusammen.

*Annahme 10b:* Das karrierebezogene Mentoring, gemessen durch das Mentor Role Instrument, hängt positiv mit subjektiven (Karrierezufriedenheit) und objektiven (Einkommen, hierarchische Position) Berufserfolgsmaßnahmen zusammen.

*Annahme 10c:* Das psychosoziale Mentoring, gemessen durch das Mentor Role Instrument, hängt positiv mit subjektiven (Karrierezufriedenheit) und objektiven (Einkommen, hierarchische Position) Berufserfolgsmaßnahmen zusammen.

*Annahme 10d:* Die Facetten von Mentoring, gemessen durch das Mentor Role Instrument, hängen positiv mit subjektiven (Karrierezufriedenheit) und objektiven (Einkommen, hierarchische Position) Berufserfolgsmaßnahmen zusammen.

*Annahme 13:* Das Geschlecht, das Alter und die soziale Herkunft des Protégés haben einen Einfluss auf seinen subjektiven (Karrierezufriedenheit) und objektiven (Einkommen, hierarchische Position) Berufserfolg.

*Annahme 16 (Forschungsfrage):* Wie hängen die Interaktionsmöglichkeiten und die erhaltene mentorale Unterstützung zusammen, wenn ihr Einfluss auf die Karrierezufriedenheit, das Einkommen und die hierarchische Position des Protégés untersucht wird?

## 7. Mentoring und verwandte Konstrukte

Im letzten Bereich wird das mit dem MRI ermittelte Mentoring ähnlichen Konstrukten gegenübergestellt. Durch diese Analysen wird auf einen weiteren Bereich der Konstruktvalidität eingegangen. Es handelt sich dabei um die Konstrukte Politische Fertigkeiten und Wissen über Politische Sachverhalte.

*Annahme 17:* Mit Hilfe des deutschsprachigen Mentor Role Instruments können die Ergebnisse der Studie von Blass et al. (2007) zum positiven Zusammenhang zwischen Mentoring, Wissen über politische Sachverhalte und der Facette Netzwerkfähigkeit der Politischen Fertigkeiten repliziert werden.

### III METHODENTEIL

Der nachfolgende methodische Teil der Arbeit gliedert sich in vier verschiedene Kapitel:

7. Die deutsche Fassung des Mentor Role Instruments
8. Beschreibung der Datenerhebung
9. Verwendete Messinstrumente
10. Beschreibung der Stichprobe

Als erstes wird beschrieben, wie aus der englischsprachigen Fassung des MRI ein deutschsprachiger Protégé-, Mentor- und Kollegen-Fragebogen entwickelt wurde. Das nachfolgende Kapitel erläutert die Vorgehensweisen zur Gewinnung der Daten zu den verschiedenen Messzeitpunkten. Im dritten Kapitel werden diejenigen Instrumente vorgestellt, die in der vorliegenden Arbeit über den Mentoring-Fragebogen hinaus Verwendung fanden. Das letzte Kapitel befasst sich mit der allgemeinen Beschreibung der Protégé-, Mentor-, und Kollegen-Stichproben zu den drei Messzeitpunkten sowie den spezifischen Angaben zu der jeweiligen Mentoring-Beziehung.

#### 7. Die deutsche Fassung des Mentor Role Instruments

Das (Original-)Mentor Role Instrument nach Ragins und McFarlin (1990) wurde bereits im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit vorgestellt. Es ist nicht nur weit verbreitet, sondern weist zusätzlich gute statistische Kennwerte auf. Bei vielen anderen Erhebungsinstrumenten sind hingegen weder Reliabilitäts- noch Validitätsangaben vorhanden (vgl. Anhang 2), so dass sie als Ausgangspunkt für eine Adaption und Validierung von vornherein ausschieden. Zudem ist kaum ein anderer Fragebogen in der Lage, die von Kram (1983, 1985a) beschriebenen Mentoring-Funktionen so detailliert zu erfassen. Andere Instrumente, wie etwa der Fragebogen nach Noe (1988a), sind zwar teilweise weit verbreitet, dennoch weisen sie eine Reihe von Problemen auf. So schreiben Ragins und McFarlin (1990):

Noe (1988b) recently developed an instrument designed to measure all of Kram's (1985) mentor roles. While this instrument represents a substantial improvement, even Noe acknowledges that it has significant limitations. The most critical is that only one or two items are used to measure some of the mentor roles, thereby restricting reliability assessments. An exploratory factor analysis conducted by Noe also suggests some conceptual ambiguity in the instrument. Based on this analysis, Noe collapsed Kram's (1985) nine mentor roles into career development and psychosocial factors. Unfortunately, some of the career development items loaded on the psychosocial factor. Furthermore, over a third of the items failed to significantly load on either the career development or psychosocial factor. (S. 323)

Das MRI ist demgegenüber besser für die Adaption und Validierung für den deutschsprachigen Raum geeignet. Der Fragebogen kann in englischsprachiger Form vollständig eingesehen werden. Beispielsweise sind bei Ragins und Cotton (1999) alle Items sowie ihre Zuordnung zu den 11 Facetten veröffentlicht. Um eine äquivalente deutschsprachige Fassung zu erhalten, wurden mehrere Schritte unternommen:

(1) Als erstes wurden die englischen Items in Anlehnung an die Übersetzungs-Rückübersetzungsmethode ins Deutsche übertragen und zur anschließenden Gegenprüfung an eine zweisprachige, psychologisch geschulte Person übergeben (zur Vorgehensweise bei Übersetzungen vgl. Brislin, 1980; Hambleton, 1993, 1994; Schmitt & Eid, 2007; van de Vijver & Leung, 1997). Die so entstandene deutschsprachige Skala enthielt wie das ursprüngliche Erhebungsinstrument 11 Facetten mit jeweils 3 Items, die der karrierebezogenen oder der psychosozialen Mentoring-Unterstützung zugeordnet werden können. Bis auf die Übersetzung wurde also keine Veränderung vorgenommen. Die 33 Items der Skala lassen sich mit einer 7-stufigen Antwortskala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft völlig zu) bewerten.

(2) Im zweiten Schritt wurde jeder der 11 Facetten ein viertes Item hinzugefügt. Diese Ergänzung erschien notwendig, um im Rahmen einer Auswertung mit Strukturgleichungsmodellen auf Facettenebene jeweils zwei Indikatoren mit gleicher Itemanzahl bilden zu können. Die Formulierungen der zusätzlich konstruierten Items lehnten sich dabei eng an die bisherigen Items sowie den Formulierungen von Kram (1983, 1985a) an. Der Fragebogen kann somit als Version mit 33 Items oder als Version mit 44 Items verwendet werden. Wie die ursprüngliche Fassung von Ragins und McFarlin (1990) erfassen die 33 bzw. 44 Items Mentoring aus der Perspektive des *Protegés*. Im Rahmen der vorliegenden Studie wird entsprechend auch vom *erhaltenen Mentoring* gesprochen.

(3) Um die Items zur Selbsteinschätzung konvergent validieren zu können, sowie den Anwendungsbereich des Fragebogens in der Praxis auszuweiten, wurde im dritten Schritt analog zum *Protegé-Fragebogen* ein *Mentor-Fragebogen* zur Erfassung des *gegebenen Mentorings* konstruiert. Bei der Übertragung der deutschen *Protegé-Items* in diese Fremdbeurteilungsform fanden nur wenige sprachliche Veränderungen statt. Insbesondere wurden die aus der Perspektive des Mentors gesehen Items in die Ich-Form gesetzt. Das 7-stufige Antwortformat wurde auch beim *gegebenen Mentoring* beibehalten. Hinzugefügt wurde die Kategorie „weiß nicht“, um eventuell auftretende Antwortverfälschungen zu vermeiden, die durch den Zwang ausgelöst werden könnten, unbedingt eine der sieben Abstufungen auswählen zu müssen.

Der Mentor-Fragebogen existiert wie der Protegé-Fragebogen als Version mit 33 und mit 44 Items. Finden die 33 Mentor- oder Protegé-Items Verwendung, wird unabhängig von der Beurteilerperspektive von der *Original-Skala* gesprochen. Die Version mit 44 Items trägt die Bezeichnung *Ergänzte-Skala*. Das erhaltene Mentoring, d.h. die Items der Original-Skala und der Ergänzten-Skala aus Sicht des Protegés befinden sich detaillierter in Anhang 18. Der Mentor-Fragebogen wird in Anhang 19 dargestellt. Die Items werden dabei jeweils nach Facetten geordnet aufgeführt. Um Reihenfolgeeffekte zu verhindern, wurden sie in den Fragebögen allerdings unvollständig ausbalanciert. Dies erfolgte, in dem jeweils das erste Item einer Facette genommen wurde, bis alle 11 Items aufgeführt waren, anschließend alle zweiten Items herangezogen wurden usw. bis alle 33 bzw. 44 Items platziert waren.

(4) Nach der Übersetzung und Modifizierung der Skalen wurden verschiedene Pretests durchgeführt. Diese beinhalteten nicht nur die Items, die sich auf die Mentoring-Funktionen bezogen, sondern das komplette Fragebogenpaket mit Begleitschreiben, freigestempelten Rückumschlägen usw., welches zum ersten Messzeitpunkt verschickt werden sollte (vgl. Kap. 8). Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um eine möglichst realistische Untersuchungssituation herzustellen.

Der erste Vortest fand mit vier Sachverständigen statt, die in Forschung und Lehre sowie in der Praxis im Bereich der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie tätig sind. Zunächst beurteilte jeder für sich die Skalen, anschließend wurden die Ergebnisse in einem Workshop mit allen Beteiligten diskutiert. Aufgrund dieses Vortests wurden einige wenige Veränderungen bei Formulierungen der Items und der Instruktionen vorgenommen.

Als nächstes wurden zwei Workshops mit naiven Zielgruppenvertretern aus dem Bankbereich durchgeführt. Das erste Treffen fand mit 9 höherrangigen Führungskräften statt, das zweite mit 12 Nachwuchskräften. Die Beteiligten der Workshops wurden zunächst gebeten, sich die Situation vorzustellen, in der die zukünftigen Teilnehmer der Studie die Unterlagen erhalten. Anschließend sollten sie den Umschlag öffnen und den Fragebogen bearbeiten. Erst nachdem alle die beiliegenden Unterlagen gelesen und die Items für sich beantwortet hatten, bekam jeder die Gelegenheit, seine Eindrücke zu schildern. Alle Vorschläge wurden anschließend mit der Gesamtgruppe diskutiert. Die sich daraus ergebenden Verbesserungsmöglichkeiten wurden bei einer erneuten Revision der Skalen entsprechend berücksichtigt.

Als letztes wurden alle Unterlagen nochmals von vier berufstätigen Personen begutachtet, die weder aus dem psychologischen noch aus dem Bankbereich stammten. Als Anweisung wurde ihnen mitgegeben, dass sie die Skalen insbesondere auf ihre Verständlichkeit, Handhabbarkeit und ihr Motivierungspotential hin überprüfen sollen.

Der erste Einsatz der Protégé- und Mentor-Fragebögen erfolgte im Frühjahr 2004. Über die bereits beschriebene Übersetzung und Erweiterung des MRI hinaus, wurden im Anschluss an die erste Erhebung zusätzlich zwei *Kurz-Versionen* mit je einem Item pro Facette konstruiert. Bei der ersten handelt es sich um eine verminderte Fassung des Mentor-Fragebogens mit 11 Items, bei der zweiten um eine neue Adaption zur Erfassung des *beobachteten Mentorings* aus der Kollegen-Perspektive (s. Anhang 20). Das Antwortformat des Kollegen-Fragebogens reicht von 1 (stimme nicht zu) bis 5 (stimme stark zu) sowie 6 (kann ich nicht sagen).

## 8. Beschreibung der Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgte im Rahmen der Bonner Mentoring-Studie, einem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft geförderten Forschungsprojekt (Az. BL 385/6-1 und BL 385/6-2). Der Antragsteller und Projektnehmer der Bonner Mentoring-Studie ist Herr Prof. Dr. G. Blickle. Die Koordination des Projektes liegt bei Frau Dipl.-Psych. P. B. Schneider, der Autorin der vorliegenden Arbeit. Die Bonner Mentoring-Studie ist als eine Längsschnittuntersuchung mit mehreren Messzeitpunkten angelegt. Im November 2003 hat die Autorin der vorliegenden Arbeit mit der Erstellung der ersten Teilnehmerunterlagen begonnen; im Dezember 2008 konnte der dritte Messzeitpunkt beendet werden. Eine vierte Erhebungswelle wurde im Frühjahr 2009 begonnen. Da zum Zeitpunkt der Erstellung der vorliegenden Arbeit die vierte Phase der Datenerhebung noch nicht vollständig abgeschlossen war, beziehen sich die Ausführungen auf die ersten drei Erhebungszeitpunkte.

**Die erste Erhebungswelle.** Der Förderzeitraum der Bonner Mentoring-Studie begann im November 2003. Im Frühling 2004 fand der Versand der ersten Unterlagen an potentielle Teilnehmer statt. Die ausgefüllten Fragebögen wurden größtenteils von April 2004 bis Januar 2006 zurückgesendet. Sehr wenige Fragebögen gingen später ein, der letzte im Mai 2006. Als Zielgruppe wurden berufstätige Nachwuchskräfte aus dem Fach- und Führungskräftebereich mit betriebswirtschaftlichem Ausbildungshintergrund angesehen. Um diesen Personenkreis zu erreichen, versuchten die Leiter der Bonner Mentoring-Studie den Zugang zu Absolventen entsprechender Ausbildungsstätten oder zu aktuellen Studierenden berufsbegleitender Ausbildungsgänge zu erhalten. Um den Kontakt zu möglichen Teilnehmern herzustellen, wurden Universitäten, private und öffentlich finanzierte Fachhochschulen und Ausbildungsakademien angesprochen. Insgesamt konnten 21 Kooperationspartner gewonnen werden. Eine Übersicht

der entsprechenden Institutionen befindet sich im Anhang (s. Anhang 21). Mit den einzelnen Kooperationspartnern wurde vereinbart, Absolventen anzusprechen, deren Abschluss zum Zeitpunkt der Kontaktaufnahme mehr als drei Jahre zurücklag bzw. bei denen sichergestellt war, dass sie bereits erste Berufserfahrung mitbringen.

Aus Gründen des Datenschutzes erfolgte die Kontaktaufnahme zum ersten Messzeitpunkt zumeist über die jeweiligen Partner. Das heißt, bis auf wenige Ausnahmen konnte keine direkte Ansprache erfolgen. Entsprechend der jeweiligen Möglichkeiten und zu berücksichtigender interner Datenschutzrichtlinien gestaltete sich die Kontaktaufnahme sehr unterschiedlich. Sie erfolgte über persönliche Mails der jeweiligen Alumnibeauftragten, denen Informationen über das Projekt beigelegt waren, oder auch über die Weiterleitung durch allgemeine elektronische Verteilersysteme. Es wurden Ankündigungen über elektronische Newsletter gemacht und von der Autorin der vorliegenden Arbeit gestaltete Plakate mit Informationen über die Studie an strategisch günstigen Stellen in Gebäuden aufgehängt. Eine weitere Variante war, Briefe zu versenden, denen adressierte und frankierte Postkarten beigelegt waren, die bei Interesse ausgefüllt und zurückgesendet werden konnten. Teilweise bevorzugten die Kooperationspartner auch Anschreiben, bei denen der untere Abschnitt abgetrennt werden konnte, um ihn dann - ähnlich wie bei den Postkarten - in einem adressierten und frankierten Briefumschlag zurücksenden zu können. Einige der postalischen Anschreiben enthielten zusätzlich als optischen Blickfang das entworfene Plakat in DIN A4 Format, andere bekamen eine gestaltete Abbildung mit Elefanten, die u.a. einen Bezug zur Homepage der Projektleiter herstellte. Teilweise bestand jedoch auch die Möglichkeit, die Teilnehmerunterlagen komplett vorzubereiten und gebündelt an den Kooperationspartner zu versenden. In der jeweiligen Institution wurden sie dann adressiert und auf Kosten der Bonner Mentoring-Studie an die ehemaligen Studierenden verschickt.

Diejenigen, die bei der Kontaktaufnahme zunächst nur auf die Studie hingewiesen wurden, erhielten die vollständigen Unterlagen, sobald sie per Telefon, Mail, Fax, Postkarte oder Brief bei der Autorin der vorliegenden Arbeit ihr Interesse an einer Teilnahme bekundeten.

Sobald der ausgefüllte Fragebogen zurückgesendet wurde, erhielt der jeweilige Teilnehmer zur Bestätigung per Mail oder als Brief ein Dankeschreiben, in dem zusätzlich darauf hingewiesen wurde, dass sie über die Ergebnisse der Studie informiert werden, sobald die Phase der Datensammlung ihren Abschluss gefunden hat.

Im angemessenen zeitlichen Abstand zur jeweils ersten Kontaktaufnahme wurde bei allen Kooperationspartnern, die sich dazu bereitklärten, Erinnerungsaktionen durchgeführt. Diese waren wiederum den jeweiligen örtlichen Gegebenheiten angepasst. So erhielten z.B. einige

Teilnehmer pauschal eine allgemeine Erinnerungsmail über die Alumninetzwerke, andere eine Postkarte, die einem internen Newsletter beigelegt wurde, während wiederum anderen Briefe zugesendet werden konnten. Diese Briefe waren jeweils auf das individuelle Rücksendeverhalten der angesprochenen Personen zugeschnitten. Sie unterschieden sich inhaltlich darin, je nachdem, ob der Angesprochene bereits selber teilgenommen hatte und je nachdem wie viele Fragebögen zu Fremdeinschätzung noch ausstanden. Generell enthielten sie ein Anschreiben, die jeweils noch fehlenden Fragebögen mit freigestempelten Rückumschlägen und als kleine Entschädigung drei Tütchen mit Instantkaffee, eines für den angesprochenen Protegé, eines für den Mentor und eines für den Kollegen. Die beigelegten Fragebögen wurden mit der gleichen Fragebogennummer wie die vorherigen gekennzeichnet, erhielten jedoch zusätzlich den Buchstaben „e“ für Erinnerung, um sie unterscheiden zu können. Reagierte eine der angesprochenen Personen, von der zuvor noch alle Fragebögen gefehlt hatten, auf die Erinnerungsaktion, so wurde gegebenenfalls im angemessenen zeitlichen Abstand eine erneute Kontaktaufnahme durchgeführt, um zusätzlich die Fragebögen von Mentor und Kollege ausgefüllt zurückzuerhalten.

Genau Rücklaufdaten können aufgrund der ungleichen Ansprachemethoden nicht ermittelt werden. So lässt sich z.B. nicht bestimmen, wie viele zielgruppenrelevante Personen die Plakataushänge wahrgenommen haben. Zudem fällt der Aufforderungscharakter der einzelnen Ansprachemethoden wie eben Plakataushänge oder etwa persönliche Briefe unterschiedlich aus. Trotz intensiver Recherche bei den Kooperationspartnern ist darüber hinaus nicht bekannt, wie viele Personen insgesamt angesprochen wurden und wie viele der verwendeten Post- und Mailadressen zustellbar waren. Auch wenn die Kontaktdaten generell noch gültig gewesen sein sollten, so kann dennoch nicht ermittelt werden, ob sich die betreffende Person z.B. nicht im Ausland aufhielt, so dass sie nicht erreicht werden konnte, oder ob sie nicht sogar verstorben war. Zudem kann eine Reihe von Gründen vorliegen, durch die eine unbekannte Anzahl der angesprochenen Personen die vorgegebenen Kriterien zur Teilnahme erst gar nicht erfüllten und daher nicht auf die Anschreiben reagierten. Beispielsweise kann davon ausgegangen werden, dass einige der Absolventen seit der Beendigung der Ausbildung noch keine Berufstätigkeit begonnen haben. Andere könnten aufgrund einer Elternzeit ohne Berufstätigkeit, eines schnellen Arbeitsplatzverlustes oder auch einer längeren Krankheit davon ausgegangen sein, nicht zur Zielgruppe zu gehören. Ebenso können sich Selbständige, bei denen kein Mentor und auch kein Kollege vorhanden waren, selber ausgeschlossen haben. Teilweise wurde die Autorin der vorliegenden Arbeit von den angesprochenen Personen, deren Eltern, Lebenspartnern, Sekretärinnen etc. kontaktiert. Dabei wurde jeweils angegeben,

dass die betreffende Person aus den verschiedensten Gründen ungeeignet sei, den Fragebogen auszufüllen. Im Laufe des Kontaktes konnte der Mehrheit jedoch dargelegt werden, dass eine Beteiligung dennoch möglich sei. Wurde geschildert, dass im beruflichen Umfeld kein Mentor vorhanden sei, wurde der Begriff „Mentor“ nochmals inhaltlich erläutert und durch Beispiele möglicher Förderung und Unterstützung erklärt. Häufig wurde in diesem Zusammenhang der Begriff „Laufbahnunterstützer“ statt Mentor verwendet, um den verschiedenen Arten beruflicher Unterstützung (vgl. z.B. Higgins & Kram, 2001) gerecht zu werden. Um Varianzeinschränkungen zu vermeiden, wurde zudem ausdrücklich betont, dass sich auch Personen ohne mentorale Unterstützung an der Studie beteiligen können. Lagen Gründe vor, welche die jeweilige Person endgültig von der Studie ausschlossen, so wurden diese Personen gebeten, die Unterlagen an eine Person aus ihrem persönlichen Umfeld weiterzugeben, die die Teilnahmevoraussetzungen erfüllt. Teilweise meldeten sich auch Personen, die aufgrund ihres Alters aber auch ihrer persönlichen beruflichen Situation eher als Mentoren in Frage kamen. Diese wurden gebeten, entsprechend den Mentoren-Fragebogen auszufüllen und die anderen Unterlagen an ihren Protégé weiterzuleiten.

Generell erhielten alle Angesprochenen direkt, über den jeweiligen Kooperationspartner oder nach Angabe von Interesse und Adresse per Post einen Briefumschlag. Der Briefumschlag enthielt ein offizielles Anschreiben des Kooperationspartners, ein Anschreiben der Bonner Mentoring-Studie, welches zugleich eine allgemeine Instruktion beinhaltete, und drei weitere, etwas kleinere, nicht verschlossene Umschläge. In der Instruktion wurde der potentielle Teilnehmer über das Bonner Mentoring-Projekt informiert und gebeten, den ersten der drei kleineren Umschläge zu öffnen und die Unterlagen zu bearbeiten. Der zweite Umschlag sollte an den entsprechenden Mentor bzw. eine Führungskraft, die der Nachwuchskraft menschlich nahe steht und sie in ihrer beruflichen Entwicklung unterstützt, weitergegeben werden. Im Fragebogen selber wurde die bereits vorgestellte Mentoring-Definition verwendet:

Ein Mentor (weiblich oder männlich) wird allgemein als eine höherrangige, einflussreiche Person im Arbeitsumfeld einer Nachwuchskraft definiert, die dort über sehr viel berufliche Erfahrung und Wissen verfügt und der daran gelegen ist, den Aufstieg der Nachwuchskraft zu fördern und deren berufliche Entwicklung zu unterstützen. Der Mentor kann, muss aber nicht derselben Organisation angehören, in der auch die Nachwuchskraft beschäftigt ist, und er kann, muss aber auch nicht der/die unmittelbare Vorgesetzte der Nachwuchskraft sein.

Zudem wurden Instruktionen gegeben, falls *keine* Unterstützung durch einen direkten Mentor vorhanden ist, falls die Unterstützung zwar *bis vor kurzem*, momentan jedoch nicht mehr

gewährleistet wird, falls *genau eine* Mentor-Protégé-Beziehung vorliegt, oder falls sogar *mehrere Personen gleichzeitig* als Mentoren tätig sind.

Der dritte Umschlag sollte an eine Person aus dem Kollegenkreis weitergegeben werden.

Bedingung war, dass diese Person den Überbringer des Fragebogens gut kennt, damit die vorgegebenen Aspekte zur Fremdeinschätzung sinnvoll beantwortet werden konnten.

Alle drei Briefumschläge enthielten den entsprechenden Fragebogen sowie einen adressierten und vorfrankierten Rückumschlag. Die Mentoren und Kollegen bekamen zusätzlich ein Anschreiben mit Informationen zur Studie sowie Instruktionen zum Fragebogen. Die Fragebögen und Instruktionen wurden dabei an den jeweiligen Kooperationspartner angepasst, in dem der Name des Kooperationspartners an entsprechender Stelle ausgetauscht wurde. Um die Umschläge für die Nachwuchskraft, den Mentor und den Kollegen zu trennen, waren sie durch deutlich sichtbare Buchstaben („A“, „B“ und „C“) gekennzeichnet. Zudem unterschieden sie sich im äußeren Erscheinungsbild aufgrund von anders gewählten Papierfarben. Falls dennoch eine Verwechslung aufgetreten sein sollte, so hätte beim Lesen der Instruktion der Irrtum auffallen müssen. Zudem waren die Formulierungen der Fragen eindeutig dem jeweiligen Empfängerkreis angepasst. So werden z.B. in der Kollegen-Version Skalen mit „Die Tätigkeit meines Kollegen/ meiner Kollegin....“ begonnen. Um die Zuordnung der drei Perspektiven nach dem Zurücksenden zu ermöglichen, wurden die Fragebogen-Triple jeweils durch die gleiche Versuchspersonennummer gekennzeichnet. Die ersten Ziffern dienten dabei der Identifizierung des Kooperationspartners, die restlichen der Zuordnung der Fragebogen-Varianten untereinander.

Als Anreiz, an der Studie teilzunehmen, wurde angekündigt, dass Verlosungen von Gutscheinen für ein Abendessen für zwei Personen im Wert von 150 Euro stattfinden würden. Zudem wurde den Teilnehmern angeboten, nach Abschluss der Studie Informationen über die Ergebnisse zu erhalten. Bei Interesse war es entsprechend notwendig, die Adressen der Teilnehmer zu erfassen. Um den Datenschutz zu wahren, konnten die Teilnehmer auf der letzten Seite des Fragebogens einen gesonderten Abschnitt ausfüllen und getrennt zurücksenden, oder die Leiterin der Studie telefonisch, per Fax oder per Mail kontaktieren. Nach der Beendigung der ersten Erhebungswelle wurden die Gutscheine mit Hilfe einer unabhängigen „Glücksfee“ verlost. Nach Absprache mit den Gewinnern wurden die Namen und ein Foto vom jeweiligen Restaurant-Besuch auf der Homepage der Projektleiter veröffentlicht. Zudem wurden alle Teilnehmer darüber informiert, dass die Verlosung stattgefunden hat, zusammen mit einem Hinweis auf die Homepage. Hatten die teilnehmenden Personen zusätzlich vermerkt, dass sie Interesse an den Ergebnissen der Studie haben, erhielten sie je nach Kontaktmöglichkeit eine

Mail oder einen Brief. Der Brief enthielt ein Anschreiben, mehrere Flyer, in dem ein kleines Tütchen mit international bekannten, regional produzierten Süßwaren eingeklebt war und die an interessierte Personen weitergeben werden konnten, sowie eine frankierte Postkarte, mit der Bitte, diese zurückzusenden, falls sich inzwischen die Kontaktdaten geändert haben sollten. Sowohl Mail, als auch Anschreiben und Flyer enthielten einen Internetlink zusammen mit einem Passwort, mit deren Hilfe ein Zwischenbericht auf der Webseite des Instituts für Psychologie der Universität Bonn angesehen werden konnte. Die entsprechend hinterlegte Datei wurde mit einem Passwort geschützt, um zu verhindern, dass Personen, die zu diesem Zeitpunkt ihren Fragebogen noch nicht zurückgeschickt hatten, durch die Ergebnisse beeinflusst werden konnten. Zudem war der Inhalt des Berichts sorgfältig ausgewählt, so dass er zum einen informativ ausfiel, zum anderen jedoch die Ergebnisse der nachfolgenden Erhebungen nicht gefährden konnte. Personen ohne Zugang zum Internet wurde es darüber hinaus ermöglicht, eine Papierversion des Zwischenberichtes zu erhalten. Selbstverständlich konnten darüber hinaus auch alle Kooperationspartner den Zwischenbericht einsehen.

Die Gestaltung der Vorgehensweise im Rahmen der ersten, aber auch der nachfolgenden Erhebungswellen wurde entsprechend bisheriger Erkenntnisse über den Rücklauf bei schriftlichen Umfragen vorgenommen (vgl. Berger, 2006; Church, 1993; Dillman, 1991; Edwards, Cooper, Roberts & Frost, 2005; Meier, Schneid, Stegemann & Stiegler, 2005; Porst, Ranft & Ruoff, 1998; Stadtmüller & Porst, 2005; Thoma & Zimmermann, 1996). Als wichtige Merkmale, um den Rücklauf zu erhöhen, gelten nach Thoma und Zimmermann (1996, S. 143) beispielsweise ein personalisiertes Anschreiben, in dem im Sinne einer sozialen Belohnung dem Teilnehmer nicht nur gedankt wird, sondern auch die Wichtigkeit der Teilnahme erklärt wird, offizielle Unterstützungsschreiben von anerkannten Autoritäten (s. Begleitschreiben der Kooperationspartner), um das Vertrauensverhältnis zwischen Forscher und potentiellm Teilnehmer zu erhöhen, vorfrankierte Rückumschläge zur Reduzierung der Teilnahmekosten, Nachfabaktionen in mehreren Schritten und ein erneuter Versand von Fragebögen an Nicht-Antwörter. Thoma und Zimmermann (1996) gehen dabei von der Grundannahme der Total-Design-Methode nach Dillman aus, die besagt, dass die Wahrscheinlichkeit, einen Fragebogen auszufüllen, bei Personen dann am höchsten ist, wenn ihre Kosten minimiert und ihre Belohnungen maximiert werden, wobei es bei letzterem entscheidend ist, dass der Teilnehmer das Vertrauen entwickelt, die versprochenen Anreize auch zu erhalten. Entsprechend wurde den Teilnehmern der Bonner Mentoring-Studie nicht nur die Verlosung von Restaurant-Gutscheinen angekündigt, von der nur wenige profitieren können, sondern zusätzlich ein

Ergebnisbericht für alle Teilnehmer in Aussicht gestellt. Die Glaubwürdigkeit, das Versprochene auch wirklich zu erhalten, wurde zudem gezielt erhöht, in dem direkt nach Eingang der ausgefüllten Fragebögen ein Versenden von Dankeschreiben erfolgte, die Bekanntgabe der Gewinner von der Verlosung nicht nur namentlich, sondern auch per Foto stattfand und jeder Teilnehmer mit einem aufwendig gestalteten Flyer auf den Ergebnisbericht der ersten Erhebungswelle hingewiesen wurde.

**Die zweite Erhebungswelle.** Die Datenerhebung in der zweiten Erhebungswelle fand von Juni 2006 bis August 2007 statt. Sie erfolgte sukzessiv in Abhängigkeit davon, zu welchem Zeitpunkt die Unterlagen bei der ersten Erhebung zurückgekommen waren. Dieses Vorgehen sollte gewährleisten, dass der Abstand zwischen der ersten und zweiten Erhebung bei allen Teilnehmern in etwa gleich ausfiel. Angesprochen wurden diejenigen Protégés, die während der ersten Erhebung einen Fragebogen sowie das vorgegebene Feld mit ihren Kontaktdaten ausgefüllt hatten. Die Ansprache erfolgte überwiegend postalisch. Lag keine Postanschrift vor, wurde je nach Datenlage telefonisch oder per Mail um die Anschrift gebeten. Zusätzlich fanden aufwendige Recherchen statt, um Kontaktdaten, die etwa durch einen Umzug ihre Gültigkeit verloren hatten, zu aktualisieren. Lag auch nach diesem Prozess keine Adresse vor, wurde - falls möglich - der entsprechende Mentor oder Kollege angesprochen, mit der Bitte, die Unterlagen an den Protégé weiterzureichen.

In den Unterlagen, die an die Protégés versendet wurden, befanden sich äquivalent zur ersten Erhebung drei unterschiedlich farbige Umschläge, die mit großen Buchstaben („A“, „B“, „C“) gekennzeichnet waren, sowie eine an den Protégé gerichtete Instruktion, in der die Verwendung der gekennzeichneten Kuverts erläutert wurde. Jeder der drei Umschläge enthielt einen Fragebogen (Protégé, Kollege oder Mentor), einen vorfrankierten und adressierten Rückumschlag sowie ein Begleitschreiben von Herrn Prof. Dr. h.c. Lothar Späth, Ministerpräsident a.D., der als Unterstützer der Bonner Mentoring-Studie gewonnen werden konnte. Kollegen und Mentoren wurden also erneut durch den Protégé angesprochen, eine Vorgehensweise, die sich bereits bei der ersten Erhebung bewährt hatte. Sollten die ursprünglichen Personen nicht mehr zu erreichen sein, weil z.B. zwischen dem ersten und zweiten Messzeitpunkt ein Arbeitgeberwechsel stattgefunden hatte, so wurde der Protégé in der Instruktion aufgefordert, die Unterlagen an zwei andere, passende Personen weiterzugeben.

Die Fragebögen der zweiten Erhebungswelle wiesen einige Unterschiede im Vergleich zur ersten Erhebung auf. Das äußere Design blieb zwar erhalten, jedoch wurden neue Skalen hinzugefügt und einige alte entfernt. Dazu zählten u.a. Skalen zur Erfassung von (als zeitlich

stabil geltenden) Persönlichkeitseigenschaften. Zudem enthielten die Unterlagen nicht mehr ein Begleitschreiben des jeweiligen Kooperationspartners, sondern im Sinne von Thoma und Zimmermann (1996, S. 143) eine offizielle Stellungnahme zur Befragung von einer allgemein anerkannten Autorität.

Nach einem zeitlich angemessenen Abstand wurde eine telefonische Erinnerungsaktion durchgeführt. Nur falls keine Telefonnummer vorhanden war, wurden Schreiben per Mail oder als Brief versendet. Für den telefonischen Kontakt wurden Leitfäden entwickelt, die berücksichtigten, welcher der Fragebögen aus einem Tripel bereits eingegangen war. Im Anschluss daran wurden mehrere studentische Hilfskräfte engagiert, die in einem aufwendigen Verfahren in der Durchführung der Telefongespräche geschult wurden.

Über diese telefonische Ansprache hinaus wurde allen Protegés angeboten, ein individuelles Karriereprofil sowie eine finanzielle Aufwandsentschädigung zu erhalten. Protegés, die bereits teilgenommen hatten, wurden insgesamt 15 Euro angeboten. Den restlichen wurden in Abhängigkeit davon, wie schnell sie ihre Unterlagen zurücksenden würden, 25 Euro oder 15 Euro in Aussicht gestellt. Aufgrund von universitätsinternen Abrechnungsverfahren war es dabei notwendig, dass die Teilnehmer auf einem gesonderten, als Gutschein gestalteten Zettel Name, Adresse und Kontodaten angaben und diesen unterschrieben zurücksendeten. Auf diesem Gutschein konnten die Protegés zusätzlich ihr Interesse an ihrem Karriereprofil vermerken. Sobald der jeweilige Protegé-Fragebogen und der ausgefüllte Gutschein vorlagen, wurde das Geld überwiesen und das Karriereprofil per Post verschickt.

***Intelligenzstudie.*** Während der zweiten Erhebung wurden die Protegés nicht nur gebeten, erneut an der Bonner Mentoring-Studie teilzunehmen. Sie wurden darüber hinaus angesprochen, ob sie bereit wären, sich an einer Untersuchung zur Intelligenz zu beteiligen. Diese zusätzliche Untersuchung erhielt den Arbeitstitel „Intoring“, der sich aus den Begriffen „Intelligenz“ und „Mentoring“ zusammensetzt. Die Erhebung fand durch einen Online-Fragebogen statt, der aufgrund mehrerer Vorstudien entwickelt worden war. Die Art und Weise sowie der Zeitpunkt der Ansprache erfolgte derart, dass keine Überschneidungen oder Irritationen bei den Teilnehmern auftreten konnten. Eine ausführliche Beschreibung der Vorgehensweise sowie der Ergebnisse bezüglich der Beziehung zwischen Intelligenz und Mentoring findet sich bei Witzki (2008).

**Die dritte Erhebungswelle.** Die dritte Datenerhebung begann im Januar 2008. Die Protégés wurden dabei zunächst postalisch kontaktiert. War keine Adresse vorhanden oder wurden die Unterlagen als unzustellbar zurückgesendet, wurde telefonisch oder per Mail um die aktuelle Anschrift gebeten. Zusätzlich fanden erneut aufwendige Recherchen statt, um so viele frühere Teilnehmer wie möglich zu erreichen. Bei der Kontaktaufnahme erhielten anders als bei den vorherigen Erhebungen vorerst nur die Protégés ihre Unterlagen. Diese bestanden aus einem allgemeinen Begleitbrief, den für die dritte Erhebung entworfenen Fragebogen und einen adressierten und vorfrankierten Rückumschlag. Als Aufwandsentschädigung wurde ferner ein Fachbuch hinzugefügt, welches auf die Interessen der Zielgruppe abgestimmt war.

Etwa zwei Wochen später wurde ein zweiter Brief mit den Unterlagen für den Mentor und den Kollegen an den Protégé versendet. Dieser enthielt neben den Anschreiben, Fragebögen und Rückumschlägen ebenfalls zwei verschiedene Bücher als Entschädigung für die Fremdbeurteiler.

Nach einem angemessenen Abstand erfolgte die erste Erinnerungsaktion. Diese wurde mehrheitlich per Mail durchgeführt, wobei wiederum das individuelle Rücksendeverhalten durch unterschiedliche Textversionen berücksichtigt wurde. So erhielt jeder Teilnehmer ein auf ihn individuell abgestimmtes Schreiben. Lag keine Mailadresse vor, wurde durch eine vorher sorgfältig geschulte, studentische Hilfskraft ein Telefongespräch geführt.

Etwa drei Wochen nach der ersten Erinnerungsaktion erfolgte die zweite Nachfassaktion, die dieses Mal für alle Teilnehmer telefonisch erfolgte. Zudem wurde ihnen wie bereits bei der ersten Erhebung eine finanzielle Entschädigung von 15 Euro in Aussicht gestellt. Darüber hinaus erhielten alle Teilnehmer, die daran Interesse hatten, die Möglichkeit, einen weiteren Ergebnisbericht der Mentoring-Studie einzusehen (s. Schneider & Blickle, 2008).

Im Dezember 2008 wurde die Phase der Datenerhebung im Rahmen der dritten Erhebungsphase beendet. Vereinzelt Fragebögen wurden allerdings noch im Jahr 2009 registriert. Im Frühjahr 2009 wurde eine weitere Datenerhebung begonnen. Diese ist jedoch kein Bestandteil der vorliegenden Arbeit.

## 9. Verwendete Messinstrumente

Im Rahmen der Bonner Mentoring-Studie kamen unterschiedliche Erhebungsinstrumente aus der Perspektive der Protegés, Mentoren und Kollegen zum Einsatz. Teilweise wurden sie zu einem Messzeitpunkt, teilweise zu zwei und teilweise zu allen drei Erhebungszeitpunkten eingesetzt. Im Folgenden werden allerdings nur diejenigen Instrumente beschrieben, die in der vorliegenden Arbeit tatsächlich verwendet wurden.

Der überwiegende Teil der Instrumente war bereits vor Beginn des Projektes vorhanden. In einigen Fällen nahm der Antragsteller des Projektes jedoch auch Kontakt zu den Autoren der jeweiligen Skala auf, um diese zu erhalten. Lagen die Skalen ausschließlich in englischer Sprache vor, wurden diese übersetzt und durch zwei bilinguale native speaker gegengeprüft (vgl. Kap. 7). Zudem wurde in einigen Fällen aus Skalen zur Selbstbeurteilung Version zur Fremdbeurteilung konstruiert. Um Reihenfolgeeffekte zu vermeiden, wurde bei allen drei Erhebungen die Abfolge der einzelnen Messinstrumente in den Fragebögen unvollständig permutiert. Bei der ersten Erhebung wurden insgesamt sechs verschiedene Protegé-, drei Kollegen- und sechs Mentor-Fragebögen erstellt. Bei der zweiten Erhebung entstanden sechs Protegé-, vier Kollegen- und sechs Mentor-Varianten. Bei der dritten Erhebung wurden sechs Protegé-, vier Kollegen- und vier Mentor-Versionen konstruiert.

In diesem Kapitel werden einige der Skalen vorgestellt. Weitere Aspekte wie der Familienstand des Protegés oder sein höchster Bildungsabschluss, die in den Analysen ebenfalls berücksichtigt wurden, werden im Rahmen der Stichprobenbeschreibung im nachfolgenden Kapitel (s. Kap. 10.1) ausführlich dargestellt. Zusätzlich findet sich dort eine Beschreibung unterschiedlicher berufsbezogener Aspekte. Dazu zählen die Anzahl an Mitarbeitern, die dem Protegé unterstellt sind oder die Branche, in der die Nachwuchskraft tätig ist, um nur einige zu nennen. Außerdem wurden mehrere beziehungsbezogene Fragen gestellt. Diese werden in Kapitel 10.2 weiter ausgeführt. Dazu gehören die Anzahl der Mentoren, die den Protegé unterstützen, die Entstehungsform der Beziehung (formal, informell) oder auch die Dauer, mit der die mentorale Beziehung bereits besteht.

*Mentoring.* Die Erhebung des erhaltenen (Protegés), gegebenen (Mentoren) und beobachteten (Kollegen) Mentorings erfolgte mit der deutschen Fassung des Mentor Role Instrument nach Ragins und McFarlin (1990). Eine detaillierte Beschreibung des Originalinstrumentes findet sich in Kapitel 2, eine Beschreibung der deutschen Version in Kapitel 7. Da das MRI der Hauptgegenstand der vorliegenden Arbeit ist, wird an dieser Stelle nicht erneut auf die Skalen eingegangen.

*Beziehungsphase.* Die Beziehungsphase wurde mit einem Item nach Chao (1997) erfasst, dessen Konstruktion an das Phasenkonzept nach Kram (1985a) angelehnt ist. Das Item besteht aus vier vorgegebenen Antwortkategorien, in denen die jeweilige Phase dargestellt ist. Der Text zur Initiationsphase lautet z.B.: „Initial phase: my mentor and I are just starting a relationship. It is not clear if the relationship will evolve into a true mentorship“ (Chao, 1997, S. 20). Das Item wurde übersetzt und zusätzlich für die Perspektive der Mentoren adaptiert. Es kam sowohl zum zweiten als auch zum dritten Messzeitpunkt zum Einsatz.

*Alter der Protégés.* Die Protégés wurden nach ihrem Geburtsjahrgang gefragt (Item: Was ist Ihr Geburtsjahrgang?). Diese Angabe wurde mit dem Jahr, in dem der Fragebogen zurück-gesendet wurde, in Beziehung gesetzt, um so das Alter zum Zeitpunkt der Teilnahme zu ermitteln. Je nachdem, auf welchen Tag und auf welchen Monat der tatsächliche Geburtstag des Teilnehmers gefallen ist, kann diese ermittelte Altersangabe von der richtigen Angabe um ein Jahr abweichen. Die gleiche Problematik tritt allerdings auch dann auf, wenn direkt nach dem Lebensalter gefragt wird. So kann z.B. der Geburtstag kurz nach dem Ausfüllen der Unterlagen gefeiert werden, so dass die Person dann ein Jahr älter als vorher angegeben ist.

*Soziale Schicht bzw. soziale Herkunft der Protégés.* Die soziale Schicht der Protégés wurde zum einen durch die Frage erfasst, welcher Schicht sie ihr Elternhaus zu dem Zeitpunkt, als sie selber 15 Jahre alt waren, zurechnen würden. Die entsprechenden Antwortkategorien lauten „Unterschicht“, „Arbeiterschicht“, „Mittelschicht“, „Obere Mittelschicht“ und „Oberschicht“. Darüber hinaus wurde eine soziologische Skala nach Schnitzer, Isserstedt, Müßig-Trapp und Schreiber (1998) verwendet, die nach dem höchsten Bildungsabschluss und der beruflichen Stellung der Eltern fragt und diese im Sinne der sozialen Herkunft mit einander in Bezug setzt. Der Stichtag ist hier wiederum der Zeitpunkt, als der Protégé 15 Jahre alt war. Die ermittelten Kategorien sind „niedrig“, „mittel“, „gehoben“ und „hoch“.

*Internale Kontrollüberzeugung.* Zur Erfassung der Kontrollüberzeugung der Protégés wurde die „Work Locus of control scale“ nach Spector (1988) verwendet. Sie besteht insgesamt aus 16 Items. Ebenso wie das englischsprachige Original weist die deutschsprachige Version Antwortmöglichkeiten von 1 (ich bin ganz anderer Meinung) bis 6 (ich stimme dem voll und ganz zu) auf. Zu dieser Skala wurde im Kontext der Bonner Mentoring-Studie eine Diplomarbeit mit dem Titel „Validierung der arbeitsbezogenen locus of control Skala anhand berufsbezogener Kriterien“ (vgl. Fuchs, 2004) angefertigt. Die interne Konsistenz der Gesamtskala beträgt in der vorliegenden Arbeit 0.85. Die Items wurden so kodiert, dass eine hohe Ausprägung in den Werten, einer internalen Kontrollüberzeugung entspricht.

*Self-Monitoring.* Das Konstrukt Self-Monitoring wurde mit Hilfe einer 18 Item Skala nach Nowack und Kammer (1987) aus der Perspektive der Protégés erfasst. Sie weist ein 2-stufiges Antwortformat mit den Angaben „richtig“ und „falsch“ auf. Die interne Konsistenz beträgt  $\alpha = 0.69$ . Beispielitems sind „Ich kann andere Leute schlecht nachahmen“ oder „Ich wäre wahrscheinlich ein ganz guter Schauspieler“. Die Items wurden so kodiert, dass eine hohe Ausprägung von Self-Monitoring einem hohen Skalenwert entspricht.

*Extraversion.* Die Extraversion der Protégés wurde mit dem NEO-FFI nach Borkenau und Ostendorf (1993) erhoben. Die entsprechende Skala besteht aus 12 Items und weist ein Antwortschema von 0 (völlig unzutreffend) bis 4 (völlig zutreffend) auf. Ein Beispielitem lautet: „Ich habe gerne viele Leute um mich herum“. Der Cronbachs Alpha Koeffizient beträgt 0.78.

*Interaktionsmöglichkeiten zwischen Mentor und Protégé am Arbeitsplatz.* Die Originalskala „opportunities for interactions on the job“ stammt von Aryee et al. (1999). Sie besteht aus 5 Aussagen, welche die Protégés mit Hilfe eines 5-stufigen Antwortschemas beurteilen können. Die interne Konsistenz der Originalskala beträgt 0.86. Die deutschsprachige Version weist demgegenüber höhere Koeffizienten ( $\text{Alpha}_{T1} = .92$ ;  $\text{Alpha}_{T2} = .92$ ) auf. Sie besteht aus 6 Items in Frageform, die mit Hilfe eines 10-stufigen Schemas von 0 (einmal im Jahr und weniger) bis 9 (täglich) beantwortet werden könnten. Ein Beispielitem lautet „Etwa wie oft bietet ihre Tätigkeit die Gelegenheit, mit solchen Personen länger zu sprechen?“, wobei in der Instruktion die Bezeichnung „solche Personen“ erläutert wird.

*Förder- und Entwicklungsklima in der Organisation.* Zur Erfassung des Klimas für Personalentwicklung und Innovationen in der Organisation des Protégés wurde eine Skala von Aryee et al. (1999) ins Deutsche übersetzt und erweitert. Die deutschsprachige Version besteht aus 11 Items mit einem Antwortformat von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 6 (trifft völlig zu). Zusätzlich kann die Kategorie „weiß nicht“ angegeben werden. Ein Beispielitem lautet „Meine Organisation betrachtet die Weiterentwicklung des Nachwuchses als wichtige Aufgabe der Führungskräfte“. Die interne Konsistenz liegt bei  $\text{Alpha}_{T1} = 0.70$  bzw.  $\text{Alpha}_{T2} = 0.87$ .

*Political Skill.* Die politischen Fertigkeiten des Protégés wurden mit dem Political Skill Inventory nach Ferris, Treadway et al. (2005) erfasst. Die deutschsprachige Version stammt von Blickle, Meurs et al. (2008). Sie besteht aus 18 Items mit einer 7-stufigen Antwortskala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 7 (stimme stark zu) sowie der Antwortmöglichkeit „kann ich nicht sagen“. Die Items der Gesamtskala ( $\text{Alpha}_{T2} = .81$ ;  $\text{Alpha}_{T3} = .89$ ) verteilen sich auf vier Dimensionen: Sozialer Scharfsinn ( $\text{Alpha}_{T2} = .75$ ;  $\text{Alpha}_{T3} = .73$ ), Vertrauen erzeugen ( $\text{Alpha}_{T2} = .71$ ;  $\text{Alpha}_{T3} = .78$ ), Netzwerkfähigkeit ( $\text{Alpha}_{T2} = .66$ ;  $\text{Alpha}_{T3} = .90$ ) und Kontaktfähigkeit ( $\text{Alpha}_{T2} = .81$ ;  $\text{Alpha}_{T3} = .78$ ).

*Wissen über politische Sachverhalte.* Bei dieser Skala handelt es sich um die Subskala „politics“ der Organization Socialization Content Scale nach Chao et al. (1994). Eine ausführliche Beschreibung befindet sich in Kapitel 5.3 bzw. Kapitel 18. Die sechs Items der Skala wurden im Rahmen der Studie übersetzt und mit einem 5-stufigen Antwortformat von 1 (stimme nicht zu) bis 5 (stimme sehr stark zu) versehen. Die interne Konsistenz liegt bei  $\text{Alpha}_{T2} = 0.81$  bzw.  $\text{Alpha}_{T3} = 0.78$ .

*Subjektiver Berufserfolg: Subjektive Karrierezufriedenheit des Protégés.* Der subjektive Berufserfolg wurde mit Hilfe einer sprachlich leicht adaptierten Form der Skala zur Erfassung der beruflichen Zufriedenheit (Weymann & Koll, 2001) erhoben. Sie besteht aus 14 Items, die auf einer 5-stufigen Skala von „sehr unzufrieden“ bis „sehr zufrieden“ beurteilt werden kann. Die Cronbachs Alpha Werte der Gesamtskala sind:  $\text{Alpha}_{T1} = .85$ ,  $\text{Alpha}_{T2} = .86$  und  $\text{Alpha}_{T3} = .86$

*Objektiver Berufserfolg: Einkommen und hierarchische Position.* Der objektive Berufserfolg der Protégés wurde über das Einkommen und die hierarchische Position erfasst. Dabei wurde bei jedem Messzeitpunkt nach dem jeweils aktuellen Einkommen gefragt. Das entsprechende Item lautet: „Wie hoch ist Ihr aktuelles Bruttojahreseinkommen in Euro? Bitte berücksichtigen Sie hier auch das 13. und ggf. das 14. Monatsgehalt“. Die hierarchische Position sollte von den Protégés als Prozentwert angegeben werden. Die diesbezügliche Instruktion lautet: „Wenn man die Hierarchie Ihrer Organisation in Prozentwerten ausdrückt (100% = Spitze, 0% entspricht ganz unten), wo würden Sie sich einordnen? In der Mitte (50%), höher, niedriger? Bitte schätzen Sie die Höhe Ihrer Position in der Gesamthierarchie Ihrer Organisation in Prozent in etwa ein!“

## 10. Beschreibung der Stichprobe

Die Beschreibung der Stichprobe gliedert sich in zwei Teile. Im ersten Teil werden getrennt nach Messzeitpunkt und Beurteilerperspektive allgemeine Angaben zu den Stichproben gemacht. Im zweiten Teil wird näher auf die tatsächliche Mentor-Protégé-Beziehung der Teilnehmer eingegangen.

### 10.1 Allgemeine Beschreibung der Stichprobe

#### *Erster Messzeitpunkt (T1)*

Im Rahmen der ersten Erhebung nahmen 338 Protégés, 264 Mentoren und 275 Kollegen teil. Insgesamt wurden damit 877 ausgefüllte Fragebögen zurückgesendet. Die einzelnen Perspektiven ließen sich aufgrund einer vorher vergebenen Versuchspersonennummer einander zuordnen. Insgesamt lagen 242 Protégé-Mentor-Dyaden, 257 Protégé-Kollegen-Dyaden und 215 Protégé-Mentor-Kollegen-Triaden vor. Eine detaillierte Übersicht findet sich in Anhang 22. Darüber hinaus wurden vereinzelt Fragebögen zurückgesendet, deren Nummer trotz ausführlicher Information von den Teilnehmern entfernt worden war, so dass keine Zuordnung zu einer anderen Perspektive erfolgen konnte.

**Protégés.** Von den 338 teilnehmenden Protégés waren 86 *Frauen* und 252 *Männer*. Damit überwiegt der Anteil der Männer deutlich. Dieses Ungleichgewicht könnte möglicherweise dadurch verursacht worden sein, dass die Anzahl der Frauen in Studienfächern wie den Wirtschaftswissenschaften oder der Betriebswirtschaftslehre geringer ist als die von Männern (vgl. Statistisches Bundesamt, 2007). Somit liegt auch bei der Grundgesamtheit der potentiellen Teilnehmer ein Schwerpunkt beim männlichen Geschlecht vor. Darüber hinaus führte die Autorin mehrere Gespräche mit Frauen, die gerne teilgenommen hätten, jedoch durch eine Familienpause nicht berufstätig waren und auch keinen Kontakt zu einem Mentor hatten. Von den teilnehmenden Protégés waren 30% „unverheiratet und alleinlebend“, 24,9% „unverheiratet jedoch mit Partner/in zusammenlebend“ und 42,4% „verheiratet“. Die restlichen 2,7% gehören zu den Kategorien „verwitwet“, „geschieden“ und „Sonstiges“. Eine Person machte keine Angaben zu ihrem *Familienstand*. Die Mehrheit (68%) hatte zum Zeitpunkt der Erhebung keine *Kinder*.

Ursprünglich stammten die *Protegés* eher aus den alten *Bundesländern*. So gaben 126 Personen an, in den alten Bundesländern geboren worden zu sein, während nur 25 der Befragten in den neuen Bundesländern aufgewachsen sind. Die Frage nach der Lage des Geburtsortes wurde allerdings nicht bei allen Alumni gestellt, so dass die Grundgesamtheit ( $N = 155$ ) im Vergleich zu der Anzahl der teilnehmenden *Protegés* geringer ausfällt.

Als *Durchschnittsnote im höchsten Schulabschlusszeugnis* wurde im Mittel die Note 2,26 ( $SD = 0,58$ ) angegeben. Etwa 30% der Befragten hatten eine Note zwischen 1 und 2, ca. 54% eine Note zwischen 2 und 3 und ca. 16% eine Note zwischen 3 und 4. Sechs Personen machten keine Angaben. Der *höchster Bildungsabschluss*, auf den sich die Durchschnittsnote bezog, lautete „Realschule/ Mittlere Reife“ (5,3%), „Fachabitur“ (1,5%), „Abitur“ (8,9%), „Fachhochschulabschluss“ (58,8%), „Universitätsabschluss“ (13,6%) oder „Promotion“ (0,6%). 38 Personen (11,3%) antworteten mit der Kategorie „Sonstiges“. Keine Person kreuzte eine der Kategorien „kein Schulabschluss“, „Volksschulabschluss“ und „Habilitation“ an. Eine Person machte keine Angaben.

Auf die Frage, welcher *Schicht* sie ihr Elternhaus zu dem Zeitpunkt, als sie selber 15 Jahre alt waren, zurechnen würden, waren die Antworten „Unterschicht“ (0,9%), „Arbeiterschicht“ (20,8%), „Mittelschicht“ (47,6%), „Obere Mittelschicht“ (25,3%) und „Oberschicht“ (5,4%). Sechs *Protegés* ließen diese Frage aus. Zur Erfassung der *sozialen Herkunft* wurde zudem eine soziologische Skala nach Schnitzer et al. (1998) verwendet. Diese Skala setzt Angaben zum höchsten Bildungsabschluss und der beruflichen Stellung der Eltern miteinander in Bezug. Der Stichtag ist hier wiederum der Zeitpunkt, als der *Protegé* 15 Jahre alt war. Die soziale Herkunftsgruppe wird dabei in vier Kategorien aufgeteilt. Die Ergebnisse für die *Protegés* waren „niedrig“ (20,2%), „mittel“ (33,9%), „gehoben“ (23,5%) und „hoch“ (22,3%). Bei zwei Personen konnte die soziale Herkunft nicht bestimmt werden.

Zum Zeitpunkt der Erhebung lag das *Alter der Protegés* zwischen 24 und 57 Jahren, mit einem Mittelwert von 33,23 Jahren ( $SD = 5,1$ ). Das durchschnittliche Alter von deutschen Hochschulabsolventen beim Erreichen des ersten akademischen Abschlusses wird vom Statistischen Bundesamt mit 27,9 Jahren (2003, 2004) bzw. 27,8 Jahren (2005) Jahren angegeben (vgl. Willand & Stroh, 2007), wobei Frauen fast ein Jahr jünger sind als Männer. Werden diese Werte mit dem Mittelwert der Studienteilnehmer verglichen, so ist dieses ein erstes Indiz dafür, dass die Zielvorgabe, Nachwuchskräfte mit etwas Berufserfahrung zu erreichen, gelungen ist. Unterstützung findet diese Annahme durch die Auswertung der Frage nach der *Länge der Berufstätigkeit* seit dem Ende der Schulzeit. Im Durchschnitt brachten die Teilnehmer 7,94 Jahre ( $SD = 7,62$ ;  $N = 335$ ) Berufserfahrung mit. Das *Anfangsgehalt* betrug im Mittel

30.923 Euro ( $SD = 15.330$ ;  $N = 284$ ), das zum Zeitpunkt der Erhebung *aktuelle Einkommen* 52.067 Euro ( $SD = 21.656$ ;  $N = 310$ ). In beiden Fällen wurde dabei gezielt nach dem Bruttojahreseinkommen in Euro gefragt, bei dem auch ein gegebenenfalls vorhandenes 13. und 14. Monatsgehalt berücksichtigt werden sollte. Die derzeitige *hierarchische Position* in der Organisation wurde im Mittel mit 54,19% ( $SD = 24,73$ ;  $N = 331$ ) angegeben. Null Prozent hätte bedeutet, dass sich die Teilnehmer ganz unten in der Hierarchie ihrer Organisation eingeordnet hätten, 100 Prozent entspricht der Spitze in der Gesamthierarchie. Auf die Frage, welcher *Leitungs- bzw. Führungsebene* die berufliche Position am ehesten zuzuordnen ist, lauteten die Antworten ( $N = 306$ ) „trifft nicht zu, ich bin selbstständig/ freiberuflich tätig“ (1,6%), „keine Leitungsaufgabe, z.B. Stabsstelle“ (37,6%), untere Leitungsebene, z.B. Gruppenleitung“ (25,5%), „mittlere Leitungsebene, z.B. Abteilungsleitung, Gebietsleitung“ (29,4%) und „obere Leitungsebene, z.B. Vorstand, Geschäftsführung“ (5,9%). 27 Personen kreuzten die Kategorie „Sonstiges“ an, 5 Personen machten keine Angaben. Generell besitzen die Organisationen dabei im Durchschnitt 3,6 ( $SD = 1,49$ ,  $N = 328$ ) *Führungsebenen*. Eine Führungsebene wurde im Rahmen der Befragung folgendermaßen definiert:

Wenn Sie einen Mitarbeiter haben, der Weisungsbefugnis über andere hat, dann befindet sich unter Ihnen eine Führungsebene. Haben diese Mitarbeiter selbst wiederum Weisungsbefugnis über Dritte, dann befinden sich unter Ihnen zwei Führungsebenen. Haben diese wiederum Weisungsbefugnis gegenüber Vierten, so befinden sich unter Ihnen drei Führungsebenen, etc.

Einige Protegés gaben an, dass ihre Organisation keine einzige Führungsebene besitzt. Andere sprechen von bis zu 12 verschiedenen Hierarchiestufen. Am häufigsten werden 2 (10,4%), 3 (34,1%), 4 (33,2%) oder 5 (9,8%) Führungsebenen genannt. Entsprechend schwanken die Angaben auch dazu, wie viele Führungsebenen sich unter dem jeweiligen Protegé befinden. Der Mittelwert beträgt dabei 0,63 ( $SD = 0,85$ ;  $N = 325$ ). Angegeben werden überwiegend keine Führungsebene (56,0%), 1 Führungsebene (29,8%) oder 2 Führungsebenen (10,5%). Nur eine Person gab an, dass sie 5 Führungsebenen unter sich hat. Diese Angaben hängen dabei deutlich mit der beruflichen Position (s.o.) des Protegés zusammen ( $r = .51$ ,  $p < 0.01$ ). Personen, die sich selbstständig gemacht haben oder freiberuflich arbeiten, können entsprechend kaum von einer Vielzahl von Führungsebenen unter ihnen sprechen. Im Durchschnitt arbeiten 12.459 ( $SD = 4.9274$ ) *Mitarbeiter in der Organisation* des Protegés. Die Angaben schwanken dabei zwischen sehr kleinen Organisationen mit nur wenigen Mitarbeitern bis hin zu Großkonzernen. Etwa die Hälfte arbeitet in Organisationen mit mehr als 600 Mitarbeitern. Von diesen sind durchschnittlich 13,94 ( $SD = 67,56$ ) dem jeweiligen Protegé unterstellt, wobei auch hier die Angaben sehr stark schwanken. So geben 47,8% der

Befragten an, dass ihnen kein Mitarbeiter unterstellt ist, während 2,4% mehr als 100 Mitarbeiter, eine Person sogar fast 1.000 Mitarbeiter unter sich hat.

Die Tätigkeit der einzelnen *Protegés* verteilt sich dabei auf ganz unterschiedliche *Branchen*. Vorgegeben waren insgesamt 25 Kategorien, um zu beschreiben, zu welcher Branche die jeweilige Organisation gehört. 236 Personen gaben darüber Auskunft. Eine Übersicht findet sich in Anhang 23.

**Mentoren.** Von den 264 teilnehmenden Mentoren waren 28 Frauen und 234 Männer. Bei zwei Personen fehlen Angaben zum *Geschlecht*. Eine Ursache für den geringen Frauenanteil könnte darin liegen, dass Frauen insbesondere in den höheren Führungsetagen immer noch deutlich in der Minderheit sind. Wird allein der akademischen Bereich betrachtet, so zeigt sich, dass der Frauenanteil im Jahr 2005 bei C4- bzw. W3-Professuren in Deutschland nur bei 10% lag, obwohl etwa genau so viele Frauen wie Männer zu den Studienanfängern und den Erstabsolventen zählen (Willand & Stroh, 2007). In einer Führungskräftestudie der Bundesagentur für Arbeit, die das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) unter Berücksichtigung des Mikrozensus des Statistischen Bundesamtes aus den Jahren 2000 und 2004 durchgeführt hat (vgl. Kleinert, 2006) heißt es, dass sich in den alten Bundesländern unter den abhängig beschäftigten Führungskräften in der Privatwirtschaft 20% (2000) bzw. 22% (2004) Frauen befinden. In den neuen Bundesländern liegt der Anteil bei 25% (2000) bzw. 28% (2004).

Die Mentoren sind im Durchschnitt 45,63 Jahre ( $SD = 9,04$ ;  $N = 260$ ) alt. Der Jüngste ist 24 und der Älteste 68 Jahre alt. Der *Altersdurchschnitt* liegt dabei etwa 12 Jahre über dem der *Protegés*. Entsprechend beträgt der Mittelwert der Altersdifferenz 12,73 Jahre ( $SD = 9,10$ ). Nur etwa 4% der Mentoren sind jünger als ihre *Protegés*. Dieses stimmt mit der inhaltlichen Bedeutung des Begriffs „Mentor“ überein.

Ein Großteil (ca. 79%) der Mentoren hat 1, 2 oder mehr *Kinder*. Sie zählen sich überwiegend zur *Mittelschicht* (ca. 33%) oder zur oberen Mittelschicht (ca. 58%) und besitzen einen höheren *Bildungsabschluss* als die Realschule bzw. Mittlere Reife. Als Bildungsabschluss wurden insbesondere das Fachabitur und das Abitur (17,9%), der Fachhochschulabschluss (25,7%) und der Universitätsabschluss (32,2%) genannt ( $N = 230$ ). 33 Personen kreuzten die Kategorie „Sonstiges“ an, eine Person machte keine Angabe.

Das *aktuelle Bruttoeinkommen* der Mentoren bewegt sich zwischen 40.000 und 500.000 Euro im Jahr, wobei hier auch das 13. und gegebenenfalls 14. Monatsgehalt berücksichtigt werden sollten. Der Mittelwert beträgt dabei 107.930 Euro ( $SD = 66,42$ ;  $N = 167$ ). Durchschnittlich sind 6.853 ( $SD = 39.482,99$ ;  $N = 260$ ) *Mitarbeiter in der Organisation* des Mentors

beschäftigt. Die Angaben schwanken dabei zwischen sehr kleinen Organisationen mit nur zwei Mitarbeitern bis hin zu Großkonzernen mit 400.000 Beschäftigten. Etwa die Hälfte arbeitet in Organisationen mit mehr als 500 Mitarbeitern. Von diesen sind durchschnittlich 134 ( $SD = 389,40$ ;  $N = 259$ ) dem jeweiligen Mentor unterstellt, wobei auch hier die Angaben sehr stark schwanken.

Die Höhe der *beruflichen Position* in der Gesamthierarchie der Organisation wird im Mittel mit 79,13% ( $SD = 22,52$ ;  $N = 258$ ) angegeben. Darunter fallen 3,5%, deren Wert unter 20 liegt, d.h. die sich ganz nach unten in der Hierarchie einordnen, während 20,5% einen Wert von 100 angeben und sich damit direkt an die Spitze der Organisationshierarchie setzen. Auf die Frage hin, welcher *Leitungs- bzw. Führungsebene* die berufliche Position am ehesten zuzuordnen ist lauteten die Antworten „keine Leitungsaufgabe, z.B. Stabsstelle“ (1,9%), untere Leitungsebene, z.B. Gruppenleitung“ (9,2%), „mittlere Leitungsebene, z.B. Abteilungsleitung, Gebietsleitung“ (50,0%) und „obere Leitungsebene, z.B. Vorstand, Geschäftsführung“ (37,0%). Fünf Personen (1,9%) gaben die Kategorie „Sonstiges“ an, zwei Personen machten keine Angaben. Fast alle Mentoren (92,8%;  $N = 251$ ) führen ihre Tätigkeit dabei in der *gleichen Organisation wie ihr Protégé* aus.

Im Rahmen der Bonner Mentoring-Studie werden Mentoren als höherrangige, einflussreiche Personen im Arbeitsumfeld einer Nachwuchskraft definiert. Werden die demographischen und beruflichen Angaben der Mentoren mit der in der Studie verwendeten Definition verglichen, so bestätigen diese, dass die Angesprochenen zur richtigen Zielgruppe gehören.

**Kollegen.** Aus dem Kollegenkreis der Nachwuchskräfte haben insgesamt 275 Personen an der Studie teilgenommen. Darunter sind 110 Frauen und 164 Männer. Eine Person machte keine Angaben zu ihrem *Geschlecht*. Das mittlere *Alter* der Kollegen lag zum Zeitpunkt der ersten Erhebung bei 36,39 Jahren ( $SD = 8,68$ ;  $N = 273$ ). Der jüngste Kollege war 20 Jahre alt, der älteste 64. Als höchster *Bildungsabschluss* wurde der Volksschulabschluss (2%), Realschule/Mittlere Reife (22,9%), Fachabitur (6,1%), Abitur (20,0%), Fachhochschulabschluss (22,4%), Universitätsabschluss (23,7%), und Promotion (2,9%) genannt ( $N = 245$ ). 29 Personen kreuzten die Kategorie „Sonstiges“ an, eine Person machte keinerlei Angaben.

Der *Kollege kannte die Person*, von der er die Fragebogenunterlagen erhalten hatte durchschnittlich seit 5,53 Jahren ( $SD = 4,93$ ;  $N = 272$ ). Nur 5 Personen kannten sich kürzer als ein Jahr, 46 hingegen sogar länger als 10 Jahre. Dabei gaben 92% Befragten an, mindestens einmal in der Woche mit der Nachwuchskraft *Kontakt* zu haben. Der mittlere Wert der Kontakthäufigkeit liegt sogar bei 10,04 ( $SD = 1,40$ ;  $N = 274$ ), d.h. im Durchschnitt treffen sich Kollege und Protégé „mindestens einmal täglich“ (Skala von 1 = einmal im Jahr und weniger

bis 11 = mehrmals täglich). Zudem wurde die *Beziehung* zum Protegé auf einer 5-stufigen Skala überwiegend zwischen 4 (positiv) und 5 (sehr positiv) angesiedelt, mit einem Mittelwert von 4,44 ( $SD = 0,67$ ;  $N = 274$ ).

Die Angaben der Kollegen zeigen, dass sie die jeweiligen Nachwuchskräfte nicht nur lange kennen und sie häufig sehen, sondern sie die Beziehung darüber hinaus als positiv bis sehr positiv beschreiben. Die Qualität der Beziehung zwischen Nachwuchskraft und Kollege ist für die vorliegende Arbeit von Bedeutung, da davon ausgegangen werden kann, dass bei sehr distanzierten, oder auch neutralen Beziehungen zwischen Personen, die kaum miteinander Kontakt haben, Verzerrungen der Antworten möglich sind, die den Vergleich zwischen Selbst- und Fremdperspektive beeinflussen können.

### *Zweiter Messzeitpunkt (T2)*

Etwa zwei Jahre später ( $M = 729$  Tage,  $SD = 242$  Tage) wurden alle Protegés, von denen Kontaktdaten vorhanden waren, erneut angesprochen. Insgesamt nahmen 202 Protegés, 90 Mentoren und 110 Kollegen an der zweiten Erhebung teil. Daraus ergaben sich 87 Protegé-Mentor-Dyaden, 104 Protegé-Kollegen-Dyaden und 75 Protegé-Mentor-Kollegen-Triaden. Eine Gegenüberstellung des Rücklaufes zum ersten und zweiten Erhebungszeitpunkt findet sich in Anhang 22.

**Protegés.** Zum ersten Messzeitpunkt nahmen 338 Protegés an der Studie teil. Zum zweiten 202 Protegés. Dieses ergibt eine Rücklaufquote von 59,76%. Allerdings konnten im Rahmen der Studie 49 Personen nicht mehr kontaktiert werden. Bei 11 Personen lagen bereits zum ersten Erhebungszeitraum keine Kontaktdaten vor, bei den restlichen 38 Personen waren die Angaben nicht mehr aktuell und konnten trotz aufwendiger Recherchen nicht ermittelt werden. Wird daher von einer Grundgesamtheit von 289 potentiell erreichbaren Protegés ausgegangen (338 Protegés - 49 Protegés ohne Kontaktdaten), so liegt die korrigierte Rücklaufquote bei 69,90%.

Nach der eigentlichen Kontaktaufnahme wurde in einem angemessenen Abstand, wenn möglich, eine telefonische Erinnerungsaktion durchgeführt (vgl. Kap. 8). Die Reaktionen der Angesprochenen wurden nach dem jeweiligen Gespräch erfasst und nach Beendigung der Erhebungswelle kategorisiert. Neben den 49 Protegés, bei denen keine Kontaktdaten vorhanden waren, konnten 87 Aussagen von Nicht-Teilnehmern festgehalten und mit dem tatsächlichen Rücksendeverhalten in Verbindung gebracht werden. Es handelt sich dabei um

folgende Einordnungen: „keine Zeit“ (22 Personen), „Studie passt nicht, z.B. kein Mentor mehr vorhanden, Tätigkeitswechsel, Krankheit“ (12 Personen), „keine Gründe für Absage genannt“ (18 Personen), „telefonisch unentschlossen geäußert, ob an der Studie teilgenommen wird“ (4 Personen), „telefonische Zusage, jedoch keine Teilnahme erfolgt“ (23 Personen), „Fragebogen kam unausgefüllt zurück“ (2 Personen), „im Rahmen der Intelligenzstudie abgesagt“ (6 Personen).

Unter den 202 *Protegés*, die zum zweiten Mal teilgenommen haben, sind 51 *Frauen* und 151 *Männer*. Das *Durchschnittsalter* beträgt 35,13 Jahre ( $SD = 5,25$ ;  $N = 202$ ). Bezüglich des *Familienstandes* gaben 75,7% der *Protegés* an, dass sich keine Veränderung im Vergleich zur ersten Erhebung ergeben hätte, 10,4% haben in der Zwischenzeit geheiratet, 11,4% haben ein oder zwei weitere Kinder bekommen und 2,5% haben sich scheiden lassen. Kein *Protegé* gab an, jetzt verwitwet zu sein. Über ihre private Situation hinaus wurden die *Protegés* gefragt, ob ihre berufliche Tätigkeit gleich geblieben ist oder ob sie seit der letzten Mentoring-Erhebung den *Arbeitgeber* gewechselt haben. 171 Personen (84,7%) berichteten, dass sie bei demselben Arbeitgeber beschäftigt sind, bei 31 Personen (15,3%) hat ein Wechsel stattgefunden. Als Gründe für den Wechsel wurde überwiegend angegeben, dass ein neuer Arbeitgeber vorhanden ist (23 Personen). Ein Teil hat sich auch beruflich selbstständig gemacht (5 Personen) oder ist arbeitslos geworden (1 Person). Zwei Personen kreuzten die Kategorie „Sonstiges“ an, keine Person gab als Grund an, dass sie sich gerade in Familienzeit befindet. Weitere *berufliche Aspekte* wie das Einkommen, oder die hierarchische Position finden sich im Anhang (s. Anhang 24).

Einige der Angaben vom zweiten Messzeitpunkt weichen von den Angaben zum ersten Messzeitpunkt ab. Dieses kann zum einen daran liegen, dass zwischen den Messzeitpunkten einige Zeit vergangen ist. Beispielsweise verändert sich das Gehalt bei einigen Verträgen automatisch mit dem Alter. Zum anderen könnte eine signifikante Differenz zwischen Personen, die sich nur an der ersten Erhebung beteiligt haben, und denjenigen aus der zweiten Erhebung bestehen. Zur Prüfung, ob sich *Protegés*, die an der zweiten Erhebungswelle teilgenommen haben von denen unterscheiden, die nicht teilgenommen haben wurden Drop-Out-Analysen durchgeführt. Entsprechend der Empfehlung nach Bortz (2005) wurden überwiegend t-Tests verwendet, die selbst bei der Verletzung der Anwendungsvoraussetzungen robust reagieren. So wird die Präzision des t-Tests beispielsweise nicht davon beeinträchtigt, wenn sich die Stichprobenumfänge deutlich unterscheiden. Liegen allerdings zusätzlich ungleiche Varianzen vor, erhöht sich nach Bortz (2005, S. 141) der Prozentsatz an Fehlentscheidungen. Daher wurde vor der eigentlichen Analyse jeweils der Levene-Test zur Testung der Varianz-

gleichheit durchgeführt. Ergab sich eine Varianzheterogenität, wurden die ansonsten üblichen t-Tests durch den Welch-Test ersetzt. Zudem wurden, soweit es die Skalenart erforderte, die  $\chi^2$ -Methode angewendet. Den berichteten Signifikanzwerten liegen dabei generell ungerichtete, zweiseitige Tests zugrunde.

Es finden sich keine signifikanten Unterschiede bezüglich des Alters ( $t_{(334)} = 0.08, p > .20$ ), der Geschlechterverteilung ( $\chi^2_{(1, N=337)} = 0.00, p > .20$ ), des Familienstandes ( $\chi^2_{(1, N=337)} = 0.19, p > .20$ ), der Anzahl der Kinder ( $t_{(334)} = -0.95, p > .20$ ) sowie der Frage, ob der Teilnehmer im Osten oder im Westen Deutschlands geboren worden ist ( $\chi^2_{(2, N=154)} = 4.47, p > .10$ ). Zudem finden sich keine Unterschiede bezüglich der sozialen Schicht, unabhängig davon ob eine Intervallskalierung ( $t_{(329)} = 0.93, p > .20$ ) oder eine fünfstufige Einteilung von Unterschicht (1) bis Oberschicht (5) angenommen wird ( $\chi^2_{(4, N=331)} = 3.07, p > .20$ ). Das gleiche gilt für das weitere Maß der sozialen Herkunft ( $t_{(333)} = -0.09, p > .20$ ;  $\chi^2_{(3, N=335)} = 1.05, p > .20$ ). Darüber hinaus finden sich keine Unterschiede bei der Durchschnittsnote im höchsten Schulabschlusszeugnis ( $t_{(329)} = 0.68, p > .20$ ), der hierarchische Position ( $t_{(328)} = -0.66, p > .20$ ), der Anzahl der Mitarbeiter, die dem Protegé unterstellt sind ( $W_{(315)} = 0.91, p > .20$ ), der Anzahl der Mitarbeiter in der Organisation des Protegés ( $t_{(327)} = 0.69, p > .20$ ), der Anzahl der Führungsebenen unter dem Protegé ( $t_{(323)} = 1.21, p > .20$ ), der Leitungsebene bzw. der beruflichen Position des Protegés ( $t_{(303)} = 1.44, p > .10$ ), der Branche ( $\chi^2_{(26, N=235)} = 19.45, p > .20$ ), dem aktuellen Einkommen zum ersten Messzeitpunkt ( $t_{(307)} = 1.23, p > .20$ ), dem Einkommen zu Beginn der Berufstätigkeit ( $t_{(281)} = 1.34, p > .10$ ) sowie der Dauer der Berufstätigkeit nach Beendigung der Schulzeit ( $t_{(332)} = -0.62, p > .20$ ).

Den einzigen signifikanten Unterschied zwischen denjenigen Protegés, die an der zweiten Befragung teilgenommen haben und denjenigen, die nicht teilgenommen haben, findet sich bezüglich des höchsten Bildungsabschlusses. Die Skala reicht von 1 (kein Schulabschluss) bis 9 (Habilitation). Zudem kann „Sonstiges“ eingetragen werden, was in den Analysen jedoch als fehlender Wert behandelt wird. Unter der Annahme einer Intervallskalierung zeigen sich beim Bildungsabschluss deutliche Unterschiede ( $W_{(298)} = 3.39, p < .01$ ). Der Mittelwert der Personen, die an der zweiten Erhebung nicht mehr teilgenommen haben, ist höher ( $M = 6,07$ ;  $SD = .85$ ) als bei denjenigen, die an beiden Messzeitpunkten teilgenommen haben ( $M = 5,71$ ;  $SD = .97$ ). Diese signifikante Differenz findet sich ebenfalls, wenn die Berechnung auf der Grundlage der einzelnen Kategorien durchgeführt wird ( $\chi^2_{(5, N=298)} = 15.37, p < .01$ ).

Auch wenn die Analysen zum Bildungsabschluss Unterschiede aufzeigen, so kann aufgrund der anderen Tests vermutet werden, dass für die weiteren Analysen keine schwerwiegenden Einschränkungen vorliegen, die durch den Drop Out einiger Protegés verursacht wurde.

**Mentoren.** Zu Beginn der zweiten Erhebung wurden die Protégés gebeten, die Unterlagen für den Mentor an die gleiche Person wie bei der ersten Erhebung weiterzuleiten. Falls diese nicht mehr angesprochen werden konnte, bestand die Möglichkeit, eine andere Person auszuwählen, die alle in der Instruktion definierten Kriterien erfüllt. Von den 90 Mentoren nahmen 64,4% zum zweiten Mal an der Studie teil, 35,6% stießen neu hinzu. Drei Personen gaben diesbezüglich keine Auskunft. Im Anhang werden die *demographischen* (s. Anhang 25) und *beruflichen* (s. Anhang 26) Aspekte der neuen Stichprobe überblicksartig dargestellt.

In Anlehnung an die Drop-out-Analysen bezüglich der Protégés wurden diesbezüglich auch bei der Gruppe der Mentoren verschiedene Tests durchgeführt. Als erstes wurde geprüft, ob sich die Mentoren, die sowohl beim ersten als auch beim zweiten Messzeitpunkt teilgenommen haben, signifikant von denjenigen unterscheiden, die sich nur an der ersten Erhebung beteiligt haben. Es finden sich keine signifikanten Unterschiede bezüglich der Geschlechterverteilung ( $\chi^2_{(1, N=262)} = 1.09, p > .20$ ), des Alters ( $t_{(258)} = -1.44, p > .20$ ), der Anzahl der Kinder ( $t_{(261)} = -0.83, p > .20$ ), der sozialen Schichtzugehörigkeit ( $t_{(259)} = -0.20, p > .20$ ), des höchsten Bildungsabschlusses ( $t_{(228)} = 1.10, p > .20$ ), der Anzahl von Mitarbeitern in der Organisation des Mentors ( $t_{(258)} = 0.46, p > .20$ ), der Anzahl von Mitarbeitern, die dem Mentor unterstellt sind ( $t_{(257)} = 0.05, p > .20$ ), des aktuellen Einkommens zu T1 ( $t_{(167)} = -0.79, p > .20$ ), der hierarchischen Position ( $t_{(256)} = -0.49, p > .20$ ) und der Leitungs- bzw. Führungsebene ( $t_{(261)} = -1.29, p > .10$ ). Zudem gibt es keinen Unterschied bezüglich der Tätigkeiten in derselben Organisation ( $\chi^2_{(1, N=251)} = 0.94, p > .20$ ).

In einem zweiten Schritt wurde geprüft, ob sich diejenigen Mentoren, die bei der zweiten Erhebung bereits zum zweiten Mal teilgenommen hatten, in ihren Angaben von denjenigen unterscheiden, die neu angesprochen wurden. Die detaillierten Analysen diesbezüglich finden sich im Anhang (s. Anhang 27). Die Ergebnisse zeigen, dass auch hier keine signifikanten Unterschiede vorhanden sind.

**Kollegen.** Auch bei den Kollegen wurde dem Protégé die Möglichkeit gegeben, sowohl die gleiche Person, als auch eine andere Person auszuwählen. Von den 110 Kollegen gaben 50,9% an, erneut an der Studie teilzunehmen, während 49,1% zum ersten Mal teilnahmen. Die demographischen Angaben der neuen Stichprobe finden sich im Anhang (s. Anhang 28). Entsprechend der Drop-Out-Analysen bezüglich der Protégés sowie der Mentoren wurde auch bei der Gruppe der Kollegen geprüft, ob sich diejenigen, die sowohl beim ersten als auch beim zweiten Messzeitpunkt teilgenommen haben, signifikant von denjenigen unterscheiden, die sich nur an der ersten Erhebung beteiligt haben. Die Analysen zeigen keinen signifikanten

Unterschied seitens der Geschlechterverteilung ( $\chi^2_{(1, N=273)} = 0.02, p > .20$ ), des Alters ( $t_{(270)} = -0.57, p > .20$ ), der Dauer, mit der sich Protegé und Kollege kennen ( $t_{(269)} = -0.50, p > .20$ ), der Kontakthäufigkeit ( $t_{(271)} = -0.31, p > .20$ ) und der Güte der Beziehung ( $t_{(271)} = -1.34, p > .10$ ). Bezüglich des höchsten Bildungsabschlusses differieren jedoch die Ergebnisse. Dieses gilt sowohl, wenn eine Intervallskala zugrunde gelegt wird ( $t_{(245)} = 2.03, p < .05$ ), als auch, wenn die Analysen auf Kategorien beruhen ( $\chi^2_{(6, N=245)} = 13.29, p < .05$ ).

In einem zweiten Schritt wurde geprüft, ob sich die Kollegen, die bei der zweiten Erhebung bereits zum zweiten Mal teilgenommen haben, in ihren Angaben von denjenigen unterscheiden, die vom Protegé neu angesprochen wurden. Die Analysen zeigen keinen signifikanten Unterschied seitens der Geschlechterverteilung ( $\chi^2_{(1, N=110)} = 0.30, p > .20$ ), des Alters ( $t_{(107)} = 1.56, p > .10$ ), der Dauer, mit der sich Protegé und Kollege kennen ( $t_{(108)} = 1.24, p > .20$ ), der Kontakthäufigkeit ( $t_{(107)} = -0.18, p > .20$ ) und der Güte der Beziehung ( $t_{(106)} = -1.43, p > .10$ ). Allerdings unterscheiden sich die Gruppen hinsichtlich ihres höchsten Bildungsabschlusses ( $t_{(105)} = -2.17, p < .05$ ). Bei denjenigen Personen, die beim zweiten Messzeitpunkt erneut teilgenommen haben ist der Mittelwert geringer ( $M = 4,53; SD = 1,67$ ), als bei denjenigen, die vom Protegé neu angesprochen wurden ( $M = 5,21; SD = 1,55$ ). Dieses trifft allerdings nicht zu, wenn einzelne Kategorien zugrunde gelegt werden ( $\chi^2_{(6, N=105)} = 9.52, p > .10$ ).

### ***Dritter Messzeitpunkt (T3)***

Der erste und der dritte Messzeitpunkt liegen etwa 3 Jahre und 3 Monate auseinander ( $M = 1179$  Tage;  $SD = 227,98$  Tage;  $N = 178$ ), der zweite und der dritte Messzeitpunkt ca. 1 Jahr und 3 Monate ( $M = 457$  Tage,  $SD = 111,25$  Tage;  $N = 155$ ). Insgesamt nahmen 180 Protegés, 105 Mentoren und 112 Kollegen teil. Daraus ergaben sich 104 Protegé-Mentor-Dyaden, 112 Protegé-Kollegen-Dyaden und 100 Protegé-Mentor-Kollegen-Triaden. Eine Gegenüberstellung der Teilnehmerzahlen zu den drei verschiedenen Messzeitpunkten findet sich in Anhang 22.

***Protegés.*** Zum dritten Erhebungszeitraum wurden sämtliche Protegés des ersten Erhebungszeitraumes erneut angesprochen. Von den 338 Kontaktadressen wurden zunächst 49 aussortiert, da diese bereits zum zweiten Messzeitpunkt keine Gültigkeit mehr hatten. Zudem blieben 13 Personen unberücksichtigt, die im Laufe der zweiten Erhebung explizit geäußert hatten, an keiner weiteren Befragung mehr teilzunehmen. Insgesamt wurden damit 276 Personen erneut kontaktiert. Von diesen Personen waren 10 inzwischen verzogen. Die

aktuellen Adressen konnten trotz aufwendiger Recherchen nicht ermittelt werden. Damit blieb eine Grundgesamtheit von 266 potentiellen Teilnehmern übrig. Letztendlich nahmen 180 Protegés an der Befragung teil. Bezogen auf den ersten Erhebungszeitraum ( $N = 338$ ) beträgt die Rücklaufquote entsprechend 53,25%, bezogen auf den zweiten Erhebungszeitraum ( $N = 202$ ) 89,11%. Werden die 266 Personen zugrunde gelegt, die nach der zweiten Erhebung zu dem Kreis der potentiellen Teilnehmer gehörten, beträgt die Rücklaufquote 67,67%. Gründe, die telefonisch oder per Mail für eine Nicht-Teilnahme genannt wurden, waren beispielsweise ein Umzug ins Ausland, aktueller Arbeitgeberwechsel oder Erziehungsurlaub, durch die jeweils kein Kontakt zu einem Mentor mehr bestand.

Aufgrund der Ansprachemethode, nach der nicht nur die Teilnehmer der zweiten Erhebung erneut kontaktiert wurden, sondern zusätzlich Kontaktdaten von Personen Verwendung fanden, die nur beim ersten Zeitpunkt teilgenommen hatten, setzten sich die 180 Teilnehmer der dritten Erhebung aus Personen zusammen, die entweder zu allen drei Zeitpunkten teilgenommen hatten oder nur zu T1 und zu T3. Eine ähnliche Differenzierung lässt sich auch in bezug auf den zweiten Messzeitpunkt durchführen. Insgesamt haben 109 Personen ausschließlich zum ersten Messzeitpunkt teilgenommen. Weitere 49 Personen haben einen Fragebogen zu T1 und T2 ausgefüllt, 27 zu T1 und T3 und 152 zu T1, T2 und T3. Eine Person wurde erst im Rahmen der Intelligenz-Erhebung kontaktiert und hatte daher keine Möglichkeit, Teilnehmer des ersten Messzeitpunktes zu sein. Eine deutliche Mehrheit zeichnet sich jedoch bei denjenigen ab, die sich entweder nur ein Mal, oder insgesamt drei Mal an der Bonner Mentoring-Studie beteiligt haben. Die demographischen und beruflichen Angaben für diejenigen Personen, die zum dritten Messzeitpunkt teilgenommen haben, finden sich im Anhang (s. Anhang 29).

Die entsprechenden Drop-Out-Analysen bezogen auf die Grundgesamtheit der Stichprobe zum ersten Messzeitpunkt ergaben keine signifikanten Unterschiede bezüglich des Alters ( $t_{(334)} = -1.35, p > .10$ ), der Geschlechterverteilung ( $\chi^2_{(1, N=338)} = 0.02, p > .20$ ), des Familienstandes ( $\chi^2_{(1, N=328)} = 0.53, p > .20$ ), der Anzahl der Kinder ( $W_{(334)} = -1.54, p > .10$ ), der Durchschnittsnote im höchsten Schulabschlusszeugnis ( $t_{(330)} = -0.21, p > .20$ ), der hierarchische Position ( $t_{(329)} = -1.25, p > .20$ ), der Anzahl der Mitarbeiter, die dem Protegé unterstellt sind ( $t_{(314)} = -0.18, p > .20$ ), der Anzahl der Mitarbeiter in der Organisation des Protegés ( $t_{(328)} = -0.62, p > .20$ ), der Anzahl der Führungsebenen unter dem Protegé ( $t_{(304)} = 0.29, p > .20$ ), der Leitungsebene bzw. beruflichen Position des Protegés ( $t_{(323)} = 1.22, p > .20$ ), der Branche ( $\chi^2_{(26, N=236)} = 15.67, p > .20$ ), des aktuellen Einkommens zu T1 ( $t_{(308)} = 0.57, p > .20$ ), des Einkommens zu Beginn der Berufstätigkeit ( $t_{(281)} = 1.71, p > .09$ ) sowie der

Dauer, die die Personen nach Beendigung der Schulzeit bereits berufstätig sind ( $t_{(333)} = -1.25$ ,  $p > .20$ ). Zudem finden sich entgegen der Gegenüberstellung des ersten und zweiten Messzeitpunktes keine Unterschiede in Hinsicht auf den höchsten Bildungsabschluss ( $T_{(299)} = 1.05$ ,  $p > .10$ ;  $\chi^2_{(5, N=299)} = 5.97$ ,  $p > .20$ ).

Signifikant unterscheiden sich die Protégés ausschließlich bei der Frage, ob der Teilnehmer im Osten oder im Westen Deutschlands geboren worden ist ( $\chi^2_{(2, N=155)} = 6.34$ ,  $p < 0.05$ ) sowie bei der Ermittlung der sozialen Schicht bei einer angenommenen Intervallskalierung ( $t_{(332)} = 2,20$ ,  $p < .05$ ). Der Mittelwert der Personen, die zum dritten Messzeitpunkt nicht mehr teilgenommen haben, fällt hier höher ( $M = 3,24$ ;  $SD = .81$ ) aus als bei denjenigen, die beim ersten und dritten Messzeitpunkt teilgenommen haben ( $M = 3,04$ ;  $SD = .85$ ). Wird hingegen eine fünfstufige kategoriale Einteilung vorausgesetzt, finden sich keine signifikanten Unterschiede ( $\chi^2_{(4, N=332)} = 6.23$ ,  $p > .10$ ). Das gleiche gilt für das weitere Maß der sozialen Herkunft ( $t_{(336)} = 0.55$ ,  $p > .20$ ;  $\chi^2_{(3, N=336)} = 0.40$ ,  $p > .20$ ).

Weitere Analysen, bei denen diejenigen Personen, die zum zweiten Messzeitpunkt teilgenommen haben, als Grundgesamtheit zum Vergleich herangezogen werden, finden sich im Anhang (s. Anhang 30). Hier zeigen sich Unterschiede bei der Mitarbeiteranzahl vergleichbar mit den vorherigen Analysen bei der Frage, ob die Teilnehmer im Osten oder im Westen Deutschlands geboren worden sind, nicht jedoch bezüglich der sozialen Schicht. Trotz dieser Abweichung bei der Lage des Geburtsortes kann davon ausgegangen werden, dass der Drop-Out der Protégés die Aussagekraft der weiteren Analysen nicht bestimmend beeinflusst.

**Mentoren.** Auch beim dritten Messzeitpunkt wurden die Protégés gebeten, die gleichen Personen wie bei der ersten und zweiten Erhebung anzusprechen. Alternativ bestand jedoch die Möglichkeit, eine andere Person auszuwählen. Insgesamt beteiligten sich 105 Mentoren (vgl. Anhang 22). Von dieser Gruppe gaben 46 Personen an, zum ersten Mal an der Bonner Mentoring-Studie teilzunehmen, 41 nahmen zum zweiten Mal an der Studie teil und 17 zum dritten Mal. Von einer Person liegen keine Angaben vor. Die soziodemographischen und beruflichen Angaben dieser spezifischen Stichprobe befinden sich in Anhang 31. Diese Angaben wurden im Sinne der bereits beschriebenen Drop-Out-Analysen mit der Stichprobe des ersten und zweiten Messzeitpunktes verglichen. Die detaillierten Ergebnisse finden sich in Anhang 32. Es zeigen sich keine signifikanten Unterschiede bezüglich der Mentoren, die sowohl beim ersten als auch beim dritten Messzeitpunkt teilgenommen haben und Mentoren, die sich nur an der ersten Erhebung beteiligt haben. Das gleiche gilt, wenn statt des ersten Messzeitpunktes die Teilnehmer des zweiten Messzeitpunktes zugrunde gelegt werden.

**Kollegen.** Auch bei den Kollegen wurde dem Protegé die Möglichkeit gegeben, sowohl die gleiche Person als auch eine andere Person auszuwählen. Insgesamt beteiligten sich 113 Personen (vgl. Anhang 22). Von ihnen füllten 67 den Fragebogen zum ersten Mal aus, 28 zum zweiten Mal und 17 zum dritten Mal. Eine Person machte diesbezüglich keine Angaben. Die Gruppe der Kollegen besteht aus 47 Frauen und 65 Männern mit einem durchschnittlichen Alter von etwa 39 Jahren ( $M = 38,89$ ;  $SD = 9,01$ ;  $N = 111$ ). Als höchster Bildungsabschluss wurde der Volksschulabschluss (0,9%), Realschule/ Mittlere Reife (24,1%), Fachabitur (1,8%), Abitur (12,5%), Fachhochschulabschluss (19,6%), Universitätsabschluss (25,9%) und Promotion (3,6%) angegeben. Zudem kreuzten 13 Personen (11,6%) die Kategorie „Sonstiges“ an. Im Durchschnitt kennen die einzelnen Kollegen den jeweiligen Protegé seit 6,41 Jahren ( $SD = 5,47$ ;  $N = 112$ ). Der mittlere Wert der Kontakthäufigkeit liegt bei 10,01 ( $SD = 1,50$ ;  $N = 113$ ), d.h. Kollege und Protegé treffen sich „mindestens einmal täglich“ (Skala von 1 = einmal im Jahr bis weniger, 11 = mehrmals täglich). Zudem wurde die Qualität der Beziehung wie bereits bei den ersten beiden Messzeitpunkten auf einer 5-stufigen Skala überwiegend zwischen 4 (positiv) und 5 (sehr positiv) angesiedelt, mit einem Mittelwert von 4,45 ( $SD = 0,78$ ;  $N = 112$ ). Die Drop-Out-Analysen (s. Anhang 33) zeigen, dass bezüglich dieser Aspekte keine signifikanten Unterschiede bezüglich derjenigen Teilnehmer bestehen, die ausschließlich zum ersten Messzeitpunkt bzw. ausschließlich zum zweiten Messzeitpunkt teilgenommen haben.

## 10.2 Beschreibung der Mentor-Protegé-Beziehung in der Stichprobe

Im folgenden Kapitel werden verschiedene Aspekte der Beziehung zwischen Mentor und Protegé beschrieben. Dazu zählen u.a. die Anzahl der Personen, die den Protegé unterstützen, die Entstehung der für den Protegé wichtigsten Unterstützungsbeziehung und die Phase (vgl. Kap. 3), in der sich die Beziehung befindet. Bei der Beschreibung der einzelnen Beziehungsaspekte werden die unterschiedlichen Messzeitpunkte und die unterschiedlichen Perspektiven von Mentor, Protegé und Kollege berücksichtigt, soweit diese erfasst wurden.

Im Rahmen der Studie wurden den Protegés zunächst der Begriff Mentor erklärt. Anschließend wurden sie gefragt, ob es derzeit eine oder sogar mehrere höherrangige, einflussreiche und erfahrene Personen in ihrem Arbeitsumfeld gibt, die ihren Aufstieg fördern und ihre berufliche Entwicklung unterstützen, und die sie daher im Sinne der Definition als ihren

Mentor bzw. ihre Mentorin bezeichnen würden. Im Rahmen des ersten Messzeitpunktes zeigten die Antworten, dass 183 Personen einen Mentor angaben, 31 Personen zwei Mentoren, 17 Personen drei Mentoren und 1 Person fünf Mentoren. Bei 54 Personen hatte die mentorale Unterstützung vor kurzem geendet. Von den Protégés aus dem zweiten Erhebungszeitraum hatten 134 Personen einen Mentor, 13 zwei Mentoren, 5 drei Mentoren und 2 vier Mentoren, wobei hier 52 Personen angaben, dass sie nur bis vor kurzem durch einen Mentor unterstützt worden seien. Der dritte Messzeitpunkt ergab, dass 91 Personen einen Mentor angaben, 20 zwei Mentoren, 2 drei Mentoren, 1 Person vier Mentoren und eine Person fünf Mentoren. Bei 33 Personen hatte die Unterstützung vor kurzem aufgehört.

Die Unterscheidung in diese unterschiedlichen Kategorien stammt von Ragins (1989). Die Formulierungen wurden im Rahmen der Bonner Mentoring-Studie mit einem Hin- und Rück-Verfahren übersetzt. Diejenigen Protégés, deren Förderung erst vor kurzem geendet hatte, wurden gebeten, die darauffolgenden Fragen in Bezug auf diese, bereits beendete Beziehung zu beantworten. Wurden die Protégés derzeit durch eine Person unterstützt, so wurden sie gebeten, genau diese Beziehung näher zu beschreiben. Lagen hingegen mehrere Beziehungen gleichzeitig vor, die i. S. der Definition als mentorale Unterstützungsbeziehungen angesehen werden konnten, so wurden die Protégés gebeten, sich lediglich auf diejenige Person zu beziehen, die sie für die wichtigste für sich hielten. Wurde aufgrund der vorangestellten Definition angegeben, durch keinen Mentor unterstützt zu werden, wurden die Protégés gebeten, diejenige Person aus ihrem Arbeitsumfeld auszuwählen, die bisher am meisten für sie getan hat. Sollten dabei mehrere Personen in Frage kommen, bei denen eigentlich kein Unterschied bei der Unterstützung vorlag, so sollten die Fragen hinsichtlich des direkten Vorgesetzten beantwortet werden. Damit bezogen sich die nachfolgenden Antworten der Protégé-Stichprobe jeweils auf eine konkrete Eins-zu-Eins-Beziehung.

Bei den Teilnehmern der Studie entstand die Beziehung zwischen Protégé und Mentor überwiegend von selbst. Genaue Angaben hierzu finden sich in im Anhang (s. Anhang 34). Zum ersten Messzeitpunkt gaben 180 Personen an, informelles Mentoring zu erhalten. Bei 36 Personen spielte die Organisation in der Entstehungsgeschichte eine Rolle. Zum zweiten Messzeitpunkt war das Verhältnis 117 zu 13 und zum dritten Messzeitpunkt 97 zu 9. Ein Großteil derjenigen, die sich auf eine andere Art von Laufbahnunterstützer als den Mentor bezogen, machte zur Entstehung der Beziehung jedoch keine Angaben.

Im Anschluss an die Erhebung zum Zustandekommen der Beziehung, wurden diejenigen Protégés, die zum zweiten und dritten Messzeitpunkt angegeben hatten, dass die Mentoring-Beziehung von anderen organisiert wurde, gefragt, ob die Teilnahme an dem jeweiligen

Programm für die Mentoren und die Protégés freiwillig war. Diese Unterscheidung wurde von Ragins et al. (2000) übernommen und ins Deutsche übersetzt. Zum zweiten Messzeitpunkt beantworteten 22 Protégés und 17 Mentoren diese Frage. Zum dritten Messzeitpunkt 17 Protégés und 15 Mentoren. Eine detaillierte Übersicht diesbezüglich befindet sich im Anhang (s. Anhang 35). Zusätzlich wurden die Teilnehmer der formalen Mentoringprogramme gebeten, diese einzuschätzen. Die Skala *Perceived Program Effectiveness* stammt von Ragins, et al. (2000). Sie wurde aus dem Englischen ins Deutsche übersetzt. Insgesamt besteht sie aus sechs Items, mit deren Hilfe die Effektivität des jeweiligen Programms eingeschätzt werden kann. Ein Beispielitem lautet „Ohne das formale Mentoring-Programm hätte ich keinen Mentor bekommen“. Die Antwortmöglichkeiten variieren von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 7 (stimme stark zu). Zum zweiten Messzeitpunkt beantworteten 12 Protégés die Items dieser Skala. Der Mittelwert beträgt 5,39 ( $SD = 0,91$ ) mit einem Minimum von 4,17 und einem Maximum von 7,00. D.h. auch diejenige Person, die das Programm am Schlechtesten beurteilt hat, ist noch „teils/ teils“ damit zufrieden. Zudem gaben 16 Mentoren diesbezüglich ihr Urteil ab. Bei dieser Gruppe liegt der Mittelwert bei 4,82 ( $SD = 1,34$ ) mit einem Minimum von 1,17 und einem Maximum von 6,33. Im Rahmen des dritten Messzeitpunktes gaben 15 Protégés ( $M = 3,81$ ;  $SD = 1,76$ ) und 9 Mentoren ( $M = 4,72$ ;  $SD = 1,24$ ) Auskunft. Die internen Konsistenzen der Skala betragen zum zweiten Messzeitpunkt .79 (Protégé,  $N = 12$ ) sowie .92 (Mentor,  $N = 16$ ) und für den dritten Messzeitpunkt .90 (Protégé,  $N = 13$ ) und .84 (Mentor;  $N = 7$ ). Allerdings ist bei der Beurteilung dieser Angaben zu beachten, dass die Größe der Stichprobe jeweils sehr gering ausfällt.

Zum Zeitpunkt der ersten Befragung kannten einige Nachwuchskräfte den Mentor erst seit wenigen Monaten, andere bereits seit vielen Jahren. Der Durchschnitt beträgt etwa 5 Jahre ( $M = 4,96$  Jahre,  $SD = 7,05$ ;  $N = 45$ ). „Sich kennen“ bedeutet allerdings nicht, dass bereits seit diesem Zeitraum eine mentorale Beziehung vorlag. Zur Verdeutlichung des Unterschiedes wurden die Protégés zusätzlich gefragt, wie lange bereits die Mentoren-Beziehung besteht. Im Mittel wurden hier 2,75 Jahre angegeben ( $SD = 2,69$ ;  $N = 105$ ). Diese Differenzierung wurde jedoch erst im laufenden Projekt durchgeführt, was die geringe Anzahl von Angaben diesbezüglich erklärt. Zum zweiten Messzeitpunkt konnten mehr Angaben ausgewertet werden. Auch hier zeigte sich ein Unterschied hinsichtlich der Dauer des allgemeinen Kennens ( $M = 7,16$  Jahre,  $SD = 5,53$ ;  $N = 196$ ) und der eigentlichen Beziehungsdauer ( $M = 4,19$  Jahre,  $SD = 3,81$ ;  $N = 154$ ). Ein ähnlicher Unterschied ist ebenfalls beim dritten Messzeitpunkt für die Dauer des allgemeinen Kennens ( $M = 6,74$  Jahre,  $SD = 5,77$ ;  $N = 178$ ) und der Dauer der Mentor-Protégé-Beziehung ( $M = 4,64$  Jahre,  $SD = 4,34$ ;  $N = 112$ ) festzustellen. Ein Vergleich

über die jeweiligen Zeitspannen hinweg ist allerdings schwierig, da teilweise auf andere Mentor-Protegé-Beziehungen Bezug genommen wurde. Generell lässt sich jedoch sagen, dass sich Protegé und Mentor sehr viel länger kennen, als dass sie tatsächlich von einer Mentor-Protegé-Beziehung sprechen würden. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Beziehungen im Durchschnitt langfristig angelegt sind und über mehrere Jahre hinweg wachsen.

Die Häufigkeit, mit der Protegé und Mentor in Kontakt stehen, wurde mit einem 11-stufigen Item von 1 (einmal im Jahr und weniger) bis 11 (mehrmals täglich) aus der Perspektive des Mentors erfasst. Zum Zeitpunkt der ersten Erhebung gaben fast alle Mentoren an, mit ihren Protegés mehrmals im Monat oder sogar öfter in Verbindung zu stehen. Nur 6,5% ( $N = 261$ ) hatten nach eigener Aussage seltener Kontakt. Am häufigsten fand der Kontakt „mindestens einmal in der Woche“ (8,8%), „mehrmals wöchentlich“ (27,2%), „mindestens einmal am Tag“ (15,2%) oder sogar „mehrmals täglich“ (22,4%) statt. Eine detaillierte Übersicht über die verschiedenen Messzeitpunkte findet sich in Anhang 36. Der sowohl beim ersten, als auch beim zweiten und dritten Messzeitpunkt beschriebene intensive Kontakt wird sicherlich dadurch erleichtert, dass sehr viele Mentoren in derselben Organisation arbeiten wie ihre Protegés. So beschreiben zum ersten Messzeitpunkt 92,8% ( $N = 251$ ), zum zweiten Messzeitpunkt 95,5% ( $N = 89$ ) und zum dritten Messzeitpunkt 90,5% ( $N = 104$ ), dass sie in der gleichen Organisation arbeiten wie der Protegé, von dem sie den Fragebogen erhalten hatten.

Die berufliche Situation sieht so aus, dass der überwiegende Teil der Mentoren den Status eines Vorgesetzten hat. Da diesbezüglich zum ersten Messzeitpunkt noch keine Erhebung stattfand, liegen entsprechend keine Daten vor. Zum zweiten Messzeitpunkt betrug der Anteil an Vorgesetzten 75% ( $N = 193$ ). Darüber hinaus hatten 15% eine höherrangige Position inne, besaßen jedoch keine Weisungsbefugnis gegenüber dem Protegé. Zum dritten Messzeitpunkt hatten 74% ( $N = 176$ ) der Mentoren den Status eines Vorgesetzten und 15% waren höherrangig, aber ohne Weisungsbefugnis.

Zudem wurden die Protegés zum zweiten Messzeitpunkt über ihre Zufriedenheit mit der Person gefragt, von der sie die meiste Unterstützung erhalten. Die Skala *Satisfaction With Mentor* wurde von Ragins et al. (2000) übernommen. Die interne Konsistenz der deutschsprachigen Fassung beträgt 0.86. Sie besteht aus vier Items mit einer 7-stufigen Antwortskala von 1 (stimme überhaupt nicht zu) bis 7 (stimme stark zu). Die Protegés schätzen ihre Zufriedenheit im Durchschnitt zwischen der Kategorie 5 (stimme eher zu) und 6 (stimme weitgehend zu) ein ( $M = 5,54$ ;  $SD = 1,21$ ;  $N = 190$ ). Allerdings sind dabei sowohl Angaben von Personen

enthalten, die mit einem individuellen Mittelwert über die vier Items von 1 als höchst unzufrieden einzustufen sind, als auch Angaben von Personen, deren Zufriedenheit mit einem individuellen Mittelwert von 7 als sehr ausgeprägt gelten kann. Das 33. Perzentil liegt bei einem Wert von 5,5, das 66. Perzentil bei einem Wert von 6,25.

Zusätzlich wurde erhoben, ob die jeweiligen Nachwuchskräfte überhaupt durch einen Mentor gefördert werden wollen. Zur Erfassung dieses Aspektes wurde eine neue Skala mit dem Titel „Wertschätzung von Mentoring“ konstruiert. Sie wurde zum ersten und zweiten Messzeitpunkt aus der Perspektive der Protégés und der Kollegen eingesetzt. Insgesamt umfasst sie sechs Items mit einer 7-stufigen Antwortmöglichkeit, die von einer deutlichen Ablehnung (1 = trifft überhaupt nicht zu) bis hin zu einer deutlichen Zustimmung (7 = trifft stark zu) reicht. Die Kollegen-Version enthält zusätzlich die Kategorie „kann ich nicht sagen“. Diese wurde im Rahmen der Analysen als fehlender Wert behandelt. Die Items der Protégé-Version lauten: (1) Ich würde mich über die Förderung durch einen Mentor freuen, (2) Durch die Hilfe eines Mentors erreiche ich meine beruflichen Ziele besser, (3) Ich brauche *keinen* Mentor, (4) Ich möchte beruflich alleine zurechtkommen, (5) Ich möchte nicht von einem Mentor abhängig sein, sowie (6) Ich bin gerne bereicht, mich durch Zuarbeit bei einem Mentor für dessen Unterstützung zu revanchieren. Aus der Perspektive des Kollegen heißt die Formulierung entsprechend „Mein Kollege/ meine Kollegin würde sich über die Förderung durch einen Mentor freuen“.

Die interne Konsistenz der Skala beträgt aus der Perspektive der Protégés 0.70 bzw. 0.74 und aus der Perspektive der Kollegen 0.73 bzw. 0.75. Neben der internen Konsistenz wurden sowohl die durchschnittliche Ausprägung der Antworten von den Protégés und den Kollegen ermittelt, als auch mit Hilfe von t-Tests mögliche Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede in den Perspektiven untersucht. Die Ergebnisse werden in Tabelle 10.2-1 dargestellt.

Tabelle 10.2-1

*Mittelwerte, Standardabweichungen, interne Konsistenzen und t-Tests zur Analyse der Protégé und Kollegen Wahrnehmung über die Wertschätzung von Mentoring zum ersten und zweiten Messzeitpunkt*

	Protégé				Kollege					
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>Alpha</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>Alpha</i>	<i>t</i>	<i>FG</i>
1. Erhebung	5.02	0.88	338	.70	4.75	1.10	269	.73	3.27**	250
2. Erhebung	4.95	0.89	201	.74	4.61	1.33	110	.75	3.59**	103

*Anmerkung.* \*\*  $p < 0.01$  (2-seitig); Alpha = Cronbachs Alpha; Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft stark zu).

Zum ersten Messzeitpunkt beträgt der Mittelwert aus der Perspektive der Protegés 5,02 ( $SD = 0,88$ ;  $N = 338$ ) und aus Sicht der Kollegen 4,75 ( $SD = 1,10$ ;  $N = 269$ ). Damit nähern sich beide Gruppen der Aussage „trifft eher zu“ (Antwortmöglichkeit 5) an. Das heißt, die Befragten stimmen im Durchschnitt damit überein, dass sie bzw. der entsprechende Kollege, sich über die Förderung durch einen Mentor freuen würden, oder sind der Meinung, dass durch die Hilfe von Mentoring die beruflichen Ziele besser erreichen werden können. Die Zustimmung der Protegés fällt dabei signifikant höher aus, als die jeweilige Einschätzung der Kollegen über den Protegé. Das gleiche trifft auch auf den zweiten Messzeitpunkt zu. Auch hier liegen die Mittelwerte von Protegé ( $M = 4,95$ ;  $SD = 0,89$ ;  $N = 201$ ) und Kollege ( $M = 4,61$ ;  $SD = 1,33$ ;  $N = 110$ ) in der Nähe der Antwortkategorie „trifft eher zu“, wobei die durchschnittliche Zustimmung auf der Seite der Kollegen signifikant vorsichtiger ausfällt.

Ähnlich wie die Frage, ob die Protegés überhaupt eine mentorale Förderung gutheißen, wurden die Mentoren zum zweiten Messzeitpunkt danach gefragt, welche Gründe sie dafür haben, als Mentor tätig zu werden. Die diesbezügliche Skala stammt aus dem Englischen von Allen (2004). Sie besteht aus 11 Items, die sich auf die Faktoren „intrinsic satisfaction“, „self-enhancement“ und „benefit others“ verteilen. Das Antwortformat reicht von 1 (trifft nicht zu) bis 5 (trifft außerordentlich stark zu). Die Gesamtskala weist eine interne Konsistenz von 0.79 auf ( $N = 86$ ). Aufgegliedert nach den drei Faktoren beträgt sie 0.56 (intrinsisch satisfaction,  $N = 87$ ), 0.82 (self-enhancement,  $N = 87$ ) und 0.54 (benefit others,  $N = 88$ ). Auf der Ebene der Faktoren genügt dementsprechend nur 1 Alpha-Koeffizient den allgemeinen Richtwerten von  $\alpha = 0.70$  (vgl. Moosbrugger & Kelava, 2007; Rammstedt, 2004). Für eine erste Orientierung werden dennoch nachfolgend die entsprechenden Mittelwerte berichtet. Der Mittelwert des Faktors „intrinsic satisfaction“ beträgt 3,11 ( $SD = 0,84$ ). Damit finden Gründe wie „Die Freude zu sehen, wie der Protegé wächst und sich entwickelt“ auf der 5-stufigen Skala eine mittlere Zustimmung zwischen „trifft zum teil zu“ und „trifft stark zu“. Die Zustimmung für den Faktor „self-enhancement“ fällt mit einem Mittelwert von 2,47 ( $SD = 0,97$ ) hingegen deutlicher zwischen die Kategorien „trifft etwas zu“ und „trifft zum teil zu“. Ein Beispielitem lautet „Die Erhöhung meiner Reputation innerhalb der Abteilung und Organisation“. Der letzte Faktor „benefit others“ hat einen Mittelwert von 3,84 ( $SD = 0,66$ ). Hier geht es z.B. darum, das Bedürfnis zu haben, Anderen zu helfen, in der Organisation erfolgreich zu sein, oder sicherzustellen, dass Wissen und Informationen an Andere weitergegeben werden.

Als letztes wurde aus der Perspektive des Mentors überprüft, inwieweit es die jeweilige Organisation des Protegés unterstützt, dass eine Person als Mentor tätig wird. Die Skala

stammt ebenfalls aus dem Englischen von Allen (2004). Sie beinhaltet insgesamt 4 Items mit einer 5-stufigen Antwortskala von 1 (ich bin völlig anderer Meinung) bis 5 (ich stimme voll und ganz zu). Die interne Konsistenz im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist 0,88 ( $N = 86$ ). Der Mittelwert der Mentoren, die sich zum zweiten Messzeitpunkt beteiligt haben, beträgt 3,41 ( $SD = 0,88$ ). Die Items, auf welche sich der Mittelwert bezieht lauten: (1) „Die Anstrengung, Nachwuchskräfte weiterzuentwickeln, wird in der Organisation belohnt“, (2) „die Leitung der Organisation erkennt die Anstrengungen erfahrener Personen an, die diese unternehmen, um die Karrieren von Nachwuchskräften zu fördern“, (3) „die Organisation belohnt es, wenn Nachwuchskräften geholfen wird, die Organisationsabläufe zu verstehen, sowie die Fertigkeiten und Kompetenzen zu erwerben, sie auch erfolgreich zu nutzen“ und (4) „die Leitung der Organisation schätzt es, wenn den Nachwuchskräften Sympathie entgegengebracht wird und wenn sie Unterstützung bekommen“.

## IV Ergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse erfolgt in neun Kapiteln. Als erstes werden die Item- und Skalenkennwerte der deutschen Fassung des MRI berichtet (Kap. 11), soweit sie nicht in den darauffolgenden Kapiteln behandelt werden. Dem schließt sich die Beschreibung der Analysen und Ergebnissen der Forschungsannahmen der Studie an:

- (Kap. 12) Homogenität der Dimensionen und Facetten des Mentor Role Instruments,
- (Kap. 13) Struktur des Mentor Role Instruments,
- (Kap. 14) Intraindividuelle Unterschiede: Veränderungen der Mentoring-Ausprägung im Beziehungsverlauf,
- (Kap. 15) Konstruktvalidierung: Die Beurteilung der Mentoring-Unterstützung aus der Perspektive der Protégés, Mentoren und Kollegen,
- (Kap. 16) Interindividuelle Unterschiede in den Testresultaten: Soziodemographische, persönlichkeitsbezogene und situative Einflussfaktoren,
- (Kap. 17) Kriteriumsvalidität: Die Auswirkungen der Mentoring-Unterstützung und
- (Kap. 18) Mentoring und verwandte Konstrukte.

Im Rahmen der einzelnen Kapitel finden entsprechend der dahinterstehenden Annahmen weitere Differenzierungen statt. So werden verschiedene Abschnitte gebildet, in denen die jeweiligen Analysekomplexe und die daraus resultierenden Ergebnisse dargestellt werden. Als letztes (Kap. 19) werden die Ergebnisse noch einmal tabellarisch zusammengefasst.

### 11. Item- und Skalenkennwerte der deutschen Fassung des Mentor Role Instruments

In der vorliegenden Arbeit wurden drei verschiedene deutsche Fassungen des MRI konstruiert: eine Protégé-Version, eine Mentor-Version und eine Kollegen-Version. Diese unterscheiden sich nicht nur bezüglich der Einschätzungsperspektive, sondern auch in der Anzahl der zugrunde liegenden Items. Eine Übersicht findet sich in Tabelle 11.-1.

Tabelle 11.-1

#### *Übersicht über den Einsatz der deutschen Versionen des Mentor Role Instruments*

	Protégé-Version	Mentor-Version	Kollegen-Version
1. Messzeitpunkt	Original-Skala bzw. Ergänzte-Skala	Original-Skala bzw. Ergänzte-Skala	(kein Fragebogen)
2. Messzeitpunkt	Original-Skala bzw. Ergänzte-Skala	Original-Skala bzw. Ergänzte-Skala	Kurz-Fassung
3. Messzeitpunkt	Original-Skala bzw. Ergänzte-Skala	Kurz-Fassung	Kurz-Fassung

*Anmerkung.* Original-Skala mit 33 Items, Ergänzte-Skala mit 44 Items; Kurz-Fassung mit 11 Items (vgl. Kap. 7).

Die Protégés wurden zu allen drei Messzeitpunkten mit Hilfe von 44 Items (Ergänzte-Skala) befragt, die in der Auswertung auf 33 Items (Original-Skala) reduziert werden können. Die Mentor-Version wurde zweimal als lange Fassung mit 44 bzw. 33 Items und einmal als Kurz-Fassung mit 11 Items verwendet. Die Kollegen wurden ausschließlich mit der Kurz-Fassung befragt. Bei jeder Erhebung setzte sich die Stichprobe etwas anders zusammen (vgl. Kap. 10). Nachfolgend werden daher für alle eingesetzten Fragebögen deskriptive Maße dargestellt, differenziert nach

- der gesamten Skala mit 33 bzw. 44 Items,
- der beiden Teilskalen karrierebezogene und psychosoziale Unterstützung,
- der 11 Facetten,
- der einzelnen Items und
- dem jeweiligen Erhebungszeitpunkt.

Bei den Kurz-Fassungen (11 Items, 1 Item pro Facette) stimmt die Ebene der Facetten mit der Itemebene überein. Insgesamt wurden 18 Ergebnistabellen erstellt. Diese werden exemplarisch anhand einer Protégé-Tabelle zum ersten Messzeitpunkt vorgestellt (s. Tab. 11.-2). Die übrigen Ergebnisse befinden sich im Anhang (s. Anhang 37 für die Protégés, Anhang 38 für die Mentoren und Anhang 39 für die Kollegen). Weitere Kennwerte werden in den folgenden Kapiteln erläutert. So werden z.B. die Trennschärfen im Rahmen der Ergebnisse zur Struktur des MRI (s. Kap. 13) dargestellt.

Tabelle 11.-2

*Skalenkennwerte des Protégé-Fragebogens zum ersten Messzeitpunkt auf der Grundlage der Original-Skala (33 Items)*

Skalenkennung	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Mo</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>N</i>
Gesamtskala	4.32	4.36	4.55	0.85	1.73	6.82	333
Karriere	4.53	4.67	5.00	1.09	1.60	7.00	333
Psychosozial	4.15	4.19	4.22	0.86	1.83	6.89	332
Sponsoring	4.70	5.00	5.00	1.38	1.00	7.00	333
Coaching	4.65	4.67	4.67	1.21	1.00	7.00	333
Protection	4.14	4.33	4.67	1.32	1.00	7.00	333
Challenge	4.87	5.00	6.00	1.41	1.00	7.00	333
Exposure	4.28	4.33	5.00	1.43	1.00	7.00	332
Friendship	5.58	5.67	6.00	1.10	1.33	7.00	332
Acceptance	5.92	6.00	6.00	0.75	3.00	7.00	332
Role Model	4.07	4.33	4.33	1.37	1.00	7.00	332
Counseling	4.70	5.00	5.00	1.22	1.33	7.00	332
Social	2.70	2.33	2.00	1.48	1.00	7.00	332
Parent	1.94	1.33	1.00	1.39	1.00	7.00	331

*Anmerkung.* *M* = Mittelwert; *Md* = Medianwert; *Mo* = Modalwert, *SD* = Standardabweichung; *Min* = Minimum; *Max* = Maximum; *N* = Stichprobenumfang; Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft völlig zu).

In Tabelle 11.-2 sind die *Mittelwerte*, *Medianwerte*, *Modalwerte* und *Standardabweichungen*, das jeweilige *Minimum* und *Maximum* sowie der *Stichprobenumfang* bezüglich des Protegé-Fragebogens zum ersten Messzeitpunkt auf der Grundlage der Original-Skala dargestellt. Der Mittelwert entspricht in diesem Fall der *Itemschwierigkeit*, wobei aufgrund des vorliegenden Skalenniveaus eher der Median als Schwierigkeitsindex herangezogen werden sollte (vgl. Bühner, 2006, S. 83). Auf der Ebene der Gesamtskala und der beiden Teilskalen liegen der Mittelwert, der Median und der Modalwert zwischen 4,15 und 5,00. Dabei weist der Mittelwert jeweils den kleinsten Wert auf, gefolgt von dem Medianwert und dem Modalwert, der die höchste Ausprägung hat. Bei den karrierebezogenen Facetten zeigt sich ein ähnliches Muster. Die psychosozialen Facetten teilen sich hingegen deutlich in Facetten, denen zugestimmt wird, und Facetten, die keine Zustimmung finden. Zu den ersten zählen Friendship, Acceptance, Role model und Counseling. Insbesondere den Items zur Facette Acceptance mit einem Mittelwert von 5,92 ( $SD = 0,75$ ), einem Median- und Modalwert von 6,0 und einem Minimum von 3,00 wird von den Protegés zum ersten Messzeitpunkt nachdrücklich zugestimmt. Eher auf Ablehnung stoßen hingegen die Facetten Social und Parent. Hier bewegen sich Mittelwert, Medianwert und Modalwert zwischen 1,00 und 2,70.

Die differenzierte Betrachtung der *Schiefte* unterstützt dieses Ergebnis. Dabei gilt nach Bortz (2005, S. 46) bzw. Bühner (2006, S. 80) folgende sprachliche Regelung: Ist die Schiefe ( $Sch$ )  $< 0$ , wird die Verteilung als rechtssteil bezeichnet. Ist die Schiefe  $> 0$ , wird die Verteilung als linkssteil bezeichnet. Ist die Schiefe  $= 0$ , ist die Verteilung symmetrisch. Es zeigt sich, dass auf der Ebene der Gesamtskala ( $Sch = -.18$ ), der karrierebezogenen Teilskala ( $Sch = -.38$ ) und bei den Facetten Sponsoring ( $Sch = -.55$ ), Coaching ( $Sch = -.41$ ), Protection ( $Sch = -.31$ ), Challenge ( $Sch = -.88$ ), Exposure ( $Sch = -.23$ ), Friendship ( $Sch = -.93$ ), Acceptance ( $Sch = -.88$ ), Role Model ( $Sch = -.35$ ) und Counseling ( $Sch = -.54$ ) jeweils eine rechtssteile Verteilung mit einem Standardfehler von 0.13 vorliegt. Bei der Teilskala Psychosozial ( $Sch = .18$ ) sowie den beiden Facetten Social ( $Sch = 1.11$ ) und Parent ( $Sch = 1.95$ ) liegen hingegen linkssteile Verteilungen mit einem Standardfehler der gleichen Höhe vor. Die Analyse der *Spannweite*, d.h. der Angaben von Minimum und Maximum verdeutlicht allerdings, dass dennoch die differenzierten Antwortmöglichkeiten von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft völlig zu) überwiegend ausgeschöpft wurden.

## 12. Homogenität der Dimensionen und Facetten des deutschsprachigen Mentor Role Instruments

Zur Überprüfung der Homogenität der Dimensionen und Facetten der deutschsprachigen Fassungen des MRI wurden zwei verschiedene Verfahren verwendet: Die Methode der *internen Konsistenz* (bzw. Cronbachs Alpha) und die Methode der *Testhalbierung*, auch Split-Half-Reliabilität genannt. Die Überprüfung der diesbezüglichen Annahmen (Annahmen 1 und 2) erfolgte mit dem Statistikprogramm SPSS (Version 17.0). Die Halbierung wird in diesem Programm nach laufender Nummer durchgeführt. Werden alle 44 Items analysiert, bilden die Items 1- 22 die erste Hälfte und die Items 23-44 die zweite Hälfte. Der Reliabilitätskoeffizient ist demnach von der Reihenfolge der Items abhängig. Falls eine ungerade Anzahl an Items vorliegt, wird die erste Hälfte um ein Item länger und in der Analyse kommen Koeffizienten zur Anwendung, welche die ungleiche Länge berücksichtigen. Die Berechnung des Zusammenhanges der beiden Hälften erfolgt zum einen nach *Spearman-Brown*, und zum anderen nach *Guttman*. Der Reliabilitätskoeffizient nach Guttman stellt dabei eine Adaptation des Spearman-Brown-Koeffizienten dar, die allerdings weder eine gleiche Reliabilität noch eine gleiche Varianz in den beiden Hälften voraussetzt.

In den Analysen werden (soweit vorhanden) die unterschiedlichen Beurteilerperspektiven zu den drei Messzeitpunkten und die verschiedenen Skalenlängen der Original-Skala (33 Items) und der Ergänzten-Skala (44 Items) berücksichtigt. Diese differenzierte Vorgehensweise erscheint notwendig, da das Ausmaß an Präzision bzw. Genauigkeit oder Zuverlässigkeit der Skalen die weiterführenden Analysen erheblich beeinflussen kann. Bei der Methode der Testhalbierung wurde allerdings davon abgesehen, hinsichtlich der Original-Skala Berechnungen auf Facettenebene durchzuführen, da in diesem Fall jede Facette auf 3 Items basiert und zur Bildung der Hälften so ein Item doppelt in die Berechnung eingehen würde.

### *Ergebnisse der Protégé-Versionen*

Eine Übersicht über die Ergebnisse aus der Perspektive der Protégés befindet sich in Tabelle 12.-1. Die sechs verschiedenen Cronbachs Alpha Werte für die Gesamtskala, die sich aufgrund der drei Messzeitpunkte und der zwei Skalenlängen ergeben, liegen zwischen .93 und .97, was einer hohen Internen Konsistenz entspricht (s. z.B. Bühner, 2006). Die Werte der karrierebezogenen Teilskala bewegen sich zwischen .92 und .96, die der psychosozialen Teilskala zwischen .89 und .94. Zudem gilt für 10 der 11 Facetten, dass der Alpha-Koeffizient deutlich größer als der geforderte Wert von .70 (vgl. Moosbrugger & Kelava, 2007; Rammstedt, 2004) ausfällt. Einzige Ausnahme ist die Facette Coaching. Zwei der sechs

Koeffizienten liegen hier unterhalb von 0.70, vier Werte deutlich darüber. Insgesamt erfüllen damit 82 ermittelte Werte das erforderliche Kriterium einer Ausprägung von mindestens 0.70, während nur 2 leicht davon abweichen.

Tabelle 12.-1

*Vergleich der internen Konsistenz mit der Split-Half-Reliabilität der deutschsprachigen Protégé-Version des Mentor Role Instruments*

	1. Messzeitpunkt						2. Messzeitpunkt						3. Messzeitpunkt					
	Original-Skala (33 Items)			Ergänzte-Skala (44 Items)			Original-Skala (33 Items)			Ergänzte-Skala (44 Items)			Original-Skala (33 Items)			Ergänzte-Skala (44 Items)		
	Alpha <sup>d</sup>	Spearman <sup>e</sup>	Guttman <sup>f</sup>	Alpha	Spearman	Guttman												
Gesamt	.93	.92	.91	.95	.96	.96	.94	.92	.91	.96	.97	.97	.95	.94	.93	.97	.97	.97
Karriere <sup>a</sup>	.92	.92	.92	.94	.94	.94	.95	.95	.95	.96	.96	.96	.95	.92	.92	.96	.96	.96
Psychos. <sup>b</sup>	.89	.89	.89	.93	.95	.95	.89	.88	.88	.92	.95	.95	.92	.93	.93	.94	.96	.96
Sponsoring <sup>c</sup>	.84			.89	.88	.88	.87			.91	.92	.92	.89			.92	.93	.92
Coaching	.64			.76	.66	.65	.69			.81	.75	.74	.77			.85	.77	.77
Protection	.77			.82	.84	.84	.81			.84	.90	.90	.83			.86	.89	.89
Challenge	.87			.91	.91	.91	.88			.92	.93	.93	.89			.93	.93	.93
Exposure	.86			.87	.89	.89	.87			.91	.92	.92	.88			.91	.93	.93
Friendship	.82			.84	.88	.88	.83			.86	.89	.89	.87			.90	.91	.91
Acceptance	.83			.82	.78	.78	.89			.87	.84	.84	.88			.87	.81	.81
Role Model	.84			.88	.88	.88	.82			.85	.85	.85	.86			.89	.86	.86
Counseling	.78			.82	.85	.85	.79			.85	.90	.90	.74			.82	.87	.87
Social	.81			.88	.89	.89	.84			.90	.90	.90	.85			.90	.92	.91
Parent	.88			.89	.90	.90	.91			.93	.92	.92	.90			.92	.93	.92

*Anmerkung.* a = Karriere-Unterstützung mit 15 (Original-Skala) bzw. 20 Items (Ergänzte-Skala), b = psychosoziale Unterstützung mit 18 bzw. 24 Items, c = Facetten mit 3 bzw. 4 Items; d = Cronbachs Alpha, e = Split-Half Koeffizient gleicher oder ungleicher Länge nach Spearman-Brown, f = Split-Half Koeffizient nach Guttman.

Die Ergebnisse aufgrund der Methode der Testhalbierung fallen sehr ähnlich aus. Zwischen dem Alpha Koeffizienten, dem Spearman-Brown Koeffizient und dem Guttman Koeffizient sind entweder gar keine oder nur geringe Abweichungen vorhanden, die in der Beurteilung der Reliabilität jedoch zu vernachlässigen sind, da sich die Werte alle über der Grenze von .70 befinden. So bewegen sich die Koeffizienten der Methode der Testhalbierung bezüglich der Gesamtskala zwischen .91 und .97, die Werte der psychosozialen Teilskala zwischen .88 bis .96 und die Werte der karrierebezogenen Teilskala zwischen .92 bis .96. Auch bei dieser Methode kann daher überwiegend von einer hohen Split-Half-Reliabilität gesprochen werden (vgl. Bühner, 2006). Auf der Ebene der 11 Facetten zeichnet sich ein ähnliches Bild mit

mittleren bis hohen Reliabilitätskoeffizienten ab. Wie bereits bei der Methode der internen Konsistenz bildet die Facette Coaching die einzige Ausnahme. Werden die ermittelten Split-Half-Koeffizienten insgesamt betrachtet, so zeigt sich jedoch, dass insgesamt nur 2 von 102 Werten nicht die Höhe von .70 einnehmen. Alle anderen Koeffizienten erreichen eine zum Teil deutlich höhere Ausprägung unabhängig vom Messzeitpunkt, der verwendeten Skala, der Analyseebene und von dem Verfahren zur Ermittlung der Koeffizienten.

**Fazit:** Die Ergebnisse beider Analyseverfahren verdeutlichen damit, dass die deutschsprachige Protégé-Version des MRI sowohl auf aggregierter Ebene als auch auf Facettenebene als reliabel angesehen werden kann.

### *Ergebnisse der Mentor-Versionen*

Die Analysen zur Mentor-Version entsprechen der Vorgehensweise bei der Protégé-Perspektive. Die Ergebnisse befinden sich in Tabelle 12.-2. Allerdings wurden nur die ersten beiden Messzeitpunkte berücksichtigt, da der Mentor-Fragebogen beim dritten Messzeitpunkt nicht als Original- oder Ergänzteskala vorliegt.

Tabelle 12.-2

### *Vergleich der internen Konsistenz mit der Split-Half-Reliabilität der deutschsprachigen Mentor-Version des Mentor Role Instruments*

	1. Messzeitpunkt						2. Messzeitpunkt					
	Original Skala (33 Items)			Ergänzte Skala (44 Items)			Original Skala (33 Items)			Ergänzte Skala (44 Items)		
	Alpha <sup>d</sup>	Spearman <sup>e</sup>	Guttman <sup>f</sup>	Alpha	Spearman	Guttman	Alpha	Spearman	Guttman	Alpha	Spearman	Guttman
Gesamtskala	.93	.90	.90	.94	.94	.94	.95	.93	.93	.96	.97	.97
Karriere <sup>a</sup>	.93	.91	.91	.95	.94	.94	.92	.90	.90	.94	.93	.93
Psychosozial <sup>b</sup>	.86	.84	.84	.90	.92	.91	.91	.94	.94	.93	.97	.97
Sponsoring	.85			.92	.89	.89	.79			.86	.84	.83
Coaching	.73			.79	.70	.70	.72			.80	.79	.78
Protection	.78			.79	.81	.81	.74			.75	.77	.77
Challenge	.87			.91	.92	.92	.81			.89	.89	.89
Exposure	.86			.90	.91	.91	.76			.82	.87	.87
Friendship	.62			.70	.78	.78	.78			.76	.74	.73
Acceptance	.80			.78	.72	.72	.77			.74	.75	.74
Role Model	.81			.84	.85	.85	.89			.87	.88	.87
Counseling	.74			.79	.81	.80	.79			.83	.81	.81
Social	.81			.88	.89	.89	.80			.86	.87	.87
Parent	.89			.89	.89	.88	.87			.88	.87	.87

*Anmerkung.* a Karriere-Unterstützung mit 15 (Original-Skala) bzw. 20 Items (Ergänzte-Skala), b = psychosoziale Unterstützung mit 18 bzw. 24 Items, c = Facetten mit 3 bzw. 4 Items; d = Cronbachs Alpha, e = Split-Half Koeffizient gleicher oder ungleicher Länge nach Spearman-Brown, f = Split-Half Koeffizient nach Guttman.

Die interne Konsistenz der Gesamtskala bewegt sich zwischen .93 und .96. Die der Teilskalen zwischen .92 und .95 (karrierebezogen) sowie zwischen .86 und .93 (psychosozial). Bei den Facetten gilt wie bei der *Protegé*-Version, dass 10 von 11 Werten deutlich größer als .70 ausfallen. Einzige Ausnahme ist hier ein einzelner Wert der Facette *Friendship* ( $\alpha = .62$ ). Insgesamt fällt demnach nur 1 von 56 ermittelten Werten kleiner als .70 aus. Bei der Methode der Testhalbierung erfüllen alle Werte die genannte Bedingung. Ebenso wie bei der *Protegé*-Version sind dabei keine oder nur sehr geringfügige Unterschiede hinsichtlich des Spearman-Brown-Koeffizienten und des Guttman-Koeffizienten vorhanden.

**Fazit:** Auch beim Mentor Fragebogen kann demnach der Schluss gezogen werden, dass unabhängig von Messzeitpunkt, Skalenversion, Analyseverfahren und Analyseebene die deutsche Version des MRI unter Berücksichtigung der Methode der internen Konsistenz und der Methode der Testhalbierung als reliabel angesehen werden kann.

#### *Ergebnisse der Kollegen-Versionen*

Die Ergebnisse bezüglich der Kollegen-Version befinden sich in Tabelle 12.-3. Bei dem Fragebogen handelt es sich um eine Kurzversion mit je einem Item pro Facette, der zum zweiten und dritten Messzeitpunkt zum Einsatz kam. Die Analysen erfolgten entsprechend auf der Ebene der Gesamtskala und der beiden Teilskalen, nicht jedoch auf Facetten-Ebene. Die Gesamtskala weist ein  $\alpha$  von .92 (T2) bzw. .91 (T3) auf, die karrierebezogene Teilskala von .90 bzw. .91 und die psychosoziale von .88 bzw. .81.

Tabelle 12.-3

#### *Vergleich der internen Konsistenz mit der Split-Half-Reliabilität der deutschsprachigen Kollegen-Version des Mentor Role Instruments*

	Anzahl Items	2. Messzeitpunkt (T2)			3. Messzeitpunkt (T3)		
		Alpha <sup>a</sup>	Spearman-Brown <sup>b</sup>	Guttman <sup>c</sup>	Alpha <sup>a</sup>	Spearman-Brown <sup>b</sup>	Guttman <sup>c</sup>
Gesamtskala	11	.92	.90	.89	.91	.84	.81
Karriere	5	.90	.83	.79	.91	.85	.79
Psychosozial	6	.88	.84	.83	.81	.77	.76

*Anmerkung.* a = Cronbachs Alpha; b = Split-Half Koeffizient nach Spearman-Brown, gleicher oder ungleicher Länge; c = Split-Half Koeffizient nach Guttman.

Die ermittelten Werte der Split-Half-Reliabilität liegen alle deutlich über einer Höhe von .70. Hinsichtlich der Gesamtskala bewegen sie sich zwischen .81 und .90, hinsichtlich der karrierebezogenen Teilskala zwischen .79 und .85 und hinsichtlich der psychosozialen Teilskala

zwischen .76 und .84. Im Gegensatz zu den Protégé- und den Mentor-Fragebögen treten hier allerdings Unterschiede bei der Analysemethode auf. So fallen die Spearman-Brown-Koeffizienten jeweils geringfügig (z.B. .90 vs. .89) bis deutlich höher (z.B. .85 vs. .79) aus, als die Guttman-Koeffizienten. Zudem sind die Alpha-Koeffizienten jeweils höher als die Koeffizienten der beiden anderen Methoden. Teilweise sind die Unterschiede eher gering, teilweise finden sich jedoch auch erhebliche Abweichungen.

**Fazit:** Dennoch steht außer Frage, dass auch die Kollegen-Kurzversion des MRI unabhängig vom Messzeitpunkt, der Analyseebene und der Analysemethode als reliabel angesehen werden kann.

### *Zusammenfassung*

- ▶ Werden die Ergebnisse der Protégé-, Mentoren- und Kollegen-Version zusammengefasst und diese mit den bereits bekannten Werten des Originalinstrumentes (s. Kap. 2) verglichen, so zeigt sich, dass die deutschsprachige Fassung des MRI ebenso wie das Original gute interne Konsistenzen besitzt.
- ▶ Die aufgrund der früheren Ergebnisse formulierte Annahme (Annahme 1), dass das deutschsprachige MRI eine ausreichende interne Konsistenz mit Koeffizienten größer als .70 aufweist, konnte demnach bestätigt werden.
- ▶ Zudem kann unabhängig von der Perspektive bei allen Messzeitpunkten, Skalenversionen, Analyseebenen und Analysemethoden bis auf wenige Ausnahmen eine gute Split-Half-Reliabilität als gegeben angesehen werden. Annahme 2 konnte daher ebenfalls bestätigt werden.

## **13. Struktur des deutschsprachigen Mentor Role Instruments**

Die Struktur der deutschsprachigen Fragebögen wird auf drei verschiedenen Wegen analysiert. Als erstes werden mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS (Version 17.0) die Eigentrennschärfen und Fremdtrennschärfen des MRI analysiert. Dem folgt die Untersuchung der Gesamtstruktur des Fragebogens. Hierbei werden mit Strukturgleichungsmodellen (LISREL, Version 8.50) ein 1-Faktoren-Modell, ein 2-Faktoren-Modell und ein 11-Faktoren-Modell gegenüber gestellt (s. Kap. 2). Als drittes wird ebenfalls mit Strukturgleichungsmodellen auf der Ebene der Facetten überprüft, ob Coaching einen Bestandteil der karrierebezogenen Unterstützung oder einen eigenständigen Faktor darstellt (s. Kap. 2).

### *Eigentrennschärfe und Fremdtrennschärfe*

Die *Eigentrennschärfe* drückt inhaltlich aus, „wie gut ein Item eine Skala, die aus den restlichen Items gebildet wird, widerspiegelt bzw. wie prototypisch ein Item für diese Skala ist“ (Bühner, 2006, S. 95). Zu ihrer Analyse wurden korrigierte Korrelationen (Part-whole-Korrektur) verwendet. Eine zusammenfassende Übersicht bezogen auf die Protégés und Mentoren findet sich in Tabelle 13.-1. Es wird jeweils die Spannbreite vom kleinsten bis zum größten ermittelten Koeffizienten angegeben, wobei die Kurz-Fassungen des Mentor- und Kollegen-Fragebogens in dieser Zusammenfassung keine Berücksichtigung finden. Die detaillierten Darstellungen können im Anhang (s. Anhang 40, 41 und 42) eingesehen werden.

Tabelle 13.-1

*Zusammenfassende Übersicht über die Eigentrennschärfen des deutschsprachigen Mentor Role Instruments auf der Ebene der Gesamtskala, der beiden Teilskalen und der 11 Facetten aus der Perspektive der Protégés und der Mentoren*

Skalenkennung		Protégé			Mentor	
		T1	T2	T3	T1	T2
Gesamtskala	OS	.31-.67	.29-.80	.40-.78	.30-.70	.33-.77
	ES	.32-.74	.31-.80	.40-.80	.30-.68	.14-.83
Karriere	OS	.50-.76	.57-.83	.59-.84	.56-.82	.43-.78
	ES	.50-.78	.64-.84	.59-.89	.53-.83	.42-.79
Psychosozial	OS	.35-.65	.39-.65	.44-.71	.21-.69	.40-.77
	ES	.34-.69	.41-.65	.43-.75	.21-.66	.30-.77
Sponsoring	OS	.59-.79	.65-.83	.71-.88	.66-.79	.59-.70
	ES	.63-.82	.68-.87	.75-.89	.69-.87	.62-.78
Coaching	OS	.39-.47	.44-.56	.52-.73	.53-.59	.44-.65
	ES	.40-.69	.46-.76	.53-.76	.55-.70	.47-.76
Protection	OS	.58-.62	.60-.73	.66-.73	.57-.67	.52-.62
	ES	.62-.65	.64-.70	.70-.74	.50-.68	.45-.65
Challenge	OS	.68-.79	.73-.80	.71-.86	.72-.78	.55-.74
	ES	.70-.83	.76-.89	.72-.92	.75-.85	.59-.86
Exposure	OS	.65-.79	.70-.84	.67-.86	.66-.80	.53-.70
	ES	.65-.81	.70-.86	.71-.86	.70-.83	.53-.70
Friendship	OS	.57-.77	.58-.77	.68-.81	.29-.52	.59-.66
	ES	.62-.76	.65-.75	.73-.83	.46-.52	.41-.60
Acceptance	OS	.63-.71	.76-.81	.71-.87	.62-.74	.52-.73
	ES	.53-.69	.63-.80	.65-.82	.48-.68	.38-.69
Role Model	OS	.70-.73	.66-.72	.70-.76	.58-.74	.77-.80
	ES	.71-.75	.64-.75	.75-.77	.61-.77	.59-.81
Counseling	OS	.51-.69	.47-.75	.52-.70	.46-.66	.60-.70
	ES	.58-.68	.56-.75	.62-.70	.51-.67	.63-.71
Social	OS	.57-.73	.64-.78	.68-.81	.57-.73	.52-.74
	ES	.59-.83	.66-.85	.68-.85	.59-.83	.52-.80
Parent	OS	.69-.81	.77-.86	.75-.83	.75-.82	.71-.81
	ES	.70-.82	.76-.88	.77-.85	.73-.85	.69-.85

*Anmerkung.* OS = Original-Skala; ES = Ergänzende-Skala; T1, T2, T3 = erster, zweiter, dritter Messzeitpunkt; Angabe des kleinsten und des größten ermittelten Koeffizienten; detaillierte Darstellung in Anhang 40, 41, 42.

Ein positiver Ergebniskoeffizient bedeutet, dass der Skalenwert ohne das jeweilige Item umso höher ausfällt, je mehr der Teilnehmer der Studie dem einzelnen Item zustimmt. Allgemein gilt, dass Trennschärfekoeffizienten zwischen .30 und .50 als mittelmäßig und Werte über .50 als hoch angesehen werden können (vgl. Bortz & Döring, 2002, S. 219). Dabei hängt die Trennschärfe eines Items von seiner Schwierigkeit ab: Je extremer die Schwierigkeit (im Sinn von sehr leicht oder sehr schwer), desto geringer die Trennschärfe.

Die Koeffizienten der Eigentrennschärfe variieren überwiegend zwischen .30 und .89. Einige wenige Items weisen eine unbefriedigende Trennschärfe ( $< .30$ ) auf. Beim Protégé-Fragebogen ist dies zum zweiten Messzeitpunkt auf der Ebene der Gesamtskala der Fall, beim Mentor-Fragebogen sowohl zum zweiten Messzeitpunkt auf der Ebene der Gesamtskala als auch beim ersten Messzeitpunkt bei der psychosozialen Teilskala und der Facette Friendship. Die höchsten Werte finden sich bei der Facette Challenge aus der Perspektive des Protégés. Hier reichen die Eigentrennschärfekoeffizienten bis zu einem Wert von .92.

Als *Fremdtrennschärfe* wird die Korrelationen zwischen Items und Kriterien oder den Skalen und Testwerten anderer Fragebögen verstanden. Werden die karrierebezogene Skala, die psychosoziale Skala und die 11 Skalen der Facetten jeweils als „andere Fragebögen“ für diejenigen Items verstanden, die nicht zur Bildung der jeweiligen Teilskala herangezogen werden, so lassen sich für das deutschsprachige MRI neben den Eigentrennschärfen auch Fremdtrennschärfen berechnen.

Zur Ermittlung der Fremdtrennschärfen wurden z.B. die Items, die der psychosozialen Teilskala zugerechnet werden mit den Items der karrierebezogenen Teilskala korreliert. Diese Analysen konnten auf verschiedenen Ebenen getrennt für die Original- und die Ergänzteskala sowie getrennt nach Messzeitpunkt und Fragebogen-Version erfolgen. Aufgrund der sich so ergebenden Fülle von Analysen befinden sich die Tabellen mit den jeweiligen Darstellungen der Ergebnisse im Anhang (s. Anhang 43, 44, 45).

Die Analysen zeigen, dass einige Items sehr geringe Werte aufweisen, während andere hoch mit den jeweiligen Skalen korrelieren. So schwanken die Ergebnisse der karrierebezogenen und psychosozialen Teilskalen des Protégé-Fragebogens z.B. zwischen .02 ( $p > .05$ ) und .66 ( $p < .01$ ). Die teilweise hohen Korrelationen innerhalb der Ergebnistabellen deuten darauf hin, dass die jeweiligen Facetten einer Dimension miteinander zusammenhängen. Darüber hinaus lassen sich jedoch auch die Items der einen Unterstützungsart nicht durchgängig von der Teilskala und den Unterfacetten der anderen Unterstützungsart trennen. Dieses gilt sowohl für die unterschiedlichen Perspektiven als auch die jeweiligen Messzeitpunkte, Skalenlängen und

Analyseebenen. Dieses Ergebnis entspricht dem theoretischen Konzept der Mentoring-Funktionen nach Kram (1983, 1985a), auf dessen Grundlage das MRI aufgebaut ist (s. Kap. 1.2, Kap. 2). Auch hier werden die karrierebezogenen und psychosozialen Funktionen mit den jeweiligen Facetten zwar als eigenständige Dimensionen dargestellt, die jedoch untereinander Überschneidungen aufweisen können.

***Vorbemerkung: Der Vergleich verschiedener Modelle durch Strukturgleichungsmodelle***

Weiterführende empirische Untersuchungen bezüglich der Struktur des deutschen Fragebogens wurden mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen durchgeführt. Zur Prüfung der jeweiligen Modellkonzeption kamen im Rahmen der vorliegenden Arbeit Kovarianzmatrizes der entsprechenden zugrundegelegten Daten zum Einsatz. Diese wurde mit denjenigen Kovarianzmatrizes verglichen, die aus den geschätzten Modellparametern ermittelt wurden. Dabei gilt der Grundsatz, dass das Strukturgleichungsmodell umso besser zu den Daten passt, je mehr die Werte der empirischen Kovarianzmatrix mit der geschätzten Kovarianzmatrix übereinstimmen (vgl. Reinecke, 2005). Zur Beurteilung der Anpassungsgüte der theoretischen Modellstruktur an die empirischen Daten werden bei diesem Verfahren verschiedene Kriterien herangezogen. Zu diesen *Gütekriterien* oder *Fit-Indizes* gehören u.a. folgende Anpassungsmaße: Chi-Quadrat-Wert ( $\chi^2$ ), Root-Mean-Square-Error of Approximation (RMSEA), Normed Fit Index (NFI), Non-normed Fit Index (NNFI) auch als Tucker-Lewis Index (TLI) bezeichnet, Comparative Fit Index (CFI), Goodness-of-Fit-Index (GFI) und Adjusted-Goodness-of-Fit-Index (AGFI). Es handelt sich dabei um statistische Kriterien, welche die *Gesamtanpassungsgüte eines Modells* widerspiegeln. So wird beispielsweise beim Chi-Quadrat-Wert die Nullhypothese, dass die empirische Kovarianzmatrix der modelltheoretischen Kovarianzmatrix entspricht, gegen die Alternativhypothese getestet, dass die empirische Kovarianzmatrix einer beliebig positiv definiten Matrix A entspricht (vgl. Backhaus, Erichson, Plinke & Weiber, 2003, S. 373). Entsprechend wird überprüft, ob der Chi-Quadrat-Wert signifikant ausfällt. Darüber spricht es für einen guten Fit eines Modells, wenn der Wert im Verhältnis zu den Freiheitsgraden ( $\chi^2 / FG$ ) möglichst klein ausfällt, nach Backhaus et al. (2003)  $\leq 2.5$ . Darüber hinaus wird der p-Wert ermittelt, der die Wahrscheinlichkeit darstellt, dass die Ablehnung der Nullhypothese eine Fehlentscheidung darstellen würde. Zusammenfassend schreibt Reinecke (2005, S. 109f.): „Mit dem  $\chi^2$ -Test wird auch die Wahrscheinlichkeit (p-Wert) ausgewiesen, wie gut das Modell in der Grundgesamtheit zu den Daten passt. Je größer der  $\chi^2$ -Wert (und je kleiner der p-Wert), desto eher liegt eine Diskrepanz zwischen Modell und Daten vor“.

Die Berechnung des Chi-Quadrat-Wertes ist allerdings mit mehreren Voraussetzungen verbunden, ebenso die Ermittlung der anderen genannten Indizes. Eine Übersicht über die Vor- und Nachteile der Anpassungsmaße sowie die grundlegende Vorgehensweise bei der jeweiligen Berechnung findet sich in der entsprechenden Literatur zum Thema Strukturgleichungsmodelle (z.B. Backhaus et al., 2003; Blunch, 2008; Bollen, 1990; Bollen & Long, 1993; Browne, MacCallum, Kim, Andersen & Glaser, 2002; Eid, 1999; Emrich, 2004; Hu & Bentler, 1998, 1999; Jöreskog & Sörbom, 1993; Marsh, Hau & Wen, 2004; Reinecke, 2005; Rudolf & Müller, 2004). Da die genannten Werte jedoch eine „besondere Relevanz“ (Backhaus et al., 2003, S. 372) in der praktischen Anwendungen erlangt haben und zu denjenigen gehören, die am häufigsten verwendet werden (s. McDonald & Ho, 2002, S. 71ff.) wird auf diese Diskussion im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht weiter eingegangen.

Für die Beurteilung der vorliegenden Modelle ist es allerdings entscheidend, welche Anforderungen an die Fit-Indizes gestellt werden. Eine Übersicht diesbezüglich findet sich in Tabelle 13.-2.

Tabelle 13.-2

*Übersicht über die Anforderungen an die Kriterien zur Güte eines Modells im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen*

Anpassungsmaß	Anforderung an einen guten Modell Fit			
	Backhaus et al. (2003, S. 376)	Emrich (2004, S. 37, 42)	Reinecke (2005, S. 116ff.)	Spector (2006, S. 22)
<i>Gesamtanpassung:</i>				
Chi <sup>2</sup> / FG	≤ 2.50	k. A	k. A	k. A
p-Wert (Chi <sup>2</sup> )	< 0.10	< 0.10	k. A	k. A
NFI	≥ 0.90	k. A	> 0.90	.90
NNFI bzw. TLI	k. A	k. A	> 0.90	.90
CFI	≥ 0.90	k. A	k. A	.90
GFI	≥ 0.90	> 0.90	sollte gegen 1 gehen	.90
AGFI	≥ 0.90	> 0.90	k. A	.80
RMSEA	≤ 0.05	< 0.05 guter Fit, Modell bestätigt; 0.05 < RMSEA < 0.08 mäßiger Fit, Modell tendenziell bestätigt; > 0.10 schlechter Fit, Modell nicht bestätigt	< 0.5 kleine Diskrepanz; 0.05 < RMSEA < 0.08 mittlere Diskrepanz; > 0.80 große Diskrepanz	.05 oder .08
<i>Modellvergleich:</i>				
AIC	k. A	k. A.	Modell mit kleinstem Wert wird gewählt	k. A

*Anmerkung.* Chi<sup>2</sup> = Chi-Quadrat-Wert, FG= Freiheitsgrade, NFI = Normed Fit Index, NNFI = Non-normed Fit Index, auch als TLI = Tucker-Lewis Index bezeichnet, CFI = Comparitive Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit-Index, AGFI = Adjusted-Goodness-of-Fit-Index, RMSEA = Root-Mean-Square-Error of Approximation, AIC = Akaike Information Criterion.

Nach Emrich (2004, S. 42) sollte ein *Modell als Ganzes* abgelehnt werden, wenn eines der aufgeführten Kriterien zur Gesamtanpassung, insbesondere GFI, AGFI und RMSEA keine zufriedenstellende Ausprägung hat. Zusätzlich werden spezifische Fit-Indizes herangezogen, wenn der *Modellvergleich* im Vordergrund steht (s. Tabelle 13.-2). Dazu zählt das Akaike Information Criterion (AIC). Hierbei gilt, dass bei der Berechnung von mehreren Modellvarianten, dasjenige mit dem kleinste AIC Wert ausgewählt werden sollte (z.B. Reinecke, 2005, S. 128). Darüber hinaus ist es möglich, die jeweiligen Chi<sup>2</sup>-Werte (und Freiheitsgrade) eines Ausgangsmodells und eines veränderten Modells miteinander zu vergleichen. Dabei wird die Differenz der Chi<sup>2</sup>-Werte gebildet und geprüft, ob mit der parallel zu berechnenden Differenz der Freiheitsgrade eine signifikante Veränderung zu verzeichnen ist, bzw. ob mit dem zweiten Modell eine bedeutsame Modellverbesserung erreicht werden konnte (s. Bortz, 2005; Reinecke, 2005). Sowohl die Gütekriterien zur Gesamtanpassungsgüte des Modells als auch die Fit-Indizes zum Modellvergleich werden nachfolgend zur Prüfung der Struktur herangezogen.

### ***Analysen zur Gesamtstruktur***

Die Originalversion des MRI weist eine Zwei-Faktoren-Struktur mit den Faktoren karrierebezogene Unterstützung und psychosoziale Unterstützung auf, denen 11 Facetten zugeordnet werden können. Inhaltsbezogene Analysen, aber auch Analysen bezogen auf die faktorielle Validität konnten diese Struktur bestätigen (s. Kap. 2). Die deutsche Version des MRI stellt zum einen eine direkte Übersetzung der 33 Items des Originalfragebogens dar, zum anderen wurde ein zusätzliches Item je Facette neu konstruiert. Die Übersetzung erfolgte wie dargestellt sehr gewissenhaft mit Hilfe von psychologisch geschulten Muttersprachlern. Dabei wurde ein aufwändiges Verfahren verwendet, welches gewährleistet, dass die inhaltliche Bedeutung der Items erhalten bleibt (vgl. Kap. 7). Die Konstruktion der zusätzlichen Items basierte wie das Ursprungsinstrument auf den Ausführungen von Kram (1983, 1985a). Zudem stützen sich die Formulierungen auf die bereits vorhandenen Items. Entsprechend wurde angenommen, dass bei der Gegenüberstellung eines 1-Faktor-Modells (Mentoring als Gesamtkonstrukt), eines 2-Faktoren-Modells (Mentoring i.S. von karrierebezogener und psychosozialer Unterstützung) und eines 11-Faktoren-Modells (Mentoring im Sinne der 11 Einzelfacetten) mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen das 2-Faktoren-Modell den besten Modell-Fit aufweist, so dass die Originalstruktur des MRI auch in der deutschsprachigen Fassung bestätigt werden kann (Annahme 3).

Zur Überprüfung der Struktur des MRI werden entsprechend drei verschiedene Modelle gegenübergestellt: (1) alle Indikatoren beziehen sich auf einen einzigen (General-)Faktor, (2) die Indikatoren verteilen sich entsprechend der Zuordnung von Ragins und McFarlin auf die Faktoren karrierebezogenes und psychosoziales Mentoring, die gemäß des theoretischen Hintergrundes korreliert sein können, (3) die Indikatoren verteilen sich entsprechend der Zuordnung von Ragins und McFarlin auf 11 korrelierende Faktoren (bzw. Facetten).

Der Ausgangspunkt der jeweiligen Analysen waren Kovarianzmatrizes von Angaben zum ersten Messzeitpunkt. Die Parameterschätzung erfolgt mit der Maximumlikelihood-Methode. Als Indikatoren wurden zuerst die 33 Items der Original-Skala aus der Perspektive des Protégés verwendet. In diesem Modell beziehen sich alle 33 Items auf einen Faktor. Im zweiten Modell wurden die Items entsprechend des theoretischen Hintergrundes so aufgeteilt, dass sich 15 auf den karrierebezogenen Faktor beziehen und 18 auf den psychosozialen. Im dritten Modell wurde jeder Faktor durch jeweils drei Items abgebildet. Die entsprechenden Analysen werden in Tabelle 13.-3 dargestellt.

Tabelle 13.-3

*Die Struktur des Protégé-Fragebogens zum ersten Messzeitpunkt: Vergleich eines 1-Faktor, 2-Faktoren und 11-Faktoren Modells auf der Grundlage der Original-Skala mit 33 Items*

Modell (33 Items)	FG	Chi <sup>2</sup>	Chi <sup>2</sup> / FG	p-Wert (Chi <sup>2</sup> )	RMSEA	Model AIC	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI
		mögl. klein	≤ 2.5	n. sig.	< .05, < .08	mögl. klein	>.90	>.90	>.90	> .90	>.90
1 Faktor	495	4890	9.88	0.0	0.17	5023	0.80	0.81	0.82	0.52	0.45
2 Faktoren	494	4199	8.50	0.0	0.14	4665	0.83	0.84	0.85	0.60	0.53
11 Faktoren	440	1329	3.02	0.0	0.08	1471	0.93	0.94	0.95	0.79	0.74

*Anmerkung.* Indikatoren: 33 einzelne Items; Beurteilungskriterien nach Backhaus et al. (2003), Emrich (2004), Reinecke (2005) und Spector (2006); FG = Freiheitsgrade; Chi<sup>2</sup> = Chi-Quadrat-Wert; RMSEA = Root-Mean-Square-Error of Approximation, Model AIC = Akaike Information Criterion, NFI = Normed Fit Index, NNFI = Non-normed Fit Index, auch als TLI = Tucker-Lewis Index bezeichnet, CFI = Comparative Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit-Index, AGFI = Adjusted-Goodness-of-Fit-Index.

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Gesamtanpassungsgüte von allen drei Modellen nicht besonders gut ausfällt. Werden die Modelle miteinander verglichen, so zeigt sich jedoch die Tendenz, dass die relative Güte zunimmt, je differenzierter die Struktur aufgebaut ist. D.h. die Modell-Struktur mit den 11 Facetten weist in diesem Fall relativ noch den besten Fit auf. Das gleiche Ergebnis findet sich auch, wenn statt der 33 Items der Original-Skala die 44 Items der Ergänzten-Skala als Indikatoren verwendet werden (s. weiter unten Tab. 13.-4).

Für dieses Ergebnis kann eine *inhaltliche*, aber auch eine *statistische Erklärung* gefunden werden. So könnte der schlechte absolute Fit der Modelle zum einen seine Ursache darin haben, dass die Struktur des deutschsprachigen MRI erheblich von dem Original abweicht und entsprechend die theoretischen Modelle nicht mit den empirischen Daten übereinstimmen. Zum anderen wäre es möglich, dass ein statistischer Effekt aufgrund der verwendeten Indikatoren auf Itembasis vorliegt. So können z.B. Verzerrungen bei den Modellschätzungen und dem ermittelten Modell-Fit auftreten, wenn

- die manifesten Variablen von der *Normalverteilung* abweichen (vgl. Ergebnisse Kap. 11; s. z.B. Lei & Lomax, 2005),
- die benötigte *Stichprobe* zur Schätzung der Parameter wie Fehlervarianzen, Faktorladungen usw. *zu klein* ausfällt (z.B. Bentler & Yuan, 1999; Bollen, 1990; Hau & Marsh, 2004; Nevitt & Hancock, 2004) oder
- *zu viele sekundäre Einflüsse* vorhanden sind.

So beschreiben etwa Hall, Snell und Singer Foust (1999, S. 235): „...as the number of indicators increases, there is greater potential for shared secondary influences and cross-loadings among the indicators. These sources of contamination are frequently not explicitly modeled, and thus contribute to overall lack of fit of the model“. Eine weiterführende Diskussion bezüglich dieser Thematik findet sich u.a. bei Bandalos (2002), Meade und Kroustalis (2006) oder Little, Cunningham, Shahar und Widaman (2002).

Eine Strategie, um diesen Problemen zu begegnen ist, die Anzahl der vorhandenen Variablen zu reduzieren, in dem *Item-Päckchen* bzw. *Item Parcels* gebildet werden. Statt eines einzelnen Items (in der vorliegenden Arbeit 33 bzw. 44) werden dabei Summen- oder Mittelwertsvariablen als Indikatoren verwendet, die mehrere aufaddierte oder gemittelte Items enthalten.

Entsprechend wurden in einem zweiten Schritt die Daten der vorliegenden Arbeit aggregiert. Das Parceling kann dabei auf unterschiedliche Art und Weise erfolgen (vgl. Hall et al., 1999; Littell et al., 2002). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden Mittelwertsvariablen gebildet, deren Items aufgrund inhaltlicher Kriterien zusammengestellt waren. Diese beruhen auf der Konstruktion der Originalversion des MRI. So wurden z.B. Parcels entsprechend der Facetten oder bezüglich der karrierebezogenen und psychosozialen Teilskalen zusammengestellt. Dabei wurde jeweils darauf geachtet, dass die Anzahl an gerader und ungerader Itemnummierungen in den jeweiligen Parcels gleichmäßig ausfällt. Die weiteren Analysen erfolgten dabei in vier verschiedenen Schritten:

(1) Im ersten Schritt wurden noch gar keine Aggregationen vorgenommen, sondern die Ebene der Einzelitems für die Ergänzteskala beibehalten. Dem 1-Faktoren Modell liegen 44

Indikatoren zugrunde, dem 2-Faktor-Modell 20 bzw. 24 Indikatoren pro Faktor und dem 11-Faktoren Modell jeweils 4 Indikatoren pro Faktor.

(2) Im zweiten Schritt wurden jeweils 2 Items zu einem Indikator zusammengefasst. Dieses geschah nicht willkürlich, sondern abhängig von den einzelnen Facetten. So wurden z.B. mit den Items 2, 13, 24 und 35 der Facette Coaching die beiden Indikatoren „Item 2 und 13“ und „Item 24 und 35“ gebildet. Entsprechend kann auch von einem Parceling i. S. v. Facettenhälften gesprochen werden. Dem 1-Faktoren Modell liegen entsprechend 22 Indikatoren zugrunde, die jeweils 2 Items enthalten, dem 2-Faktor Modell 10 bzw. 12 Indikatoren pro Faktor und dem 11-Faktoren Modell jeweils 2 Indikatoren (bzw. Facettenhälften) pro Faktor (bzw. Mentoring-Facette).

(3) Im dritten Schritt wurden die Facetten Sponsor, Coaching, Protection usw. mit jeweils 4 Items direkt als Indikatoren verwendet. Dem 1-Faktoren-Modell liegen entsprechend 11 Indikatoren zugrunde. Diese entspricht dem Ansatz, dass Mentoring in 11 verschiedene Unterstützungs-Funktionen unterteilt werden kann. Im Rahmen des 2-Faktoren Modells werden jeweils 5 bzw. 6 Indikatoren pro Faktor verwendet. Das 11-Faktoren Modell lässt sich nicht berechnen, da in diesem Fall jeder Faktor nur auf einem einzelnen Indikator beruhen würde.

(4) Im vierten Schritt wurden die 11 Facetten zunächst den entsprechenden Teilskalen zugeordnet. Dieses ergab die Gruppe der karrierebezogenen Facetten und die Gruppe der psychosozialen Facetten. Die Items jeder Gruppe wurden daraufhin wieder in zwei Teile geteilt, so dass pro Teilskala 2 Hälften entstanden, die Items von jeder zugehörigen Facette enthalten. So wurden etwa die Items 2 und 13 der ersten karrierebezogenen Hälfte zugeteilt und die Items 24 und 35 der zweiten. Jede karrierebezogene Hälfte enthält insgesamt 10 aggregierte Items, jede psychosoziale 12. Im 1-Faktoren Modell beruht der Generalfaktor demnach auf 4 Indikatoren, im 2-Faktoren-Modell beruhen die Faktoren jeweils auf 2 Indikatoren.

Eine Übersicht über die Ergebnisse der verschiedenen Analysen findet sich in Tabelle 13.-4. Die Ergebnisse auf der Grundlage der unterschiedlich aggregierten Indikatoren zeigen eine zweite Tendenz auf. Es wird deutlich, dass

- a) die Modelle, bei denen statt der einzelnen Items die Facettenhälften verwendet werden, vergleichsweise einen besseren Fit aufweisen,
- b) die Modelle, bei denen statt der Facettenhälften die Gesamtfacetten verwendet werden, vergleichsweise einen besseren Fit aufweisen und
- c) die Modelle, bei denen statt der Gesamtfacetten die Teilskalenhälften verwendet werden, im Vergleich den besten Fit aufweisen.

Die Verbesserung des Modell-Fits durch die Aggregation der Skalen wird zum einen durch den Modell AIC ausgedrückt, der bei der ersten Analyse mit einem Wert von 9576 beginnt, anschließend immer geringer wird und schließlich mit einem Wert von 19 endet.

Auch der direkte Vergleich unter Berücksichtigung der Chi<sup>2</sup>-Werte und der Freiheitsgrade ergibt, dass das letzte Modell den anderen Modellen überlegen ist. Darüber hinaus weist das

2-Faktoren Modell auf der Grundlage von je zwei Indikatoren pro Faktor bei der Gesamtanpassungsgüte den besten Fit auf. Der Chi<sup>2</sup>-Wert fällt sehr klein aus und ist zudem nicht signifikant, der Chi<sup>2</sup>-Wert in Bezug zu den Freiheitsgraden fällt unter den Wert 2.5, der RMSEA Wert geht wie gewünscht gegen Null und die restlichen Fit-Indizes gegen Eins.

Tabelle 13.-4

*Die Struktur des Protégé-Fragebogens zum ersten Messzeitpunkt: Vergleich eines 1-Faktor, 2-Faktoren und 11-Faktoren Modells mit unterschiedlich aggregierten Indikatoren*

Modell	<i>FG</i>	<i>Chi<sup>2</sup></i>	<i>Chi<sup>2</sup>/FG</i>	<i>p-Wert (Chi<sup>2</sup>)</i>	<i>RMSEA</i>	<i>Model AIC</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>
		mögl. klein	≤ 2.5	n. sig.	< .05, < .08	mögl. klein	>.90	>.90	>.90	> .90	>.90
Indikatoren: 44 einzelne Items											
1 Faktor	902	9400	10.42	0.0	0.17	9576	0.84	0.85	0.86	0.43	0.37
2 Faktoren	901	6360	7.06	0.0	0.14	6538	0.87	0.88	0.89	0.52	0.48
11 Faktoren	847	2270	2.68	0.0	0.07	2556	0.94	0.96	0.93	0.76	0.71
Indikatoren: 22 Facettenhälften mit je 2 Items											
1 Faktor	209	3503	16.76	0.0	0.22	3591	0.80	0.79	0.81	0.51	0.41
2 Faktoren	208	1936	9.31	0.0	0.16	2026	0.85	0.85	0.86	0.65	0.58
11 Faktoren	154	417	2.71	0.0	0.07	615	0.97	0.97	0.98	0.90	0.83
Indikatoren: 11 Facetten mit je 4 Items											
1 Faktor	44	667	15.15	0.0	0.21	816	0.86	0.83	0.87	0.73	0.60
2 Faktoren	43	270	6.29	0.0	0.13	316	0.92	0.92	0.93	0.87	0.80
Indikatoren: 4 Teilskalenhälften mit je 10 bzw. 12 Items											
1 Faktor	2	285	142	0.0	0.65	300	0.39	-0.83	0.39	0.70	-0.50
2 Faktoren	1	0.92	0.92	0.34	0.0	19	1.0	1.0	1.0	1.0	0.99

*Anmerkung.* Beurteilungskriterien nach Backhaus et al. (2003), Emrich (2004), Reinecke (2005) und Spector (2006); FG = Freiheitsgrade; Chi<sup>2</sup> = Chi-Quadrat-Wert; RMSEA = Root-Mean-Square-Error of Approximation, Model AIC = Akaike Information Criterion, NFI = Normed Fit Index, NNFI = Non-normed Fit Index, auch als TLI = Tucker-Lewis Index bezeichnet, CFI = Comparative Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit-Index, AGFI = Adjusted-Goodness-of-Fit-Index.

Diesem Modell wurden als nächstes drei weitere Modelle gegenübergestellt, bei denen Faktoren höherer Ordnung definiert sind (vgl. Tabelle 13.-5). Diese sollen den Ansatz abbilden, dass Mentoring als Gesamtkonstrukt (1/11/33) oder auch aufgeteilt in die karrierebezogene und psychosoziale Unterstützung (2/11/33 bzw. 2/11/44) auf 11 Facetten (11 Faktoren) beruht, denen wiederum 33 bzw. 44 Items (Indikatoren) zugeordnet werden können.

Der Vergleich der Modelle zeigt, dass die komplizierteren Modelle mit Faktoren höherer Ordnung sowohl in Sinne einer vergleichenden Modellanpassung als auch in bezug auf den absoluten Modell-Fit keinerlei Mehrwert erbringen.

Tabelle 13.-5

*Die Struktur des Protegé-Fragebogens zum ersten Messzeitpunkt: Vergleich zwischen einem 2-Faktoren Modell (Indikatoren: 4 Teilskalenhälften) und verschiedenen Modelle mit Faktoren höherer Ordnung*

Modell	<i>FG</i>	<i>Chi<sup>2</sup></i>	<i>Chi<sup>2</sup>/FG</i>	<i>p-Wert (Chi<sup>2</sup>)</i>	<i>RMSEA</i>	<i>Model AIC</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>
		mögl. klein	≤ 2.5	n. sig.	< .05, < .08	mögl. klein	>.90	>.90	>.90	>.90	>.90
2 Faktoren	1	0.92	0.92	0.34	0.00	19	1.0	1.0	1.0	1.0	0.99
1/11/33	484	1765	3.65	0.00	0.09	1919	0.91	0.93	0.92	0.75	0.71
2/11/33	483	1564	3.24	0.00	0.08	1720	0.92	0.94	0.95	0.77	0.73
2/11/44	890	2680	3.01	0.00	0.08	2880	0.93	0.95	0.96	0.72	0.70

*Anmerkung.* Beurteilungskriterien nach Backhaus et al. (2003), Emrich (2004), Reinecke (2005) und Spector (2006); FG = Freiheitsgrade; Chi<sup>2</sup> = Chi-Quadrat-Wert; RMSEA = Root-Mean-Square-Error of Approximation, Model AIC = Akaike Information Criterion, NFI = Normed Fit Index, NNFI = Non-normed Fit Index, auch als TLI = Tucker-Lewis Index bezeichnet, CFI = Comparative Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit-Index, AGFI = Adjusted-Goodness-of-Fit-Index.

*Zusammenfassend lassen sich daher aus den Ergebnissen folgende Schlüsse ziehen:*

- ▶ Es besteht der berechnete Wunsch, das Konstrukt Mentoring inhaltlich zu differenzieren. Es ist berechnete, auf die Ebene der Facetten zu gehen, da der Vergleich der Modelle die Tendenz gezeigt hat, dass die relative Güte zunimmt, je differenzierter die Struktur aufgebaut ist. Die im englischsprachigen Original gefundene Struktur mit 11 Facetten ist im Vergleich das beste Modell, wenn die Indikatoren den 33 bzw. 44 Items entsprechen.
- ▶ Dennoch fällt der absolute Modell-Fit nicht besonders gut aus, was auch durch statistische Phänomene erklärt werden kann. Werden den Modellen nicht Items (33 bzw. 44) sondern Parcels als Indikatoren zugrunde gelegt, so zeigt sich die Tendenz, dass sich der absolute Fit durch die Aggregation verbessert. Es ist daher ebenso legitim, sich auf der Ebene der aggregierten Skalen zu bewegen. Das 2-Faktoren Modell zeigt dabei auch gegenüber Modellen mit Faktoren höherer Ordnung den besten Fit, was wiederum dem Aufbau des Original-Fragebogens entspricht.

In einem nachfolgenden Analysekomplex wurde überprüft, ob diese beiden Tendenzen auch auf den deutschsprachigen *Mentor-Fragebogen* zutreffen. Die entsprechenden Analysen befinden sich in Anhang 46. Aus den Daten können die gleichen Schlüsse wie für den Protegé-Fragebogen gezogen werden.

Darüber hinaus wurde geprüft, ob sich die Schlussfolgerungen auch auf die Daten eines *späteren Messzeitpunktes* übertragen lassen. Die Analysen zum Protegé-Fragebogen befinden sich in Anhang 47, die Analysen zum Mentor-Fragebogen in Anhang 48. Die Ergebnisse

zeigen, dass auch zum zweiten Messzeitpunkt die gleichen Tendenzen bei der Protégé- und Mentoren-Version vorhanden sind. Auf eine weitere Überprüfung zum dritten Messzeitpunkt wurde daher verzichtet.

### *Analysen zur Facette Coaching*

Ragins und McFarlin (1990) betrachteten Coaching im Rahmen der Konstruktion des MRI als eine der Mentoring-Facetten, die sich der karrierebezogenen Unterstützung zuordnen lässt. In Kapitel 2 wurde dargestellt, dass Coaching jedoch teilweise auch als eigenständiger Faktor angesehen wird. Gleichwohl wurde angenommen (s. Annahme 4), dass ein Modell, bei dem das mit Hilfe des MRI erfasste Coaching ein Bestandteil der karrierebezogenen Unterstützung ist, einem zweiten Modell überlegen ist, bei dem das erfasste Coaching einen eigenständigen Faktor neben der karrierebezogenen und psychosozialen Unterstützung darstellt. Zur Prüfung dieser Annahme wurden zwei verschiedene Modelle herangezogen, deren Indikatoren in Tabelle 13.-6 vorgestellt werden.

Tabelle 13.-6

*Übersicht über die Bildung der Indikatoren zum Vergleich eines 2-Faktoren-Modells mit den Faktoren Karriere und Psychosozial und einem 3-Faktoren-Modell mit den Faktoren Karriere, Psychosozial und Coaching*

Indikatoren	Modell 1: 2-Faktoren-Modell	Modell 2: 3-Faktoren-Modell
	verwendete Items	verwendete Items
Karriere 1	1,2,3,4,5,12,13,14,15,16	1,3,4,5,12,14,15,16
Karriere 2	23,24,25,26,27,34,35,36,37,38	23,25,26,27,34,36,37,38
Psychosozial 1	6,7,8,9,10,11,17,18,19,20,21,22	6,7,8,9,10,11,17,18,19,20,21,22
Psychosozial 2	28,29,30,31,32,33,39,40,41,42,43,44	28,29,30,31,32,33,39,40,41,42,43,44
Coaching 1	-	2,13
Coaching 2	-	24,35

*Anmerkung.* Die Coaching Items sind im 2-Faktoren-Modell fett markiert.

Das *erste Modell* wurde bereits im Zusammenhang mit den Analysen der Gesamtstruktur des MRI beschrieben. In seinem Rahmen wird das karrierebezogene und psychosoziale Mentoring durch jeweils zwei Indikatoren erfasst. Jeder Indikator stellt dabei eine Hälfte der entsprechenden Teilskala dar, wobei die zugrundeliegenden Items der Ergänzten-Skala zuvor aggregiert wurden. Die beiden Unterstützungs-Arten sind dabei entsprechend des theoretischen Hintergrundes nicht als vollständig getrennte, sondern als korrelierende Faktoren konzipiert.

Das *zweite Modell* beinhaltet neben dem karrierebezogenen und psychosozialen Mentoring als dritte latente Variable Coaching. Auch diese drei Variablen werden jeweils durch zwei Indikatoren erfasst, wobei die Coaching-Items, die zuvor ein Bestandteil der Indikatoren für das

karrierebezogene Mentoring darstellten, zwei eigenständige Indikatoren bilden (s. Tabelle 13.-6). Ebenso wie im vorherigen Modell, wird auch im zweiten Modell von Faktoren ausgegangen, die jeweils miteinander verbunden sind.

Die beiden Modelle wurden getrennt für das MRI aus der Perspektive der Protégés und der Mentoren erstellt, so dass sowohl die Wahrnehmung bezüglich des erhaltenen als auch des gegebenen Coachings untersucht werden kann. Die Gegenüberstellung der Ergebnisse für die Protégés zum ersten Messzeitpunkt befindet sich in Tabelle 13.-7. Der Ausgangspunkt der jeweiligen Analysen waren Kovarianzmatrizes. Die Parameterschätzung erfolgt mit der Maximumlikelihood-Methode. Die Ergebnisse zeigen, dass bezogen auf die Stichprobe der Protégés das erste Modell ausgezeichnete Fit-Indizes aufweist. Demgegenüber sind beim zweiten Modell vier der angegebenen Kriterien nicht erfüllt. D.h., die 3-Faktoren-Struktur mit Coaching als eigenständigem Faktor weist einen deutlich schlechteren allgemeinen Fit auf als die 2-Faktoren-Struktur, bei der Coaching in den karrierebezogenen Faktor integriert ist. Dieses zeigt sich auch deutlich im Model AIC, bei dem der jeweils kleinere Wert als Zeichen für das bessere Modell angesehen wird. Aber auch der Vergleich der Modelle unter Berücksichtigung der Chi<sup>2</sup>-Werte und der Freiheitsgrade, bei dem jeweils die Freiheitsgrade und Chi<sup>2</sup>-Werte voneinander abgezogen werden, ergibt, dass das erste Modell dem zweiten signifikant überlegen ist.

Tabelle 13.-7

*Vergleich zwischen einem 2-Faktoren-Modells mit den Mentoring-Faktoren Karriere und Psychosozial und einem 3-Faktoren-Modell mit den Faktoren Karriere, Psychosozial und Coaching aus der Perspektive der Protégés*

	FG	Chi <sup>2</sup>	Chi <sup>2</sup> / FG	p-Wert (Chi <sup>2</sup> )	RMSEA	Model AIC	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI
Kriterien:	mögl. klein	≤ 2.5	n. sig.	< .05, < .08	mögl. klein	> .90	> .90	> .90	> .90	> .90	> .90
Modell 1: 2-Faktoren	1	0.92	0.92	0.34	0.0	19	1	1	1	1	0.99
Modell 2: 3-Faktoren	6	31.79	5.30	0.00	0.11	61.79	0.98	0.96	0.99	0.97	0.89

*Anmerkung.* Datengrundlage: Ergänzte-Skala zum ersten Messzeitpunkt; Beurteilungskriterien nach Backhaus et al. (2003), Emrich (2004), Reinecke (2005) und Spector (2006); FG = Freiheitsgrade; Chi<sup>2</sup> = Chi-Quadrat-Wert; RMSEA = Root-Mean-Square-Error of Approximation, Model AIC = Akaike Information Criterion, NFI = Normed Fit Index, NNFI = Non-normed Fit Index, CFI = Comparative Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit-Index, AGFI = Adjusted-Goodness-of-Fit-Index.

Für die Stichprobe der Mentoren (vgl. Tabelle 13.-8) zeigt sich ein ähnliches Muster. Auch hier weist das erste Modell einen ausgezeichneten Fit auf, während beim zweiten Modell vier

Kriterien nicht erfüllt sind und zudem ein höherer Model AIC Wert vorliegt. Auch der direkte Vergleich unter Berücksichtigung der Chi<sup>2</sup>-Werte und der Freiheitsgrade ergibt, dass das erste Modell signifikant besser ist. Die ursprüngliche Konstruktion des MRI, bei der Coaching einen Bestandteil der karrierebezogenen Unterstützung darstellt, ist somit sowohl bei der Protégé-Version als auch bei der Mentor-Version des Fragebogens einem Modell überlegen, bei dem Coaching einen separaten Faktor bildet. Annahme 4 kann damit als bestätigt angesehen werden.

Tabelle 13.-8

*Vergleich eines 2-Faktoren-Modells mit den Mentoring-Faktoren Karriere und Psychosozial und einem 3-Faktoren-Modell mit den Faktoren Karriere, Psychosozial und Coaching aus der Perspektive der Mentoren*

Kriterien	FG	Chi <sup>2</sup>	Chi <sup>2</sup> / FG	p-Wert (Chi <sup>2</sup> )	RMSEA	Model AIC	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI
	mögl. klein	≤ 2,5	n. sig.	< .05, < .08	mögl. klein	>.90	>.90	>.90	>.90	>.90	>.90
Modell 1: 2-Faktoren	1	0.20	0.20	0.66	0.0	18	1	1	1	1	1
Modell 2: 3-Faktoren	6	31.49	5.25	0.00	0.13	61.49	.97	.94	.98	.96	.86

*Anmerkung.* Datengrundlage: Ergänzte-Skala zum ersten Messzeitpunkt; Beurteilungskriterien nach Backhaus et al. (2003), Emrich (2004), Reinecke (2005) und Spector (2006); FG = Freiheitsgrade; Chi<sup>2</sup> = Chi-Quadrat-Wert; RMSEA = Root-Mean-Square-Error of Approximation, Model AIC = Akaike Information Criterion, NFI = Normed Fit Index, NNFI = Non-normed Fit Index, CFI = Comparative Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit-Index, AGFI = Adjusted-Goodness-of-Fit-Index.

*Für die Struktur des MRI lässt sich zusammenfassend sagen, dass*

- ▶ sich Experten darüber einig sind, dass die Konstruktion des Originalinstruments sehr eng an den theoretischen Hintergrund nach Kram (1985a) angelehnt wurde,
- ▶ eine empirische Überprüfung des Originalinstruments durch Castro und Scandura (2004) seine Inhaltsvalidität bestätigen konnte,
- ▶ das deutschsprachige Instrument auf einem sehr genauen Übersetzungsverfahren beruht und die durchgeführten Pretests keine Schwierigkeiten aufdeckten,
- ▶ die Analysen der Eigen- und Fremdtrennschärfen das inhaltliche Konzept des Fragebogens unterstützen,
- ▶ die Analysen zur Gesamtstruktur des MRI den Aufbau des englischsprachigen Originals widerspiegeln und
- ▶ die zuletzt durchgeführten Analysen zur Facette bzw. zum Faktor Coaching eindeutig das Modell bestätigen können, bei dem das mit Hilfe des MRI erfasste gegebene bzw. erhaltene Coaching einen Bestandteil der karrierebezogenen Unterstützung darstellt.

## 14. Intraindividuelle Unterschiede: Veränderungen der Mentoring-Ausprägung im Beziehungsverlauf

Mentoring wird nicht als stabiles Merkmal, sondern als Prozess angesehen, der in verschiedenen Phasen verläuft. Das im Kapitel 3 dargestellte Konzept nach Kram (1983, 1985a) unterscheidet vier verschiedenen Phasen: (1) die Initiationsphase, (2) die Kultivierungsphase (3) die Loslösungsphase und (4) die Neudefinitionsphase. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass die Angaben der Protégés (Annahme 5a) und der Mentoren (Annahme 6a) über die Beziehung-Dauer sowie ihre eigene Zuordnung zu einer der Phasen mit diesem Phasenkonzept übereinstimmen. Die Beziehungsphase wurde zum zweiten und dritten Messzeitpunkt durch ein vier-stufiges Item erfasst, das von Chao (1997) für den englischen Sprachraum entwickelt wurde. Die vier deutschsprachigen Formulierungen sowie die detaillierte Einordnung der Protégés und der Mentoren in dieses System finden sich im Anhang (s. Anhang 49). Die Ergebnisse zeigen, dass bei beiden Messzeitpunkten alle vier Phasen repräsentiert sind. Die wenigsten Studienteilnehmer ordnen ihre Beziehung der ersten Phase zu. Am häufigsten wird von den vorliegenden Stichproben die dritte Phase angegeben. Um die Übereinstimmung der Einordnung von Protégé und Mentor zu den jeweiligen Messzeitpunkten zu prüfen, wurde der Wilcoxon-Test durchgeführt. Er gilt als üblicher Test, um einen nichtparametrischen Vergleich von zwei gepaarten Stichproben durchzuführen (vgl. Bühl & Zöfel, 2002; Bühner & Ziegler, 2009). Der Test berechnet dabei zu den jeweiligen Mentor-Protégé-Paaren fallweise die Differenz. Die Analysen ergaben, dass zum zweiten Messzeitpunkt kein signifikanter Unterschied zwischen der Einordnung der Beziehung bei den Protégés und Mentoren vorhanden ist ( $z = -.66; p > 0.05; 2\text{-seitig}; N = 78$ ). Wird statt des Wilcoxon-Tests der Vorzeichen-Test verwendet, der ausschließlich die Anzahl an positiven und negativen Differenzen berücksichtigt (vgl. Bühl & Zöfel, 2002), findet sich das gleiche inhaltliche Ergebnis ( $z = -.96; p > 0.05; 2\text{-seitig}; N = 78$ ). Auch beim dritten Messzeitpunkt treten beim Wilcoxon-Test ( $z = -.61; p > 0.05; 2\text{-seitig}; N = 95$ ) und beim Vorzeichen-Test ( $z = -1.65; p > 0.05; 2\text{-seitig}; N = 95$ ) keine signifikanten Unterschiede auf, d.h. zwischen Protégé und Mentor herrscht bezüglich der Einordnung ihrer Beziehung in das Phasensystem ein hohes Maß an Übereinstimmung. Da diesbezüglich zwischen den Messzeitpunkten kein Unterschied vorlag, wurde bei den nachfolgenden Analysen ausschließlich auf die Daten des zweiten Erhebungszeitpunktes zurückgegriffen. Die Ergebnisse werden zunächst für die Protégés, im Anschluss daran für die Mentoren dargestellt.

### Analysekomplex *Protegés*

Als erstes wurde die rein deskriptive Zuordnung zu einer Phase durch die Angabe erweitert, wie lange die Mentor-Protégé-Beziehung bislang besteht. Die Ergebnisse für die Protégés befinden sich in Tabelle 14.-1.

Tabelle 14.-1

*Mittelwerte und Standardabweichungen der Beziehungs-Dauer und der karrierebezogenen und psychosozialen Mentoring-Funktionen je nach Beziehungsphase im Sinne von Kram (1983, 1985a) aus der Perspektive der Protégés*

Beziehungs-Phase	Dauer der Beziehung nach Kram	Dauer der Beziehung in Jahren			Karriere-Unterstützung		Psychosoziale Unterstützung		
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>
1. Initiationsphase	6 Monate bis 1 Jahr	1.71	1.68	13	3.93	1.44	3.86	0.71	18
2. Kultivierungsphase	2 bis 5 Jahre	3.23	4.26	46	5.23	0.83	4.42	0.77	52
3. Loslösungsphase	6 Monate bis 2 Jahre	4.69	3.47	55	4.40	1.12	4.10	0.68	74
4. Neudefinitionsphase	zeitlich unbegrenzt	5.56	3.69	38	3.75	1.33	4.17	0.82	52

*Anmerkung.* Zur Analyse wurden die Daten zum zweiten Messzeitpunkt herangezogen. Die Angaben zur Mentoring-Unterstützung beruhen auf der Original-Skala.

Es zeigt sich, dass theoriekonform diejenigen Protégés, die sich der Initiationsphase zuordnen, durchschnittlich die kürzeste Beziehung aufweisen ( $M = 1.71$ ;  $SD = 1.68$ ), gefolgt von den Protégés in der Kultivierungsphase ( $M = 3.23$ ;  $SD = 4.26$ ), der Loslösungsphase ( $M = 4.69$ ;  $SD = 3.47$ ) und der Neudefinitionsphase ( $M = 5.56$ ;  $SD = 3.68$ ). Die angegebene Beziehungsdauer stimmt dabei überwiegend mit den zeitlichen Definitionen nach Kram (1983, 1985a) überein. Eine Ausnahme bildet die Initiationsphase, die nach Kram 6 Monate bis 1 Jahr andauern soll, zu der sich jedoch Protégés zugeordnet haben, deren Beziehung im Durchschnitt etwas mehr als ein Jahr dauert. Dieser Wert beruht jedoch im Gegensatz zu den anderen Angaben nur auf 13 Personen.

**Fazit:** Trotz dieser Abweichung wird Annahme 5a daher als bestätigt angesehen.

Als zweites wurde das Ausmaß der erhaltenen karrierebezogenen und psychosozialen Mentoring-Unterstützung in Abhängigkeit zum Phasenkonzept untersucht. Annahme 5b geht davon aus, dass die Protégés je nach der Phase, in der sie sich gerade befinden, ein unterschiedliches Ausmaß an Unterstützung von ihren Mentoren erhalten. Die psychosoziale und karrierebezogene Unterstützung soll in der Kultivierungsphase am größten ausfallen. Eine nach Bezie-

hungsphase differenzierte Übersicht der Mittelwerte und Standardabweichungen bezüglich des wahrgenommenen Ausmaßes an mentoraler Unterstützung befindet sich in Tabelle 14.-1. Um die Annahme weiter zu testen, wurden die Protegés entsprechend der Beziehungsphase gruppiert und mit Hilfe einer MANOVA bezüglich der psychosozialen und karrierebezogenen Unterstützung verglichen. Die Grundlage der Berechnungen bildeten die Daten der Original-Skala.

Der Effekt der verschiedenen Beziehungsphasen auf das erhaltene Mentoring wird bei diesem Verfahren zunächst simultan überprüft. Dazu werden vier verschiedene multivariate Teststatistiken verwendet. Nach dem Pillai Spurkriterium ( $F(6, 370) = 7.53, p < 0.001$ ), dem Wilks Likelihood-Quotient ( $F(6, 368) = 7.85, p < 0.001$ ), dem Hotelling-Spur Wert ( $F(6, 366) = 8.16, p < 0.001$ ) und der Prüfgröße nach Roy ( $F(3, 185) = 15.35, p < 0.001$ ) ist der Haupteffekt für die Beziehungsphasen jeweils signifikant. Dieses bedeutet, dass ein signifikanter Unterschied für das Ausmaß an karrierebezogener und psychosozialer Unterstützung in Abhängigkeit von den vier Phasen vorhanden ist. Nachfolgende univariate Signifikanztests getrennt nach der Art des erhaltenen Mentorings zeigen, dass sich sowohl für das karrierebezogene ( $F(3, 185) = 14.96, p < 0.001$ ) als auch für das psychosoziale Mentoring ( $F(3, 185) = 2.68, p < 0.05$ ) signifikante univariate Mittelwertsunterschiede ergeben. Diese Ergebnisse lassen sich mit Hilfe von Post-Hoc-Analysen noch weiter differenzieren. Eine Übersicht über die Vor- und Nachteile verschiedener Post-Hoc-Analyseverfahren findet sich beispielsweise bei Seaman, Levin und Serlin (1991) oder Diehl und Staufenberg (2007). So empfehlen z.B. Diehl und Staufenberg (2007, S. 324 ff.) im Fall von ungleichen Umfängen der Zellenstichproben eine Adjustierung nach Bonferroni durchzuführen. Weitere gängige Verfahren erfolgen nach Tukey, Scheffé, Bonferroni (ein weiteres Prüfverfahren nach Bonferroni) oder Games-Howell.

Für die Vergleiche bezüglich der karrierebezogenen Unterstützung zeigt sich unabhängig davon, welches der genannten Verfahren Verwendung fand, dass sich die erhaltene karrierebezogene Unterstützung im Rahmen der Kultivierungsphase signifikant von der Unterstützung in allen anderen Phasen unterscheidet. Die detaillierten Ergebnisse werden exemplarisch für die Methode der Bonferroni-Adjustierung im Anhang dargestellt (vgl. Anhang 50). Darüber hinaus liegt ein signifikanter Unterschied zwischen der dritten und vierten Phase vor.

Die Ergebnisse der psychosozialen Unterstützung finden sich ebenfalls exemplarisch im Anhang (vgl. Anhang 50). Wird die von Diehl und Staufenberg (2007) empfohlene Methode der Bonferroni-Adjustierung zugrunde gelegt, sind keine signifikanten Unterschiede in den

einzelnen Phasen vorhanden. Das gleiche gilt auch für die Prüfung nach Tukey, Scheffé und Bonferroni. Wird hingegen das Verfahren nach Games-Howell angewendet, so findet sich ein signifikanter Unterschied zwischen der ersten und zweiten Phase ( $p < 0.05$ ), der bei den anderen Methoden zum Teil marginal, zum Teil deutlich nicht signifikant wird.

**Fazit:** Zusammengefasst lässt sich demnach sagen, dass Annahme 5b überwiegend bestätigt werden konnte. Die Analysen zeigten einen signifikanten Haupteffekt, sowie signifikante Effekte getrennt nach karrierebezogenem und psychosozialem Mentoring, was dafür spricht, dass Unterschiede im Ausmaß an erhaltener Unterstützung in Abhängigkeit der Phasen vorliegen. Darüber hinaus konnten die Einzelvergleiche zeigen, dass die Protégés wie erwartet in der Kultivierungsphase einen höheren Mittelwert bei der karrierebezogenen Unterstützung aufweisen als in allen anderen Phasen. Bezogen auf die psychosoziale Unterstützung konnte diese Annahme jedoch eher nicht bestätigt werden. Zwar fällt der entsprechende Mittelwert deskriptiv am höchsten aus, allerdings unterscheidet er sich nicht durchgängig signifikant von denjenigen in den anderen Phasen.

#### *Analysekomplex Mentoren*

Auch aus der Perspektive der Mentoren wurde zunächst die Dauer der Mentor-Protégé-Beziehung im Zusammenhang mit den jeweiligen Phasen entsprechend Annahme 6a untersucht. Die Mittelwerte und Standardabweichung befinden sich in Tabelle 14.-2. Es zeigt sich, dass theoriekonform diejenigen, die sich der Initiationsphase zuordnen, durchschnittlich die kürzeste Beziehung aufweisen ( $M = 1.78$ ;  $SD = 1.50$ ), gefolgt von den Personen in der Kultivierungsphase ( $M = 2.48$ ;  $SD = 1.61$ ) und der Loslösungsphase ( $M = 5.59$ ;  $SD = 4.19$ ). Die letzte Phase weicht allerdings etwas davon ab, da die durchschnittliche Dauer der Beziehung geringer ausfällt ( $M = 4.36$ ;  $SD = 3.28$ ). Bezüglich der zeitlichen Definition nach Kram (1983, 1985a) findet sich jedoch keinerlei Widersprüchlichkeit. So ist es durchaus theoriekonform, dass Personen in der Loslösungsphase eine Beziehungsdauer von etwas mehr als 4 Jahren aufweisen. Einzig die Dauer der Beziehung in der Initiationsphase weist wie bereits bei den Protégés einen etwas höheren Wert als in dem Modell nach Kram auf. Doch auch hier muss berücksichtigt werden, dass der durchschnittliche Wert auf den Angaben von nur sehr wenigen Personen beruht.

**Fazit:** Trotz dieser Abweichung wird Annahme 6a daher als bestätigt angesehen.

Tabelle 14.-2

*Mittelwerte und Standardabweichungen der Beziehungs-Dauer und der karrierebezogenen und psychosozialen Mentoring-Funktionen je nach Beziehungsphase im Sinne von Kram (1983, 1985a) aus der Perspektive der Mentoren*

Beziehungs-Phase	Dauer der Beziehung nach Kram	Dauer der Beziehung in Jahren			Karriere-Unterstützung		Psychosoziale Unterstützung		
		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>N</i>
1. Initiationsphase	6 Monate bis 1 Jahr	1.78	1.50	6	4.89	0.85	3.76	0.76	9
2. Kultivierungsphase	2 bis 5 Jahre	2.48	1.61	16	5.72	0.85	4.76	1.07	19
3. Loslösungsphase	6 Monate bis 2 Jahre	5.59	4.19	29	5.29	1.07	4.67	0.90	37
4. Neudefinitionsphase	zeitlich unbegrenzt	4.36	3.28	16	4.69	1.24	4.37	0.58	22

*Anmerkung.* Zur Analyse wurden die Daten zum zweiten Messzeitpunkt herangezogen. Die Angaben zur Mentoring-Unterstützung beruhen auf der Original-Skala.

Als nächstes wurde das Ausmaß an gegebener Unterstützung in Abhängigkeit von den Beziehungs-Phasen (Annahme 6b) untersucht. Eine Übersicht über die entsprechenden Mittelwerte und Standardabweichungen findet sich ebenfalls in Tabelle 14.-2. Die Ergebnisse der anschließenden MANOVA zeigen, dass der Haupteffekt wie bereits bei der Gruppe der Protégés signifikant ausfällt, unabhängig davon, ob das Pillai Spurkriterium ( $F(6, 166) = 3.09, p < 0.01$ ), der Wilks Likelihood-Quotient ( $F(6, 164) = 3.06, p < 0.01$ ), der Hotelling-Spur Wert ( $F(6, 162) = 3.04, p < 0.01$ ) oder die Prüfgröße nach Roy ( $F(3, 83) = 3.90, p < 0.05$ ) zugrunde gelegt wird. Darüber hinaus zeigen auch nachfolgende univariate Analysen signifikante Mittelwertsunterschiede für das karrierebezogene Mentoring ( $F(3, 83) = 3.60, p < 0.05$ ) und das psychosoziale Mentoring ( $F(3, 83) = 3.47, p < 0.05$ ). Post-Hoc-Analysen mit Hilfe der Bonferroni-Adjustierung oder der Prüfgrößen nach Tukey, Scheffé, Bonferroni und Games-Howell ergeben für das karrierebezogene Mentoring einen signifikanten Unterschied bezüglich der zweiten und vierten Phase und für das psychosoziale Mentoring bezüglich der ersten und zweiten sowie der ersten und dritten Phase (s. Anhang 51).

**Fazit:** Entsprechend ist auch auf der Ebene der Mentoren die Annahme bestätigt, dass Mentoren je nach Phase, in der sich die Mentor-Protégé-Beziehung gerade befindet, ein unterschiedliches Ausmaß an psychosozialer und karrierebezogener Unterstützung geben (Annahme 6b). Darüber hinaus fällt der Mittelwert der jeweiligen Unterstützung deskriptiv in der Kultivierungsphase am höchsten aus, der Unterschied zu den anderen Phasen ist jedoch nur teilweise signifikant.

Aufgrund der bisherigen Ergebnisse, sowohl aus der Perspektive der Protégés als auch aus der Perspektive der Mentoren kann es als bestätigt angesehen werden, dass sich die Ausprägung der Mentoring-Unterstützung im Beziehungsverlauf verändert. Allerdings beruhen die bisherigen Erkenntnisse allein auf der querschnittlichen Untersuchung eines Messzeitpunktes. Annahme 7 geht davon aus, dass sich dieses Phänomen jedoch auch in einer längsschnittlichen Analyse der Daten widerspiegelt. Wird das MRI bei einer Stichprobe zu verschiedenen, zeitlich auseinander liegenden Messzeitpunkten eingesetzt und werden die entsprechenden Ergebnisse korreliert, so sollen entsprechend der Annahme und der bisherigen Ergebnisse die Korrelationen eher gering ausfallen.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurde die deutschsprachige Version des MRI wie dargestellt zu drei verschiedenen Messzeitpunkten eingesetzt. Die ersten Erhebungen erfolgten ungefähr im Abstand von zwei Jahren ( $M = 729$  Tage,  $SD = 242$  Tage). Die erste und dritte Erhebung liegen etwa 3 Jahre und 3 Monate auseinander ( $M = 1179$  Tage;  $SD = 228$  Tage;  $N = 178$ ). Die Messzeitpunkte liegen damit weit genug auseinander, um nach Kram (1983, 1985a) erwarten zu können, dass sich in den Beziehungen Veränderungen ergeben haben. Für die Analyse der Daten der ersten beiden Erhebungen wurden die Auskünfte der Protégés und der Mentoren herangezogen. Die Kollegenperspektive blieb unberücksichtigt, da diese zum ersten Messzeitpunkt nicht erhoben wurde.

### *Längsschnittliche Untersuchung Protégé*

Zur Ermittlung der Koeffizienten des Protégé-Fragebogens wurde sowohl die Original-Skala mit 33 Items als auch die Ergänzende-Skala mit 44 Items herangezogen. Für beide Skalen wurden die Analysen auf der Ebene der Gesamtskala, der beiden Teilskalen (karrierebezogenes und psychosoziales Mentoring) sowie der 11 Facetten zum ersten und zweiten Messzeitpunkt mit Hilfe des Statistikprogrammes SPSS (Version 14.0) durchgeführt. Bezogen auf die beiden Messzeitpunkte wurde der Korrelationskoeffizient ( $r$ ) nach Pearson ermittelt. Dieses Vorgehen entspricht der Testwiederholungsmessung, wie sie auch im Rahmen zur Ermittlung der Retestrelabilität angewendet werden könnte. Dabei gilt, dass der Zusammenhang der Daten und damit die zeitliche Stabilität der Skala als umso stärker angesehen wird, je höher der Korrelationskoeffizient ausfällt. Bei Konstrukten wie Persönlichkeitseigenschaften, bei denen keine zeitlichen Veränderungen erwartet werden, sollte dieser Koeffizient bei reliablen Erhebungsinstrumenten nicht kleiner als 0.70 ausfallen (vgl. Schermelleh-Engel, Kelava und Moosbrugger, 2006). Bühner (2006, S. 140) bezeichnet Werte, die kleiner als 0.80 sind als

„niedrig“. Dementsprechend wird für die prozessbezogenen Daten des MRI erwartet, dass die Koeffizienten nicht nur niedrig ausfallen, sondern dabei auch unter der Grenze von 0.70 bleiben.

Die Ergebnisse für die Protégés befinden sich in der zweiten und dritten Spalte der Tabelle 14.-3. Die Werte für die Gesamtskala liegen bei  $r_{tt} = .54$  bzw.  $r_{tt} = .56$ . Die beiden Teilskalen sowie die einzelnen Facetten bewegen sich zwischen  $r_{tt} = .31$  und  $r_{tt} = .66$ . Erwartungsgemäß überschreitet keiner der ermittelten Koeffizienten die von Schermelleh-Engel et al. (2006) gesetzte Grenze von 0.70.

Tabelle 14.-3

*Korrelation der Mentoring-Daten vom ersten Messzeitpunkt mit den Daten des zweiten Messzeitpunktes auf der Ebene der Dimensionen und Facetten der Protégé-Version des MRI*

	$r_{tt}$ Original-Skala 33 Items	$r_{tt}$ Ergänzte- Skala 44 Items	$r_{tt}$ Original-Skala (Protégés mit gleichem Mentor zu T1 u. T2)	$r_{tt}$ Ergänzte-Skala (Protégés mit gleichem Mentor zu T1 u. T2)
<i>N</i>	190	190	53	53
Gesamtskala T1/T2	.54**	.56**	.55**	.57**
Karriere T1/T2	.51**	.53**	.50**	.53**
Psychosozial T1/T2	.52**	.54**	.67**	.69**
Sponsoring T1/T2	.51**	.52**	.61**	.61**
Coaching T1/T2	.50**	.55**	.48**	.49**
Protection T1/T2	.43**	.46**	.45**	.53**
Challenge T1/T2	.39**	.40**	.38**	.40**
Exposure T1/T2	.46**	.48**	.51**	.54**
Friendship T1/T2	.31**	.37**	.46**	.59**
Acceptance T1/T2	.44**	.44**	.62**	.60**
Role Model T1/T2	.49**	.48**	.61**	.59**
Counseling T1/T2	.43**	.46**	.37**	.36**
Social T1/T2	.57**	.58**	.70**	.73**
Parent T1/T2	.64**	.66**	.83**	.82**

Anmerkung. \*\*  $p < 0.01$  (2-seitig); T1 = erster Messzeitpunkt, T2 = zweiter Messzeitpunkt.

Da bereits bestätigt werden konnte, dass das MRI einen Fragebogen darstellt, welcher präzise misst (vgl. Kap. 12) und zudem der phasenbezogene Ansatz nach Kram (1983, 1985a) durch die Daten Unterstützung gefunden hat, kann davon ausgegangen werden, dass in den zwei Jahren, die in etwa zwischen den einzelnen Messungen vergangen sind, reale Schwankungen aufgetreten sind. Eine Ursache für diese Schwankungen könnte sein, dass sich die Angaben der Protégés zum ersten und zweiten Messzeitpunkt auf unterschiedliche Mentoren und damit auf eine unterschiedliche Art an Unterstützung beziehen. Entsprechend wurden in einer

zweiten Analyse nur diejenigen Protégés berücksichtigt, deren Mentoren ebenfalls zu beiden Zeitpunkten teilgenommen hatten, so dass sich die Antworten der Protégés jeweils nur auf eine einzige Beziehungskonstellation bezogen. Die Ergebnisse dieser Analysen werden in der vierten und fünften Spalte in Tabelle 14.-3 dargestellt. Bei der Gesamtskala erhöhen sich die Werte auf  $r_{tt} = .55$  bzw.  $r_{tt} = .57$ . Die beiden Teilskalen sowie die einzelnen Facetten bewegen sich zwischen  $r_{tt} = .36$  und  $r_{tt} = .83$ . Bei der Mehrheit der einzelnen Analysen zeigen sich erwartungsgemäß höhere Koeffizienten und damit eine etwas bessere Beständigkeit der Mentoring-Unterstützung. Allerdings liegen weiterhin bei den Analysen der Original-Skala und der Ergänzten-Skala nur 2 von 14 Werten über der Grenze von  $r = .70$ , so dass die Annahme bestehen bleibt, dass eine reale Schwankung im Ausmaß des erhaltenen Mentorings vorhanden ist. Auf weiterführende Analysen bezüglich des ersten und dritten Messzeitpunktes wurde verzichtet, da zu wenige Protégés vorhanden waren, deren Mentor zu allen drei Messzeitpunkten gleich geblieben war.

#### *Längsschnittliche Untersuchung Mentor*

Die Ergebnisse für die Mentoren befinden sich im Anhang (s. Anhang 52). Auch hier wurde zunächst die gesamte und im Anschluss die eingeschränkte Stichprobe zugrunde gelegt, bei der nur Personen berücksichtigt wurden, die zu beiden Messzeitpunkten teilgenommen haben. Die Koeffizienten bewegen sich insgesamt zwischen  $r_{tt} = .01$  ( $p > .05$ ) und  $r_{tt} = .61$  ( $p < .05$ ), so dass auch bei den Daten aus der Perspektive der Mentoren von realen Schwankungen ausgegangen werden kann.

**Fazit:** Zusammenfassend lässt sich damit sagen, dass Annahme 7 sowohl für die Protégé-Version des MRI als auch für die Mentor-Version als bestätigt angesehen werden kann. Das heißt, auch in der längsschnittlichen Untersuchung wird deutlich, dass sich das Ausmaß an mentoraler Unterstützung mit der Zeit verändert.

## 15. Konstruktvalidierung: Die Beurteilung der Mentoring-Unterstützung aus der Perspektive der Protegés, Mentoren und Kollegen

Die Konstruktvalidität eines Testverfahrens kann auf unterschiedliche Art und Weise überprüft werden. Eine Möglichkeit besteht darin, die Übereinstimmung verschiedener Perspektiven zu analysieren. In der vorliegenden Arbeit wurden wie dargestellt ein Protegé-, Mentor- und Kollegen-Fragebogen verwendet. Zwischen der Urteilerperspektive von Protegé und Mentor (Annahme 8a), Protegé und Kollege (Annahme 8b) und Mentor und Kollege (Annahme 8c) werden moderate Zusammenhänge erwartet. Um diesen Annahmen nachzugehen, werden im Folgenden verschiedene Analysen durchgeführt, die in vier Analysekomplexe bzw. Abschnitte aufgeteilt sind:

*Abschnitt 15.1:* Der erste Analysekomplex befasst sich mit Einzelvergleichen. Er gliedert sich in drei Bereiche: Mittelwerte, Korrelationen und Analysen von einzelnen Zusammenhängen mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen. Dabei werden die Berechnungen getrennt für Protegé-Mentor, Protegé-Kollege und Mentor-Kollege durchgeführt. Zudem findet eine Aufschlüsselung nach Messzeitpunkt, Original- und Ergänzteskala sowie den verschiedenen Analyseebenen (Gesamtskala, Teilskalen, Facetten) statt.

*Abschnitt 15.2:* Im zweiten Teil werden die verschiedenen Analyseaspekte in Modellen miteinander verknüpft, die mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen überprüft werden.

*Abschnitt 15.3:* Als drittes wird für jedes Protegé-Mentor- bzw. Protegé-Kollegen-Paar die Ausprägung der Übereinstimmung im Sinne eines Selbst-Fremd-Profils ermittelt.

*Abschnitt 15.4:* Schließlich finden die Selbst-Fremd-Profile in Analysen Verwendung, die sich auf drei verschiedene Karrieremaße beziehen: die Karrierezufriedenheit, das Einkommen und die hierarchische Position. Hier findet eine Verknüpfung zu den Analysen in Kapitel 17 statt.

Zum Schluss werden in Abschnitt 15.5 die Ergebnisse aus den vier Analysekomplexen noch einmal zusammengefasst.

### 15.1 Einzelvergleiche (Analysekomplex 1)

#### *Mittelwerte*

Zur Bestimmung der Beurteilereinschätzungen wurden als erstes die Mittelwerte der Gesamtskala, der beiden Teilskalen und der einzelnen Facetten getrennt nach Messzeitpunkt, Skalenslänge (Original-Skala, Ergänzteskala) und Perspektivenpaar mit Hilfe von t-Tests verglichen. Dabei kamen t-Tests für gepaarte Stichproben zum Tragen, da diese nicht voraussetzten, dass

die verwendeten Stichproben unabhängig voneinander erhoben wurden (vgl. Bortz, 2005, S. 143). Mit Hilfe dieses Verfahrens lassen sich sowohl abhängige Stichproben im Sinne von Messwiederholungen untersuchen, als auch Elemente, die einander paarweise zugeordnet sind. So kann geprüft werden, ob zwischen den Mittelwerten von zwei Variablen, die zu einer ausgewählten Einheit, z.B. Protegé-Mentor gehören, ein signifikanter Unterschied besteht (vgl. Diel & Staufenbiel, 2007).

*Protegé-Mentor.* Die Daten der Original-Skala (33 Items) und der Ergänzten-Skala (44 Items) vom ersten Messzeitpunkt aus der Perspektive der Protegés und Mentoren wurden als erstes analysiert. Die Ergebnisse befinden sich in Tabelle 15.1-1. Die deutschsprachige Protegé-Version des MRI weist Antwortmöglichkeiten von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft völlig zu) auf. Die Mentor-Version enthält zusätzlich die Kategorie „weiß nicht“. Diese wurde bei der Bildung der Mittelwerte als fehlender Wert behandelt.

Tabelle 15.1-1

*T-Tests zur Analyse der Protegé und Mentor Wahrnehmung über das erhaltene bzw. gegebene Mentoring zum ersten Messzeitpunkt*

	Original-Skala (33 Items)						Ergänzte-Skala (44 Items)					
	Protegé		Mentor		<i>t</i>	<i>FG</i>	Protegé		Mentor		<i>t</i>	<i>FG</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Gesamt	4.35	0.82	4.94	0.79	-9.61**	238	4.38	0.84	4.97	0.79	-9.75**	238
Karriere	4.56	1.03	5.31	1.07	-9.65**	238	4.61	1.04	5.37	1.05	-9,87**	238
Psychos.	4.18	0.86	4.59	0.77	-6.85**	238	4.19	0.89	4.60	0.78	-6.91**	238
Sponsoring	4.76	1.32	5.78	1.12	-11.66**	238	4.72	1.33	5.75	1.13	-11.32**	238
Coaching	4.70	1.18	5.48	1.10	-9.29**	238	4.68	1.19	5.47	1.06	-9,38**	238
Protection	4.10	1.27	4.93	1.34	-7.99**	237	4.31	1.21	5.20	1.20	-9.38**	237
Challenge	4.94	1.33	5.28	1.44	-3.08**	238	5.00	1.31	5.34	1.43	-3.16**	238
Exposure	4.28	1.40	5.09	1.38	-7.52**	238	4.31	1.35	5.09	1.34	-7.66**	238
Friendship	5.60	1.09	6.41	0.66	-10.32**	238	5.45	1.08	6.29	0.69	-11.12**	238
Acceptance	5.96	0.74	6.50	0.61	-9.75**	238	5.95	0.71	6.48	0.59	-10.12**	238
Role Model	4.22	1.35	4.26	1.44	-0.35	198	4.30	1.29	4.37	1.33	-0.51	205
Counseling	4.76	1.20	5.11	1.05	-3.87**	238	4.84	1.13	5.21	1.00	-4.48**	238
Social	2.64	1.45	2.95	1.59	-3.34**	237	2.58	1.50	2.82	1.62	-2.72**	237
Parent	1.96	1.44	1.94	1.40	0.15	233	2.04	1.42	2.12	1.42	-0.91	234

*Anmerkung.* \*\*  $p < 0.01$  (2-seitig); Gesamt = Gesamtskala mit 33 bzw. 44 Items, Karriere = karrierebezogenes Mentoring; Psychos. = psychosoziales Mentoring; Skalen von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft völlig zu).

Für die Original-Skala gilt, dass sich auf der Ebene der Gesamtskala die Mittelwerte von Protegé ( $M = 4.35$ ;  $SD = 0.82$ ) und Mentor ( $M = 4.94$ ;  $SD = 0.79$ ) signifikant auf dem 0.01-Niveau ( $t = -9.61$ ;  $df = 238$ ;  $p < 0.01$ ) voneinander unterscheiden. Das gleiche trifft auch für

die beiden Teilskalen, die karrierebezogenen Facetten und 4 der 6 psychosozialen Facetten zu. Die Mittelwerte der Protegés fallen dabei niedriger aus als die der Mentoren. Das Ausmaß an erhaltenem Mentoring wird demnach geringer eingeschätzt als das Ausmaß an gegebenen Mentoring. Bei den Facetten Role Model und Parent konnte hingegen kein signifikanter Unterschied festgestellt werden. Hier stimmen die Beurteilungen von Protegé und Mentor überein: Die entsprechenden Items haben sowohl beim Protegé als auch beim Mentor nur wenig Zustimmung erhalten. Die Analysen der Ergänzten-Skala zeigen das gleiche Muster, d.h. die zusätzlichen Items haben keinen Einfluss auf das inhaltliche Ergebnis.

Diese Ergebnisse können durch die Berechnungen zum zweiten Messzeitpunkt teilweise bestätigt werden. Auch hier fallen auf der Ebene der Gesamtskala und der beiden Teilskalen die Einschätzungen der Protegés bei der Original-Skala und der Ergänzten-Skala signifikant geringer aus als die der Mentoren (vgl. Tabelle 15.1-2).

Tabelle 15.1-2

*T-Tests zur Analyse der Protegé und Mentor Wahrnehmung über das erhaltene bzw. gegebene Mentoring zum zweiten Messzeitpunkt*

	Original-Skala (33 Items)						Ergänzte-Skala (44 Items)					
	Protegé		Mentor		<i>t</i>	FG	Protegé		Mentor		<i>t</i>	FG
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Gesamt	4.35	0.90	4.77	0.94	- 3.72**	84	4.38	0.90	4.81	0.91	- 3.90**	84
Karriere	4.53	1.20	5.11	1.16	-3.18**	84	4.56	1.18	5.14	1.15	-4.15**	84
Psychos.	4.21	0.89	4.49	0.92	- 2.68**	84	4.23	0.91	4.52	0.91	- 2.68**	84
Sponsoring	4.57	1.45	5.48	1.35	-5.25**	84	4.55	1.43	5.46	1.33	-5.57**	84
Coaching	4.80	1.18	5.29	1.28	-3.20**	83	4.74	1.25	5.23	1.27	-3,39**	84
Protection	4.17	1.39	4.75	1.60	-2.90**	82	4.27	1.31	5.05	1.36	-4.35**	84
Challenge	4.85	1.42	4.94	1.62	-0.49	83	4.86	1.45	4.96	1.65	-0.52	83
Exposure	4.38	1.39	5.01	1.32	-3.71**	83	4.36	1.40	4.98	1.32	-3.83**	84
Friendship	5.59	0.99	6.18	0.94	-4.75**	83	5.51	1.02	6.15	0.85	-5.55**	84
Acceptance	6.00	0.83	6.45	0.74	-5.15**	84	5.98	0.84	6.44	0.68	-5.46**	84
Role Model	4.03	1.35	4.01	1.79	0.13	72	4.19	1.24	4.18	1.65	0.09	77
Counseling	4.77	1.29	4.97	1.20	-1.24	84	4.78	1.23	5.11	1.12	-2.10*	84
Social	2.81	1.62	3.10	1.66	-1.68	84	2.82	1.68	2.99	1.65	-1.00	84
Parent	2.04	1.53	1.94	1.46	0.57	82	2.14	1.57	2.05	1.48	0.55	82

*Anmerkung.* \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$  (2-seitig); Gesamt = Gesamtskala mit 33 bzw. 44 Items, Karriere = Teilskala karrierebezogenes Mentoring; Psychos. = Teilskala psychosoziales Mentoring; Skalen von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft völlig zu).

Auf der Ebene der Facetten zeigen sich jedoch Abweichungen zum ersten Messzeitpunkt. Während bei den ersten Analysen alle karrierebezogenen Facetten signifikante Mittelwertdifferenzen aufzeigen, findet sich zum zweiten Messzeitpunkt bei der Facette Challenge kein

Unterschied. Auf der Ebene der psychosozialen Facetten sind nicht mehr zwei sondern 4 (Original-Skala) bzw. 3 (Ergänzte-Skala) Mittelwerte vorhanden, bei denen die Einschätzung von Mentor und Protégé gleich ausfällt.

Beim Vergleich der beiden Messzeitpunkte ist allerdings zu beachten, dass die Mentoren teilweise mit der Zeit gewechselt haben. Zum zweiten Messzeitpunkt waren etwa 64.4% der befragten Unterstützer mit denen vom ersten Messzeitpunkt identisch. Die Abweichungen in den Ergebnissen können demnach durchaus ihre Ursache darin haben, dass neue Personen bei der zweiten Befragung hinzugestoßen sind. In einer weiteren Analyse wurden daher nur diejenigen Mentoren berücksichtigt, die sich sowohl zum ersten, als auch zum zweiten Messzeitpunkt an der vorliegenden Studie beteiligt haben. Dadurch findet zwar eine deutliche Reduzierung der jeweiligen Stichprobengröße und damit verbunden der Freiheitsgrade statt, dafür können jedoch die verschiedenen Skalenausprägungen und Perspektiven nicht nur untereinander, sondern auch über die Zeit hinweg verglichen werden. Dieses wurde exemplarisch für die Original-Skala durchgeführt. Die Ergebnisse befinden sich im Anhang (s. Anhang 53).

Als erstes wurden die beiden Messzeitpunkte untereinander verglichen. Hier finden sich inhaltlich so gut wie keine Unterschiede. Einzige Ausnahme bildet die Facette Counseling. Signifikante Mittelwertsunterschiede sind jeweils auf der Ebene der Gesamtskala und der beiden Teilskalen sowie bei 4 von 5 karrierebezogenen Facetten und 2 bzw. 3 von 6 psychosozialen Facetten vorhanden, wobei die Einschätzung der Protégés jeweils geringer ausfällt. Als zweites wurden die Analysen mit den ersten Ergebnissen der Gesamtstichprobe verglichen. Auf der Ebene der Gesamtskala und der beiden Teilskalen zeigen sich ebenfalls keine inhaltlichen Differenzen. Abweichungen treten ausschließlich auf Facettenebene auf. Bezüglich des zweiten Messzeitpunktes betrifft dies nur die Facette Counseling. In Hinblick auf den ersten Messzeitpunkt liegen mehrere Unterschiede vor. So waren bezüglich der Gesamtstichprobe bei den Facetten Challenge, Counseling und Social signifikante Unterschiede in den Mittelwerten vorhanden, bei der ausgewählten Mentoren-Stichprobe jedoch nicht. Inhaltlich entsprechen die Ergebnisse der ausgewählten Stichprobe jedoch exakt den Ergebnissen der Gesamtstichprobe zum zweiten Messzeitpunkt, was eventuell an der jeweils reduzierten Stichprobengröße liegen könnte.

*Protegé-Kollege*. Die Perspektive der Kollegen wurde mit einer Kurz-Skala mit je einem Item pro Facette zum zweiten und dritten Messzeitpunkt erfasst. Die Antwortmöglichkeiten reichen von 1 (stimme nicht zu) bis 5 (stimme stark zu). Zudem konnte die Kategorie X (kann ich nicht sagen) angegeben werden, die in den Berechnungen als fehlender Wert behandelt wird. Die Protegé-Skala weist demgegenüber ein 7-stufiges Antwortschema auf. Vor dem Vergleich der Perspektiven wurden daher die unterschiedlichen Stufenformate ineinander überführt. Transformationsformeln zur Vergleichbarkeit von Ratingskalen mit ungleichen Kategoriezahlen finden sich z.B. bei Henss (1989) oder Colman, Norris und Preston (1997). Abweichend von den dort diskutierten Formeln wurde in der folgenden Arbeit allerdings ein pragmatischerer Weg gewählt, um das 5-stufige Schema in ein 7-stufiges Schema zu transformieren (vgl. Dawes, 2002, 2008; Hannöver, Michael, Meyer, Hapke & John, 2004). Die gewählten Transformationsregeln basieren auf der Annahme, dass Personen, die bei der 5-stufigen Antwortskala Extremwerte, d.h. 1 oder 5 angegeben haben, dies auch bei der 7-stufigen Skala getan hätten. Ebenso wäre ein mittleres Urteil gleich geblieben. So wurden bei der Transformation die beiden Extrempunkte (1 und 5) sowie der mittlere Bereich (3) als Eckpfeiler direkt übertragen. Zusätzlich kann davon ausgegangen werden, dass bei der Wahl einer Zwischenstufe, d.h. 2 oder 4 auch bei der 7-stufigen Skala eine Zwischenstufe mit dem Wert 2 oder 3 bzw. 5 oder 6 gewählt worden wäre. Da hier jedoch nicht bekannt ist, ob eher der höhere Wert oder der niedrige Wert als Antwort gegeben worden wäre, wurde jeweils das arithmetische Mittel gewählt. Eine Übersicht über die demmaßen angewendeten Transformationsregeln findet sich in Tabelle 15.1-3.

Tabelle 15.1-3

*Transformation der gegebenen 5-stufigen Kollegen-Skala in ein 7-stufiges System*

5-stufig	1	2	3	4	5		
Transformationsregeln	↓	2 = 2.5	↓	4 = 5.5	↓		
7-stufig	1	2	3	4	5	6	7

Unter der Berücksichtigung der transformierten Werte wurden im Anschluss t-Tests zur Analyse der Protegé- und Kollegen-Wahrnehmung durchgeführt. Dabei wurde aus der Perspektive des Protegés erneut zwischen der Original- und der Ergänzten-Skala differenziert, während der Gesamtskala des Kollegen jeweils 11 Items zugrunde liegen. Daten aus Kollegenperspektive liegen sowohl vom zweiten, als auch vom dritten Messzeitpunkt vor. Die Ergebnisse für den zweiten Messzeitpunkt finden sich in Tabelle 15.1-4.

Tabelle 15.1-4

*T-Tests zur Analyse der Protegé und Kollegen Perspektive über das Ausmaß des Mentorings zum zweiten Messzeitpunkt mit einer transformierten Kollegenskala*

	Protegé Original-Skala						Protegé Ergänzte-Skala					
	Protegé 33 Items		Kollege 11 Items		<i>t</i>	<i>FG</i>	Protegé 44 Items		Kollege 11 Items		<i>t</i>	<i>FG</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Gesamt	4.38	0.83	3.75	1.45	4.24**	94	4.40	0.84	3.75	1.45	4.33**	94
Karriere	4.58	1.13	4.19	1.53	2.58*	92	4.61	1.11	4.19	1.53	2.80**	92
Psychos.	4.21	0.82	3.37	1.63	4.85**	94	4.22	0.85	3.37	1.63	4.86**	93

*Anmerkung.* \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$  (2-seitig); Gesamt = Gesamtskala mit 33 bzw. 44 Items aus der Perspektive des Protegés sowie 11 Items aus der Perspektive des Kollegen, Karriere = Teilskala karrierebezogenes Mentoring; Psychos. = Teilskala psychosoziales Mentoring; Protegé-Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft völlig zu); die 5-stufige Kollegen-Skala wurde in ein 7-stufiges Schema transformiert.

Sämtliche Analysen ergeben, dass sich die Mittelwerte der Protegés von denjenigen ihrer Kollegen unterscheiden. Die Protegés gehen dabei jeweils von einem größeren Ausmaß an erhaltenem Mentoring aus. So fällt z.B. bei der Original-Skala der Mittelwert des Protegés auf der Ebene der Gesamtskala ( $M = 4.38$ ;  $SD = 0.83$ ) im Vergleich zum Mittelwert der Kollegen ( $M = 3.75$ ;  $SD = 1.45$ ) signifikant höher aus ( $t = -4.24$ ;  $df = 94$ ;  $p < 0.01$ ).

Die Berechnungen für den dritten Messzeitpunkt beruhen erneut auf einer etwas anders zusammengestellten Stichprobe. So war es wie bei den Mentordaten möglich, dass die Weitergabe des Kollegen-Fragebogens durch den Protegé an eine andere Person erfolgt ist (vgl. Kap. 8, Kap. 10). Anders als beim Mentor, der direkt an der Beziehung beteiligt ist, wird jedoch davon ausgegangen, dass es nicht entscheidend ist, wer die Rolle des Beobachters einnimmt. So kann die Außenwirkung der Mentor-Protegé-Beziehung durchaus auch durch die Angaben einer anderen Person erfasst werden. Ausschlaggebend ist eher, ob die entsprechende Person mit der Mentoring-Beziehung genügend vertraut ist, um ein Urteil abgeben zu können. Im Rahmen der Stichprobenbeschreibung wurde deutlich, dass die Teilnehmer zum dritten Messzeitpunkt den jeweiligen Protegé bereits mehrere Jahre lang kennen ( $M = 6.41$  Jahre;  $SD = 5.47$ ;  $N = 112$ ), ihn im Durchschnitt „mindesten einmal täglich“ treffen und die Qualität ihrer Beziehung zwischen 4 (positiv) und 5 (sehr positiv) ansiedeln ( $M = 4.45$ ;  $SD = 0.78$ ;  $N = 111$ ). Es kann also davon ausgegangen werden, dass die Beziehung eng genug ist, um ein Urteil über die Mentoring-Unterstützung abgeben zu können. Auf weiterführende, differenziertere Berechnungen mit Kollegen, die sich sowohl am zweiten als auch am dritten Messzeitpunkt beteiligt haben, wurde an dieser Stelle daher verzichtet.

Tabelle 15.1-5

*T-Tests zur Analyse der Protegé und Kollegen Perspektive über das Ausmaß des Mentorings zum dritten Messzeitpunkt mit einer transformierten Kollegen-Skala*

	Protegé Original-Skala						Protegé Ergänzte-Skala					
	Protegé 33 Items		Kollege 11 Items		<i>t</i>	<i>FG</i>	Protegé 44 Items		Kollege 11 Items		<i>t</i>	<i>FG</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Gesamt	4.27	1.02	3.90	1.27	2.80**	104	4.28	1.04	3.90	1.27	2.90**	104
Karriere	4.50	1.30	4.47	1.50	0.20	101	4.51	1.30	4.47	1.50	0.25	101
Psychos.	4.07	0.99	3.36	1.32	5.22**	102	4.81	1.02	3.36	1.32	5.25**	102

*Anmerkung.* \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$  (2-seitig); Gesamt = Gesamtskala mit 33 bzw. 44 Items aus der Perspektive des Protegés sowie 11 Items aus der Perspektive des Kollegen, Karriere = karrierebezogenes Mentoring; Psychos. = psychosoziales Mentoring; Protegé-Skala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft völlig zu); die 5-stufige Kollegen-Skala wurde in ein 7-stufiges Schema transformiert.

Die Ergebnisse bezüglich des dritten Messzeitpunktes befinden sich in Tabelle 15.1-5. Die Analysen zeigen, dass unabhängig von der Anzahl der Items auf der Ebene der Gesamtskala und der Ebene der psychosozialen Unterstützung signifikante Unterschiede vorliegen. Auch hier fallen die Mittelwerte der Protegés höher aus, als die Einschätzungen der Kollegen. Im Gegensatz zum ersten Messzeitpunkt und im Gegensatz zu den Ergebnissen der Protegé-Mentor Vergleiche findet sich jedoch kein Unterschied in bezug auf die karrierebezogene Unterstützung.

Der Gegenüberstellung der Protegé-Mentor Ergebnisse mit den Protegé-Kollegen Ergebnissen zeigt, dass bei der Bestimmung der Selbst-Fremd-Übereinstimmung die Auswahl der Fremdperspektive eine entscheidende Rolle spielt. So gilt im Vergleich zu der Mentor-Perspektive, dass die Einschätzung der Protegés eher geringer ausfällt, während im Vergleich zu der Kollegen-Perspektive die Protegés in der Tendenz eher höhere Werte aufweisen.

*Mentor-Kollege.* Als letztes wurden beide Fremdperspektiven zum zweiten Messzeitpunkt gegenübergestellt. Die Ergebnisse befinden sich in Anhang 54. Es zeigt sich, dass die Mittelwerte der Mentoren in allen Kombinationen signifikant höher ausfallen als die entsprechenden Einschätzungen der Kollegen. Entsprechend liegen auch hier Unterschiede bezüglich des wahrgenommenen Ausmaßes an mentoraler Unterstützung vor.

### **Korrelationen**

Eine weitere Methode zur Bestimmung der konvergenten Validität ist die Analyse des Zusammenhanges zwischen den einzelnen Perspektiven. Entsprechende Korrelationsberechnungen werden nachfolgend dargestellt. Als erstes werden die Protegé und Mentor Einschätzungen auf der Ebene der Gesamtskala, der Teilskalen und der Facetten, gesondert für Original- und Ergänzteskala sowie erstem und zweiten Messzeitpunkt gegenübergestellt. Die vollständigen Monomethod- und Hetromethod Korrelationsmatrizes befinden sich aufgrund ihres Umfangs in Anhang 55. Ein Auszug wird nachfolgend in Tabelle 15.1-6 dargestellt. Die Übersicht zeigt, dass sämtliche ermittelten Korrelationen signifikant positiv ausfallen. Auf der Ebene der Gesamtskala und der beiden Teilskalen reichen die Korrelationen von  $r = .33$  ( $p < .01$ ) bis  $r = .43$  ( $p < .01$ ). Auf der Ebene der Facetten von  $r = .12$  ( $p < .05$ ) bis  $r = .61$  ( $p < .01$ ).

Tabelle 15.1-6

*Konvergente Validitätskoeffizienten der Mentoringskalen zum ersten und zweiten Messzeitpunkt aus der Perspektive der Protegés und der Mentoren*

Skala	Erster Messzeitpunkt (N = 198-239)		Zweiter Messzeitpunkt (N = 78-85)	
	Korrelation Protegé-Mentor (33 Items)	Korrelation Protegé-Mentor (44 Items)	Korrelation Protegé-Mentor (33 Items)	Korrelation Protegé-Mentor (44 Items)
Gesamtskala	.33**	.34**	.37**	.38**
Karriere	.34**	.34**	.29**	.38**
Psychosozial	.37**	.40**	.43**	.42**
Sponsoring	.38**	.36**	.33**	.41**
Coaching	.35**	.33**	.36**	.43**
Protection	.25**	.27**	.26**	.25*
Challenge	.27**	.28**	.31**	.34**
Exposure	.28**	.31**	.35**	.40**
Friendship	.12*	.18**	.30**	.37**
Acceptance	.20**	.25**	.47**	.51**
Role Model	.16*	.12*	.43**	.41**
Counseling	.23**	.27**	.25**	.25*
Social	.56**	.61**	.52**	.53**
Parent	.49**	.48**	.47**	.45**

*Anmerkung.* \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$  (1-seitige Tests); Karriere = karrierebezogenes Mentoring, Psychos. = psychosoziales Mentoring; Vollständige Monomethod- und Hetromethod Korrelationsmatrizes in Anhang 55.

Bei der Gegenüberstellung der Protegé und Kollegen Perspektiven zeigt sich ebenfalls, dass sowohl für die Original- als auch für die Ergänzteskala signifikant positive Korrelationen vorliegen. Die vollständigen Monomethod- und Hetromethod Korrelationsmatrizes für den zweiten Messzeitpunkt werden in Tabelle 15.1-7 dargestellt.

Tabelle 15.1-7

*Monomethod- und Hetromethod Korrelationsmatrizes der Original- und Ergänzten-Mentoringskalen zum zweiten Messzeitpunkt aus Protégé- und Kollegen-Perspektive*

	Original-Skala						Ergänzte-Skala					
	P1	P2	P3	K1	K2	K3	P1	P2	P3	K1	K2	K3
Gesamt (P1)	1.00						1.00					
Psychos. (P2)	.84**	1.00					.85**	1.00				
Karriere (P3)	.90**	.51**	1.00				.90**	.53**	1.00			
Gesamt (K1)	<b>.31**</b>	.22*	.31**	1.00			<b>.28**</b>	.19*	.30**	1.00		
Psychos. (K2)	.22*	<b>.20*</b>	.18*	.92**	1.00		.20*	<b>.18*</b>	.16	.92**	1.00	
Karriere (K3)	.38**	.21*	<b>.43**</b>	.91**	.68**	1.00	.35**	.17*	<b>.42**</b>	.91**	.68**	1.00

*Anmerkung.* \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$  (1-seitige Tests); P = Protégé-Perspektive; K = Kollegen-Perspektive; Psychosz. = psychosoziale Mentoring-Unterstützung; Anzahl der Protégés = 194; Anzahl der Kollegen = 101-104; Anzahl Dyaden 93-95; konvergente Validitätskoeffizienten sind fett gedruckt.

Die konvergenten Validitätskoeffizienten für die Original-Skala reichen von  $r = .20$  ( $p < .05$ ) bis  $r = .43$  ( $p < .01$ ) und für die Ergänzten-Skala von  $r = .18$  ( $p < .05$ ) bis  $r = .42$  ( $p < .01$ ). Zusätzlich können die Korrelationen innerhalb einer Perspektive betrachtet werden. Diese reichen aus der Perspektive der Protégés von  $r = .51$  bis  $r = .90$  für die Original-Skala bzw. von  $r = .53$  bis  $r = .90$  (jeweils  $p < .01$ ) für die Ergänzten-Skala und aus der Perspektive der Kollegen von  $r = .68$  bis  $r = .92$  (jeweils  $p < .01$ ) und fallen deutlich höher aus als die entsprechenden Korrelationen, bei denen beide Perspektiven Berücksichtigung finden.

Die Monomethod- und Hetromethod Korrelationsmatrizes für den dritten Messzeitpunkt befinden sich in Tabelle 15.1-8. Die konvergenten Koeffizienten für die Original-Skala liegen zwischen  $r = .25$  ( $p < .01$ ) und  $r = .32$  ( $p < .01$ ). Die Koeffizienten der Ergänzten-Skala zwischen  $r = .26$  ( $p < .01$ ) und  $r = .33$  ( $p < .01$ ).

Tabelle 15.1-8

*Monomethod- und Hetromethod Korrelationsmatrizes der Original- und Ergänzten-Mentoringskalen zum dritten Messzeitpunkt aus Protégé- und Kollegen-Perspektive*

	Original-Skala						Ergänzte-Skala					
	P1	P2	P3	K1	K2	K3	P1	P2	P3	K1	K2	K3
Gesamt (P1)	1.00						1.00					
Psychos. (P2)	.88**	1.00					.89**	1.00				
Karriere (P3)	.91**	.61**	1.00				.91**	.62**	1.00			
Gesamt (K1)	<b>.32**</b>	.28**	.30**	1.00			<b>.33**</b>	.29**	.31**	1.00		
Psychos. (K2)	.31**	<b>.30**</b>	.26**	.89**	1.00		.32**	<b>.30**</b>	.28**	.89**	1.00	
Karriere (K3)	.24**	.18*	<b>.25**</b>	.89**	.60**	1.00	.25**	.19*	<b>.26**</b>	.89**	.60**	1.00

*Anmerkung.* \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$  (1-seitige Tests); P = Protégé-Perspektive, K = Kollegen-Perspektive; Psychosz. = psychosoziale Mentoring-Unterstützung; Anzahl der Protégés = 173; Anzahl der Kollegen = 104-107; Anzahl Dyaden 102-105; konvergente Validitätskoeffizienten sind fett gedruckt.

Eine Gegenüberstellung der Mentor-Kollegen-Perspektive findet sich in Tabelle 15.1-9. Dabei zeigt sich ein ähnliches Muster wie bei den Protégé-Kollegen Analysen.

Tabelle 15.1-9

*Monomethod- und Hetromethod Korrelationsmatrizes der Original- und Ergänzten-Mentoringskalen zum zweiten Messzeitpunkt aus der Perspektive der Mentoren und der Kollegen*

	Original-Skala						Ergänzte-Skala					
	M1	M2	M3	K1	K2	K3	M1	M2	M3	K1	K2	K3
Gesamt (M1)	1.00						1.00					
Psychos. (M2)	.87**	1.00					.87**	1.00				
Karriere (M3)	.89**	.58**	1.00				.90**	.57**	1.00			
Gesamt (K1)	.32**	.26*	.30**	1.00			.34**	.25*	.33**	1.00		
Psychos. (K2)	.32**	.26*	.28**	.92**	1.00		.34**	.26*	.32**	.92**	1.00	
Karriere (K3)	.24*	.18*	.24**	.91**	.68**	1.00	.25*	.16	.27*	.91**	.68**	1.00

*Anmerkung.* \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$  (1-seitige Tests); M = Mentor-Perspektive; K = Kollegen-Perspektive; Psychosz. = psychosoziale Mentoring-Unterstützung; Anzahl der Mentoren = 90; Anzahl der Kollegen = 101-104; Anzahl Dyaden 71-73; konvergente Validitätskoeffizienten sind fett gedruckt.

**Fazit:** Zusammenfassend lässt sich damit sagen, dass auf korrelativer Ebene die Ergebnisse der Protégé-Mentor Gegenüberstellung und der Vergleich der Protégé und Kollegenperspektive auf einen Zusammenhang der Selbst- und Fremdeinschätzungen hinweisen und zudem ein Zusammenhang auf der Ebene der Fremd-Fremd-Gegenüberstellung vorhanden ist.

### **Einzelvergleiche mit Strukturgleichungsmodellen**

Nachfolgend werden die konvergenten Validitäten der verschiedenen Mentoringskalen mit einem Strukturgleichungsansatz weiteren Prüfungen unterzogen. Dieses Vorgehen kann als eine Verfeinerung der statistischen Auswertungsmethode angesehen werden, da die Höhe des Zusammenhanges zwischen den einzelnen Perspektiven messfehlerkorrigiert geschätzt werden kann (vgl. Blickle, 2003; Bollen, 1989). Abbildung 15.1-1 zeigt die schematische Darstellung des Messmodells zur Ermittlung der konvergenten Validität am Beispiel der Protégé-Mentor Gegenüberstellung. Die beiden Perspektiven bezüglich des Ausmaßes an mentoraler Unterstützung werden in diesem Modell als latente Konstrukte behandelt und entsprechend der Konvention als Kreise bzw. Ellipsen dargestellt (z.B. Emrich, 2004, S. 8). Sie beruhen jeweils auf zwei manifesten Variablen oder Indikatoren (Protégé\_1, Protégé\_2 bzw. Mentor\_1, Mentor\_2). Die Indikatoren bilden je nach Analyseebene Skalenhälften oder Facettenhälften ab. Die Konstruktion der Hälften erfolgte auf der Ebene der Facetten durch die gleichmäßige Verteilung von geraden und ungeraden Itemnummerierungen. So bilden z.B.

die Items 1 und 12 die erste und die Items 23 und 34 die zweite Hälfte der Facette Sponsor. Auf der Ebene der Teilskalen und der Gesamtskala wurden die getrennten Itempaare der jeweiligen Facetten zusammengeführt, so dass etwa für die karrierebezogenen Indikatoren die Items 1-5, 12-16 sowie 23-27, 34-38 verwendet wurden und für Indikatoren der Gesamtskala die Items 1-22 sowie 23-44. Wie die Anzahl der Items bereits verdeutlicht, wurden als Grundlage dabei jeweils die Ergänzten-Skala herangezogen, da hier im Gegensatz zur Original-Skala eine gleiche Anzahl von Items pro Indikator vorliegt.

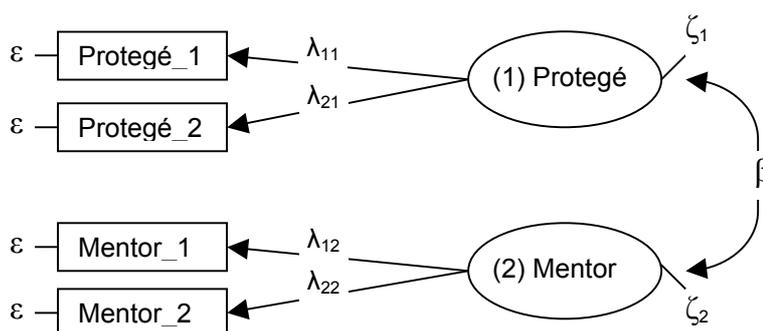


Abbildung 15.1-1: Schematische Darstellung des Messmodells zur konvergenten Validierung mit einem Strukturgleichungsmodell am Beispiel der Protégé-Mentor Gegenüberstellung

Zur Schätzung der Modellparameter wurden Kovarianzstrukturen verwendet. Dabei wird über den t-Wert ermittelt, ob der Zusammenhang der beiden latenten Konstrukte signifikant ausfällt. Neben der Analyse der Parameter wurde die Gesamtanpassungsgüte des jeweiligen Modells untersucht. Dabei werden die Abweichungen zwischen der beobachteten und modellimpliziten Kovarianzstruktur analysiert. Wie bereits in Kapitel 13 beschrieben, liegt eine gute Gesamtanpassungsgüte vor, wenn der Chi<sup>2</sup>-Wert möglichst klein ist, Chi<sup>2</sup> geteilt durch die Freiheitsgrade kleiner als 2.5 ausfällt, p-Chi<sup>2</sup> nicht signifikant wird, RMSEA kleiner als 0.08 ist und NFI, NNFI, CFI, GFI sowie AGFI größer als 0.90 werden.

Eine Übersicht über die Ergebnisse des Protégé-Mentor-Vergleichs zum ersten Messzeitpunkt findet sich in Tabelle 15.1-10. Die Anzahl der Freiheitsgrade gibt jeweils an, inwieweit ein tau-äquivalent, essentiell tau-äquivalent oder kongenerisches Messmodell zugrunde gelegt wurde bzw. wie viele Parameterrestriktionen vorgenommen wurden. So entsprechen die Freiheitsgrade des Chi<sup>2</sup>-Tests der Differenz zwischen Elementen der Kovarianzmatrix und der Anzahl freier Parameter. Je größer die Anzahl der Restriktionen in einem Strukturgleichungsmodell ausfällt, desto weniger Parameter sind insgesamt zu schätzen. Dieses macht das Modell sparsamer und informativer (vgl. Reinecke, 2005).

Tabelle 15.1-10

*Prüfung der konvergenten Validitäten der Mentoringskala mit einem Strukturgleichungsansatz in der Protégé-Mentor-Dyade zum ersten Messzeitpunkt*

	Konvergente Validität	FG	Chi <sup>2</sup>	Chi <sup>2</sup> /FG	p-Wert Chi <sup>2</sup>	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI
		mögl. klein	≤ 2.5	n. sig.	< .05, < .08	> .90	> .90	> .90	> .90	> .90	> .90
Gesamt	.37 t = 5.15	3	0.59	0.59	.90	.00	1	1	1	1	1
Karriere	.38 t = 5.17	3	1.34	0.45	.72	.00	1	1	1	1	.99
Psychos.	.44 t = 7.53	3	3.79	1.26	.28	.03	.99	1	1	.99	.97
Sponsoring	.40 t = 6.28	2	0.74	0.37	.69	.00	1	1	1	1	.99
Coaching	.37 t = 6.54	3	6.28	2.09	.10	.07	.97	.96	.98	.99	.96
Protection	.35 t = 4.14	4	8.62	2.16	.07	.07	.97	.97	.98	.98	.96
Challenge	.31 t = 4.73	3	3.23	1.08	.36	.02	.99	1	1	.99	.98
Exposure	.35 t = 5.40	3	0.48	0.16	.92	.00	1	1	1	1	1
Friendship	.21 t = 2.75	3	3.86	1.29	.28	.04	.99	.99	1	.99	.97
Acceptance	.30 t = 5.09	3	4.51	1.50	.21	.05	.98	.99	.99	.99	.97
Role Model	.30 t = 3.02	3	4.72	1.57	.19	.06	.97	.98	.99	.99	.95
Counseling	.33 t = 4.35	3	7.05	2.35	.07	.08	.97	.97	.98	.99	.95
Social	.67 t = 14.88	1	2.27	2.27	.13	.07	1	.99	1	1	.95
Parent	.57 t = 8.23	3	11.85	3.95	.01	.11	.97	.96	.98	.97	.91

*Anmerkung.* Gesamt = Gesamtskala, Karriere = karrierebezogene Unterstützung, psychos. = psychosoziale Unterstützung; Beurteilungskriterien nach Backhaus et al. (2003), Emrich (2004), Reinecke (2005) und Spector (2006); FG= Freiheitsgrade, Chi<sup>2</sup> = Chi-Quadrat-Wert, RMSEA = Root-Mean-Square-Error of Approximation, NFI = Normed Fit Index, NNFI = Non-normed Fit Index, CFI = Comparative Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit-Index, AGFI = Adjusted-Goodness-of-Fit-Index.

Die Ergebnisse zeigen, dass die jeweiligen Strukturgleichungsmodelle zum ersten Messzeitpunkt ausgezeichnete Fit-Indizes aufweisen. So weist z.B. das Modell zur Gesamtskala mit Chi<sup>2</sup> = 0.59, p = .90, RMSEA = 0 sowie NFI, NNFI, CFI, GFI und AGFI = 1 hervorragende Ergebnisse zur Beurteilung der Anpassungsgüte auf. Einzige Ausnahme bildet die Facette Parent, bei der 3 von 9 Werten nicht entsprechend der gesetzten Kriterien ausfallen. Diese beziehen sich überwiegend auf den ermittelten Chi<sup>2</sup>-Wert, der bei der Facette im Vergleich zu den anderen Analysen eher groß ausfällt. Der Chi<sup>2</sup>-Wert gehört zu den am häufigsten verwendeten Kriterien, stellt nach Emrich (2004) aber auch das problematischste Maß dar, da seine Aussagefähigkeit stark von Aspekten wie der Stichprobengröße oder der Normalverteilung der zugrunde liegenden manifesten Variablen beeinflusst wird. So konnten beispielsweise Simulationsstudien zeigen, dass sowohl bei kleinen Stichproben, aber auch bei extrem schief verteilten Stichproben die Werte der Chi<sup>2</sup>-Statistik zu groß werden, was nach Reinecke (2005, S. 117) zu überproportionalen Zurückweisungen der Nullhypothese führt. Wie bereits in Kapitel 11 gezeigt werden konnte, liegt bei der Facette Parent eine linkssteile Verteilungen vor (*Sch* = 1.95), mit einem Mittelwert von *M* = 1.94, einem Medianwert von *Md* = 1.33 und einem Modalwert von *Mo* = 1.00 (Antwortmöglichkeit von 1 bis 7). Dieses könnte dazu

führen, dass der Chi<sup>2</sup>-Wert nicht korrekt ermittelt wurde. Aber auch das RMSEA-Maß reagiert sehr sensibel auf Abweichungen von der Normalverteilung (s. Emrich, 2004, S. 37), so dass auch in diesem Fall davon auszugehen ist, dass das Statistikprogramm LISREL keinen exakten Wert berechnen konnte. Auch wenn diese Analyse aufgrund der statistischen Besonderheiten keinen perfekten Fit aufweist, so deuten dennoch die weiteren Fit-Indizes darauf hin, dass das Modell tendenziell zu bestätigen ist. Die geschätzten Validitätskoeffizienten liegen zwischen .38 und .44 auf der Ebene der Gesamtskala und der beiden Teilskalen sowie zwischen .21 und .67 auf Facettenebene.

Die Ergebnisse der Protégé-Mentor-Gegenüberstellung zum zweiten Messzeitpunkt befinden sich im Anhang (s. Anhang 56). Sämtliche Strukturgleichungsmodelle weisen einen ausgezeichneten Modell-Fit auf. Die geschätzten Validitätskoeffizienten liegen zwischen .39 und .44 auf der Ebene der Gesamtskala und der beiden Teilskalen sowie zwischen .29 und .63 auf Facettenebene.

Die Gegenüberstellung der Protégés und Kollegen zum zweiten und dritten Messzeitpunkt wird in Tabelle 15.1-11 abgebildet. Bis auf wenige, geringfügige Abweichungen, z.B. bei zwei RMSEA-Werten, weisen alle Modelle einen guten Gesamt-Fit auf. Die ermittelten Koeffizienten der konvergenten Validität liegen zwischen .13 (n. sig.) und .47. Die psychosoziale Teilskala zum zweiten Messzeitpunkt stellt dabei den einzigen Aspekt dar, bei dem zwischen den Protégés und den Kollegen keine Beurteilerübereinstimmung vorhanden ist.

Tabelle 15.1-11

*Prüfung der konvergenten Validitäten der Mentoringskala mit einem Strukturgleichungsansatz in der Protégé-Kollegen-Dyade zum zweiten (T2) und dritten (T3) Messzeitpunkt*

	Konvergente Validität	FG	Chi <sup>2</sup>	Chi <sup>2</sup> /FG	p-Wert Chi <sup>2</sup>	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI
		mögl. klein	≤ 2,5	n. sig.	< .05, n. sig.	< .08	> .90	> .90	> .90	> .90	> .90
T2											
Gesamt	.37 t = 4.09	3	5.24	1.75	.15	.09	.97	.97	.99	.97	.91
Karriere	.40 t = 4.18	3	2.45	0.82	.48	.00	.99	1	1	.99	.96
Psychos.	.13 t = 1.04, n. sig.	3	3.26	1.09	.35	.03	.97	.99	1	.98	.94
T3											
Gesamt	.45 t = 4.41	3	4.93	1.64	.18	.08	.98	.98	.99	.98	.92
Karriere	.32 t = 3.35	3	3.20	1.07	.36	.03	.98	1	1	.98	.95
Psychos.	.47 t = 4.02	3	6.40	2.13	.09	.11	.96	.95	.98	.97	.90

*Anmerkung.* Gesamt = Gesamtskala, Karriere = karrierebezogene Unterstützung, psychos. = psychosoziale Unterstützung; Beurteilungskriterien nach Backhaus et al. (2003), Emrich (2004), Reinecke (2005) und Spector (2006); FG= Freiheitsgrade, Chi<sup>2</sup> = Chi-Quadrat-Wert, RMSEA = Root-Mean-Square-Error of Approximation, NFI = Normed Fit Index, NNFI = Non-normed Fit Index, CFI = Comparative Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit-Index, AGFI = Adjusted-Goodness-of-Fit-Index.

Die Ergebnisse der Mentor-Kollegen Gegenüberstellung werden in Tabelle 15.1-12 vorgestellt. Die geschätzten wahren Validitätskoeffizienten bewegen sich zwischen .31 und .38. Die Modelle entsprechen alle den angegebenen Beurteilungskriterien.

Tabelle 15.1-12

*Prüfung der konvergenten Validitäten der Mentoringskala mit einem Strukturgleichungsansatz in der Mentor-Kollegen-Dyade zum zweiten Messzeitpunkt*

	Konvergente Validität	FG	Chi <sup>2</sup>	Chi <sup>2</sup> /F G	p-Wert Chi <sup>2</sup>	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI
		mögl. klein	≤ 2,5	n. sig.	< .05, < .08	> .90	> .90	> .90	> .90	> .90	> .90
Gesamt	.38 <i>t</i> = 3.47	3	2.89	0.96	.41	.00	.98	1.00	1	.98	.93
Karriere	.31 <i>t</i> = 2.63	3	3.95	1.32	.27	.07	.97	0.98	.99	.97	.93
Psychos	.31 <i>t</i> = 2.47	3	0.66	0.22	.88	.00	.99	1.05	1	1	.98

*Anmerkung.* Gesamt = Gesamtskala, Karriere = karrierebezogene Unterstützung, psychos. = psychosoziale Unterstützung; Beurteilungskriterien nach Backhaus et al. (2003), Emrich (2004), Reinecke (2005) und Spector (2006); FG= Freiheitsgrade, Chi<sup>2</sup> = Chi-Quadrat-Wert, RMSEA = Root-Mean-Square-Error of Approximation, NFI = Normed Fit Index, NNFI = Non-normed Fit Index, CFI = Comparative Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit-Index, AGFI = Adjusted-Goodness-of-Fit-Index.

### **Zusammenfassung**

Im Rahmen des ersten Analysekomplexes wurden Einzelvergleiche auf der Ebene von Mittelwerten und Korrelationen durchgeführt und Strukturgleichungsmodelle zur Ermittlung der konvergenten Validität eingesetzt.

- ▶ Die verschiedenen Mittelwertvergleiche zeigen die Tendenz auf, dass die Protégés das Ausmaß an Unterstützung geringer einschätzen als die Mentoren. Im Vergleich zu den Kollegen, fallen die Einschätzungen der Protégés hingegen eher höher aus. Werden die Mentor- und die Kollegen-Perspektive gegenübergestellt, zeigt sich, dass auch hier die Einschätzungen der Mentoren höher ausfallen. Es finden sich demnach durchaus Unterschiede in der Wahrnehmung bezüglich des erhaltenen, gegebenen und beobachteten Mentorings.
- ▶ Auf korrelativer Ebene verdeutlichen die Analysen jedoch, dass signifikante Zusammenhänge zwischen den unterschiedlichen Beurteilungen vorhanden sind. So bewegen sich die Koeffizienten für die karrierebezogene Unterstützung bezogen auf alle durchgeführten Gegenüberstellungen zwischen .24 und .43 und die Koeffizienten für die psychosoziale Unterstützung zwischen .18 und .43. Die entsprechenden Validitätskoeffizienten, die mit Hilfe der Strukturgleichungsmodelle ermittelt wurden, fallen hingegen zwischen .31 und .42 (Karriere-Unterstützung) sowie zwischen .13 (n. sig.) und .47 (psychosoziale Unterstützung) aus.

## 15.2 Prüfung von komplexen Modellen (Analysekomplex 2)

Über die Ermittlung der konvergenten Validität durch Einzelvergleiche mit Hilfe von Mittelwertvergleichen, Korrelationen und Strukturgleichungsmodellen (Abschnitt 15.1) hinaus werden im zweiten Analysekomplex verschiedene Modelle berechnet, in denen die unterschiedlichen Perspektiven und Messzeitpunkte miteinander in Verbindung gebracht werden. Diese Analysen zur konvergenten Validität wurden von der Autorin der vorliegenden Arbeit bereits im Rahmen der 5. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie in Trier vorgestellt (vgl. Schneider & Blickle, 2007b). Eine schematische Darstellung des Grundmodells findet sich in Abbildung 15.2-1.

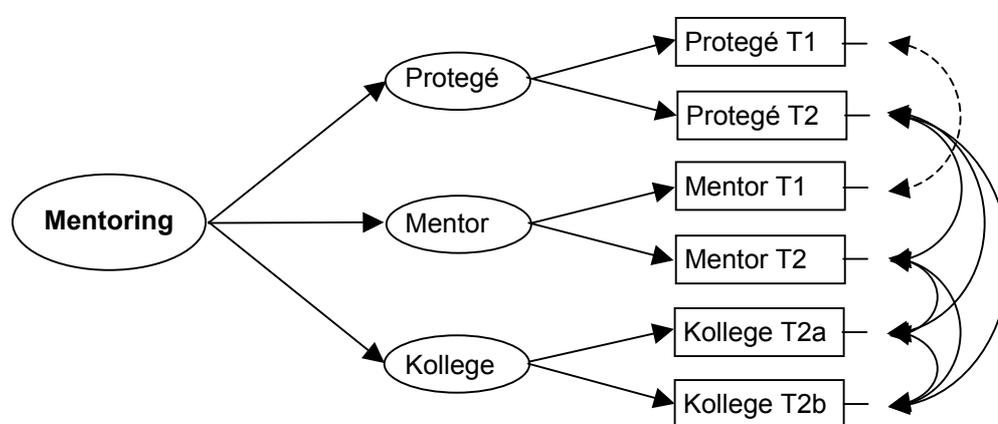


Abbildung 15.2-1: Schematische Darstellung des Grundmodells zur Überprüfung der konvergenten Validität mit Hilfe eines komplexen Strukturgleichungsmodells

Das Grundmodell, auf denen die Analysen beruhen, berücksichtigt die Perspektive der Protegés, der Mentoren und der Kollegen als latente Konstrukte. Diese werden jeweils durch zwei Indikatoren gemessen. Der erste Indikator der Protegés und Mentoren bezieht sich jeweils auf das erhaltene bzw. gegebene Mentoring zum ersten Messzeitpunkt, der zweite auf den zweiten Messzeitpunkt. Bei den Kollegen konnte aufgrund der mangelnden Datengrundlage ausschließlich Antworten vom zweiten Messzeitpunkt verwendet werden. Das beobachtete Mentoring wurde dabei wie bereits bei den Einzelvergleichen in zwei Hälften unterteilt. Die unterschiedlichen Messzeitpunkte hätten durch einen expliziten „Zeitfaktor“ berücksichtigt werden können. Aufgrund der sehr kleinen Stichprobengröße, wurde jedoch alternativ ein Verfahren verwendet, welches keine weiteren Parameterschätzungen erforderlich macht. Dabei wurden die Fehlervarianzen der Indikatoren getrennt nach Erhebungszeitpunkt korreliert; d.h., es wurden alle Fehlervarianzen zum ersten Erhebungszeitpunkt miteinander in Zusammenhang gebracht, sowie getrennt alle Fehlervarianzen zum zweiten Messzeitpunkt.

Die entsprechenden Berechnungen wurden geteilt nach Original-Skala und Ergänzter-Skala auf der Ebene der Gesamtskala, der beiden Teilskalen und der 11 Facetten durchgeführt. Für die Protegés repräsentierten die Indikatoren damit auf der Ebene der Gesamtskala 33 oder 44 aggregierte Items, auf der Ebene der karrierebezogenen Unterstützung 15 bzw. 20 Items usw.. Zur Schätzung der Modellparameter wurden Kovarianzstrukturen verwendet. In Tabelle 15.2-1 befinden sich zur Veranschaulichung einige Ergebnisse auf der Grundlage der Original-Skala.

Tabelle 15.2-1

*Ergebnisse des Grundmodells zur Überprüfung der konvergenten Validität mit Hilfe eines komplexen Strukturgleichungsmodells*

	N	FG	Chi <sup>2</sup>	Chi <sup>2</sup> /F G	p-Wert Chi <sup>2</sup>	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI
			mögl. klein	≤ 2,5	n. sig.	< .05, < .08	> .90	> .90	> .90	> .90	> .90
Gesamt	63	3	1.69	0.56	0.64	0.00	.99	1.05	1	.99	.94
Karriere	69	3	3.15	1.05	0.37	0.03	.98	0.99	1	.98	.88
Psychos.	60	3	1.73	0.58	0.63	0.00	.98	1.07	1	.99	.93
Sponsoring	59	2	6.37	3.19	0.41	0.19	.91	0.65	.93	.96	.68
Coaching	55	2	3.09	1.55	0.21	0.10	.95	0.90	.98	.99	.83
Protection*											
Challenge	60	2	0.28	0.14	0.87	0.00	.99	1.34	1	1	1
Exposure*											
Friendship	51	5	6.90	1.38	0.23	0.09	.72	0.71	.85	.95	.84
Acceptance	59	2	10.38	5.19	0.01	0.27	.82	0.14	.83	0.93	.50
Role Model	37	2	0.09	0.04	0.96	0.00	1	1.24	1	1	.99
Counseling*											
Social	49	2	0.24	0.12	0.89	0.00	1	1.01	1	1	.99
Parent	53	2	3.96	1.98	0.14	0.14	.97	0.92	.98	0.97	.78

*Anmerkung.* \* Modell konnte nicht berechnet werden; Gesamt = Gesamtskala (Original-Skala), Karriere = karrierebezogene Unterstützung, Psychos. = psychosoziale Unterstützung; Beurteilungskriterien nach Backhaus et al. (2003), Emrich (2004), Reinecke (2005) und Spector (2006); FG= Freiheitsgrade, Chi<sup>2</sup> = Chi-Quadrat-Wert, RMSEA = Root-Mean-Square-Error of Approximation, NFI = Normed Fit Index, NNFI = Non-normed Fit Index, CFI = Comparative Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit-Index, AGFI = Adjusted-Goodness-of-Fit-Index.

Schneider und Blickle (2007b) konnten zeigen, dass ein Teil der Modellberechnungen einen sehr guten Modell-Fit aufweisen. Bei anderen fielen hingegen Modellpfade nicht signifikant aus, und/ oder einzelne Modell-Indizes hatten nicht die erwartete Tendenz gegen Null oder gegen Eins. Es stellte sich daher die Frage, warum das Grundmodell nicht auf allen Analyseebenen gleichermaßen gut funktioniert. Wie auch bei den Einzelvergleichen sind zum einen *statistische* Phänomene hierfür verantwortlich. So reagieren einige Schätzmethoden und Gütekriterien sensibel auf Abweichungen von der Normalverteilung. Zudem fällt die Stichprobengröße ( $N = 37$  bis  $69$ ) unabhängig von der Analyseebene für Strukturgleichungsmodelle sehr

gering aus. So konnten z.B. Simulationsstudien zeigen, dass die Chi<sup>2</sup>-Statistik bei Strichproben kleiner als 50 nicht und bei Stichproben kleiner als 100 nur eingeschränkt anwendbar ist (vgl. Reinecke, 2005, S. 117). Zum anderen kann es sich um ein *inhaltliches* Phänomen handeln, bei dem einige Modelle keinen guten Fit aufweisen, weil die Selbst- und die beiden Fremdeinschätzungen generell bei diesem Aspekt voneinander abweichen.

Um diesen Fragen nachzugehen, wurde aus den Analysen zunächst die Perspektive der Kollegen herausgenommen, um so die Strichprobe zu vergrößern. Die Ergebnisse zeigten, dass auf allen Analyseebenen bis auf wenige einzelne Facetten die Modelle mit dem Konvergenzmodell konform gingen. Weiterführende Analysen ergaben, dass bei den Facetten Protect, Friendship, Counseling und Acceptance eventuell ein inhaltliches Phänomen zugrunde liegen könnte. Hierbei handelt es sich überwiegend um psychosoziale Unterstützungsaspekte, bei denen es eher um emotionale, subjektive Aspekte der Interaktion geht. Die karrierebezogenen, objektiven Facetten wiesen hingegen eine sehr gute Konvergenz auf. Allerdings können auch hier aufgrund der geringen Stichprobengröße statistische Phänomene nicht ausgeschlossen werden.

### **15.3 Selbst-Fremd-Profil (Analysekomplex 3)**

Im Anschluss an die Analysen mit Hilfe verschiedener Strukturgleichungsmodelle wird nachfolgend eine weitere Methode zur Überprüfung der Übereinstimmung der Selbst- und Fremdperspektiven vorgestellt, in deren Rahmen ein Selbst-Fremd-Profil angefertigt wird. Der dritte Analysekomplex beruht dabei auf der Überlegung, dass ermittelte Korrelationen zwar Aussagen über den Zusammenhang zwischen Selbst- und Fremdeinschätzungen ermöglichen, nicht jedoch darüber, wie hoch die Diskrepanz zwischen dem erhaltenen und gegebenen Mentoring ausfällt. Es fehlt die Information darüber, ob eher Überschätzungen oder Unterschätzungen vorliegen, ob die jeweilige Abweichungstendenz konstant auf allen Analyseebenen auftritt oder nur auf der Ebene einzelner Facetten. Um diesen Fragen nachzugehen, wurde das in Kapitel 4 zur Selbst- und Fremdübereinstimmung von Protegé und Mentor beschriebene Verfahren nach Atwater und Yammarino (1992, 1997) zur Bestimmung des Protegé-Mentor-Profiles herangezogen.

Zuerst wurde der Unterschied zwischen den Angaben der Protegés und der Mentoren ermittelt. Im Anschluss daran wurden die jeweiligen Werte der Dyaden mit dem Mittelwert aller Unterschieds-Werte verglichen. Der Vergleich diente dazu, um die Dyaden in vier verschiedene Gruppen einzuteilen:

1) Unterschätzer (underestimator): Die Selbsteinschätzungen bezüglich der entsprechenden Dimension sind deutlich niedriger als die Fremdeinschätzungen. Dies wird durch Werte operationalisiert, die mindestens 0,5 Standardabweichungen unter dem Mittelwert der Selbst-Fremd-Unterschiedswerte liegen [ $x \leq -0.5 SD$ ].

2) Gering Unterschätzer (those in agreement/ poor): Die Selbsteinschätzung fällt ähnlich wie die Fremdeinschätzung bezüglich der entsprechenden Dimension aus. Die Werte liegen innerhalb 0,5 Standardabweichungen unter dem Mittelwert, schließen den jeweiligen Wert von 0.5 Standardabweichungen jedoch gerade eben nicht mit ein [ $-0.5 SD < x < M$ ].

3) Gering Überschätzer (those in agreement/ good): Die Selbsteinschätzung fällt ähnlich wie die Fremdeinschätzung bezüglich der entsprechenden Dimension aus. Die Werte liegen in dem Bereich, der größer als der Mittelwert und kleiner als 0,5 Standardabweichungen ausfällt [ $M < x < 0.5 SD$ ].

4) Überschätzer (overestimator): Die Selbsteinschätzungen sind bezüglich der entsprechenden Dimension deutlich höher als die Fremdeinschätzungen. D.h. die Werte befinden sich genau 0,5 Standardabweichungen oder mehr über dem Mittelwert [ $x \geq 0.5 SD$ ].

Die Erstellung des Protégé-Mentor-Profiles erfolgte getrennt nach Messzeitpunkt und Skalenslänge (33 bzw. 44 Items) auf der Ebene der Gesamtskala, der beiden Teilskalen und der 11 Facetten. Die jeweiligen differenzierten Ergebnisstabellen befinden sich in Anhang 57. Ihnen ist zu entnehmen, dass das Verteilungsmuster über die vier Gruppen Unterschätzer, gering Unterschätzer, gering Überschätzer und Überschätzer auf der Ebene der Gesamtskala, der beiden Teilskalen und der Facetten jeweils ähnlich ausfällt. Abweichungen finden sich lediglich bei einzelnen Facetten. So ist z.B. bei der Facette Parent eine andere Zuordnung der Dyaden in die beiden mittleren Gruppen vorhanden. Zur Veranschaulichung des Verteilungsmusters und zum leichteren Vergleich der Messzeitpunkte und der Original- und Ergänzten-Skala wurde in Tabelle 15.3-1 die ermittelte Anzahl pro Gruppe aufsummiert sowie die durchschnittliche Anzahl pro Analyseebene gebildet.

Tabelle 15.3-1

*Zusammenfassung der Anzahl der Unterschätzer, der gering unterschätzenden und gering überschätzenden Übereinstimmung sowie der Überschätzer im Rahmen des Protégé-Mentor-Vergleichs zum ersten und zweiten Messzeitpunkt*

		Erster Messzeitpunkt					Zweiter Messzeitpunkt				
		<i>N</i>	1 Unter- schätzer	2 Gering Unter.	3 Gering Über.	4 Über- schätzer	<i>N</i>	1 Unter- schätzer	2 Gering Unter.	3 Gering Über.	4 Über- schätzer
Original- Skala	∑	3299	936	689	724	950	1170	364	252	204	350
	∅	236	67	49	52	68	84	26	18	15	25
Ergänzte- Skala	∑	3307	950	620	757	980	1180	362	262	222	334
	∅	236	68	44	54	70	84	26	19	16	24

*Anmerkung.* 1 = Unterschätzer [ $x \leq -0,5 SD$ ]; 2 = Gering Unterschätzer [ $-0.5 SD < x < M$ ]; 3 = Gering Überschätzer [ $M < x < 0.5 SD$ ]; 4 = Überschätzer [ $x \geq 0.5 SD$ ]; Durchschnittswerte stellen gerundete Werte dar.

Zum ersten Messzeitpunkt wurden insgesamt 3299 (Original-Skala) bzw. 3307 (Ergänzte-Skala) Protegé-Mentor-Vergleiche im Rahmen der unterschiedlichen Analyseebenen durchgeführt. Im Durchschnitt konnten so pro Analyseebene 236 Dyaden in die vier Gruppen eingeordnet werden. Zum zweiten Messzeitpunkt war der Rücklauf geringer. Hier liegen im Durchschnitt 84 Dyaden pro Analyseebene vor. Unabhängig vom Messzeitpunkt und Skalenlänge wird deutlich, dass die Anzahl der Unterschätzer in etwa der Anzahl der Überschätzer entspricht. So befinden sich beispielsweise zum ersten Messzeitpunkt bei der Original-Skala in bezug auf die einzelnen Analyseebenen im Durchschnitt 67 Personen in der Gruppe der Unterschätzer und 68 Personen in der Gruppe der Überschätzer. Werden jedoch die Gruppe der Unterschätzer und die Gruppe der gering Unterschätzer zusammengefasst und mit den beiden Gruppen mit Werten über dem Mittelwert verglichen, zeigen sich geringe Unterschiede. So ist zum ersten Messzeitpunkt die Anzahl der Personen in den beiden unterschätzenden Gruppen etwas geringer, zum zweiten Messzeitpunkt jedoch bei den beiden überschätzenden Gruppen.

#### **15.4 Das Selbst-Fremd-Profil im Zusammenhang mit dem Karriereerfolg des Protégés (Analysekomplex 4)**

Der letzte Analysekomplex bezieht sich auf die Forschungsfrage, ob sich das unterschiedliche Ausmaß der Mentor-Protégé-Übereinstimmung bezüglich der gegebenen und erhaltenen Mentoring-Unterstützung auf den Karriereerfolg des Protégés auswirkt (Annahme 9/ Forschungsfrage). Die Protegé-Mentor-Übereinstimmung wurde auf der Ebene der Gesamtskala sowie der karrierebezogenen und psychosozialen Unterstützung entsprechend der in Kapitel 15.3 beschriebenen Vorgehensweise bestimmt. Die Grundlage hierfür bildeten die Daten der Original-Skala vom ersten Erhebungszeitpunkt. Der Karriereerfolg wird in Anlehnung an die positiven Konsequenzen von Mentoring, die in Kapitel 17 Berücksichtigung finden, durch die subjektive Karrierezufriedenheit, das Einkommen und die hierarchische Position des Protégés erfasst. Hier wurden die Daten von allen drei Messzeitpunkten berücksichtigt. Um Annahme 9 zu testen, wurden demnach für jeden Messzeitpunkt entsprechende MANOVAs (vgl. Kap. 14) getrennt nach der Ebene der Protegé-Mentor-Übereinstimmung durchgeführt. Nachfolgend werden die Ergebnisse überblicksartig dargestellt.

### Karriereerfolg zum ersten Messzeitpunkt

*Protegé-Mentor-Übereinstimmung auf Gesamtskalenebene.* Die Ergebnisse zeigen, dass nach dem Pillai Spurkriterium ( $F(9, 651) = 1.15, p > 0.05$ ), dem Wilks Likelihood-Quotient ( $F(9, 523) = 1.15, p > 0.05$ ) und dem Hotelling-Spur Wert ( $F(9, 641) = 1.14, p > 0.05$ ) kein signifikanter multivariater Effekt vorliegt. Wird hingegen die Prüfgröße nach Roy ( $F(3, 217) = 2.71, p < 0.05$ ) hinzugezogen, wird der Effekt signifikant. Es wurde allerdings kein signifikanter univariater Effekt für das Ausmaß an Übereinstimmung und die Karrierezufriedenheit ( $F(3, 217) = 1.58, p > 0.05$ ), das Einkommen ( $F(3, 217) = 0.83, p > 0.05$ ) und die hierarchische Position ( $F(3, 217) = 0.91, p > 0.05$ ) gefunden.

*Protegé-Mentor-Übereinstimmung auf Ebene der karrierebezogenen Unterstützung.* Für die karrierebezogene Unterstützung zeigt sich zunächst das gleiche Muster. Nach dem Pillai Spurkriterium ( $F(9, 651) = 1.14, p > 0.05$ ), dem Wilks Likelihood-Quotient ( $F(9, 523) = 1.15, p > 0.05$ ) und dem Hotelling-Spur Wert ( $F(9, 641) = 1.15, p > 0.05$ ) liegt kein signifikanter multivariater Effekt vor. Wird hingegen die Prüfgröße nach Roy ( $F(3, 217) = 3.04, p < 0.05$ ) hinzugezogen, wird der Effekt signifikant. Darüber hinaus konnte bei den beiden objektiven Maßen Einkommen ( $F(3, 217) = 0.08, p > 0.05$ ) und hierarchische Position ( $F(3, 217) = 0.40, p > 0.05$ ) kein univariater Effekt gefunden werden. Im Gegensatz zu der Gesamtskalenebene trat jedoch bei der Karrierezufriedenheit ( $F(3, 217) = 2.67, p < 0.05$ ) ein signifikanter Effekt auf. Nachfolgende Post-Hoc Analysen konnten zeigen, dass der Mittelwert der Überschätzer marginal (auf dem 0.10-Niveau) höher ausfällt als die Mittelwerte der Unterschätzer und der Gering-Überschätzer.

*Protegé-Mentor-Übereinstimmung auf Ebene der psychosozialen Unterstützung.* Auf der Ebene der psychosozialen Unterstützung zeigt sich unabhängig von der Prüfgröße ein signifikanter multivariater Effekt: Pillai Spurkriterium ( $F(9, 651) = 2.45, p < 0.05$ ), Wilks Likelihood-Quotient ( $F(9, 523) = 2.47, p < 0.05$ ), Hotelling-Spur Wert ( $F(9, 641) = 2.47, p < 0.05$ ), Prüfgröße nach Roy ( $F(3, 217) = 4.94, p < 0.05$ ). Jeweils univariate Effekte konnten für das Einkommen ( $F(3, 217) = 3.52, p < 0.05$ ) und marginal für die hierarchische Position ( $F(3, 217) = 2.58, p < 0.06$ ) festgestellt werden, nicht jedoch für die Karrierezufriedenheit ( $F(3, 217) = 1.19, p > 0.05$ ). Anschließende Post-Hoc-Analysen ergaben, dass unabhängig von der Prüfgröße die Gruppe der Unterschätzer ein höheres mittleres Einkommen erhalten als die Gruppe der Überschätzer. Darüber hinaus fällt der Mittelwert der hierarchischen Position der gering Überschätzer marginal (auf dem 0.10-Niveau) höher aus als der Mittelwert der gering Unterschätzer.

### Karriereerfolg zum zweiten Messzeitpunkt

*Protegé-Mentor-Übereinstimmung auf Gesamtskalenebene.* Die Ergebnisse zeigen das gleiche Muster wie bereits zum ersten Messzeitpunkt. Nach dem Pillai Spurkriterium ( $F(9, 420) = 1.59, p > 0.05$ ), dem Wilks Likelihood-Quotient ( $F(9, 336) = 1.59, p > 0.05$ ) und dem Hotelling-Spur Wert ( $F(9, 410) = 1.58, p > 0.05$ ) liegt kein signifikanter multivariater Effekt vor, während die Prüfgröße nach Roy ( $F(3, 140) = 3.10, p < 0.05$ ) auf einen signifikanten Effekt hinweist. Allerdings konnten keine signifikanten univariaten Effekte für die Karrierezufriedenheit ( $F(3, 140) = 2.49, p > 0.05$ ), das Einkommen ( $F(3, 140) = 0.10, p > 0.05$ ) und die hierarchische Position ( $F(3, 140) = 2.41, p > 0.05$ ) gefunden werden.

*Protegé-Mentor-Übereinstimmung auf Ebene der karrierebezogenen Unterstützung.* Auch hier wird ein sehr ähnliches Muster wie bereits beim ersten Messzeitpunkt deutlich: Pillai Spurkriterium ( $F(9, 420) = 1.63, p > 0.05$ ), Wilks Likelihood-Quotient ( $F(9, 336) = 1.64, p > 0.05$ ) Hotelling-Spur Wert ( $F(9, 410) = 1.64, p > 0.05$ ), Prüfgröße nach Roy ( $F(3, 140) = 3.60, p < 0.05$ ). Darüber hinaus konnte für das Einkommen ( $F(3, 140) = 0.56, p > 0.05$ ) und

die hierarchische Position ( $F(3, 140) = 0.80, p > 0.05$ ) kein univariater Effekt gefunden werden, während der Effekt für die Karrierezufriedenheit ( $F(3, 140) = 3.54, p < 0.05$ ) signifikant ausfällt. Nachfolgende Post-Hoc Analysen konnten zeigen, dass die mittlere Karrierezufriedenheit unabhängig von der Prüfgröße (Tukey, Scheffé, Bonferroni, Games-Howell) bei den Überschätzern höher ausfällt, als bei den Unterschätzern.

*Protegé-Mentor-Übereinstimmung auf Ebene der psychosozialen Unterstützung.* Erneut zeigen das Pillai Spurkriterium ( $F(9, 420) = 1.43, p > 0.05$ ), der Wilks Likelihood-Quotient ( $F(9, 336) = 1.43, p > 0.05$ ) und der Hotelling-Spur Wert ( $F(9, 410) = 1.43, p > 0.05$ ) keinen signifikanten multivariaten Effekt auf, während die Prüfgröße nach Roy ( $F(3, 140) = 3.00, p < 0.05$ ) auf einen signifikanten Effekt hinweist. Die univariaten Tests fielen jedoch sowohl für die Karrierezufriedenheit ( $F(3, 140) = 1.27, p > 0.05$ ), das Einkommen ( $F(3, 140) = 1.22, p > 0.05$ ) und die hierarchische Position ( $F(3, 140) = 1.57, p > 0.05$ ) nicht signifikant aus.

Karriereerfolg zum dritten Messzeitpunkt

*Protegé-Mentor-Übereinstimmung auf Gesamtskalenebene.* Weder die multivariaten Tests noch die univariaten Tests fallen signifikant aus. Auf eine detaillierte Aufzählung der Werte wird daher verzichtet.

*Protegé-Mentor-Übereinstimmung auf Ebene der karrierebezogenen Unterstützung.* Das Pillai Spurkriterium ( $F(9, 357) = 0.97, p > 0.05$ ), der Wilks Likelihood-Quotient ( $F(9, 285) = 0.97, p > 0.05$ ) und der Hotelling-Spur Wert ( $F(9, 347) = 0.98, p > 0.05$ ) weisen auf keinen signifikanten multivariaten Effekt hin, die Prüfgröße nach Roy ( $F(3, 119) = 3.00, p < 0.05$ ) zeigt hingegen das Gegenteil auf. Die univariaten Tests zeigen darüber hinaus keinen signifikanten Effekt für das Einkommen ( $F(3, 119) = 0.91, p > 0.05$ ) und die hierarchische Position ( $F(3, 119) = 0.31, p > 0.05$ ) sowie gerade eben auch nicht für die Karrierezufriedenheit ( $F(3, 119) = 1.27, p \leq 0.06$ ).

*Protegé-Mentor-Übereinstimmung auf Ebene der psychosozialen Unterstützung.* Erneut weisen das Pillai Spurkriterium ( $F(9, 357) = 1.54, p > 0.05$ ), der Wilks Likelihood-Quotient ( $F(9, 285) = 1.54, p > 0.05$ ) und der Hotelling-Spur Wert ( $F(9, 347) = 1.53, p > 0.05$ ) auf keinen signifikanten multivariaten Effekt hin, während die Prüfgröße nach Roy ( $F(3, 119) = 2.83, p < 0.05$ ) einen signifikanten Effekt anzeigt. Sämtliche univariate Tests fallen jedoch nicht signifikant aus.

Zusammenfassend kann demnach gesagt werden, dass sich das Ausmaß an Übereinstimmung nicht generell auf den Karriereerfolg des Protegés auswirkt. Werden die Einschätzung der mentoralen Unterstützung und die Karrieremaße gleichzeitig erfasst, finden sich jedoch einige spezifische univariate Effekte. Zwei fallen dabei eher marginal aus. Der dritte weist hingegen darauf hin, dass Protegés, welche die psychosoziale Unterstützung unterschätzen, im Mittel ein höheres Einkommen erhalten als die Gruppe der Überschätzer. Werden die Karrieremaße zwei Jahre später erfasst, zeigt sich zudem, dass die mittlere Karrierezufriedenheit bei Protegés, welche die karrierebezogene Unterstützung unterschätzen, im Vergleich zu den Überschätzern signifikant niedriger ausfällt.

## 15.5 Die Beurteilung der Mentoring-Unterstützung aus der Perspektive der Protegés, Mentoren und Kollegen: Eine Zusammenfassung der Ergebnisse

Im Rahmen des vorliegenden Kapitels wurden vier verschiedene Annahmen untersucht. Die Annahmen 8a, 8b und 8c gehen davon aus, dass die Protegés und die Mentoren, die Protegés und Kollegen und die Mentoren und Kollegen in ihrer jeweiligen Wahrnehmung über das gegebene und erhaltene Mentoring eher moderat übereinstimmen. Auf korrelativer Ebene aber auch mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen konnte gezeigt werden, dass sich die Koeffizienten für die karrierebezogene Unterstützung zwischen .24 und .43 und für die psychosoziale Unterstützung zwischen .13 (n. sig.) und .47 bewegen. Bortz (2005) sowie Bortz und Döring (2002) bezeichnen Ausprägungen von 0.10 als „klein“, von 0.30 als „mittel“ und von 0.50 als „groß“, so dass entsprechend von kleinen bis mittleren Effekten gesprochen werden kann. Dass ein Zusammenhang zwischen den einzelnen Perspektiven vorliegt, konnte auch in dem nachfolgenden komplexen Strukturgleichungsmodell gezeigt werden, bei dem alle drei Beurteilungsperspektiven gleichzeitig berücksichtigt wurden. Der Vergleich der Mittelwerte sowie die Erstellung des Selbst-Fremd-Profiles ergaben allerdings, dass durchaus signifikante Unterschiede in der wahrgenommenen Ausprägung der erhaltenen, gegebenen und beobachteten Mentoring-Unterstützung vorhanden sind. Demnach kann zwar davon ausgegangen werden, dass eine gewisse Übereinstimmung bei den Beurteilern vorhanden ist, dennoch liegen durchaus Über- und auch Unterschätzungen bezüglich des Unterstützungsausmaßes vor.

- ▶ Die Annahmen 8a, 8b und 8c werden daher als bestätigt angesehen.

Die letzte Annahme stellte die Frage, ob sich das Ausmaß an Übereinstimmung auf den Karriereerfolg – gemessen durch die subjektive Karrierezufriedenheit, das Einkommen und die hierarchische Position des Protegés – auswirkt. Die entsprechenden Analysen ergaben einige wenige univariate Effekte.

- ▶ Die Forschungsfrage (Annahme 9) kann daher nur teilweise positiv beantwortet werden.

## 16. Interindividuelle Unterschiede in den Testresultaten: Soziodemographische, persönlichkeitsbezogene und situative Einflussfaktoren

In der Literatur finden sich zahlreiche Faktoren, denen nachgesagt wird, dass sie das Ausmaß des gegebenen und erhaltenen Mentorings beeinflussen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird der Einfluss der psychosozialen Variablen *Geschlecht*, *Alter* und *sozioökonomischer Status* (soziale Schichtzugehörigkeit) des Protégés (Annahmen 11, 12), der Persönlichkeitseigenschaften *Locus of control* (Kontrollüberzeugung), *Self-Monitoring* und *Extraversion* (Annahmen 14a, 14b) sowie der situationsbezogenen Aspekte *Interaktionsmöglichkeiten am Arbeitsplatz* und *Förderklima* (Annahme 15a, 15b) untersucht. Die Analyse, ob diese Faktoren tatsächlich mit dem Ausmaß an Unterstützung zusammenhängen, erfolgt auf der Ebene der Gesamtskala und der beiden Teilskalen (karrierebezogene und psychosoziale Unterstützung) unter der Berücksichtigung der verschiedenen Messzeitpunkte aus der Perspektive des Protégés und aus der Perspektive des jeweiligen Mentors. Das Vorgehen gliedert sich dabei in drei verschiedene Analysekomplexe: *Als erstes* werden die Zusammenhänge auf Einzelebene mit Hilfe von Korrelationen überprüft. *Als zweites* werden die einzelnen Einflussfaktoren entsprechend ihrer Zugehörigkeit zu den psychosozialen Kontextvariablen, Persönlichkeitseigenschaften oder situationsbezogenen Aspekten gruppiert und anschließend auf dieser Gruppenebene regressionsanalytisch untersucht. *Als drittes* folgt die Darstellung eines Gesamtmodells, bei dem mit Hilfe von hierarchischen Regressionen der Einfluss vorgestellt wird, wenn sämtliche Gruppen berücksichtigt werden.

### *Analysekomplex 1*

Im Rahmen des ersten Analysekomplexes wurden die Einflussfaktoren zunächst einzeln mit dem erhaltenen Mentoring zum zweiten und dritten Messzeitpunkt sowie dem gegebenen Mentoring zum Zeitpunkt der dritten Erhebung korreliert. Die Ergebnisse bezüglich der Gesamtskala sowie der karrierebezogenen und psychosozialen Mentoring-Unterstützung befinden sich in Tabelle 16.-1.

Bezüglich des *Geschlechts* des Protégés und den *Interaktionsmöglichkeiten am Arbeitsplatz* findet sich unabhängig von der eingenommenen Perspektive und Art der Mentoring-Unterstützung kein signifikanter Zusammenhang. *Extraversion* korreliert mit dem erhaltenen Mentoring zum zweiten Messzeitpunkt, die *soziale Schichtzugehörigkeit* und die *Kontrollüberzeugung* hängen jeweils mit der erhaltenen Unterstützung zum zweiten und dritten Messzeitpunkt zusammen. Hohe Werte bezüglich der Kontrollüberzeugung stehen dabei für

eine hohe interne Ausprägung. Das *Alter* des Protegés, die Persönlichkeitseigenschaft *Self-Monitoring* und das *Förderklima* korrelieren hingegen bei sämtlichen Variationen marginal oder deutlich mit dem Ausmaß an Mentoring. Das *Alter* stellt dabei den einzigen Faktor dar, bei dem ein negativer Zusammenhang vorliegt.

Tabelle 16.-1

*Übersicht über den korrelativen Zusammenhang zwischen mehreren Einflussfaktoren und dem erhaltenen sowie gegebenen Mentoring zu verschiedenen Messzeitpunkten*

		Gesamt Protegé T2	Gesamt Protegé T3	Gesamt Mentor T3	Karriere Protegé T2	Karriere Protegé T3	Karriere Mentor T3	Psychos. Protegé T2	Psychos. Protegé T3	Psychos. Mentor T3
	<i>N</i>	194	174	103	194	174	102	194	174	103
Geschlecht	338	.10	.04	.02	.12	.06	.05	.04	.01	-.01
Alter	336	-.33**	-.16*	-.31**	-.29**	-.16*	-.27**	-.28**	-.13°	-.26**
Schicht	332	.21**	.33**	.06	.14*	.26**	.00	.23**	.35**	.16
Kontrollüberz.	336	.27**	.23**	-.11	.23**	.20**	-.06	.24**	.21**	-.14
Self-Monit.	337	.29**	.28**	.36**	.25**	.24**	.25*	.25**	.26**	.34**
Extraversion	337	.23**	.11	.04	.24**	.12	.07	.16*	.08	-.02
Interaktion.	336	.06	.09	-.01	.04	.04	-.03	.08	.12	.04
Förderklima	336	.24**	.27**	.23*	.26**	.32**	.19°	.15*	.17*	.20*

*Anmerkung.* °  $p \leq 0.09$ , \*  $p \leq 0.05$ , \*\*  $p \leq 0.01$  (2-seitig); Geschlecht: 1 = männl., 2 = weibl.; Kontrollüberz. = interne Kontrollüberzeugung; Self-Moni. = Self-Monitoring; Interaktion. = Interaktionsmöglichkeiten; Gesamt = Mentoring Gesamtskala mit 33 Items; Karriere = Karrierebezogene Mentoring-Unterstützung; Psychos. = Psychosoziale Mentoring-Unterstützung; T2 = zweiter Messzeitpunkt, T3 = dritter Messzeitpunkt.

### *Analysekomplex 2*

Als nächstes wurden die Einflussfaktoren entsprechend ihrer Zugehörigkeit zu den psychosozialen Kontextvariablen, Persönlichkeitseigenschaften oder situationsbezogenen Aspekten regressionsanalytisch als Gruppe untersucht. In der ersten Analyse wurden demnach das Geschlecht, das Alter und die soziale Schichtzugehörigkeit zusammen berücksichtigt, in der zweiten die Kontrollüberzeugung, Self-Monitoring und Extraversion und in der dritten die Interaktionsmöglichkeiten und das Förderklima. Die Ergebnisse werden in Anhang 58 dargestellt.

Werden das *Geschlecht*, das *Alter* und die *Schichtzugehörigkeit* zusammen betrachtet, so zeigt sich erneut, dass bezüglich des Geschlechts kein Zusammenhang vorliegt, das Alter bei 7 von 9 möglichen Mentoring-Variationen deutlich, bei einer weiteren marginal und bei der letzten gar nicht mit der Unterstützung zusammenhängt und die soziale Schichtzugehörigkeit nur bezüglich des erhaltenen, nicht jedoch des gegebenen Mentorings einen Einfluss hat.

Nachfolgende Analysen zeigten zudem, dass das Alter des Protégés als Mediator die Beziehung zwischen der sozialen Schicht und dem erhaltenen Mentoring zum zweiten Messzeitpunkt je nach Art der Unterstützung vollständig oder partiell vermittelt. Das Vorgehen zur Ermittlung eines Mediatoreffektes wird ausführlicher in Kapitel 17 beschrieben. Die entsprechenden Analysen befinden sich in Anhang 59.

Bezüglich der *Persönlichkeitseigenschaften* zeigen sich bei der internalen Kontrollüberzeugung und Self-Monitoring keine abweichenden Muster im Vergleich zu den Einzelvergleichen. Wird jedoch die Extraversion zusammen mit den beiden anderen Faktoren analysiert, werden die vorherigen Zusammenhänge nicht mehr oder nur marginal signifikant. Es ist daher anzunehmen, dass sich die Persönlichkeitseigenschaften im Rahmen dieser Analyse gegenseitig beeinflussen. Die Untersuchung von Mediatoreffekten ergab, dass die Beziehung zwischen Extraversion und dem erhaltenen Mentoring zum zweiten Messzeitpunkt sowohl durch die interne Kontrollüberzeugung (s. Anhang 60) als auch durch das Self-Monitoring des Protégés (s. Anhang 61) partiell vermittelt wird. Darüber hinaus wirkt die Kontrollüberzeugung als Mediator zwischen dem Self-Monitoring und dem erhaltenen Mentoring zum zweiten Messzeitpunkt (Anhang 62), wobei in diesem Fall jedoch der Sobel-Test nur marginal signifikant ausfällt.

Bezüglich der *situativen Aspekte* können keine Unterschiede in der allgemeinen Tendenz festgestellt werden. Die Interaktionsmöglichkeiten korrelieren gar nicht mit dem erhaltenen und gegebenen Mentoring, das Förderklima hingegen bis auf eine Ausnahme, bei der ein marginaler Zusammenhang vorliegt, durchweg mit allen Mentoring-Variationen.

### *Analysekomplex 3*

Als letztes wurden die drei Gruppen mit Einflussfaktoren in ein Gesamtmodell integriert. Dieses wird exemplarisch für die Gesamtskala in Tabelle 16.-2 dargestellt. Die Ergebnisse bezüglich der karrierebezogenen und psychosozialen Mentoring-Unterstützung befinden sich im Anhang (s. Anhang 63).

Das *Geschlecht* des Protégés weist wie auch in den vorherigen Analysen hinsichtlich der Gesamtskala und der karrierebezogenen und psychosozialen Unterstützung keinen Zusammenhang mit den Mentoring-Variationen auf. Dieses gilt gleichermaßen für die Perspektive der Protégés als auch die Perspektive der Mentoren. Beim *Alter* des Protégés fallen hingegen 6 der 9 Werte signifikant aus. Dabei verstärkt sich das bereits im zweiten Analysekomplex angedeutete Muster, dass aus der Perspektive der Mentoren und bei der eher kurzfristigen (zweiter Messzeitpunkt) prädiktiven Messung der Protégés ein negativer Zusammenhang

vorhanden ist, nicht jedoch bei der Kriterienmessung der *Protegés* zum dritten Messzeitpunkt. Die *soziale Schichtzugehörigkeit* hängt hingegen nur teilweise mit der Mentoring-Unterstützung zum zweiten Messzeitpunkt, durchweg mit der Unterstützung zum dritten Messzeitpunkt und gar nicht mit dem gegebenen Mentoring zusammen. Auf der Seite der *Protegés* zeigt sich damit eher ein langfristiger Effekt.

Tabelle 16.-2

*Hierarchische Regressionsanalysen bezüglich der Einflussfaktoren hinsichtlich des erhaltenen und gegebenen Mentorings (Gesamtskala) zu verschiedenen Messzeitpunkten*

	Gesamtskala Protegé T2 (N = 188)			Gesamtskala Protegé T3 (N = 167)			Gesamtskala Mentor T3 (N = 100)		
	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
Schritt 1									
Geschlecht	.04			-.03			-.03		
Alter	-.31**			-.14			-.33**		
Schicht	.14°			.32**			.02		
		.14	.14**		.13	.13**		.11	.11**
Schritt 2									
Kontrollüberzeugung	.17*			.17*			-.18°		
Self-Monitoring	.19**			.24**			.33**		
Extraversion	.05			-.06			-.11		
		.21	.08**		.21	.08**		.26	.14**
Schritt 3									
Interaktionsmöglichkeiten	.01			.00			-.01		
Förderklima	.16*			.19*			.16		
		.24	.02°		.24	.03°		.28	.02

Anmerkung. °  $p \leq 0.07$ , \*  $p \leq 0.05$ , \*\*  $p \leq 0.01$  (2-seitig); Gesamtskala mit 33 Items, T2 = zweiter Messzeitpunkt; T3 = dritter Messzeitpunkt;  $\beta$  = standardisiertes Beta.

Bei der *internalen Kontrollüberzeugung* wurde wie bereits zuvor unabhängig vom Messzeitpunkt signifikante Werte im Hinblick auf die *Protegé*-Perspektive festgestellt. Die Werte bezüglich des gegebenen Mentorings, die zuvor auf der Einzelebene und der Gruppenebene nicht signifikant ausfielen, zeigen jetzt allerdings ein etwas anderes Bild, wobei im Gegensatz zum erhaltenen Mentoring negative Beta-Koeffizienten vorliegen. Bei der Persönlichkeitseigenschaft *Self-Monitoring* fallen nach wie vor alle ermittelten Werte signifikant positiv aus, während bezüglich der *Extraversion* keine Zusammenhänge festzustellen sind.

Die *Interaktionsmöglichkeiten am Arbeitsplatz* weisen wie bereits bei den vorherigen Analysen keinerlei Beziehung zu der mentorale Unterstützung auf. Das *Förder- und Entwicklungsklima* in der Organisation hat hingegen über die soziodemographischen Angaben und den Persönlichkeitseigenschaften hinaus einen signifikante Einfluss auf das erhaltene Mentoring als Gesamtkonstrukt sowie auf die karrierebezogene Unterstützung, nicht jedoch auf die

psychosoziale Unterstützung oder das gegebene Mentoring. Beim gegebenen Mentoring ist allerdings zu beachten, dass auf der Ebene der Gesamtskala der entsprechende Koeffizient die gleiche Höhe aufweist wie der Koeffizient beim erhaltenen Mentoring. Das bei den Mentoren im Gegensatz zu den Protégés der Koeffizient nicht signifikant wird, kann an der geringeren Stichprobengröße bzw. an einer fehlenden statistischen Power liegen.

### *Zusammenfassung*

Zusammenfassend lässt sich demnach sagen, dass die untersuchten *soziodemographischen Faktoren* nur zum Teil einen Einfluss auf die Mentoring-Unterstützung haben. Es konnte gezeigt werden, dass in einigen Konstellationen das Alter und die soziale Schichtzugehörigkeit erwartungsgemäß mit Mentoring verbunden sind, während beim Geschlecht jedoch keine signifikanten Werte vorhanden waren. Jüngere Protégés, sowie Protégés aus einer höheren sozialen Schicht erhalten mehr Unterstützung, es liegen jedoch keine Geschlechtsunterschiede vor.

- ▶ Die Annahmen 11 und 12 können entsprechend nicht vollständig bestätigt werden.

Bei den *Persönlichkeitseigenschaften* wird deutlich, dass insbesondere Personen mit hohen Werten in Self-Monitoring ein höheres Ausmaß an Unterstützung erhalten; auch die Internale Kontrollüberzeugung hat bezüglich des erhaltenen Mentorings einen Einfluss. Ein Zusammenhang bezüglich der Extraversion ist hingegen weniger gegeben.

- ▶ Die Annahmen 14a und 14b können damit geteilt bestätigt werden.

Von den beiden *situativen Faktoren* weisen entgegen der Erwartungen die Interaktionsmöglichkeiten am Arbeitsplatz keinen Zusammenhang mit dem Ausmaß an Mentoring auf. Demgegenüber hat das Förderklima bei der Analyse auf Einzelebene und auf Gruppenebene einen erheblichen Einfluss und weist zudem im Gesamtmodell über die anderen Faktoren hinaus bezüglich der Gesamtskala und der karrierebezogenen Unterstützung signifikante Werte auf.

- ▶ Die Annahmen 15a und 15b konnten daher teilweise bestätigt werden.

## 17. Kriteriumsvalidität: Die Auswirkungen der Mentoring-Unterstützung

Die Kriteriumsvalidität wird dann als gegeben angesehen, wenn von einem Testergebnis erfolgreich auf ein als relevant erachtetes Außenkriterium geschlossen werden kann (s. Anhang 1). Aufgrund der im theoretischen Teil dargelegten Ergebnisse früherer Studien wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an Mentoring-Unterstützung und den Berufserfolgsmaßen *Einkommen*, *hierarchische Position* und *subjektive Karrierezufriedenheit* des Protegés untersucht. Dabei wird angenommen, dass sowohl Mentoring als Gesamtkonstrukt (Annahme 10a), als auch das karrierebezogene Mentoring (Annahme 10b), das psychosoziale Mentoring (Annahme 10c) und die 11 Facetten von Mentoring (Annahme 10d) positiv mit diesen Berufserfolgsmaßen zusammenhängen. Erste Analysen, bei denen die Daten der deutschsprachigen Version des MRI herangezogen wurden, finden sich bei Ferris et al. (2008), Blickle, Witzki & Schneider (2009a, 2009b) und Witzki (2008). Nachfolgend werden zuerst die unterschiedlichen Herangehensweisen sowie die Ergebnisse dargestellt. Im Anschluss daran findet eine Erweiterung der dargestellten Analysen statt.

In der Studie von Ferris et al. (2008) wurde der Schwerpunkt auf die Politischen Fertigkeiten gelegt; entsprechend stehen das erhaltene Mentoring und die Berufserfolgsmaße nicht im Vordergrund der Analysen. Der allgemeinen Übersicht über die Interkorrelationen der Variablen der Studie ist jedoch zu entnehmen, dass das erhaltene Mentoring, erhoben zum ersten Messzeitpunkt mit Hilfe der 33 Originalitems, signifikant mit der subjektiven Karrierezufriedenheit zum ersten ( $r_{T1} = 0.34, p < 0.01$ ) und zweiten ( $r_{T2} = 0.31, p < 0.01$ ) Messzeitpunkt korreliert, nicht jedoch mit der hierarchischen Position ( $r_{T1} = 0.10, p > 0.05$ ;  $r_{T2} = 0.06, p > 0.05$ ) und dem Einkommen ( $r_{T1} = 0.10, p > 0.05$ ;  $r_{T2} = 0.14, p > 0.05$ ). Die Korrelation zwischen dem erhaltenen Mentoring und dem Einkommen zum zweiten Messzeitpunkt beruht dabei auf einer Stichprobe von 185 Personen und überschreitet marginal die Hürde von 0.05.

In der Studie wurden darüber hinaus mehrere Hypothesen zur Mediatorfunktion der Politischen Fertigkeiten aufgestellt. So wurde auch angenommen, dass die Zusammenhänge zwischen dem erhaltenen Mentoring zum ersten Messzeitpunkt und den drei Indikatoren des Berufserfolges zum zweiten Messzeitpunkt durch das Gesamtkonstrukt der Politischen Fertigkeiten mediiert wird. Die Prüfprozedur, ob ein Mediatoreffekt vorliegt, erfolgt in mehreren Schritten (vgl. Baron & Kenny, 1986). Im ersten Schritt wird eine Regressionsanalyse mit

dem Mediator und der unabhängigen Variablen durchgeführt. Darüber hinaus wird zum Teil zusätzlich der Zusammenhang zwischen dem Mediator und der abhängigen Variablen überprüft. Anschließend wird eine zweite Regressionsanalyse mit der abhängigen Variablen und der unabhängigen Variable berechnet. Als letztes findet eine Regressionsanalyse bezüglich der abhängigen Variablen hinsichtlich der unabhängigen Variablen und des Mediators statt. Damit ein Mediatoreffekt vorliegt, müssen zum einen alle drei bzw. vier Berechnungen signifikant sein. Zum anderen sollte sich das Beta Gewicht der unabhängigen Variablen im dritten Schritt verringern oder nichtsignifikant werden, wenn der Mediator hinzugefügt wird. Im ersten Fall wird von einer partiellen Mediation gesprochen, im zweiten von einer vollständigen Mediation. Zusätzlich wird häufig der Sobel Test hinzugezogen, um die Signifikanz der Mediatorvariablen zu überprüfen (vgl. MacKinnon, Lockwood, Hoffman, West & Sheets, 2002).

Als Voraussetzung für eine Mediation muss demnach u.a. gegeben sein, dass zwischen der unabhängigen Variablen (Mentoring) und der abhängigen Variablen (Berufserfolgsmaß) ein signifikanter Zusammenhang besteht (vgl. Baron & Kenny, 1986). In Bezug auf die hierarchische Position war dies nicht der Fall. Bei der Karrierezufriedenheit waren andere Voraussetzungen nicht erfüllt, so dass auch hier kein Mediatoreffekt vorlag. Hinsichtlich des Einkommens konnten jedoch festgestellt werden, dass die Beziehung zwischen dem erhaltenen Mentoring zum ersten Messzeitpunkt mit dem Einkommen zum zweiten Messzeitpunkt durch die Politischen Fertigkeiten vollständig mediiert wurde (Sobel Test:  $z = 2.319$ ,  $p < 0.05$ ). Der scheinbare Widerspruch zu den ersten Korrelationsergebnissen wird im Rahmen der Studie nicht genauer erläutert. Den Analysen, denen die Ergebnisse zugrunde liegen, kann jedoch entnommen werden, dass die Mediatoranalyse dadurch, dass sie ausschließlich Personen berücksichtigt, bei denen sowohl Daten zum Mentoring als auch zu den Politischen Fertigkeiten und zum Einkommen vorliegen, auf einer geringeren Stichprobe basiert. Bei der auf diese Art reduzierten Stichprobe von 179 Personen liegt eine signifikante Korrelation zwischen dem erhaltenen Mentoring und dem Einkommen vor, so dass diese Voraussetzung für die Mediation erfüllt ist.

In der Veröffentlichung von Blickle, Witzki und Schneider (2009a) stand nicht das Gesamtkonstrukt Politische Fertigkeiten im Mittelpunkt, sondern ausschließlich die Dimension Netzwerkfähigkeit. Das erhaltene aber auch das gegebene Mentoring wurde als Gesamtwert (Original-Skala, 33 Items) zum ersten Messzeitpunkt erfasst, ebenso die Macht des Mentors, ermittelt durch die Leitungsebenen unter dem Mentor. Die Netzwerkfähigkeit wurde zum zweiten Messzeitpunkt erhoben und die Berufserfolgsmaße Einkommen, hierarchische

Position und subjektive Karrierezufriedenheit zum dritten Messzeitpunkt. Erste Analysen zeigten, dass das erhaltene Mentoring mit allen drei Berufserfolgsmaßen zum dritten Messzeitpunkt signifikant korreliert. Im Rahmen der Studie wurde darüber hinaus angenommen, dass die Beziehung zwischen dem erhaltenen Mentoring und den Berufserfolgsmaßen durch die Macht des mentoraleen Unterstützers moderiert wird. Zur Überprüfung dieser Hypothese wurden hierarchische Regressionsanalysen durchgeführt mit Geschlecht, Alter und sozialer Herkunft des Protégés als Kontrollvariablen im ersten Schritt, dem erhaltenen Mentoring im zweiten Schritt, der Netzwerkfähigkeit im dritten Schritt, der Macht des Mentors im vierten Schritt und der Interaktion zwischen dem erhaltenen Mentoring und der Macht des Mentors als fünften Schritt. Die Ergebnisse zeigen, dass ein signifikanter Interaktionseffekt in Bezug auf das Einkommen, nicht jedoch hinsichtlich der hierarchischen Position und der subjektiven Karrierezufriedenheit vorliegt. Die Interaktion wirkt sich dabei so aus, dass je größer die Macht des Mentors zum ersten Messzeitpunkt, desto stärker wird die Verbindung zwischen dem erhaltenen Mentoring (zum ersten Messzeitpunkt) und dem Einkommen (zum dritten Messzeitpunkt).

Darüber hinaus wurde die Hypothese aufgestellt, dass die Netzwerkfähigkeit als Mediator zwischen dem erhaltenen Mentoring und den Berufserfolgsmaßen fungiert. Die entsprechenden Analysen zeigten, dass die Beziehung zwischen dem erhaltenen Mentoring und dem Einkommen (Sobel Test:  $z = 2.17, p < .05$ ) sowie der hierarchischen Position (Sobel Test:  $z = 2.07, p < .05$ ) tatsächlich vollständig durch die Netzwerkfähigkeit des Protégés mediiert wird. Bezogen auf die subjektive Karrierezufriedenheit konnte jedoch kein Mediatoreffekt festgestellt werden.

In einer zweiten Veröffentlichung von Blickle, Witzki und Schneider (2009b) wurde zwar ebenfalls der Zusammenhang zwischen Mentoring und karrierebezogenen Aspekten untersucht, der Schwerpunkt lag dabei jedoch auf der Eigeninitiative des Protégés, die Mentoring-Beziehung von sich aus zu initiieren. Das Ausmaß an erhaltenem Mentoring im Sinne des Mentor Role Instruments blieb dabei unberücksichtigt. Daher wird an dieser Stelle auf diese Studie nicht weiter eingegangen.

Am ausführlichsten befasste sich bisher Witzki (2008) mit der Vorhersage von beruflichem Erfolg mit Hilfe des deutschsprachigen MRI. Witzki wendete bei seinen Analysen drei verschiedene Herangehensweisen an. So führte der Autor eine gleichzeitige (konkurrente) Kriterienerhebung, eine distale (prädiktive) Kriterienerhebung und eine Kriterienerhebung, bei der die Veränderung mit berücksichtigt wurde, durch. Bei der *gleichzeitigen bzw.*

*konkurrenten Kriterienerhebung* wurden ausschließlich Daten aus einer Perspektive, z.B. aus der Perspektive des Protegés, zu einem Messzeitpunkt ausgewertet. Bei dieser Methode besteht allerdings aufgrund des Erhebungszeitpunktes und der nur einer Informationsquelle die Gefahr des sogenannten *common method bias* (vgl. Podsakoff, Lee & Podsakoff, 2003), durch den eher eine Überschätzung der Zusammenhänge stattfindet. Bei der *distalen bzw. prädiktiven Kriterienerhebung* wurde das erhaltene Mentoring eines Messzeitpunktes dazu verwendet, die während eines nachfolgenden Messzeitpunktes erfassten Berufserfolgsmaße vorherzusagen. Bei dieser Vorhersage werden zwar mehrere Erhebungszeitpunkte mit einbezogen, was im Sinne der ersten Methode eine Verbesserung darstellt, allerdings bleiben häufig allein aufgrund ihrer nicht greifbaren Anzahl potentielle Einflussfaktoren wie etwa das Geschlecht der Teilnehmer, ihr Ausbildungshintergrund, ihre soziale Herkunft, ihre berufliche Vergangenheit oder situativen Aspekte unberücksichtigt, welche sich jedoch teilweise erheblich auf die Ausprägung der Berufserfolgsmaße auswirken können. Werden diese Faktoren nicht kontrolliert, so kann es zu falschen Annahmen bezüglich des Einflusses kommen, den das erhaltene Mentoring auf das Gehalt, die hierarchische Position und die Karrierezufriedenheit hat. Um diese potentiellen Einflüsse auf das Kriterium zumindest zum Zeitpunkt der ersten Erhebung zu kontrollieren, wurde bei der *veränderungsbezogenen Kriterienerhebung* anders als bei der prädiktiven Erhebung neben dem erhaltenen Mentoring zusätzlich die Ausprägung des Gehaltes, der hierarchischen Position oder der Karrierezufriedenheit zum ersten Messzeitpunkt erhoben. Durch diese statistische Kontrolle der Berufserfolgsmaße wird entsprechend nicht überprüft, welchen Effekt das erhaltene Mentoring auf die absolute Ausprägung des Kriteriums zum Zeitpunkt der zweiten Erhebung hat, sondern das Ausmaß an Mentoring wird dazu verwendet, die Veränderung der Ausprägung der beruflichen Erfolgsmaße zwischen den beiden Messzeitpunkten vorherzusagen. Während bei der konkurrenten Kriterienerhebung eher eine Überschätzung der Zusammenhänge erwartet wird, kann davon ausgegangen werden, dass bei der Methode der Veränderung eher kleinere Effekte auftreten, da bereits ein Teil der Varianz, die vor dem ersten Messzeitpunkt angesiedelt ist, kontrolliert wird.

Die Umsetzung dieser drei verschiedenen Vorgehensweisen kann im Sinne von hierarchischen Regressionen erfolgen. Bei der konkurrenten Kriterienerhebung wurden im ersten Schritt allgemeine Kontrollvariablen, im zweiten Schritt das erhaltene Mentoring und als Kriterium das Berufserfolgsmaß, gemessen zum gleichen Messzeitpunkt wie das erhaltene Mentoring, berücksichtigt. Bei der prädiktiven Erhebung besteht der einzige Unterschied darin, dass die Erhebung des Kriteriums zu einem späteren Messzeitpunkt erfolgte. Bei der

dritten Methode wurde schließlich bei den Kontrollvariablen zusätzlich das Kriterium zum ersten Messzeitpunkt eingefügt.

In der Studie von Witzki (2008) wurden als Kontrollvariablen das Geschlecht und die soziale Herkunft des Protegés sowie ggf. das Einkommen, die hierarchische Position und die Karrierezufriedenheit zum ersten Messzeitpunkt berücksichtigt. Das erhaltene Mentoring wurde durch die beiden Teilskalen karrierebezogene Unterstützung und psychosoziale Unterstützung mit Hilfe der 33 Originalitems erfasst. Da die Studie durchgeführt wurde, um den Zusammenhang von Intelligenz, Mentoring und beruflichem Erfolg zu untersuchen, wurden die Analysen sowohl mit als auch ohne den zusätzlichen Einflussfaktor Intelligenz durchgeführt. Da diesbezüglich noch weitere Veröffentlichungen angestrebt werden, finden im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur diejenigen Analysen Berücksichtigung, bei denen die Intelligenz nicht verwendet wurde.

Ein erstes Ergebnis über den Zusammenhang zwischen dem erhaltenen Mentoring und den Berufserfolgsmaßen liefert Witzki (2008) in Form einer allgemeinen *Korrelationstabelle*. Ihr ist zu entnehmen, dass die *karrierebezogene Unterstützung*, gemessen zum ersten Messzeitpunkt, nicht signifikant mit der hierarchischen Position zum ersten ( $r_{T1} = .00, p > .05$ ) und zweiten ( $r_{T2} = .02, p > .05$ ) Messzeitpunkt und dem Einkommen zum zweiten Messzeitpunkt ( $r_{T2} = .17, p > .05$ ) korreliert. Mit dem Einkommen zum ersten Messzeitpunkt ( $r_{T1} = .19, p < .05$ ) und der subjektiven Karrierezufriedenheit ( $r_{T1} = .23, p < .01$ ;  $r_{T2} = .26, p < .01$ ) konnten jedoch jeweils Zusammenhänge festgestellt werden. Das erhaltene *psychosoziale Mentoring* korreliert hingegen mit der hierarchischen Position ( $r_{T1} = .24, p < .01$ ;  $r_{T2} = .23, p < .01$ ) und der Karrierezufriedenheit ( $r_{T1} = .27, p < .01$ ;  $r_{T2} = .20, p < .05$ ), nicht jedoch mit dem Einkommen ( $r_{T1} = .07, p > .05$ ;  $r_{T2} = .15, p > .05$ ).

Die drei verschiedenen *hierarchischen Regressionsanalysen* zum Einkommen zeigten, dass die erhaltene Karriereunterstützung bei der konkurrenten Kriteriumserhebung einen eindeutig signifikanten Effekt aufweist, bei der prädiktiven nur einen marginalen auf dem 10%-Niveau und bei der veränderungsbezogenen gar keinen. Bei der erhaltenen psychosozialen Unterstützung ist bei allen drei Methoden kein signifikanter Einfluss vorhanden. Bezüglich der hierarchischen Position hat die Karriereunterstützung über die Kontrollvariablen hinaus keinen inkrementellen Effekt. Die psychosoziale Unterstützung ist hingegen bei der konkurrenten und der prädiktiven Methode ein signifikanter Prädiktor.

Bei der konkurrenten und der prädiktiven Methode hinsichtlich der Karrierezufriedenheit wird der Einfluss von beiden Teilskalen signifikant. Nur bei der veränderungsbezogenen Methode

hat die Karriereunterstützung einen marginalen Effekt, während der Einfluss der psychosozialen Unterstützung auch auf dem 10%-Niveau nicht vorhanden ist.

Witzki folgert aufgrund der Analysen, dass das Ergebnis bezüglich des Zusammenhanges von der gewählten statistischen Vorgehensweise abhängt. Dabei wird deutlich, dass je mehr methodische Artefakte durch die Methoden eliminiert werden, desto mehr reduziert sich auch die Ausprägung des mentoraleen Einflusses. Für die vorliegende Arbeit bedeutet dies, dass ebenfalls die konkurrente, prädiktive und veränderungsbezogene Methode parallel Verwendung finden. *Im ersten Schritt* wird dabei der Analyseaufbau von Witzki beibehalten. Diese Wiederholung ist notwendig, da die vorhandenen Berechnungen auf der Basis einer geringeren Stichprobe durchgeführt wurden und sich daher mit einer größeren Personenanzahl Veränderungen (s. z.B. die Ergebnisse von Ferris et al., 2008) ergeben können. *Als zweites* werden dem Grundmodell von Witzki weitere Kontrollvariablen hinzugefügt. Witzki berücksichtigte ausschließlich das Geschlecht und die soziale Herkunft der Protégés als Einflussfaktoren. Gerade das Einkommen von Angestellten kann jedoch vertraglich festgelegt auch vom Familienstand und der Anzahl der Kinder abhängen. Darüber hinaus besteht in vielen Organisationen nur dann die Möglichkeit eines hierarchischen Aufstiegs, wenn formal ein bestimmtes Ausbildungsniveau gegeben ist. Weitere psychosoziale, personenbezogene und situative Einflussfaktoren wurden bereits im entsprechenden theoretischen Kapitel angesprochen. Im Rahmen dieser Analysen wird damit auch Annahme 13 bezüglich des Geschlechts, des Alters und der sozialen Herkunft des Protégés untersucht. *In einem dritten Analysekomplex* wird schließlich die Art des erhaltenen Mentoring variiert. In den Analysen von Witzki wurden ausschließlich die beiden Teilskalen verwendet. Doch bereits bei dieser Unterteilung zeigten sich erhebliche Unterschiede in den Ergebnissen. Schließlich wird *als viertes* ein weiterer Erhebungszeitpunkt in die Analysen mit einbezogen. In den Berechnungen nach Witzki wurden in der prädiktiven und der veränderungsbezogenen Kriterienmessung sowohl der erste, als auch der zweite Messzeitpunkt berücksichtigt. Die vorliegende Arbeit bezieht sich darüber hinaus auf einen dritten Messzeitpunkt. Entsprechend kann die Prognose auf einen längeren Zeitraum hin ausgelegt werden.

Die Ergebnisse bezüglich des ersten Analysekomplexes, bei dem das Vorgehen nach Witzki (2008) repliziert wird, werden exemplarisch für das Einkommen in Tabelle 17.-1 dargestellt. Im Vergleich zu den Ergebnissen von Witzki können Signifikanzunterschiede auf der Ebene der Einflussfaktoren und des erhaltenen Mentorings festgestellt werden.

Tabelle 17.-1

*Konkurrente, prädiktive und veränderungsbezogene Kriterienmessungen zum Einkommen im Sinne einer Replikation von Witzki (2008)*

	Methode 1: konkurrent (AV = Einkommen zu T1)				Methode 2: prädiktiv (AV = Einkommen zu T2)				Methode 3: Veränderung (AV = Einkommen zu T2)			
	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$
<b>Schritt 1</b>	307				184				175			
Geschlecht		-.26**				-.23**				-.05		
Soziale Herkunft (Einkommen T1)		.10 <sup>o</sup>				.07				.05		
			.06	.06**			.04	.04**			.87**	
											.78	.78**
<b>Schritt 2</b>												
Karr. Unters.		.19**				.24**				.02		
Psych. Unters.		-.11 <sup>o</sup>				-.10				-.04		
			.08	.02*			.07	.04*			.78	.00

Anmerkung. <sup>o</sup>  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; Geschlecht (1 = männl., 2 = weibl.); T1 = erster Erhebungszeitpunkt, T2 = zweiter Erhebungszeitpunkt; Karr Unters. = karrierebezogene Unterstützung; Psych Unters. = psychosoziale Unterstützung; Signifikanz-Veränderungen in Bezug zu den Ergebnissen von Witzki (2008) sind fett markiert.

Für die konkurrente Kriterienerhebung gilt, dass die Effekte der sozialen Herkunft und der psychosozialen Unterstützung auf dem 10%-Niveau marginal signifikant werden, bei denen ursprünglich keinerlei Anzeichen für einen Einfluss zu erkennen waren. Bei der prädiktiven Erhebung ist der Einfluss der sozialen Herkunft jetzt nicht mehr signifikant, allerdings zeigt sich ein deutlicher Effekt für die karrierebezogene Unterstützung, der ursprünglich nur marginal ausfiel. Bezogen auf die dritte Erhebungsvariante sind nun das Geschlecht und die soziale Herkunft keine Prädiktoren mehr für das Einkommen zum zweiten Messzeitpunkt, sondern ausschließlich das Einkommen zum ersten Messzeitpunkt, welches in dieser Analyse als Kontrollvariable verwendet wird.

Auch bei den hierarchischen Regressionen zur hierarchischen Position und der Karrierezufriedenheit des Protegés finden sich einige Unterschiede. Die entsprechenden Tabellen befinden sich im Anhang (s. Anhang 64 und Anhang 65). Am deutlichsten zeigen sich die Unterschiede bei den Berechnungen zur hierarchischen Position. Die karrierebezogene Unterstützung, die im Rahmen von Witzkis Untersuchung bei keiner der Berechnungsmethoden einen signifikanten Einfluss aufwies, fällt in der vorliegenden Arbeit bei der konkurrenten Methode eindeutig und bei der prädiktiven Methode marginal signifikant aus. Es kann demnach deutlich festgehalten werden, dass aufgrund der größeren Datenbasis im Einzelnen unterschiedliche Schlussfolgerungen getroffen werden können. Die allgemeinen Tendenzen, in Abhängigkeit von den drei Methoden, die bereits Witzki feststellen konnte, bleiben jedoch bestehen.

In einem nächsten Schritt wurden den Analysen weitere Kontrollvariablen hinzugefügt. Dabei handelt es sich um das Alter der Protegés, ihren höchsten Bildungsabschluss, ihren Familienstand unterteilt in verheiratet und nicht verheiratet und die Anzahl an Kindern. Die diesbezüglichen Ergebnisse für das Einkommen werden in Tabelle 17.-2 dargestellt.

Tabelle 17.-2

*Konkurrenente, prädiktive und veränderungsbezogene Kriterienmessungen zum Einkommen mit zusätzlichen Kontrollvariablen auf der Grundlage der vollständigen Original-Skala und der beiden Teilskalen*

	Methode 1: konkurrent (AV = Einkommen zu T1)				Methode 2: prädiktiv (AV = Einkommen zu T2)				Methode 3: Veränderung (AV = Einkommen zu T2)			
	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$
<b>Schritt 1</b>	262				157				148			
Geschlecht		-.26**				-.22**				-.03		
Soziale Herkunft (Einkommen T1)		.08				.04				.02		
			.06	.07**			.03	.05*		.88**		
											.78	.79**
<b>Schritt 2</b>												
Alter Protegé		.19**				.11				-.07		
Familienstand		.21**				.38**				.03		
Kinder		-.15*				-.18°				.05		
Bildung		.22**				.16*				-.03		
			.18	.13**			.16	.14**			.78	.01
<b>Schritt 3</b>												
Mentoring gesamt		.09				.10				-.04		
			.18	.01			.16	.01			.78	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Karr. Unters.		.17*				.18°				-.01		
Psych. Unters.		-.08				-.06				-.03		
			.19	.02*			.17	.02			.78	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Karr. Unters		.13*				.14°				-.03		
			.19	.02*			.17	.02°			.78	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Psych. Unters.		.02				.03				-.04		
			.18	.00			.15	.00			.78	.00

*Anmerkung.* °  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ;  $\beta$  = standardisiertes Beta-Gewicht; Geschlecht (1 = männlich, 2 = weiblich); Familienstand (1 = unverheiratet, 2 = verheiratet); T1 = erster Erhebungszeitpunkt, T2 = zweiter Erhebungszeitpunkt; Karr Unters. = karrierebezogene Mentoring-Unterstützung; Psych Unters. = psychosoziale Mentoring-Unterstützung.

Zusätzlich wurde das erhaltene Mentoring auf der Grundlage der Original-Skala variiert. Berücksichtigung findet dabei die Gesamtskala, im Sinne von Witzki (2008) die beiden Teilskalen zusammen genommen und die beiden Teilskalen separat. Für einen besseren Vergleich befinden sich diese Analyseergebnisse ebenfalls in Tabelle 17.-2. Die gleichen Analyseschritte wurden darüber hinaus auf der Ebene der 11 Mentoring-Facetten durchgeführt. Die entsprechenden Ergebnisse befinden sich zugunsten der Übersichtlichkeit im

Anhang (s. Anhang 66). Als letztes wurde bei der prädiktiven und der veränderungsbezogenen Methode nicht der zweite Messzeitpunkt, sondern der dritte berücksichtigt. Die Ergebnisse für das Einkommen bezogen auf die Gesamtskala und die beiden Teilskalen befinden sich in Tabelle 17.-3. Die Ergebnisse für die Facetten des MRI befinden sich ebenfalls in Anhang 66. Sämtliche Ergebnisse zur hierarchischen Position und der Karrierezufriedenheit des Protégés werden in Anhang 64 bzw. Anhang 65 dargestellt.

Tabelle 17.-3

*Prädiktive und veränderungsbezogene Kriterienmessungen zum Einkommen mit zusätzlichen Kontrollvariablen auf der Grundlage der vollständigen Original-Skala und der beiden Teilskalen unter der Berücksichtigung des dritten Messzeitpunktes*

	Methode 2: prädiktiv (AV = Einkommen zu T3)				Methode 3: Veränderung (AV = Einkommen zu T3)			
	N	$\beta$	korr. R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	N	$\beta$	korr. R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
<b>Schritt 1</b>	143				135			
Geschlecht		-.25**				-.10°		
Soziale Herkunft (Einkommen T1)		.05				.01		
			.04	.06*		.76**	.61	.62**
<b>Schritt 2</b>								
Alter Protégé		-.03				-.08		
Familienstand		.30**				.07		
Kinder		-.07				.06		
Bildung		.17°				.00		
			.11	.09*			.61	.01
<b>Schritt 3</b>								
Mentoring gesamt		.15°				.02		
			.13	.02°			.60	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Karr. Unters.		.21*				.01		
Psych. Unters.		-.04				.01		
			.13	.03*			.60	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Karr. Unters		.18*				.02		
			.14	.03*			.60	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Psych. Unters.		.08				.02		
			.11	.01			.60	.00

Anmerkung. °  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ;  $\beta$  = standardisiertes Beta-Gewicht; Geschlecht (1 = männl., 2 = weibl.); Familienstand (1 = unverheiratet, 2 = verheiratet); T1= erster Erhebungszeitpunkt, T2 = zweiter Erhebungszeitpunkt; Karr Unters. = karrierebezogene Mentoring-Unterstützung; Psych Unters. = psychosoziale Mentoring-Unterstützung.

Die verschiedenen Analysen zum *Einkommen* verdeutlichen, dass auf der Ebene der Gesamtskala und der psychosozialen Teilskala kein oder nur ein sehr marginaler Zusammenhang vorhanden ist. Demgegenüber korreliert die karrierebezogene Unterstützung bei der konkurrierenden Methode unabhängig davon, ob sie separat oder zusammen mit der psychosozialen Unterstützung zum Einsatz kommt signifikant mit dem Einkommen. Auch die Analysen bei

der prädiktiven Methode fallen signifikant bzw. marginal signifikant aus. Kein Zusammenhang konnten jedoch bei der veränderungsbezogenen Methode festgestellt werden. Die Aussage darüber, ob das Ausmaß an erhaltener Mentoring-Unterstützung mit dem Einkommen verbunden ist, kann entsprechend nicht pauschal beantwortet werden, sondern muss je nach zugrundegelegter Art der Unterstützung und der verwendeten Analysemethode differenziert werden.

- ▶ Annahme 10a, bei der angenommen wurde, dass Mentoring, gemessen durch das Mentor Role Instrument positiv mit dem Einkommen zusammenhängt, kann entsprechend nicht bestätigt werden.
- ▶ Für Annahme 10b, bei der das karrierebezogene Mentoring im Mittelpunkt steht, gilt, dass bezogen auf die konkurrente und prädiktive Methode die Annahme als bestätigt angesehen werden kann, nicht jedoch hinsichtlich der veränderungsbezogenen Methode.
- ▶ Annahme 10c, die mit der psychosozialen Unterstützung verbunden ist, wird hingegen unabhängig von der zugrundegelegten Analyseart nicht bestätigt.
- ▶ Auf der Ebene der 11 Facetten (Annahme 10d) findet sich entsprechend ein ebenso differenziertes Bild. Bezogen auf die Facetten Coaching, Protection, Challenging, Friendship, Counseling und Social sind keine signifikanten Zusammenhänge vorhanden. Bei den Facetten Sponsoring und Exposure treten bei der konkurrenten und prädiktiven Analysemethoden signifikante Ergebnisse auf, bei der Facette Acceptance nur bei der konkurrenten Methode bei der Facette Role Model nur bei einer der prädiktiven Methoden und bei der Facette Parent nur bei einer der veränderungsbezogenen Methoden.
- ▶ Das heißt, obwohl auf aggregierter Ebene eine eindeutige Tendenz bezüglich der karrierebezogenen und psychosozialen Dimensionen vorhanden sind, findet sich auf der Facetten-Ebene ein eher gemischtes Bild.

Die Analysekomplexe bezogen auf die *hierarchische Position* entsprechen in ihrer Vorgehensweise denen zum Einkommen. Die Ergebnisse befinden sich im Anhang (Anhang 64). Bezüglich der Gesamtskala wurden fünf Analysen durchgeführt (konkurrent, prädiktiv T2, veränderungsbezogen T2, prädiktiv T3, veränderungsbezogen T3). Signifikante Ergebnisse liegen bei der konkurrenten Methode und bei der Berücksichtigung des dritten Messzeitpunktes vor. Annahme 10a kann damit bezogen auf die hierarchische Position teilweise bestätigt werden. Auf der Ebene der beiden Teilskalen zeigt sich, dass insbesondere die psychosoziale Mentoring-Unterstützung mit der hierarchischen Position verbunden ist. Von den 13 verschiedenen Berechnungen diesbezüglich sind neun Werte signifikant und einer

marginal signifikant. Allein die veränderungsbezogenen Analysen unter der Berücksichtigung des zweiten Messzeitpunktes fallen wie bereits bei der Gesamtskala nicht bedeutsam aus. Annahme 10c kann damit überwiegend bestätigt werden. Für die karrierebezogene Unterstützung gilt hingegen, dass keine Ergebnisse signifikant werden, wenn sie alleine berücksichtigt wird. Erst wenn sie mit der psychosozialen Unterstützung zusammen erhoben wird, fallen die Werte bei der konkurrenten Methode signifikant aus, alle anderen jedoch nicht. Daher wird Annahme 10b als nicht bestätigt angesehen. Dieses wird durch die Analysen auf der Ebene der karrierebezogenen Facetten unterstützt, bei denen nur zwei (Facette Sponsoring) der 25 Werte signifikant ausfallen. Bei den psychosozialen Facetten sind hingegen etwa die Hälfte aller ermittelten Werte signifikant (14 von 30), wobei die jeweilige Anzahl zwar je nach Facette variiert, jedoch keine der sechs Facetten überhaupt keinen signifikanten Wert aufweist.

Die Ergebnisse zur *subjektiven Karrierezufriedenheit* des *Protegés* (s. Anhang 65) zeigen, dass sowohl bei der Gesamtskala als auch den beiden Teilskalen alle mit Hilfe der konkurrenten Methode ermittelten Werte signifikant ausfallen. Bei der prädiktiven Methode sind es 9 von 12. Die Ausnahme bilden die Werte bezüglich der psychosozialen Teilskala, wenn sie zusammen mit der karrierebezogenen in den Analysen berücksichtigt wird. Hinsichtlich der veränderungsbezogenen Analysen liegt hingegen nur ein einziger signifikanter Wert vor. Hier zeigt sich demnach eine starke Abhängigkeit von der gewählten Analyseart. Dennoch können die Annahmen 10a, 10b und 10c für die subjektive Karrierezufriedenheit überwiegend als bestätigt angesehen werden. Auf der Ebene der Facetten findet sich ebenfalls nur ein einziger signifikanter Wert (Sponsoring) hinsichtlich der veränderungsbezogenen Methode. Bei der konkurrenten Methode sind es hingegen 10 von 11 und bei den beiden prädiktiven Methoden (T2, T3) 11 von 22, wobei zusätzlich 3 Werte marginal signifikant ausfallen. Allein bei der Facetten Protection scheint kein Zusammenhang mit der subjektiven Karrierezufriedenheit zu bestehen.

**Fazit:** Zusammenfassend lässt sich damit sagen, dass bezüglich des Einkommens eher die karrierebezogene Mentoring-Unterstützung einen Einfluss hat, bezüglich der hierarchischen Position eher die psychosoziale Mentoring-Unterstützung und bezüglich der subjektiven Karrierezufriedenheit beide Unterstützungsformen in etwa gleichermaßen. Die Ergebnisse hängen jedoch sehr stark davon ab, wie weit die jeweiligen Messungen der Variablen zeitlich auseinander liegen und welches Ausmaß an Aggregation beim MRI gewählt wird.

Aus den jeweiligen Analysen lassen sich jedoch nicht nur Aussagen über die Mentoring-Unterstützung und die drei Berufserfolgsmaße ableiten, sondern auch über die Wirkungsweise weitere Einflussfaktoren. Nachfolgend wird spezifisch auf das Geschlecht, die soziale Herkunft und das Alter (Annahme 13) des *Protegés* eingegangen.

Das *Geschlecht des Protegés* wurde bereits in den Analysen von Witzki (2008) als Kontrollvariable verwendet. Entsprechend wurde es auch in den Analysen der vorliegenden Arbeit eingesetzt. Annahme 13 geht davon aus, dass es sowohl einen Einfluss auf den subjektiven (Karrierezufriedenheit) als auch auf den objektiven (Einkommen, hierarchische Position) Berufserfolg hat. Diese Annahme konnte nur teilweise bestätigt werden. So liegt unabhängig von der Analyseform bei der subjektiven Karrierezufriedenheit kein Zusammenhang mit dem Geschlecht vor. Für das Einkommen gilt, dass das Geschlecht in den konkurrenten und prädiktiven Regressionsanalysen jeweils ein signifikant negatives standardisiertes Beta-Gewicht aufweist, wobei das Geschlecht mit 1 für männlich und 2 für weiblich kodiert ist. Bei den veränderungsbezogenen Methoden liegt hingegen kein oder nur ein marginaler Einfluss des Geschlechts vor. Bei der hierarchischen Position zeigt sich der Geschlechtseinfluss in den langfristigen Messungen. So finden sich deutliche negative Zusammenhänge, wenn der dritte Messzeitpunkt für die prädiktive und die veränderungsbezogene Methode herangezogen wird.

Die *soziale Herkunft des Protegés* wurde durch die soziologische Skala nach Schnitzer et al. (1998) ermittelt. Annahme 13 geht davon aus, dass sie einen Einfluss auf den subjektiven (Karrierezufriedenheit) und objektiven (Einkommen, hierarchische Position) Berufserfolg hat. Für die subjektive Karrierezufriedenheit lässt sich jedoch - wenn überhaupt - nur ein sehr marginaler Einfluss feststellen. Das gleiche gilt auch für die Analysen zum Einkommen und die Analysen zur hierarchischen Position. Annahme 13 konnte damit für keines der drei Berufserfolgsmaße bestätigt werden.

Zusätzlich wird davon ausgegangen, dass das *Alter des Protegés* einen Einfluss auf den subjektiven und objektiven Berufserfolg hat. Das Alter wurde in den Analysen als zusätzliche Kontrollvariable im zweiten Schritt der Berechnungen hinzugefügt, nachdem das Geschlecht und die soziale Herkunft sowie teilweise das Kriterium (veränderungsbezogenen Messung) im ersten Schritt bereits berücksichtigt wurden. Die Ergebnisse zur Karrierezufriedenheit zeigen, dass ein signifikant negatives Beta-Gewicht vorliegt, wenn die konkurrente Methode oder die prädiktive Methode zum zweiten Messzeitpunkt angewendet wird, nicht jedoch, wenn eine der anderen Verfahrensweisen zur Anwendung kommt. Bezogen auf das Einkommen liegt

ausschließlich bei der konkurrenten Methode ein signifikant positiver Koeffizient vor (stand. Beta = .19,  $p < .01$ ). Dieses zeigt sich auch bei den Analysen zur hierarchischen Position, wobei hier die Koeffizienten nur marginal signifikant negativ ausfallen (stand. Beta = -.13,  $p < .10$ ).

**Fazit:** Annahme 13 bezüglich des *Geschlechts* konnte damit teilweise bestätigt werden. Die Analysen zur *sozialen Herkunft* weisen hingegen für keine der drei Berufserfolgsmaße signifikante Ergebnisse auf. Die Resultate bezüglich des *Alters* der Protegés müssen wiederum differenziert betrachtet werden.

Als weiterer Einflussfaktor werden die *Interaktionsmöglichkeiten* zwischen Protegé und Mentor angesehen. Bereits frühere empirische Studien konnten aufzeigen, dass sie sowohl einen Einfluss auf Berufserfolgsmaße haben, als auch auf das Ausmaß an mentoraler Unterstützung (vgl. Kap. 5.1, 5.2). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird daher der Frage nachgegangen (Annahme 16/ Forschungsfrage) wie die Interaktionsmöglichkeiten und die erhaltene mentorale Unterstützung (Gesamt, Karriere, Psychosozial) zusammenhängen, wenn ihr Einfluss auf die subjektive Karrierezufriedenheit, das Einkommen und die hierarchische Position des Protegés untersucht wird. Eine Möglichkeit besteht darin, dass der eine Aspekt den Zusammenhang zwischen dem anderen Aspekt und den Berufserfolgsmaßen vermittelt. Zur Analyse, ob in diesem Sinn ein Mediatoreffekt vorliegt, wurde der Sobel Test (vgl. MacKinnon et al., 2002) und die Prüfprozedur nach Baron und Kenny (1986) eingesetzt, die in mehreren Schritten erfolgt (s. Kap. 17). Der erste Schritt entspricht in diesem Fall den hierarchischen Regressionen, die bereits bezüglich der Einflussuntersuchung der Mentoring-Unterstützung auf das Einkommen, die hierarchische Position und die subjektive Karrierezufriedenheit durchgeführt und weiter oben vorgestellt wurden. Dabei wurden im ersten Schritt das Geschlecht, die soziale Herkunft und ggf. das Kriterium zum ersten Messzeitpunkt verwendet, im zweiten Schritt das Alter des Protegés, sein Familienstand, die Anzahl der Kinder und das Bildungsniveau und im dritten Schritt – jeweils variiert – die mentorale Unterstützung. Die nachfolgenden Schritte erfolgten nur, wenn bei der jeweiligen Mentoring-Unterstützung ein signifikanter Zusammenhang mit dem Kriterium vorhanden war. Dabei wurde jeweils die Stichprobe verwendet, die sich ergibt, wenn Personen mit fehlenden Werten bezüglich der in den Analysen verwendeten Variablen ausgeschlossen werden.

Für das *Einkommen* ergaben sich zwei weiterführende Analysen. Bei beiden waren jedoch nachfolgend die Voraussetzungen für einen Mediatoreffekt nicht erfüllt (s. Anhang 67).

Entsprechend mediiieren die Interaktionsmöglichkeiten nicht die Beziehung zwischen der Mentoring-Unterstützung (in diesem Fall der karrierebezogenen Unterstützung) und dem Einkommen. Für die *hierarchische Position* ergaben sich sechs und für die subjektive Zufriedenheit neun Analysen. Die Ergebnisse dieser Analysen werden im Folgenden vorgestellt.

*Mediatoranalysen hierarchische Position.* Hinsichtlich der hierarchischen Position wurden sechs Analysen durchgeführt, drei bezogen auf das Gesamtkonstrukt und drei bezogen auf die psychosoziale Mentoring-Unterstützung. Die erste Analyse zum Gesamtkonstrukt basiert auf der konkurrenten Methode. Die Ergebnisse befinden sich in Tabelle 17.-4. Die dargestellten Berechnungsschritte verdeutlichen, dass eine vollständige Mediation vorliegt. So sind nicht nur alle Voraussetzungen für einen Mediations-Effekt nach Baron und Kenny (1986) erfüllt, sondern es ist auch ein signifikantes Ergebnis des Sobel-Tests ( $z = 3.07, p < 0.01$ ) vorhanden.

Tabelle 17.-4

*Mediatoranalyse zur Mentoring-Gesamt-Unterstützung, der Interaktionsmöglichkeit und der hierarchischen Position auf der Grundlage der konkurrenten Methode*

Analysen	N	UV	AV	stand. Beta	t	Sobel Test
1.	279	Mentoring Gesamt T1	Position T1	.12*	1.98	-
2.	279	Interaktionsmögl. T1	Position T1	.34**	5.95	-
3.	279	Mentoring Gesamt T1	Interaktionsmögl. T1	.22**	3.65	-
4.	279	Mentoring Gesamt T1	Position T1	.05	0.82	-
		Interaktionsmögl. T1		.33**	5.62	3.07**

*Anmerkung.* \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; T1 = erster Messzeitpunkt; Interaktionsmögl. = Interaktionsmöglichkeiten; Berechnungen auf der Grundlage der Original-Skala.

Im Rahmen der zweiten Analyse wird die hierarchische Position zum dritten Messzeitpunkt berücksichtigt. Die Ergebnisse werden in Tabelle 17.-5 dargestellt. Hier liegt eine partielle Mediation vor. Entsprechend wird der Einfluss der Mentoring-Unterstützung bei der Zunahme der Interaktionsmöglichkeiten bedeutsam reduziert, allerdings wird er nicht wie bei einer vollständigen Mediation restlos aufgehoben.

Tabelle 17.-5

*Mediatoranalyse zur Mentoring-Gesamt-Unterstützung, der Interaktionsmöglichkeit und der hierarchischen Position auf der Grundlage der prädiktiven Methode*

Analysen	N	UV	AV	stand. Beta	t	Sobel Test
1.	142	Mentoring Gesamt T1	Position T3	.28**	3.26	-
2.	142	Interaktionsmögl. T1	Position T3	.32**	3.91	-
3.	142	Mentoring Gesamt T1	Interaktionsmögl. T1	.21*	2.36	-
4.	142	Mentoring Gesamt T1	Position T3	.22**	2.64	-
		Interaktionsmögl. T1		.28**	3.38	1.94*

*Anmerkung.* \*  $p \leq .05$ , \*\*  $p < .01$ ; T1 = erster Messzeitpunkt, T3 = dritter Messzeitpunkt; Interaktionsmögl. = Interaktionsmöglichkeiten; Berechnungen auf der Grundlage der Original-Skala.

Die dritte Analyse, die auf der Grundlage des Gesamtkonstruktes durchgeführt wurde, bezieht sich auf die veränderungsbezogene Methode, wobei auch hier der dritte Messzeitpunkt Verwendung fand. Die entsprechenden Analysen befinden sich in Tabelle 17.-6. Aus den Analysen geht hervor, dass die mentorale Unterstützung über die Kontrollvariablen hinaus keinen signifikanten Einfluss auf die Interaktionsmöglichkeiten hat. Damit ist eine der entscheidenden Voraussetzungen für eine Mediation nicht erfüllt.

Tabelle 17.-6

*Mediatoranalyse zur Mentoring-Gesamt-Unterstützung, der Interaktionsmöglichkeit und der hierarchischen Position auf der Grundlage der veränderungsbezogenen Methode*

Analysen	N	UV	AV	stand. Beta	t	Sobel Test
1.	140	Mentoring Gesamt T1	Position T3	.18*	2.29	-
2.	140	Interaktionsmögl. T1	Position T3	.17*	2.28	-
3.	140	Mentoring Gesamt T1	Interaktionsmögl. T1	.14	1.65	-
4.	140	Mentoring Gesamt T1	Position T3	.15*	2.01	-
		Interaktionsmögl. T1		.15*	2.00	n. sig.

*Anmerkung.* \*  $p < .05$ ; T1 = erster Messzeitpunkt, T3 = dritter Messzeitpunkt; Interaktionsmögl. = Interaktionsmöglichkeiten; Berechnungen auf der Grundlage der Original-Skala.

Für das Gesamtkonstrukt lässt sich damit zusammenfassend sagen, dass kurzfristig gesehen, eine vollständige Mediation vorliegt, bei einer zeitlich weiter auseinander liegenden Messung hingegen der Einfluss des Mediators geringer wird (i.S. einer partiellen Mediation) oder gar nicht mehr vorhanden ist.

Die drei Analysen bezogen auf die psychosoziale Unterstützung beruhen auf denselben Berechnungsmethoden. Die einzelnen Ergebnistabellen können im Anhang eingesehen werden (s. Anhang 68). Bei der konkurrenten Methode liegt eine partielle Mediation vor, bei der prädiktiven Methode unter der Berücksichtigung des dritten Messzeitpunktes ebenfalls eine partielle Mediation, und bei der veränderungsbezogenen Methode ist wie bei der Gesamtskala kein Mediatoreffekt vorhanden.

*Mediatoranalysen subjektive Karrierezufriedenheit.* Bezogen auf die subjektive Karrierezufriedenheit wurden neun Mediatoranalysen durchgeführt, jeweils drei für die Gesamtskala und die beiden Teilskalen. Diese beziehen sich auf die konkurrente Methode und die beiden prädiktiven Methoden unter der Berücksichtigung des zweiten und dritten Messzeitpunktes. Die Ergebnisse für die Gesamtskala befinden sich in Anhang 69, die Ergebnisse für die karrierebezogene Unterstützung in Anhang 70 und die Ergebnisse für die psychosoziale Unterstützung in Anhang 71. Bei allen drei Formen der Unterstützung zeigt sich das gleiche Muster: bei der konkurrenten Methode ist jeweils eine partielle Mediation vorhanden, bei den prädiktiven Methoden liegen keine Mediatoreffekte vor. Allerdings ist bei einer der konkurrenten Analysen der Beta-Koeffizient bezüglich der karrierebezogenen Unterstützung und der Interaktionsmöglichkeit nur auf dem .06-Niveau (Sobel Test:  $z = 1.91, p < 0.06$ ) signifikant.

**Fazit:** Zusammengefasst lässt sich damit sagen, dass die Interaktionsmöglichkeit keinen Mediatoreffekt in bezug auf die Mentoring-Unterstützung und das Einkommen hat, jedoch teilweise in bezug auf die hierarchische Position und die Karrierezufriedenheit, insbesondere wenn die mentorale Unterstützung und das Berufserfolgsmaß gleichzeitig erhoben wurden. Bei einer längsschnittlichen Untersuchung zeigen sich nur hinsichtlich der hierarchischen Position partielle Mediatoreffekte.

## 18. Mentoring und verwandte Konstrukte

Die 17. Annahme geht davon aus, dass der bereits bekannte positive Zusammenhang zwischen Mentoring, Wissen über politische Sachverhalte und der Facette Netzwerkfähigkeit der Politischen Fertigkeiten mit Hilfe des deutschsprachigen MRI erneut gefunden werden kann. Die Berechnungen stellen dabei eine Replikation der Studie von Blass et al. (2007) dar. Im Folgenden wird zunächst die zu replizierende Studie genauer beschrieben. Dabei wird auf die Stichprobe und die verwendeten Skalen näher eingegangen. Im Anschluss werden die Hypothesen dargestellt, die Vorgehensweise erläutert und die Ergebnisse von Blass et al. mit den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit verglichen.

Zur Untersuchung des Zusammenhanges zwischen Mentoring, Wissen über politische Sachverhalte und Netzwerkfähigkeit verwendeten Blass et al. (2007) die Adressdaten von Business School Absolventen, die ihren Abschluss zwischen 1996 und 2002 erhalten hatten. Ziel war, dadurch Personen mit dem gleichen Ausbildungshintergrund jedoch individuellen Sozialisationserfahrungen zu erreichen, da sie zur Zeit der Befragung als Berufsanfänger in einer Vielzahl von Organisationen und Branchen in unterschiedlichen geografischen Regionen der USA tätig sein konnten. Von den 1.306 angesprochenen Absolventen nahmen insgesamt 139 Personen an der Studie teil. Darunter waren 70 Frauen und 69 Männer. Damit entspricht die angegebene Zielgruppe in sehr vielen Aspekten der vorliegenden deutschen Stichprobe. Allerdings kann bereits aufgrund der deskriptiven Zahlen angenommen werden, dass eine andere Geschlechterverteilung vorliegt. Eine diesbezügliche Untersuchung wurde nachfolgend vorgenommen (zu den Ergebnissen s. unten).

Die bei Blass et al. teilnehmenden Personen füllten einen Fragebogen aus, mit dessen Hilfe u.a. die drei Hauptaspekte der Studie *Wissen über politische Sachverhalte*, *Netzwerkfähigkeit* und *Mentoring* erfasst wurden. Das Wissen über politische Sachverhalte basiert dabei auf einer Subskala der Organization Socialization Content Scale nach Chao et al. (1994). Die Skala besteht insgesamt aus sechs verschiedenen Dimensionen. Die weiteren Dimensionen sind „history“, „language“, „people“, „organizational goals and values“ und „performance proficiency“. Die Subskala „politics“ bzw. Wissen über politische Sachverhalte bezieht sich auf den individuellen Erfolg, Informationen bezüglich formaler und informaler Arbeitsbeziehungen sowie der Machtstruktur innerhalb der Organisation zu bekommen. Sie besteht aus 6 Items mit einem 7-stufigen Antwortformat von „strongly disagree“ bis „strongly agree“. In der vorliegenden Arbeit wurde die deutsche Übersetzung dieser Subskala verwendet.

Allerdings liegt ein 5-stufiges Antwortformat vor. Die Items lauten: (1) Ich glaube, ich habe einen guten Einblick, wie alles in meinem Arbeitsumfeld „tatsächlich“ funktioniert, (2) Ich weiß, wer die Personen mit dem größten Einfluss in meinem Arbeitsumfeld sind, (3) Ich kenne mich mit dem Spiel hinter den Kulissen in meinem Arbeitsumfeld nicht besonders gut aus, (4) Ich bin mir nicht immer sicher, was man tun sollte, um an die besten und interessantesten Aufgaben in meinem Arbeitsumfeld heranzukommen, (5) Ich kann gut einschätzen, welche Motive sich wirklich hinter den Handlungen anderer Personen in meinem Arbeitsumfeld verbergen, (6) Ich weiß, wessen Unterstützung man in meinem Arbeitsumfeld braucht, wenn man seine Arbeit erfolgreich erledigen möchte. Vor den einzelnen Analysen wurden einige der Items umkodiert, so dass ein hoher Wert jeweils mit einer hohen Ausprägung bezüglich des Wissens über politische Sachverhalte übereinstimmt.

Zur Messung der Politischen Fertigkeiten verwendeten Blass et al. die Subskala „networking ability“ aus dem Political Skill Inventory (Ferris, Treadway et al., 2005). Die deutsche Übersetzung weist zusätzlich zu dem 7-stufigen Antwortformat von Blass et al. die Kategorie „kann ich nicht sagen“ auf. Die Werte dieser Kategorie wurden bei den nachfolgenden Berechnungen als fehlende Werte behandelt. Bis auf geringfügige Abweichungen sind die Methoden zur Erfassung des Wissens über politische Sachverhalte sowie der Politischen Fertigkeiten demnach identisch.

Das erhaltene Mentoring wurde allerdings nicht wie in der vorliegenden Studie mit dem MRI erfasst sondern mit Hilfe von fünf Items mit einem 7-stufigem Antwortformat, die von Jones (1986) entwickelt wurden. Die von Blass et al. (2007, S. 7) angegebenen Beispielitems lauten: „Experienced organizational members see advising or training newcomers as one of their main job responsibilities in this organization“, „I have received little guidance from experienced organizational members as to how I should perform my job“ und „I am gaining a clear understanding of my role in this organization from observing my senior colleagues“.

Die ersten Ergebnisse bezüglich der Studie von Blass et al. sowie der vorliegenden Arbeit befinden sich in Tabelle 18.-1. Sie zeigt einen Vergleich der beiden Studien in Bezug auf die Mittelwerte, die Standardabweichungen, die Interkorrelationen und internen Konsistenzen. Aufgrund der unterschiedlichen Skalen bzw. der unterschiedlichen Antwortformate ist ein direkter Vergleich hinsichtlich der Mittelwerte bei den Skalen Mentoring und Wissen über politische Sachverhalte nicht angebracht. Bei der Skala Wissen über politische Sachverhalte zeigt sich jedoch, dass bei beiden Stichproben mit Mittelwerten von  $M = 5.41$  (7-stufiges Antwortformat, Blass et al.) und  $M = 3.89$  (5-stufiges Antwortformat, vorliegende Arbeit) jeweils eine hohe Ausprägung der Werte vorliegt.

Tabelle 18.-1

Mittelwerte, Standardabweichungen, Interkorrelationen und interne Konsistenzen nach Blass et al. (2007) im Vergleich mit den Werten der vorliegenden Arbeit

Variablen	N	M	SD	1	2	3	4
<b>Blass et al. (2007)</b>							
1. Mentoring (J)	139	4.73	1.35	(.80)			
2. Wissen ü. pol. Sachverhalte	139	5.41 <sup>a</sup>	0.69	.39**	(.80)		
3. Netzwerkfähigkeit	139	5.00	0.99	.17*	.54**	(.87)	
4. Geschlecht	139	1.50	0.50	.01	.09	.07	(-)
<b>Vorliegende Arbeit</b>							
1. Mentoring (MRI)	194	4.26	0.90	(.93)			
2. Wissen ü. pol. Sachverhalte	201	3.89 <sup>b</sup>	0.64	.25**	(.81)		
3. Netzwerkfähigkeit	202	4.76	1.35	.26**	.43**	(.86)	
4. Geschlecht (1 = männl.; 2 = weibl.)	202	1.25	0.44	.10	-.05	-.07	(-)

Anmerkung. \* =  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  (2-seitige Tests); Mentoring (J) = Mentoring nach Jones (1986); Mentoring (MRI) = Mentor Role Instrument nach Ragins und McFarlin (1990); a = 7-stufiges Antwortformat; b = 5-stufiges Antwortformat; die obere Matrix bezieht sich auf die Daten nach Blass et al. (2007), die untere auf die Daten der vorliegenden Arbeit.

Bezüglich des Aspektes Netzwerkfähigkeit wird erwartet, dass sich die jeweiligen Mittelwerte nicht voneinander unterscheiden. Die zu prüfende Hypothese lautet entsprechend, dass zwischen den Werten kein signifikanter Unterschied besteht. Diese Art von Hypothesenprüfung, bei der statt der Alternativhypothese die Nullhypothese getestet wird, ist statistisch allerdings nicht möglich (s. Bortz & Döring, 2002). Die nachfolgenden Ausführungen zur Netzwerkfähigkeit sind daher deskriptiv zu verstehen: Zur Überprüfung von Mittelwertunterschieden von zwei unabhängigen Stichproben wird als gängige Methode der t-Test verwendet (vgl. Bortz, 2005). Dieser reagiert nach Diehl und Arbinger (1992, S. 145) bei ungleichen Stichprobengrößen allerdings äußerst empfindlich auf das Nichtvorliegen von Varianzhomogenität. Der F-Test zum Vergleich zweier Stichprobenvarianzen (vgl. Bortz, 2005; Diehl & Arbinger, 1992) ergab bei den vorliegenden Daten zur Netzwerkfähigkeit, dass eine Varianzheterogenität vorliegt ( $F = 1.86$ ;  $F_{\text{krit}} = 1.37$ ). Daher wurde die Hypothesentestung mit Hilfe eines Welch-Tests für ungleiche Stichprobengrößen und ungleichen Varianzen durchgeführt (Diehl & Arbinger, 1992, S. 136ff.). Die Analyse konnte die vorherige Erwartung bestätigen (Mittelwerte: 5.00<sub>Blass et al.</sub> vs. 4.76<sub>vorliegende Arbeit</sub>;  $W = 1.89$ ;  $df = 338$ ;  $p > 0,05$ ). Die Nullhypothese kann aufgrund der Ergebnisse beibehalten werden.

Die Variable Geschlecht verteilt sich dichotom. Daher wurde beim letzten Aspekt zur Überprüfung der Mittelwertsunterschiede kein t-Test sondern ein Chi-Quadrat-Test durchgeführt ( $\chi^2 = 22.68$ ;  $df = 1$ ;  $p < 0.001$ ). Die Ergebnisse zeigen, dass ein deutlicher Unterschied in den

beiden Stichproben hinsichtlich der Geschlechterverteilung vorliegt. Dies entspricht der Annahme, die bereits aufgrund der deskriptiven Beschreibung beider Stichproben geäußert wurde.

Werden die in Tabelle 18.-1 aufgeführten Korrelationen untersucht, so zeigt sich, dass beide Studien das gleiche Muster aufweisen. Das erhaltene Mentoring korreliert jeweils signifikant mit dem Wissen über politische Sachverhalte ( $r_{\text{Blass et al.}} = .39, p < .01$ ;  $r_{\text{vorliegende Arbeit}} = .25, p < .01$ ) sowie mit der Netzwerkfähigkeit ( $r_{\text{Blass et al.}} = .17, p < .05$ ;  $r_{\text{vorliegende Arbeit}} = .26, p < .01$ ), nicht jedoch mit dem Geschlecht. Darüber hinaus finden sich bei beiden Studien die höchsten Werte zwischen Wissen über politische Sachverhalte und der Netzwerkfähigkeit ( $r_{\text{Blass et al.}} = .54, p < .01$ ;  $r_{\text{vorliegende Arbeit}} = .43, p < .01$ ), während das Geschlecht keinen signifikanten Zusammenhang mit diesen beiden Skalen aufweist. Der statistische Vergleich dieser signifikanten Korrelation wurde jeweils mit Hilfe des z-Werts für zwei unabhängige Stichproben nach Fisher (vgl. Bortz, 2005, S. 220) durchgeführt. Alle drei Ergebnisse entsprachen der Erwartung, dass die Korrelationen sich nicht signifikant voneinander unterscheiden ( $z_{\text{Mentoring} \times \text{Wissen ü. pol. Sachverhalte}} = 1.34, z_{\text{Mentoring} \times \text{Networking Ability}} = 0.90, z_{\text{Networking Ability} \times \text{Wissen ü. pol. Sachverhalte}} = 1.26$ ; jeweils  $p < .05$ , einseitige Tests).

Des Weiteren wurde überprüft, ob die vorliegende Arbeit hinsichtlich der von Blass et al. aufgestellten Hypothesen zu den gleichen Ergebnissen kommt. In der ersten Hypothese wird angenommen, dass das Wissen über die politischen Sachverhalte als Mediator auf die Beziehung zwischen Mentoring und Netzwerkfähigkeiten einwirkt. In der zweiten Hypothese wird diese Annahme spezifiziert. Es wird davon ausgegangen, dass das Wissen über politische Sachverhalte nur bei den Männern der Stichprobe die Funktion eines Mediators innehat, jedoch nicht bei den Frauen. In der dritten Hypothese findet eine ähnliche Unterscheidung bezüglich der ethnischen Herkunft statt. Da dieser Aspekt jedoch in der vorliegenden Arbeit nicht erfasst wurde, bleibt diese Unterscheidung unberücksichtigt.

Zur Analyse, ob ein Mediatoreffekt vorliegt, verwendeten Blass et al. die Prüfprozedur nach Baron und Kenny (1986), die bereits in Kapitel 17 beschrieben wurde. Im ersten Schritt wurde eine Regressionsanalyse mit dem Mediator (Wissen über politische Sachverhalte) und der unabhängigen Variable (Mentoring) durchgeführt. Anschließend wurde eine zweite Regressionsanalyse mit der abhängigen Variable (Netzwerkfähigkeit) und der unabhängigen Variable berechnet. Als letztes fand eine Regressionsanalyse bezüglich der abhängigen Variable hinsichtlich der unabhängigen Variable und des Mediators statt. Damit ein Mediatoreffekt vorliegt, müssen zum einen alle drei Berechnungen signifikant sein. Zum

anderen sollte sich das Beta Gewicht der unabhängigen Variable (Mentoring) im dritten Schritt verringern oder nichtsignifikant werden, wenn der Mediator (Wissen über politische Sachverhalte) hinzugefügt wird. Im ersten Fall wird von einer partiellen Mediation gesprochen, im zweiten von einer vollständigen Mediation. Zur Überprüfung der Signifikanz der Mediatorvariablen verwendeten Blass et al. als letzte Analyse den Sobel Test (vgl. MacKinnon et al., 2002).

Zur Analyse der Daten aus der vorliegenden Arbeit wurde das gleiche Verfahren verwendet. Allerdings wurde ein vierter Schritt eingefügt, bei dem mit Hilfe einer Regressionsanalyse die Verbindung zwischen dem Wissen über politische Sachverhalte und der Netzwerkfähigkeit überprüft wurde.

Die Ergebnisse von Blass et al. hinsichtlich der ersten Hypothese, bei der die gesamte Stichprobe zugrunde gelegt wurde, finden sich in Tabelle 18.-2. Blass et al. konnten zeigen, dass in den ersten beiden Analysen die Beta- Gewichte entsprechend der Vorgaben von Baron und Kenny (1986) jeweils signifikant werden. In der dritten Analyse wird zudem deutlich, dass durch die Hinzunahme des Mediators (Wissen über politische Sachverhalte) das erhaltene Mentoring nicht mehr signifikant mit der Netzwerkfähigkeit zusammenhängt. Entsprechend liegt eine vollständige Mediation vor, was auch unter der Berücksichtigung der signifikanten Sobel Testung, die erste Hypothese von Blass et al. bestätigt.

Tabelle 18.-2

*Ergebnisse der Mediatoranalyse von Blass et al. (2007) hinsichtlich des Zusammenhanges zwischen Mentoring, Wissen über politische Sachverhalte und Netzwerkfähigkeit*

Analysen	UV	AV	$\beta$	$t$	$R^2$	Sobel Test
1.	Mentoring	Wissen ü. pol. Sachv.	.39***	4.97	.15	-
2.	Mentoring	Netzwerkfähigkeit	.17*	2.05	.03	-
3.	Mentoring Wissen ü. pol. Sachv.	Netzwerkfähigkeit	-.05 .56**	-0.59 7.15	.29 .29	- 4.12***

*Anmerkung.* \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; Wissen ü. pol. Sachv. = Wissen über politische Sachverhalte.

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden die Berechnungen von Blass et al. wiederholt. Die Ergebnisse der Mediatoranalyse finden sich in Tabelle 18.-3. Die einzelnen Analysen sowie der Sobel Test ergaben, dass ebenso wie bei den Daten von Blass et al. ein Mediator-effekt vorliegt. Allerdings wird durch die Hinzunahme des Mediators bei der vierten Analyse

der Zusammenhang zwischen dem erhaltenen Mentoring und der Netzwerkfähigkeit lediglich reduziert. Entsprechend liegt eine partielle und keine vollständige Mediation vor.

Tabelle 18.-3

*Replikation der Mediatoranalyse nach Blass et al. (2007) hinsichtlich des Zusammenhanges zwischen Mentoring, Wissen über politische Sachverhalte und Netzwerkfähigkeit*

Analysen	N	UV	AV	stand. Beta	t	korr. R <sup>2</sup>	Sobel Test
1.	201	Mentoring	Wissen ü. pol. Sachv.	.25***	3.53	.06	-
2.	194	Mentoring	Netzwerkfähigkeit	.26***	3.77	.06	-
3. <sup>a</sup>	201	Wissen ü. pol. Sachv.	Netzwerkfähigkeit	.43***	6,72	.18	-
4.	193	Mentoring	Netzwerkfähigkeit	.17*	2.56	.07	-
		Wissen ü. pol. Sachv.		.39***	5.95	.21	3.04**

*Anmerkung.* \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p \leq .001$ ; a = im Vergleich zu den Daten von Blass et al. zusätzlicher Berechnungsschritt; Wissen ü. pol. Sachv. = Wissen über politische Sachverhalte.

Im Rahmen der zweiten Hypothese differenzieren Blass et al. ihre Ergebnisse in bezug auf das Geschlecht der Teilnehmer. Die jeweiligen Analysen getrennt nach Männern und Frauen finden sich in Tabelle 18.-4. Die Autoren konnten zeigen, dass bei der Stichprobe der Frauen kein Mediatoreffekt vorhanden ist, bei den Männern hingegen eine vollständige Mediation vorliegt.

Tabelle 18.-4

*Mediatoranalysen von Blass et al. (2007) getrennt nach Männern und Frauen*

Analysen	UV	AV	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	Sobel Test
Frauen (N = 70)						
1.	Mentoring	Wissen ü. pol. Sachv.	.33***	2.86	.11	-
2.	Mentoring	Netzwerkfähigkeit	.08	0.69	.01	-
3.	Mentoring	Netzwerkfähigkeit	-.10	4.76	.25	-
	Wissen ü. pol. Sachv.		.53	-0.82	.26	-
Männer (N = 69)						
1.	Mentoring	Wissen ü. pol. Sachv.	.46***	4.21	.21	-
2.	Mentoring	Netzwerkfähigkeit	.26*	2.22	.07	-
3.	Mentoring	Netzwerkfähigkeit	.00	0.02	.32	-
	Wissen ü. pol. Sachv.		.57***	5.03	.32	3.22***

*Anmerkung.* \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; Wissen ü. pol. Sachv. = Wissen über politische Sachverhalte.

Zur Überprüfung, inwieweit sich diese Ergebnisse replizieren lassen, wurden im Rahmen der vorliegenden Arbeit ebenfalls Mediatoranalysen getrennt nach Männern und Frauen durchgeführt. Die Darstellung der Analysen befindet sich in Tabelle 18.-5.

Tabelle 18.-5

*Replikation der Mediatoranalysen nach Blass et al. (2007) getrennt nach Männern und Frauen*

Analysen	N	UV	AV	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	Sobel Test
<b>Frauen</b>							
1.	48	Mentoring	Wissen ü. pol. Sachv.	.11	.73	-.01	-
2.	48	Mentoring	Netzwerkfähigkeit	.41**	3.03	.15	-
3. <sup>a</sup>	51	Wissen ü. pol. Sachv.	Netzwerkfähigkeit	.45***	3,57	.19	-
4.	48	Mentoring	Netzwerkfähigkeit	.36**	3.02	.15	-
		Wissen ü. pol. Sachv.		.45***	3.78	.34	-
<b>Männer</b>							
1.	145	Mentoring	Wissen ü. pol. Sachv.	.30***	3.70	.08	-
2.	145	Mentoring	Netzwerkfähigkeit	.24**	2.94	.05	-
3. <sup>a</sup>	150	Wissen ü. pol. Sachv.	Netzwerkfähigkeit	.42***	5.69	.17	-
4.	145	Mentoring	Netzwerkfähigkeit	.13	1.66	.05	-
		Wissen ü. pol. Sachv.		.38***	4.86	.18	2.94**

*Anmerkung.* \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$ ; a = im Vergleich zu den Daten von Blass et al. zusätzlicher Berechnungsschritt; Wissen ü. pol. Sachv. = Wissen über politische Sachverhalte.

Die Ergebnisse zeigen, dass bei den Frauen die Bedingungen für einen Mediatoreffekt nach Baron und Kenny (1986) nicht vorhanden sind. Entsprechend liegt wie bei den Daten von Blass et al. bei dieser Subgruppe keine Mediation vor. Bei der Gruppe der Männer konnten die Befunde von Blass et al. ebenfalls bestätigt werden. Wie bei den früheren Daten konnte eindeutig eine vollständige Mediation nachgewiesen werden.

**Fazit:** Auch wenn bei den ersten Analysen eine partielle und keine vollständige Mediation gefunden wurde, so lässt sich dennoch zusammenfassend sagen, dass die vorliegenden Analysen zu den gleichen Aussagen kommen. Die Annahme, dass mit Hilfe der deutschsprachigen Fassung des MRI die Ergebnisse der Studie von Blass et al. (2007) repliziert werden können, wurde damit bestätigt (Annahme 17).

## 19. Zusammenfassung der Ergebnisse

### Homogenität der Dimensionen und Facetten des MRI

- ▶ **Annahme 1:** Das deutschsprachige Mentor Role Instrument weist eine ausreichende interne Konsistenz (Cronbachs Alpha) mit Koeffizienten größer als 0.70 auf. **bestätigt**
- ▶ **Annahme 2:** Das deutschsprachige Mentor Role Instrument weist eine ausreichende Split-Half-Reliabilität mit Koeffizienten größer als 0.70 auf. **bestätigt**

### Struktur des MRI

- ▶ **Annahme 3:** Bei der Gegenüberstellung eines 1-Faktor-Modells (Mentoring als Gesamtkonstrukt), eines 2-Faktoren-Modells (Mentoring i.S. von karrierebezogener und psychosozialer Unterstützung) und eines 11-Faktoren-Modells (Mentoring i.S. der 11 Einzelfacetten) mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen weist das 2-Faktoren-Modell den besten Modell-Fit auf, so dass die Originalstruktur des MRI auch in der deutschsprachigen Fassung bestätigt werden kann. **bestätigt**
- ▶ **Annahme 4:** Das Modell, bei dem das mit Hilfe des Mentor Role Instrument erfasste gegebene bzw. erhaltene Coaching ein Bestandteil der karrierebezogenen Unterstützung darstellt, ist einem Modell überlegen, bei dem Coaching einen eigenständigen Faktor neben der karrierebezogenen und psychosozialen Unterstützung darstellt. **bestätigt**

### Intraindividuelle Unterschiede: Veränderungen der Mentoringausprägung im Beziehungsverlauf

- ▶ **Annahme 5a:** Die Angabe der Protegés, wie lange bereits die Beziehung zu ihren jeweiligen Mentoren besteht, sowie ihre Zuordnung zu einer Phase stimmen mit dem Phasenkonzept nach Kram (1985a) überein. **bestätigt**
- ▶ **Annahme 5b:** Protegés erhalten je nach der Phase, in der sie sich ihre Mentor-Protegé-Beziehung gerade befindet, ein unterschiedliches Ausmaß an psychosozialer und karrierebezogener Unterstützung von ihren Mentoren. Protegés in der Kultivierungsphase erhalten die größte psychosoziale und karrierebezogene Unterstützung. **überwiegend bestätigt**
- ▶ **Annahme 6a:** Die Angabe der Mentoren, wie lange bereits die Beziehung zu ihren jeweiligen Protegés besteht, sowie ihre Zuordnung zu einer Phase stimmen mit dem Phasenkonzept nach Kram (1985a) überein. **bestätigt**
- ▶ **Annahme 6b:** Mentoren geben je nach der Phase, in der sich die Mentor-Protegé-Beziehung gerade befindet, ein unterschiedliches Ausmaß an psychosozialer und karrierebezogener Unterstützung. In der Kultivierungsphase ist das Ausmaß an gegebener psychosozialer und karrierebezogener Unterstützung am höchsten. **überwiegend bestätigt**
- ▶ **Annahme 7:** Wird das Mentor Role Instrument bei einer Stichprobe zu verschiedenen, zeitlich auseinander liegenden Messzeitpunkten eingesetzt und werden die entsprechenden Ergebnisse korreliert, so fallen die Korrelationen eher gering aus. **bestätigt**

### **Konstruktvalidierung: Die Beurteilung der Mentoring-Unterstützung aus der Perspektive der Protegés, Mentoren und Kollegen**

- ▶ **Annahme 8a:** Die Protegés und die Mentoren stimmen in ihrer jeweiligen Wahrnehmung über das gegebene und erhaltene Mentoring moderat überein. **bestätigt**
- ▶ **Annahme 8b:** Die Protegés und die Kollegen stimmen in ihrer jeweiligen Wahrnehmung über das Ausmaß an mentoraler Unterstützung gegenüber dem Protegé moderat überein. **bestätigt**
- ▶ **Annahme 8c:** Die Mentoren und die Kollegen stimmen in ihrer jeweiligen Wahrnehmung über das Ausmaß an mentoraler Unterstützung gegenüber dem Protegé moderat überein. **bestätigt**
- ▶ **Annahme 9 (Forschungsfrage):** Hat das Ausmaß an Mentor-Protegé-Übereinstimmung bezüglich der gegebenen und erhaltenen mentoralen Unterstützung einen Einfluss auf den Karriereerfolg (Karrierezufriedenheit, Einkommen, hierarchische Position) des Protegés? **teilweise bestätigt**

### **Interindividuelle Unterschiede in den Testresultaten: Soziodemographische, persönlichkeitsbezogene und situative Einflussfaktoren**

Geschlecht, Alter, Soziale Herkunft

- ▶ **Annahme 11:** Das Geschlecht, das Alter und die soziale Herkunft des Protegés haben einen Einfluss auf das erhaltene Mentoring (gesamt, karriere, psychosozial). **teilweise bestätigt**
- ▶ **Annahme 12:** Das Geschlecht, das Alter und die soziale Herkunft des Protegés haben einen Einfluss auf das gegebene Mentoring (gesamt, karriere, psychosozial). **teilweise bestätigt**

Locus of control, Self-Monitoring, Extraversion

- ▶ **Annahme 14a:** Die Persönlichkeitseigenschaften Locus of control, Self-Monitoring und Extraversion haben einen Einfluss auf das erhaltene Mentoring (gesamt, karriere, psychosozial). **teilweise bestätigt**
- ▶ **Annahme 14b:** Die Persönlichkeitseigenschaften Locus of control, Self-Monitoring und Extraversion haben einen Einfluss auf das gegebene Mentoring (gesamt, karriere, psychosozial). **teilweise bestätigt**

Förder- und Entwicklungsklima, Interaktionsmöglichkeiten

- ▶ **Annahme 15a:** Die situationsbezogenen Aspekte Förder- und Entwicklungsklima und Interaktionsmöglichkeiten haben einen Einfluss auf das erhaltene Mentoring (gesamt, karriere, psychosozial). **teilweise bestätigt**
- ▶ **Annahme 15b:** Die situationsbezogenen Aspekte Förder- und Entwicklungsklima und Interaktionsmöglichkeiten haben einen Einfluss auf das gegebene Mentoring (gesamt, karriere, psychosozial). **teilweise bestätigt**

### **Kriteriumsvalidität: Die Auswirkungen der Mentoring-Unterstützung**

- ▶ **Annahme 10a:** Mentoring, gemessen durch das Mentor Role Instrument, hängt positiv mit subjektiven (Karrierezufriedenheit) und objektiven (Einkommen, hierarchische Position) Berufserfolgsmaßnahmen zusammen. **teilweise bestätigt**
- ▶ **Annahme 10b:** Das karrierebezogene Mentoring, gemessen durch das Mentor Role Instrument, hängt positiv mit subjektiven (Karrierezufriedenheit) und objektiven (Einkommen, hierarchische Position) Berufserfolgsmaßnahmen zusammen. **teilweise bestätigt**

- ▶ **Annahme 10c:** Das psychosoziale Mentoring, gemessen durch das Mentor Role Instrument, hängt positiv mit subjektiven (Karrierezufriedenheit) und objektiven (Einkommen, hierarchische Position) Berufserfolgsmaßnahmen zusammen. **teilweise bestätigt**
- ▶ **Annahme 10d:** Die Facetten von Mentoring, gemessen durch das Mentor Role Instrument, hängen positiv mit subjektiven (Karrierezufriedenheit) und objektiven (Einkommen, hierarchische Position) Berufserfolgsmaßnahmen zusammen. **teilweise bestätigt**
- ▶ **Annahme 13:** Das Geschlecht, das Alter und die soziale Herkunft des Protégés haben einen Einfluss auf seinen subjektiven (Karrierezufriedenheit) und objektiven (Einkommen, hierarchische Position) Berufserfolg. **teilweise bestätigt**
- ▶ **Annahme 16 (Forschungsfrage):** Wie hängen die Interaktionsmöglichkeiten und die erhaltene mentorale Unterstützung zusammen, wenn ihr Einfluss auf die Karrierezufriedenheit, das Einkommen und die hierarchische Position des Protégés untersucht wird? **teilweise Mediations-effekte**

#### **Mentoring und verwandte Konstrukte**

- ▶ **Annahme 17:** Mit Hilfe des deutschsprachigen Mentor Role Instruments können die Ergebnisse der Studie von Blass et al. (2007) zum positiven Zusammenhang zwischen Mentoring, Wissen über politische Sachverhalte und der Facette Netzwerkfähigkeit der Politischen Fertigkeiten repliziert werden. **bestätigt**

## V. DISKUSSION

Die Erfassung von Mentoring ist sowohl für die Forschung als auch für die Praxis von entscheidender Bedeutung. Ohne ein anerkanntes Verfahren können weder wissenschaftliche Aussagen über das Konstrukt Mentoring getätigt noch Beratung von Einzelpersonen, Gruppen und Organisation in der Praxis durchgeführt werden. Für den deutschen Sprachraum lag bisher jedoch kein anerkanntes, validiertes Instrument zur Erfassung von Mentoring vor. Ziel der vorliegenden Arbeit war daher, ein englischsprachiges Instrument zur Erfassung von Mentoring für den deutschen Sprachraum zu adaptieren und zu validieren. Als Grundlage wurde das Mentor Role Instrument (MRI) nach Ragins und McFarlin (1990) verwendet, ein nicht nur sehr anerkannter, sondern vor allem sehr differenzierter Fragebogen zur Untersuchung der psychosozialen und karrierebezogenen mentorale Unterstützung (s. Kap. 2; Bates 2003; Castro & Scandura, 2004; McManus, 2007). Die hier vorliegende Arbeit wurde anhand von drei Perspektiven – Protegé, Mentor und Kollege – über verschiedene Messzeitpunkte hinweg durchgeführt. Durch die Untersuchung führten dabei mehrere Annahmen, die jeweils einen Baustein des Validierungskonzeptes bilden. Jeder dieser Bausteine trägt seinen Teil dazu bei, um ein Gesamturteil über die Güte der deutschsprachigen Fassung des MRI und damit seine Anwendbarkeit in Forschung und Praxis abgeben zu können. Forschungsleitend waren insbesondere folgende Bereiche:

- ▶ Homogenität der Dimensionen und Facetten
- ▶ Struktur des Fragebogens
- ▶ intraindividuelle Unterschiede im Sinne von Veränderungen der Mentoring-Ausprägung im Beziehungsverlauf (Längsschnitt)
- ▶ Beurteilung der Mentoring-Unterstützung aus verschiedenen Perspektiven
- ▶ Untersuchung von interindividuellen Unterschieden in den Testresultaten unter der Berücksichtigung von verschiedenen Einflussfaktoren
- ▶ Analysen zur Kriteriumsvalidität und
- ▶ Zusammenhang zwischen Mentoring und verwandten Konstrukten.

Nachfolgend werden zunächst die Befunde der einzelnen Bereiche getrennt voneinander dargestellt. Im Anschluss folgt eine allgemeine Einordnung der Vorgehensweise und der Ergebnisse der Studie. Der Schwerpunkt wird dabei jeweils auf den Aspekt der Adaption und Validierung des Fragebogens gelegt und weniger auf eine weiterführende inhaltliche Betrachtung der einzelnen Ergebnisse.

*Befunde zur Homogenität der Dimensionen und Facetten des deutschsprachigen Mentor Role Instruments.* Die Homogenität der Dimensionen und Facetten wurde mit der Methode der internen Konsistenz und der Methode der Testhalbierung überprüft. Erwartungsgemäß konnten für die Protégé-, Mentor- und Kollegen-Version unabhängig von der Skalenversion, der Analyseebene, der Analysemethode und des Messzeitpunktes bis auf wenige Ausnahmen Koeffizienten gefunden werden, welche den jeweiligen Reliabilitätskriterien (s. Moosbrugger & Kelava, 2007; Rammstedt, 2004) entsprechen. Insbesondere auf der Ebene der Gesamtunterstützung sowie der karrierebezogenen und psychosozialen Unterstützung liegen sehr gute interne Konsistenzen und Split-Half-Reliabilitäten vor. Aber auch auf der Ebene der Facetten konnten gute Resultate erzielt werden.

Die Reliabilität eines Erhebungsinstruments kann auf viele unterschiedliche Arten erfasst werden. Die Methode der internen Konsistenz wird jedoch als „the most commonly accepted measure“ (Hinkin, 1995, S. 978) angesehen. Das Ergebnis der durchgeführten Analysen entspricht den Ausprägungen, die in Studien mit dem englischsprachigen Original gefunden werden konnten (vgl. Aryee & Chay, 1994; Avery et al., 2008; Packard et al., 2004; Ragins und Cotton, 1999; Simon, 2002; Tepper & Taylor, 2003; Wanberg et al., 2006). Die deutschsprachige Adaption mit seinen 33 bzw. 44 Items kann demnach wie das Original als präzises und zuverlässiges Messinstrument angesehen werden. Damit ist eine entscheidende Grundvoraussetzung gegeben, um die Protégé-, Mentor- und Kollegen-Versionen in der Praxis einsetzen zu können und mit ihnen in der Forschung zu arbeiten.

*Befunde zur Struktur des deutschsprachigen Mentor Role Instruments.* Die Binnenstruktur des englischsprachigen Instruments weist zwei Dimensionen auf. Jede Unterstützungsdimension enthält dabei mehrere Facetten, die dem Ansatz der Mentoring-Funktionen von Kram (1983, 1985a) entsprechen. Diese Struktur konnte von mehreren Studien bestätigt werden (z.B. Aryee & Chay, 1994; Castro und Scandura, 2004, Tharenou, 2005; Tonidandel et al., 2007). Erste Hinweise darauf, dass auch die deutsche Fassung eine ähnliche Struktur besitzt, geben die Berechnungen zur Eigen- und Fremdtrennschärfe (s. Kap. 13). Darüber hinaus wurde untersucht, ob bei der Gegenüberstellung eines 1-Faktor-Modells (Mentoring als Gesamtkonstrukt), eines 2-Faktoren-Modells (Mentoring i.S. von karrierebezogener und psychosozialer Unterstützung) und eines 11-Faktoren-Modells (Mentoring i.S. der 11 Einzelfacetten) mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen das 2-Faktoren-Modell den besten Modell-Fit aufweist.

Die Ergebnisse weisen zunächst darauf hin, dass ein differenziertes Modell mit 11 Faktoren durchaus seine Berechtigung hat. So zeigt sich die Tendenz, dass die relative Güte zunimmt, je mehr Faktoren dem Modell zugrundegelegt werden. Dieses Ergebnis weist auf die grundlegende Konzeption von Mentoring als Unterstützungsbeziehung hin, die mehrere, voneinander abgrenzbare Unterstützungsfacetten beinhaltet (s. Kap. 1.2). Allerdings entsprechen die einzelnen Maße zur Beurteilung des absoluten Modell-Fits nicht vollständig den allgemeingültigen Kriterien, die für Strukturgleichungsmodelle verwendet werden (s. Kap. 13). Daher wurden nachfolgend Analysen mit Item-Parcels statt Items als Indikatoren durchgeführt. Diese ergaben, dass sich der Fit erheblich verbessert und dass das 2-Faktoren-Modell dem 1-Faktor-Modell, dem 11-Faktoren-Modell und Modellen mit Faktoren höherer Ordnung deutlich überlegen ist. Die Tendenz konnte sowohl für den Protégé- als auch für den Mentor-Fragebogen zu verschiedenen Messzeitpunkten nachgewiesen werden. Der Befund entspricht damit eindeutig der Originalstruktur des MRI. Die Konstruktvalidität des deutschsprachigen MRI kann in diesem Sinne als gegeben angesehen werden.

Die Verwendung von Strukturgleichungsmodellen bei dieser Fragestellung ist eine erheblich differenziertere Methode, als die reine Ermittlung von Eigen- und Fremdtrennschärfen. So bezeichnet z.B. Holling (1993, S. 285) Strukturgleichungsanalysen als sehr leistungsfähige statistische Methoden zur Bildung und Überprüfung psychologischer Theorien. Sie integrieren varianz-, regressions- und faktorenanalytische Vorgehensweisen und bieten den methodischen Rahmen, um Mentoring als latentes Konstrukt mit spezifischen Indikatorvariablen zu untersuchen. Dabei ist es möglich, sowohl latente als auch manifeste Variablen entsprechend des theoretischen Hintergrundes zu modellieren und ihre Beziehung untereinander zu untersuchen. Anders als bei den Verfahren des allgemeinen linearen Modells können bei dieser Testung der einzelnen, spezifischen Strukturgleichungsmodelle Messfehler explizit berücksichtigt werden. Darüber hinaus besteht ein entscheidender Vorteil darin, dass zusätzlich ein Vergleich verschiedener Modelle stattfinden kann, so wie es in der vorliegenden Arbeit durchgeführt wurde. Bei der Entwicklung von Skalen werden sie im Vergleich zu faktorenanalytischen Techniken jedoch nur sehr selten eingesetzt (Hinkin, 1995). Dieses könnte eventuell daran liegen, dass der Einsatz dieser Methode an verschiedene Voraussetzungen, wie z.B. die Größe der Stichprobe gebunden ist. Nach Backhaus et al. (2003, S. 364) wird zur Parameterschätzung in der Literatur ein Stichprobenumfang von  $N \geq 100$  bzw.  $N \geq 200$  als ausreichend angesehen. Teilweise wird auch die Faustregel verwendet, dass der Stichprobenumfang mindestens  $5 \times q$ , d.h. fünf mal der Anzahl der zu schätzenden Parameter entspricht oder  $n - q$  größer als 50 ausfallen soll. Eine weiterführende Diskussion bezüglich

des Stichprobenumfanges findet sich u.a. bei Anderson und Gerbing (1988), Bentler und Bonett (1980), Bentler und Yuan (1999), Bollen (1990), Boomsma und Hoogland (2001), Fan, Thompson und Wang (1990), Gerbing und Anderson (1992), Hau und Marsh (2004), Hox und Maas (2001), Kim (2005), Lei und Lomax (2005), MacCallum, Browne und Sugawara (1996), Marsh, Balla und McDonald (1988), Nevitt und Hancock (2004), Sivo, Fan, Witta und Willse (2006) und Tanaka (1987). Generell gilt, je mehr Informationen in ein Strukturgleichungsmodell integriert werden, desto besser kann das vorher formulierte Hypothesensystem untersucht werden. In der vorliegenden Arbeit kann die Anzahl der Personen, mit deren Angaben die Parameterschätzung vorgenommen wird, teilweise als grenzwertig angesehen werden. So besteht z.B. die Mentoren-Stichprobe zum zweiten Messzeitpunkt insgesamt aus 90 Personen. Zwar fällt die Protégé-Stichprobe zu beiden Messzeitpunkten mit  $N=338$  bzw.  $N=202$  größer aus (s. Anhang 22), aber allein die Schätzung der Faktorladungen und der Residuen der Indikatorvariablen erfordert nach der Faustregel im 1-Faktor-Modell mit 33 Items als Indikatoren  $[(5 \times 33) + (5 \times 33) = 330]$  eine Stichprobe von 330 Personen, die weiteren zu schätzenden Parameter noch gar nicht mitgezählt. Die Verwendung von Parcels statt einzelner Items ist eine übliche Methode, um ein angemessenes Verhältnis von Stichprobengröße und zu schätzenden Parametern zu erreichen, die auch im Mentoring-Bereich bereits eingesetzt wurde (z.B. Lankau, Carlson, Nielson, 2006). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde durch den Einsatz des Parcelings deutlich, dass es sich bei dem eher schlechten absoluten Fit der ersten Analysen durchaus um ein statistisches Phänomen handeln kann und entsprechend die inhaltliche Struktur des deutschsprachigen MRI nicht von dem Original abweicht.

Weitere Analysen zur Struktur des MRI griffen die Frage auf, ob der Aspekt Coaching, der ursprünglich als eine von 11 Facetten des MRI konzipiert wurde, auch im deutschsprachigen Fragebogen tatsächlich ein Bestandteil der karrierebezogenen Unterstützung darstellt, oder ob Coaching als eigenständiges Konstrukt angesehen werden sollte. Untersucht wurden die Protégé- und Mentoren-Fragebögen. Die Analysen bestätigten eindeutig das Facetten-Modell. Die im MRI verwendeten Items zur Erfassung von Coaching beziehen sich damit eindeutig auf eine der vielen Unterstützungs-Funktionen, die von Kram (1985a) theoretisch konzipiert und von Ragins und McFarlin (1990) bei der Konstruktion des MRI aufgegriffen und empirisch überprüft wurden und nicht auf ein Karrierecoaching, welches als gleichberechtigtes Konstrukt neben das erfasste Mentoring gestellt werden kann (s. Leibowitz & Schlossberg, 1981). Als Teil des Validierungskonzeptes entspricht dieser Befund vollständig den Erwartungen und trägt zur Beurteilung der Konstruktvalidität des deutschsprachigen MRI bei.

Hinsichtlich der Forderung, dass das nomologische Netzwerk von Mentoring erweitert werden sollte (z.B. Scandura & Pellegrini, 2007), wäre es jedoch durchaus wertvoll, in weiterführenden Studien Coaching mit Hilfe eines spezifischen Coaching-Fragebogens erneut aufzugreifen und anschließend dem Mentoring-Konstrukt – ähnlich wie es mit anderen Konstrukten im Rahmen der vorliegenden Arbeit bereits getan wurde – gegenüber zu stellen.

*Befunde zu intraindividuellen Unterschieden der Mentoring-Ausprägung im Beziehungsverlauf.* Der theoretische Hintergrund zur Konstruktvalidierung im Sinne von intraindividuellen Unterschieden von Mentoring im Beziehungsverlauf stammt von Kram (1983, 1985a). Dabei wird angenommen, dass Mentoring in einem vierstufigen Prozess verläuft. In der vorliegenden Arbeit konnte gezeigt werden, dass zwischen der Gruppe der Protégés und Mentoren ein hohes Maß an Übereinstimmung besteht, in welche Phase sie ihre Beziehung einordnen. Darüber hinaus entsprechen ihre Angaben, wie lange die Beziehung bereits besteht sowie die Zuordnung zu der jeweiligen Phase bis auf geringe Abweichungen sowohl dem Phasenkonzept von Kram als auch früheren Arbeiten zur Reihenfolge und Länge der vier Phasen (s. z.B. Chao, 1997; Pollock, 1995). Auf der Grundlage dieser Befunde konnten weiterführende Untersuchungen zum Ausmaß der erhaltenen und gegebenen mentorale Unterstützung in den Phasen durchgeführt werden. Dabei wurde angenommen, dass phasenspezifische intraindividuelle Unterschiede in der Ausprägung der psychosozialen und karrierebezogenen Unterstützung vorhanden sind. Dieses konnte sowohl für die Protégés als auch die Mentoren bestätigt werden. Theoriekonform weisen die Protégés zudem in der Kultivierungsphase einen höheren Mittelwert bei der karrierebezogenen Unterstützung auf als in allen anderen Phasen. Die deutsche Fassung des MRI spiegelt demnach für diejenigen Aspekte der Mentor-Protégé-Beziehung, die sich im Wesentlichen auf das berufliche Fortkommen beziehen, den Ansatz der Entwicklungsphasen von Mentor-Protégé-Beziehungen nach Kram (1983, 1985a) vollständig wider. Für die psychosoziale Unterstützung fand sich diesbezüglich jedoch eher keine Bestätigung, auch wenn deskriptiv die Ausprägung des Mittelwertes in der Kultivierungsphase am höchsten ausfällt. Ein ähnliches, nach Art der Unterstützung spezifisches Ergebnis konnte bereits von Eby, Lockwood et al. (2006) gefunden werden. Dort konnte mit Hilfe von hierarchischen Regressionsanalysen gezeigt werden, dass die Beziehungsphase signifikant negativ mit der karrierebezogenen Unterstützung, nicht jedoch mit der psychosozialen Unterstützung zusammenhängt, wobei beide Unterstützungsarten mit dem englischsprachigen MRI erhoben wurden. Ob dieses Ergebnis für alle psychosozialen Aspekte gleichermaßen gilt, könnten weiterführende Analysen auf

Facettenebene zeigen. Bouquillon et al. (2005) stellten z.B. fest, dass keine phasenspezifischen Unterschiede bezüglich der Identifikation mit dem Mentor vorhanden sind. Es ist demnach anzunehmen, dass Items wie „Mein Mentor ist jemand, mit dem ich mich identifiziere“, mit denen die Facette Role Modeling erfasst wird, ebenfalls über die Zeit hinweg gleichermaßen zugestimmt wird. Bei der Facette Social schließen hingegen bereits die Itemformulierungen (z.B. „Mein Mentor und ich treffen uns noch oft nach der Arbeit informell alleine“) zeitliche Veränderungen mit ein. So kann in der Anfangsphase kaum zugestimmt werden, dass dieser Aspekt „oft“ eintritt, da Protégé und Mentor noch zu wenig Zeit miteinander verbracht haben, um beurteilen zu können, ob ein Treffen dieser Art eine einmalige Ausnahme war oder es sich um einen allgemeinen, sich wiederholenden Bestandteil der Beziehung handelt. In der Kultivierungsphase, in der die karrierebezogene Unterstützung deutlich höher ausfällt als in den anderen Phasen könnten auch die informellen Kontakte ansteigen. Gehen Mentor und Protégé jedoch später im Streit auseinander, werden diese sicherlich sehr reduziert, wenn nicht sogar eingestellt.

Für die Gruppe der Mentoren wurden die gleichen phasenspezifischen Effekte bezüglich der Kultivierungsphase angenommen. Die Ergebnisse zeigen, dass die Mittelwerte der karrierebezogenen und psychosozialen Unterstützung in der Kultivierungsphase zwar deskriptiv am höchsten ausfallen, allerdings ist der Unterschied zu den anderen Phasen nur teilweise signifikant. Es sind demnach vergleichbare Tendenzen wie bei den Protégés zu vermerken. Erneute Analysen mit einem größeren Stichprobenumfang in den jeweiligen Phasen könnten die Ergebnisse erhärten.

Unterstützung finden die Befunde zu den intraindividuellen Unterschieden im Beziehungsverlauf durch die nachfolgende längsschnittliche Untersuchung der erhaltenen und gegebenen Unterstützung. Auch wurde sowohl bei den Protégés als auch den Mentoren deutlich, dass theoriekonform keine ausgeprägte zeitliche Stabilität des Unterstützungsausmaßes vorhanden ist. Zwar konnten signifikante Zusammenhänge zwischen den Werten der gegenübergestellten Messzeitpunkte festgestellt werden, diese sind jedoch mit den längsschnittlichen Ergebnissen zum englischsprachigen MRI von Tharenou (2001) vergleichbar. So liegen die Ausprägung der Retest-Koeffizienten der Protégé überwiegend und die Werte der Mentoren vollständig unter dem Wert von  $r_{tt} = 0.70$ , der als richtungsweisend zur Beurteilung der Stabilität gilt (z.B. Schermelleh-Engel et al. 2006).

Auch wenn insgesamt nicht alle Annahmen vollständig bestätigt werden konnten, so zeigen die querschnittlichen und längsschnittlichen Befunde jedoch in Übereinstimmung mit der bisherigen Mentoring-Forschung (s. Kap. 3) deutlich die Tendenz auf, dass sich die

Ausprägung der Mentoring-Unterstützung im Beziehungsverlauf verändert. Dieses spricht für die Konstruktvalidität der deutschen Fassung des MRI, mit der die Mentoring-Unterstützung erhoben wurde.

Weiterführende Analysen zur Stabilität von Mentoring im Beziehungsverlauf könnten mit spezifischen Strukturgleichungsmodellen erfolgen (z.B. Eid & Langeheine, 2003; Steyer, Eid & Schwenkmezger, 1997; Steyer, Partchev & Shanahan, 2000). Darüber hinaus wäre es möglich, eine größere Zeitspanne zu untersuchen, in dem etwa der vorhandene dritte Messzeitpunkt in die Analysen mit einbezogen wird. Da sich jedoch der Stichprobenumfang bei Protégés mit gleichem Mentor zum ersten und zweiten Messzeitpunkt bereits auf 53 Personen reduziert hatte, wurde hiervon in der vorliegenden Arbeit abgesehen.

*Befunde zur Beurteilung der Mentoring-Unterstützung aus verschiedenen Perspektiven.*

Eine weitere Methode zur Ermittlung der Konstruktvalidität eines Testverfahrens besteht darin, die Übereinstimmung verschiedener Beurteilerperspektiven zu analysieren. Sie wurde über die anderen Methoden hinaus verwendet, da die Überprüfung der konvergenten Validität zu den Kernerfordernissen der Prüfung der Konstruktvalidität gezählt wird (s. Blickle, 2005, Heidemeier, 2005). So betonen auch Fagenson-Eland et al. (2005):

If only one member of the dyad is reporting on the mentoring functions, then we cannot be certain that the mentoring functions perceived by the protégé are the same as those the mentor provided, or that the mentoring functions reported by the mentor are actually received and experienced by the protégé. (S. 461)

Erwartet wurden moderate Zusammenhänge zwischen den Beurteilungen von Protégé und Mentor, Protégé und Kollege sowie Mentor und Kollege. Die Untersuchung wurde in vier verschiedenen Analysekomplexen durchgeführt. Als erstes wurden Mittelwerte und Korrelationen berechnet sowie Einzelvergleiche mit Strukturgleichungsmodellen vorgenommen. Dem folgte zweitens die Aufstellung von komplexeren Strukturgleichungsmodellen sowie drittens die Ermittlung eines Selbst-Fremd-Profiles. Die verschiedenen Analysemethoden entsprechen dabei den Verfahren, die bereits in anderen Studien zur Ermittlung der konvergenten Validität eingesetzt wurden (s. Kap. 4). In einem vierten Analysekomplex wurde der Forschungsfrage nachgegangen, ob das Selbst-Fremd-Profil mit verschiedenen Karrieremaßen in Verbindung gebracht werden kann.

Die Befunde des *ersten Analysekomplexes* weisen darauf hin, dass die Protégés die Tendenz haben, das Ausmaß an Unterstützung geringer einzuschätzen als die Mentoren, jedoch höher als die Kollegen. Werden Mentor- und Kollegen-Perspektive gegenübergestellt, zeigt sich, dass auch hier die Einschätzungen der Mentoren höher ausfallen. Die Mentoren sind demnach

generell davon überzeugt, mehr Unterstützung zu geben, als die anderen Beteiligten dies wahrnehmen. Ähnliche Ergebnisse finden sich bei Waters et al. (2002). Dieses spricht dafür, dass jede der drei beteiligten Gruppen für sich eine eigenständige Perspektive einnimmt und entsprechende Beurteilungen abgibt. Diese Perspektive ist geprägt von dem Ausmaß an Informationen, die den Personen über die Unterstützungsbemühungen zur Verfügung stehen, von der Interpretation der Unterstützungshandlungen, von unterschiedlichen Erwartungen, von Persönlichkeitseigenschaften usw. (vgl. Kap. 4). Dazu zählt auch, dass der Mentor in seiner Karriere bereits viele verschiedene mentorale Situationen erlebt hat, während der Protegé nur seinen eigenen Handlungsraum erfährt und bewertet. Zudem kann der Mentor eine Art von Unterstützung geben, die der Protegé wieder vergisst, nicht als Unterstützung versteht oder nicht brauchbar findet (s. Wanberg et al., 2006). Aus der Beschreibung der Stichprobe geht dabei hervor, dass sich die Beteiligten generell gut kennen, sie häufig miteinander Kontakt haben und sich wohlgesonnen sind. Die unterschiedlichen Beurteilungen können demnach nicht ihre Ursache darin haben, dass keine Vertrautheit mit den Gegebenheiten vorhanden ist.

Auf korrelativer Ebene wird deutlich, dass durchaus signifikante Zusammenhänge zwischen den Einschätzungen gefunden werden können, diese jedoch wie erwartet eher als „mittel“ einzustufen sind (vgl. Bortz & Döring, 2002). So bewegen sich die Korrelationskoeffizienten zwischen .24 und .43 (karrierebezogene Unterstützung) bzw. zwischen .18 und .43 (psychosoziale Unterstützung). Die Einzelvergleiche mit Strukturgleichungsmodellen zeichnen hierbei erwartungsgemäß ein ähnliches Bild (karrierebezogene Unterstützung: zwischen .31 und .42; psychosoziale Unterstützung: zwischen .13 und .47). Die Koeffizienten sind mit den korrelativen Ergebnissen der Protegé-Mentor-Gegenüberstellung von Wanberg et al. (2006, S. 418) vergleichbar, die .38 bzw. .44 (karrierebezogene Unterstützung) sowie .14 und .31 (psychosoziale Unterstützung) betragen. Die Befunde des deutschsprachigen MRI entsprechen demnach den Befunden, die bereits mit dem englischsprachigen MRI ermittelt werden konnten.

Im *zweiten Analysekomplex* wurde eine komplexere Gegenüberstellung durchgeführt, bei der alle drei Perspektiven sowie zwei Messzeitpunkte berücksichtigt wurden. Diese wurde bereits von Schneider und Blickle (2007b) vorgestellt und ausführlich diskutiert. Teilweise zeigten die Modelle zur Ermittlung der konvergenten Validität einen sehr guten Model-Fit. Andere, insbesondere auf der Ebene der Mentoring-Facetten, konnten jedoch gar nicht berechnet werden oder wiesen Mängel in der Modellgüte auf. Aufgrund des sehr geringen Stichprobenumfanges ( $N = 37 - 69$ ) wurden hierfür überwiegend statistische Phänomene verantwortlich

gemacht. Weiterführende Analysen konnten entsprechend zeigen, dass bei der Herausnahme der Kollegenperspektive, durch die sich die Stichprobe erheblich vergrößerte, die Güte mehrerer Modelle erheblich gesteigert werden konnte. Schneider und Blickle (2007b) ziehen daher das Fazit, dass die Modelle mit dem Konvergenzmodell konform gehen.

Sicherlich wären diesbezüglich noch weitere längsschnittliche Modelle wünschenswert (z.B. Nussbeck, Eid, Geiser, Courvoisier & Cole, 2007), die beispielsweise auch den dritten Messzeitpunkt mit einbeziehen. Dieses wird jedoch durch den stark variierenden Fragebogeneinsatz zu den verschiedenen Messzeitpunkten (s. Kap. 11) erschwert, bei dem z.B. der Mentor-Fragebogen einmal 44 Items und einmal 11 Items aufweist. Zudem würde sich die Stichprobengröße noch einmal deutlich reduzieren, was die Interpretation der Ergebnisse weiter einschränken würde (vgl. Reinecke, 2005).

Im *dritten Analysekomplex* wurde nach einem anerkannten Verfahren ein Selbst-Fremd-Profil mit den Gruppen „Unterschätzer“, „gering Unterschätzer“, „gering Überschätzer“ und „Überschätzer“ erstellt. Zusammen mit den Befunden aus den ersten beiden Analysekomplexen sprechen die Ergebnisse dafür, dass die Protégés und Mentoren, die Protégés und Kollegen sowie die Mentoren und Kollegen wie erwartet moderat in ihrer jeweiligen Wahrnehmung übereinstimmen.

Der *vierte Analysekomplex* bezieht sich auf die Fragestellung, ob das Ausmaß an Mentor-Protégé-Übereinstimmung bezüglich der gegebenen und erhaltenen mentoralen Unterstützung einen Einfluss auf den Karriereerfolg des Protégés hat. Bereits Fagenson-Eland et al. (2005) gingen davon aus, dass die positiven Auswirkungen (z.B. Steigerung der Karrierezufriedenheit, der Einkommenshöhe und der Beförderungsrates), die dem Mentoring-Prozess zugeschrieben werden, Gegenstand anderer Erklärungen sein müssen, wenn keinerlei Übereinstimmung zwischen der Perspektive von Mentor und Protégé vorhanden ist. In der vorliegenden Arbeit wurden die entsprechenden Analysen zum Karriereerfolg in Anlehnung an die Analysen zur Ermittlung der Kriteriumsvalidität durchgeführt. Entsprechend wurden die Aspekte Karrierezufriedenheit, Einkommen und hierarchische Position zu allen drei Messzeitpunkten untersucht. Eine generelle Tendenz, dass sich das Maß der Übereinstimmung zwischen Protégé und Mentor auf den Karriereerfolg auswirkt, kann nicht festgestellt werden. Allerdings treten spezifische univariate Effekte auf. So zeigt sich, dass Protégés aus der Gruppe der Unterschätzer (i.S. der psychosozialen Unterstützung) im Mittel ein höheres Einkommen erhalten als die Gruppe der Überschätzer. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass die Gruppe der Unterschätzer (i.S. der karrierebezogenen Unterstützung) eine signifikant niedrigere Karrierezufriedenheit zum zweiten Messzeitpunkt aufweisen als die

Gruppe der Überschätzer. Dieses Ergebnis scheint dem allgemeinen Ansatz von Atwater und Yammarino (1997) sowie Sosik und Godshalk (2004) zu widersprechen, der davon ausgeht, dass die Unterschätzer häufig sehr zufrieden mit ihrer beruflichen Situation sind, während die Erwartungen der Überschätzer häufig nicht erfüllt werden und entsprechend ihre Unzufriedenheit mit der Zeit zunimmt (vgl. Kap. 4). Allerdings bezieht sich dieses Konzept auf allgemeine berufsbezogene Einstellungen und nicht direkt auf das wahrgenommene karrierebezogene Mentoring. Es ist durchaus nachvollziehbar, dass diejenigen, die sich ein bestimmtes Ausmaß an Karriereunterstützung wünschen, diese in ihren Augen jedoch nicht erhalten, mit ihrem beruflichen Fortkommen unzufriedener sind, als diejenigen, die sich stark unterstützt fühlen, obwohl ihnen nach Aussage der Mentoren weniger gegeben wird. Die erste Gruppe sieht ihre Wünsche und Erwartungen nicht erfüllt, die zweite hingegen schon.

Generell verdeutlichen die Analysekomplexe, dass es sich bei der Gegenüberstellung des gegebenen, erhaltenen und beobachteten Mentorings, welches durch die verschiedenen Versionen des MRI erhoben wurde, nicht um eine einfache Ermittlung von Fremdeinschätzungen des gleichen Gegenstandes handelt, sondern alle drei beteiligten Gruppen jeweils für sich eine eigenständige Perspektive einnehmen. D.h. obwohl Protegé und Mentor sich im Durchschnitt über mehrere Jahre hinweg kennen, die Beziehung über einen langen Zeitraum hinweg besteht, sie sehr häufig, teilweise mehrmals am Tag, Kontakt haben, überwiegend aus einer Organisation stammen und damit eine Organisationskultur teilen (s. Kap. 10.2), besteht eine Diskrepanz zwischen der Sichtweise der Protegés und der Mentoren.

Die Befunde entsprechen damit eindeutig der Annahme, dass ein Bereich der geteilten Wahrnehmung und ein Bereich der spezifischen Wahrnehmung bezüglich der Mentor-Protegé-Beziehung vorhanden ist, wie es bereits durch die verschiedenen Meta-Analysen zu den Vorgesetzten-, Mitarbeiter- und Kollegen-Urteilen, die zahlreichen Erklärungsansätze für die eher niedrig ausfallende Übereinstimmung unterschiedlicher Beurteiler und die weiteren in Kapitel 4 aufgeführten Studien gezeigt werden konnte. Aber auch direkt bezogen auf Mentoring sprechen Eby, Durley et al. (2008) davon, dass die Perspektive des Protegés zwar wichtig ist, es jedoch ebenso essentiell ist, die Perspektive des Mentors zu verstehen, da dieser Personenkreis auf die Beziehung anders reagieren kann, unterschiedliche Erinnerungen an das gleiche, objektive Ereignis hat und unterschiedliche Kriterien anlegt, um die Effektivität der Beziehung einzuschätzen. Oder wie Raabe und Beehr (2003, S. 284) sich ausdrücken: „There was no evidence that the mentoring relationship were perceived in the same way by the two members of the mentor-mentee dyads“. Die eher moderat ausfallende konvergente Validität im Zusammenhang mit dem MRI deutet damit eindeutig auf eine gute Konstruktvalidität der

verschiedenen Versionen des Erhebungsinstrumentes hin. Werden die Fragebögen in der Praxis eingesetzt, so könnten die entsprechenden Befunde, dass eine geringe Übereinstimmung zwischen den Perspektiven besteht, genutzt werden, um offene Diskussionen zwischen den Beteiligten anzuregen und die Beziehungen dadurch noch zu verstärken oder angefallene Missstimmungen aufgrund unterschiedlicher Erwartungen aufzulösen.

*Befunde zur Untersuchung von interindividuellen Unterschieden in den Testresultaten unter der Berücksichtigung von verschiedenen Einflussfaktoren.* Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde der Einfluss von drei psychosozialen Kontextvariablen, drei Persönlichkeitseigenschaften sowie zwei situationsbezogenen Aspekten auf das erhaltene und gegebene Mentoring untersucht. Der Nachweis von Testwertunterschieden, die auf spezifische, vom Konstrukt abgeleitete Annahmen zurückzuführen sind, gehört nach Cronbach und Meehl (1955) sowie Lienert und Raatz (1998) zu den wichtigsten methodischen Wegen zur Überprüfung der Konstruktvalidität eines Testverfahrens. Aufgrund vorhergehender Studie wurde angenommen, dass das Geschlecht, das Alter und der sozioökonomische Status des Protégés, Self-Monitoring, die Kontrollüberzeugung und Extraversion sowie das Förderklima und die Interaktionsmöglichkeiten am Arbeitsplatz mit dem Ausmaß an mentoraler Unterstützung zusammenhängen. Es wurden Einzeluntersuchungen durchgeführt, die Aspekte einer Gruppe zusammen analysiert und ein Gesamtmodell aufgestellt. Das *Geschlecht* der Protégés hat zusammen genommen keinen Einfluss auf das erhaltene oder das gegebene Mentoring. Das Ergebnis entspricht damit derjenigen Gruppe von Studien, die gar keine oder nur wenige geschlechtsspezifische Unterschiede finden konnten (s. Kap. 5.2, Anhang 7), zu denen auch Studien gezählt werden können, bei denen das MRI zum Einsatz kam (z.B. Eby, Lockwood et al., 2006), sowie Studien, bei denen Mentoring sehr differenziert betrachtet wurde (z.B. Kammeyer-Mueller & Judge, 2008). Eine weiterführende Diskussion findet sich u.a. bei Blickle, Schneider et al. (in Druck). Das *Alter* und die *soziale Schichtzugehörigkeit* des Protégés waren hingegen erwartungsgemäß in einigen Analysekonstellationen mit dem Ausmaß an erhaltener mentoraler Unterstützung verbunden. Dabei gilt, dass jüngere Protégés, sowie Protégés aus einer höheren sozialen Schicht mehr Unterstützung erhalten. Ersteres konnte auch in der Studie von Ragins und McFarlin (1990) gefunden werden, in deren Rahmen das MRI konstruiert wurde. Das deutschsprachige MRI stimmt demnach in diesem Punkt mit dem englischsprachigen überein. Der Befund zum sozioökonomischen Status kann als Erweiterung früher Analysen mit dem deutschen MRI zu diesem Bereich angesehen werden (z.B. Blickle, Schneider et al., in Druck; Schneider & Blickle, 2006). Sie erhärten die

Annahme, dass Personen aus einer höheren Schicht deutlicher profitieren als Personen aus einer niedrigen Schicht, wie es bereits in Studien von Aryee et al. (1999) oder Whitely et al. (2002) festgestellt werden konnte.

Die Ergebnisse zu den Persönlichkeitseigenschaften zeigen, dass insbesondere *Self-Monitoring* positiv mit dem erhaltenen und gegebenen Mentoring zusammenhängt. Dieses steht im Einklang mit früheren Ergebnissen zum deutschsprachigen MRI (z.B. Blickle, Schneider et al., 2008) und entspricht den Ergebnissen von Turban und Dougherty (1994), in deren Studie Personen mit stark ausgeprägtem Self-Monitoring nicht nur mehr Mentor-Protégé-Beziehungen initiieren, sondern auch mehr mentorale Unterstützung erhalten. Aber auch die *internale Kontrollüberzeugung* des Protégés hat bezogen auf das erhaltene Mentoring einen Einfluss. Die Überzeugung, selbst ein aktiver Mitgestalter der beruflichen Entwicklung zu sein, spiegelt sich demnach erwartungsgemäß auch im Mentoring-Verhalten wieder. Als dritte Persönlichkeitseigenschaft wurde die *Extraversion* des Protégés untersucht. So haben bereits Wanberg et al. (2003) betont, dass die Komponenten der Big Five in die Untersuchungen zum Mentoring mit einbezogen werden sollten. Die Befunde zeigen, dass auf Einzelebene die Extraversion positiv mit der karrierebezogenen und der psychosozialen Unterstützung sowie der zusammengenommenen Skala zum zweiten Messzeitpunkt zusammenhängt, nicht jedoch mit der erhaltenen und gegebenen Unterstützung zum dritten Messzeitpunkt. Dieses eher gemischte Bild zeigt sich auch in den verschiedenen Studien, die sich bisher mit Extraversion und Mentoring befasst haben (s. Kap. 5.2). Es ist daher anzunehmen, dass noch andere Aspekte einen Einfluss auf die Beziehung zwischen Extraversion und Mentoring haben. In der vorliegenden Arbeit konnten z.B. spezifische Mediatoreffekte zwischen den Persönlichkeitseigenschaften festgestellt werden. Darüber hinaus könnte – wie bereits für die soziale Herkunft und das Self-Monitoring ermittelt – ein Zusammenhang mit dem Impression Management des Protégés bestehen (s. Schneider & Blickle, 2006). Eine weitere Möglichkeit ist, dass erst spezifische situative Gegebenheiten vorhanden sein müssen, um die Neigung zur Geselligkeit, Kontaktfreude, Durchsetzungsfähigkeit usw., die unter dem Begriff Extraversion gefasst werden, überhaupt zeigen zu können. Gerade in einer späteren Phase der Mentoring-Beziehung, in der die Intensität der Unterstützung und die Kontakthäufigkeit nach Kram (1983, 1985a) eher geringer wird, entstehen solche Situationen vermutlich seltener.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden als situative Einflussfaktoren das Förderklima und die Interaktionsmöglichkeiten am Arbeitsplatz untersucht. Der Einfluss des *Förder- und Entwicklungsklimas* kann über die verschiedenen Analysekonstellationen hinweg festgestellt werden. Im Gesamtmodell besteht er beim erhaltenen Mentoring teilweise sogar über den

Einfluss der soziodemographischen und persönlichkeitsbezogenen Aspekte hinaus. Die aus dem theoretischen und empirischen Hintergrund abgeleitete Annahme, dass dieser Aspekt einen Einfluss auf die mentorale Unterstützung hat, konnte damit deutlich bestätigt werden. Damit stimmen die Ergebnisse zusätzlich mit anderen Studien überein, in denen das englischsprachige MRI zum Einsatz kam (z.B. Eby, Lockwood et al., 2006).

Der Aspekt der *Interaktionsmöglichkeiten am Arbeitsplatz* hatte entgegen der Erwartungen bei den vorliegenden Analysen mit dem zweiten und dritten Messzeitpunkt keinen Einfluss auf das Ausmaß an Mentoring. In weiterführenden Analysen konnte jedoch festgestellt werden, dass die Interaktionsmöglichkeiten teilweise die Beziehung zwischen dem erhaltenen Mentoring und verschiedenen Berufserfolgsmaßen mediiert, insbesondere wenn die mentorale Unterstützung und das Berufserfolgsmaß gleichzeitig zum ersten Messzeitpunkt erhoben wurden. Die Beurteilung des Einflusses hängt demnach von der entsprechenden Analysekonstellation ab.

Werden alle Befunde zu den soziodemographischen, persönlichkeitsbezogenen und situativen Angaben zusammengenommen, so zeigt sich, dass durchaus in vielen Bereichen der Nachweis von Testwertunterschieden gelungen ist, denen spezifische, vom Konstrukt abgeleitete Annahmen zugrunde liegen. Die Zusammenhänge zwischen den jeweiligen Einflussfaktoren und dem deutschsprachigen MRI entsprechen vielfach nicht nur dem theoretischen, sondern auch dem empirischen Hintergrund. Dabei wurde der Forderung nach Längsschnittstudien von Wanberg et al. (2003, S. 77) nachgekommen und ein Design mit drei Messzeitpunkten gewählt. Damit ist ein weiterer Baustein zur Beurteilung der Konstruktvalidität des Fragebogens gegeben.

Allerdings wurde durch die Analysen deutlich, dass zum einen die untersuchten Einflussfaktoren teilweise miteinander interagieren und zum anderen die Berechnungen differenziert nach Messzeitpunkt, gegebenen und erhaltenem Mentoring sowie der Art der Unterstützung durchgeführt werden müssen. Entsprechend könnten die Analysen weiter ausgeführt werden, in dem z.B. die Reihenfolge der Berechnungsblöcke in den hierarchischen Regressionen des Gesamtmodells verändert wird. In der vorliegenden Arbeit wurden die soziodemographischen Angaben als unveränderbare Aspekte zuerst in der Berechnung berücksichtigt. Dem folgten die als relativ zeitstabil geltenden Persönlichkeitseigenschaften (z.B. Fisseni, 1998). Als letztes wurden diejenigen Faktoren berücksichtigt, die am stärksten beeinflussbar sind. In der vorliegenden Arbeit war der Aspekt des Förder- und Entwicklungsklimas bezogen auf die Gesamtskala und die erhaltene karrierebezogene Unterstützung über die eher unveränderbaren Aspekte hinaus von Bedeutung. Dieses ist ein erster Ansatzpunkt, an dem interne oder externe

Berater in der Praxis ansetzen können, um ein formales Programm zu implementieren, bestehende formale oder informelle Mentor-Protégé-Beziehungen zu fördern oder auch im nachhinein Evaluationen durchzuführen.

Desweiteren hat die vorliegende Arbeit bei diesem Weg zur Überprüfung der Konstruktvalidität den Schwerpunkt auf Einflussfaktoren aus der Perspektive der Protégés gelegt. Für die Validierung des MRI war diese Festlegung konsequent, da aus diesem Bereich die meisten Vergleichsdaten zur Ableitung der Annahmen und zur Einordnung der Ergebnisse stammen. Studien, in denen eine andere Perspektive untersucht wird, sind hingegen deutlich weniger vorhanden (vgl. Kap. 4, Kap. 5.2). So betonen Wanberg et al. (2003), dass die bisherige Forschung eher auf Protégé- als auf Mentor-Eigenschaften ausgerichtet war. Entsprechend wurde auch der Aspekt des „dyadic consensus“ (Bouquillon, 2004) kaum berücksichtigt. Außerhalb der Validierungsstudie handelt es sich dennoch um einen Bereich, der weiter verfolgt werden sollte. So wird z.B. mittlerweile immer häufiger gefordert, dass die Perspektive des Mentors bei der Untersuchung von Mentoring mit einfließen sollte (s. Fagenson-Eland et al., 2005; Pollock, 1995; Waters, McCabe, Kiellerup & Kiellerup, 2000). In der vorliegenden Arbeit wurden einige Aspekte, wie etwa das Geschlecht des Mentors erfasst. Während bei den Protégés zum ersten Messzeitpunkt 86 Frauen und 252 Männer teilnahmen, fällt bei den Mentoren jedoch die Verteilung mit 28 Frauen und 234 Männern noch ungleichmäßiger aus, was durchaus zu Verzerrungen der Daten führen kann.

Darüber hinaus könnten in weiterführenden Arbeiten die verschiedenen Perspektiven miteinander in Beziehung gebracht werden, wie es etwa im Bereich der Geschlechts- oder Alterskonstellation in der Dyade bereits in früheren Studien getan wurde (s. Anhang 7, Anhang 8). So führten etwa Finkelstein et al. (2003) eine Studie durch, bei der die Altersdifferenz zwischen Mentor und Protégé sowie der mögliche Interaktionseffekt zwischen dem Alter des Protégés und dem Alter des Mentors Gegenstand war.

Aber auch andere Aspekte könnten potentielle Einflussfaktoren sein. Insgesamt wurden die Teilnehmer mit Hilfe von 21 verschiedenen Kooperationspartnern angesprochen. Um zu untersuchen, ob die Zugehörigkeit zu einem der Partner und damit der entsprechende Ausbildungshintergrund einen Einfluss auf die Befunde hat, wäre es möglich gewesen, diesen Aspekt als weitere Kontrollvariable aufzunehmen oder entsprechende Multi-Level-Analysen durchzuführen. Allerdings haben bei etwas mehr als der Hälfte der Partner weniger als 10 Personen teilgenommen, so dass angesichts der Probleme bei kleinen Stichproben (z.B. Hox & Maas, 2001; Maas & Hox, 2004) auf dieses Verfahren verzichtet wurde.

*Befunde zur Kriteriumsvalidität.* Die Rolle, die Mentoring bezüglich des Karriereerfolges spielt, wurde in den letzten Jahren immer intensiver untersucht. Sowohl Meta-Analysen (Allen et al., 2004; Eby, Allen et al., 2008; Kammeyer-Mueller & Judge, 2008; Underhill, 2006) als auch Überblicksartikel (Dougherty & Dreher, 2007; Noe et al., 2002; Wanberg et al., 2003) stimmen darin überein, dass Personen mit einem Mentor über mehr positive Karriereauswirkungen berichteten als Personen ohne Mentor. Allerdings finden sich vereinzelt auch anderen Ergebnisse. So hatte z.B. eine im akademischen Bereich angesiedelte Längsschnittstudie von Green und Bauer (1995) Probleme, einen Zusammenhang zwischen dem anfänglichen Mentoring und dem späteren Commitment sowie der späteren Leistung der Studierenden festzustellen.

Im Rahmen der Analysen zur Kriteriumsvalidität des deutschsprachigen MRI wurden die Berufserfolgsmaße Einkommen, hierarchische Position und Karrierezufriedenheit untersucht. Dabei wurde eine konkurrente, eine prädiktive und eine veränderungsbezogene Methode verwendet, zwischen der Gesamtskala und den beiden Teilskalen unterschieden sowie verschiedene Messzeitpunkte berücksichtigt. Die langfristige Ausrichtung unter der Berücksichtigung der unterschiedlichen Erhebungswellen wurde u.a. aufgrund der Aussage von Allen et al. (2008) ausgewählt, die besagt, dass es unklar ist, ob eine Zeitspanne von einem Jahr ausreicht, damit Mentoring überhaupt einen positiven Effekt haben kann. Darüber hinaus besteht bei der konkurrenten Kriterienerhebung wie bereits in Kapitel 17 erläutert, die Gefahr des common method bias (vgl. Podsakoff et al., 2003), durch den eher eine Überschätzung der Zusammenhänge stattfindet. Die Differenzierung der mentoralen Unterstützung wurde in Anlehnung an Kammeyer-Mueller und Judge (2008) vorgenommen, in deren Meta-Analyse deutliche Unterschiede diesbezüglich festgestellt werden konnten. So weisen die Befunde zum *Einkommen* auch auf einen Zusammenhang mit der karrierebezogenen Unterstützung hin, jedoch nicht oder lediglich marginal mit der psychosozialen Unterstützung sowie der Gesamtskala. Die Ergebnisse der Analysekomplexe zur *hierarchischen Position* zeigen hingegen, dass hier eher Zusammenhänge mit der Gesamtskala und der psychosozialen Unterstützung vorliegen, nicht jedoch mit der karrierebezogenen Unterstützung, wenn diese unabhängig von der psychosozialen Teilskala verwendet wird. Für die *subjektive Karrierezufriedenheit* des Protégés gilt bezogen auf die konkurrente Methode, dass alle 12 verwendete Varianten signifikant ausfallen. Bei der prädiktiven Methode sind es 9 von 12 Koeffizienten und bei der veränderungsbezogenen nur noch ein Koeffizient. Hierbei wird deutlich, dass sich der Einfluss der mentoralen Unterstützung umso mehr reduziert, je mehr methodische Artefakte eliminiert werden. Die Aussage darüber, ob das Ausmaß an erhaltener

Mentoring-Unterstützung mit einem der Berufserfolgsmaße verbunden ist, kann entsprechend nicht pauschal beantwortet werden, sondern muss je nach zugrunde gelegter Art der Unterstützung, der verwendeten Analyseverfahren und des berücksichtigten zeitlichen Abstandes differenziert werden. Dieses entspricht den Befunden der oben genannten Meta-Analysen sowie den Studien, in denen das englischsprachige MRI zum Einsatz kam, um diesen Zusammenhängen nachzugehen (z.B. Ragins & Cotton, 1999).

Eine ganze Reihe von Studien weist zudem darauf hin, dass das Ausmaß an Mentoring (s. Kap. 5.2), aber auch der Zusammenhang zwischen Mentoring und Karriereerfolg (s. Kap. 5.1) durch verschiedene Faktoren oder Drittvariablen, wie etwa Eigenschaften des Protegés beeinflusst wird. So konnten auch Ragins et al. (2000, S. 1190) zeigen, „that mentoring is not a simple, all-or-none matter but falls along a continuum of effectiveness“. Die in den letzten Jahren gewachsene Einstellung, dass Mentoring direkt zu vorteilhaften beruflichen Konsequenzen führt, wird demnach mehr und mehr kritisiert. Allen et al. (2008) führen z.B. an, dass die in dieser Annahme enthaltene Kausalität häufig nicht überzeugend dargestellt wird.

Werden Studien in den Mittelpunkt gerückt, die zeigen, dass bereits die Auswahl der Protegés nach spezifischen Kriterien erfolgt, wie etwa das wahrgenommene Potential bzw. die Fähigkeiten des Protegés (z.B. Allen, Poteet & Russel, 2000) oder die Bereitschaft des Protegés zu lernen (z.B. Allen, 2004), so können auch Selektionseffekte dahingehend auftreten, dass diejenigen Nachwuchskräfte, die mit einem informellen Mentor erfolgreich sind, diesen Erfolg auch ohne Mentor gehabt hätten. Aber auch die Position des Mentors in der Organisation scheint einen Einfluss zu haben (Blickle, Witzki, Schneider, 2009a).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurde der Einfluss verschiedener Kontrollvariablen wie *Geschlecht*, *sozialen Herkunft* und *Alter* des Protegés untersucht. Dabei wurde erneut deutlich, dass sich der Einfluss je nach Analyseverfahren, aber auch je nach Kriterium unterscheidet. So zeigen sich z.B. keine Zusammenhänge zwischen dem Geschlecht und der subjektiven Karrierezufriedenheit, jedoch teilweise mit dem Einkommen und der hierarchischen Position. Die soziale Herkunft hat – wenn überhaupt – nur einen marginalen Effekt. Demgegenüber konnten bei einigen Methoden ein deutlicher Einfluss des Alters gefunden werden. Darüber hinaus wurde in weiteren Analysen der Frage nachgegangen, wie die *mentorelle Unterstützung*, die *Interaktionsmöglichkeiten* zwischen Protegé und Mentor und die entsprechenden *Karrieremaße* zusammenhängen. Dabei wurden in Anlehnung an die vorherigen Analysekomplexe mehrere Mediatoranalysen durchgeführt. In Bezug auf das Einkommen des Protegés konnten unabhängig von dem methodischen Vorgehen keine Mediatoreffekte festgestellt werden. In Bezug auf die hierarchische Position und die

Karrierezufriedenheit konnten diese jedoch teilweise gefunden werden, insbesondere wenn die mentorale Unterstützung und das Berufserfolgsmaß konkurrenz erhoben wurde. Bei einer längsschnittlichen Untersuchung zeigen sich nur hinsichtlich der hierarchischen Position partielle Mediatoreffekte.

Die Untersuchung der Berufserfolgskriterien folgt demnach der Forderung von Wanberg et al. (2003), nicht nur das Ausmaß, mit dem Mentoring zum Karriereerfolg beiträgt zu untersuchen, sondern auch die Mechanismen, durch die Mentoring mit den positiven Konsequenzen verbunden ist. Aufgrund der konkurrenten, prädiktiven und veränderungsbezogenen Vorgehensweise unter der Berücksichtigung mehrerer Messzeitpunkte und mehrerer Unterstützungsformen kann zudem ein sehr differenziertes Bild über den Zusammenhang zwischen Mentoring und Karriereerfolg gezeichnet werden. Zur Bestimmung der Kriteriumsvalidität wurden dabei drei Karrieremaße herangezogen: Einkommen, hierarchische Position und subjektive Karrierezufriedenheit. Es handelt sich dabei um zwei objektive Maße und ein subjektives Maß. Dadurch wird den verschiedenen Dimensionen von Karriereerfolg (s. Kap. 5.1) Rechnung getragen. Allerdings wurden alle Kriterien gleichermaßen durch Selbstausskünfte des Protegés ermittelt. Um potentielle Verzerrungstendenzen auszuschließen, könnten gerade bei dem Kriterium Gehalt in weiterführenden Arbeiten zusätzlich Daten von dem jeweiligen Arbeitgeber als weitere Quelle verwendet werden. Eine weitere Einschränkung ist, dass die negativen mentorale Erfahrungen und Konsequenzen (s. Kap. 15.4, Anhang 5) in den Analysen der vorliegenden Arbeit nicht berücksichtigt wurden. Zukünftige Forschung wie z.B. von Pellegrini und Scandura (2005) für den Mentoring Functions Questionnaire (MFQ-9) bereits durchgeführt, könnte hier für eine differenziertere Sichtweise sorgen. Dadurch könnte zudem denjenigen Personen ein Forum gegeben werden, die sich in negativen oder sogar destruktiven Beziehungen befinden und daher eventuell nur zu einem geringen Maß bereit sind, einen eigenen Fragebogen auszufüllen und auch noch ihren Mentor zu kontaktieren, um auch an ihn einen Fragebogen weiterzugeben (vgl. Ortiz-Walters & Gilson, 2005).

*Befunde zum Zusammenhang zwischen Mentoring und verwandten Konstrukten.* Eine weitere Methode zur Konstruktvalidierung ist schließlich, den Zusammenhang zwischen einem Testverfahren und konstruktnahen Variablen zu überprüfen. In diesem Sinne wird auch von der konvergenten Validität gesprochen (vgl. Campbell & Fiske, 1959; Eid, Nussbeck & Lischetzke, 2006; Rost, 2004). Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden zwei verwandte Konstrukte herangezogen: *Politische Fertigkeiten* und *Wissen über politische Sachverhalte*. Diese wurden bereits von Blass et al. (2007) mit Mentoring in Beziehung gesetzt. Jetzt wurde

überprüft, ob die Ergebnisse mit dem deutschsprachigen MRI repliziert werden können. Warum diese und auch andere Replikationen niemals vollständig exakt sein können, wurde bereits in Kapitel 5.3 ausgeführt. Dennoch zählt diese Vorgehensweisen zu den anerkannten Methoden zur Festigung und Erweiterung des Kenntnisstandes einer Wissenschaft. So gilt z.B. nach Tsang und Kwan (1999, S. 769): „When a replication successfully confirms the findings of the original study, it provides at least some support for the theory concerned. If the two studies are far apart in time, the replication supports the temporal validity of the theory as well“.

Die Erfassung der beiden verwandten Konstrukte konnte bis auf geringfügige Abweichungen identisch vorgenommen werden. Darüber hinaus stimmte die Zielgruppe in beiden Untersuchungen überein. Die Analysen ergaben vergleichbare Mittelwertsausprägungen der Skalen sowie ein vergleichbares Muster der jeweiligen korrelativen Zusammenhänge. Darüber hinaus konnten die gleichen inhaltlichen Tendenzen in den durchgeführten Mediatoranalysen gefunden werden. Das Mentoring-Konstrukt, erfasst durch das deutschsprachige MRI, hat eine vergleichbare Beziehungskonstellation mit den Politischen Fertigkeiten und dem Wissen über politische Sachverhalte wie das Mentoring-Konstrukt in der Studie von Blass et al. (2007). Die Annahme, dass mit Hilfe der deutschsprachigen Fassung des MRI die Ergebnisse der Studie von Blass et al. (2007) repliziert werden können, wird damit als bestätigt angesehen. Dieses spricht erneut für die Güte des untersuchten Fragebogens.

Zusätzlich ordnet es die Konstrukte Politische Fertigkeiten und Wissen über politische Sachverhalte in das nomologische Netzwerk des deutschsprachigen MRI ein. Ein weiteres verwandtes Konstrukt, das Coaching, wurde bereits im Zusammenhang mit der Struktur des Fragebogens diskutiert. Darüber hinaus konnten die Intelligenz des Protegés (Witzki, 2008), Networking (Blickle, Witzki & Schneider, 2009a, 2009b) und Impression Management (Blickle, Schneider et al., 2008; Schneider & Blickle, 2006) entsprechend in Beziehung gesetzt werden. Dennoch bleiben viele Fragen im Zusammenhang mit Mentoring und seinen verwandten Konstrukten bislang unbeantwortet. So sollte die deutsche Fassung des MRI auch weiteren etablierten Mentoring-Instrumenten gegenübergestellt werden, wie es von Castro und Scandura (1994) für die englischsprachige Version bereits begonnen wurde.

#### *Stärken, Grenzen und Implikationen der vorliegenden Arbeit*

Das MRI wird aufgrund seines Designs als standardisierter Fragebogen mit vorgegebenen Instruktionen und Antwortkategorien als objektives Erhebungsinstrument angesehen. Werden die Befunde aus den verschiedenen Bereichen zusammen betrachtet, so zeigt sich, dass die

deutschsprachige Fassung des MRI mit seiner Protégé-, Mentor- und Kollegen-Version auch über sehr gute Reliabilitätswerte, eine gute Konstruktvalidität und eine gute Kriteriumsvalidität verfügt. Darüber hinaus wurde im Sinne der konvergenten Validität der Zusammenhang zwischen Mentoring und verwandten Konstrukten hergestellt. Die Untersuchung der Binnenstruktur des Fragebogens bestätigte dabei die 2-Faktoren-Struktur des Originals. Es zeigte sich jedoch auch die Tendenz, dass die Berücksichtigung der 11 Facetten legitim ist.

Die entsprechenden Analysen zur Adaptierung und Validierung des MRI erfolgten mit Hilfe von verschiedenen Verfahrensweisen. Es wurden mehrere Reliabilitätskoeffizienten ermittelt und mehrere Methoden angewendet, um die Validität des Instruments zu untersuchen. Es konnten jeweils mehrere Belege für die entsprechenden Kategorien gefunden werden, die sich für die Güte des deutschsprachigen MRI aussprechen. Es wurden Antezedenzbedingungen, die Struktur, Homogenität und Stabilität des Fragebogens, Auswirkungen und verwandte Konstrukte untersucht. Damit wurde der Forderung nachgekommen, ein möglichst breites Spektrum abzudecken und dabei zusätzlich verschiedene Analysemethoden anzuwenden (Amelang & Zielinski, 1997; Cronbach & Meehl, 1955; Häcker, Leutner & Amelang, 1998). Die Ergebnisse sprechen dafür, dass im Sinne der klassischen Gütekriterien (s. Anhang 1), das deutschsprachige MRI ein solides diagnostisches Verfahren ist, welches zur Erfassung von Mentoring eingesetzt werden kann.

Eine der größten Stärken der vorliegenden Studie ist dabei ihre längsschnittliche Ausrichtung. Diese ist in der bisherigen Mentoring-Forschung eine Ausnahme. So stellten z.B. Allen et al. (2008) fest, dass mehr als 90% der von ihnen untersuchten Studien auf einem Querschnitts-Design beruhen. Eine weitere Stärke stellt die Berücksichtigung von drei verschiedenen Beurteilungsperspektiven dar. Schon die Protégé-Mentor-Dyade wird eher selten betrachtet. So betonen Allen et al. (2008), dass die meisten Studien den Protégé in den Mittelpunkt der Befragung rücken (80,2%). Auf den Mentor wird immerhin in 30,9% der Studien ein Schwerpunkt gelegt, auf den dyadischen Prozess in 27,5% der Studien. Die Organisation bleibt zumeist unberücksichtigt (7,5%), die Perspektive des Kollegen wird gar nicht erwähnt. Die Ausrichtung auf drei Perspektiven kann demnach als eine bisher entweder noch nie durchgeführte oder in der Literaturrecherche der Autoren nicht wahrgenommene Methode der Datengewinnung und Auswertung angesehen werden. Darüber hinaus stellten die Autoren fest, dass die am häufigsten eingesetzten Erhebungsinstrumente zur Erfassung von Mentoring nicht auf Äquivalenz mit Mentor-Stichproben getestet wurden, obwohl sie teilweise bereits zum Einsatz kamen, um die Urteile von Mentoren zu erfassen.

Der Forderung von Wanberg et al. (2003), nicht nur einzelne Personen zu untersuchen, sondern jeweils Mentor-Protégé-Paare, wurde in der vorliegenden Arbeit sogar noch durch die Perspektive der Kollegen erweitert. Die Unterlagen wurden dabei zunächst ausschließlich an den Protégé verschickt, mit der Bitte, sie entsprechend weiterzugeben. Dadurch wäre es möglich gewesen, dass die Antworten von Protégé, Mentor und Kollege durch Loyalität, sozial erwünschtes Verhalten oder Respekt gegenüber den jeweils anderen Beteiligten oder gegenüber der Organisation oder ähnliches verzerrt wird. Um diesen potentiellen Bias zu reduzieren, wurden den Unterlagen jeweils freigestempelte Rückumschläge beigelegt, so dass jeder Fragebogen direkt zurückgesendet werden konnte, ohne dass andere Personen des Tripels die Möglichkeit der Einsichtnahme erhielten. Zwar konnten keine echten experimentellen Untersuchungen der jeweiligen Dyaden vorgenommen werden, da die Zuordnung von Protégé und Mentor oder Mentor und Protégé bzw. Protégé und Kollege nicht zu beeinflussen war, sondern lediglich die bestehenden Konstellationen analysiert wurden, dennoch sind die vorliegenden Befunde zur Adaption und Validierung der Fragebögen zu den drei Beurteilperspektiven mehr als ausreichend, um den Einsatz der Protégé-, Mentoren- und Kollegen-Version des MRI im deutschsprachigen Raum zu befürworten. In der Praxis können Berater das MRI als Instrument zur Selbsteinschätzung der psychosozialen und karrierebezogenen Unterstützung verwenden, es als konkrete Hilfe zur Laufbahnberatung von Einzelnen oder zur Beratung von Organisationen einsetzen, um Evaluationen von bereits bestehenden Programmen durchzuführen oder es anderweitig in der Unternehmensplanung, Laufbahnplanung, Personal- und Organisationsentwicklung zu verwenden. Akzeptanzprobleme seitens der Teilnehmer waren bei den im Vorfeld durchgeführten Pretests mit unterschiedlichen Gruppen, angefangen von Experten bis hin zu potentiellen Teilnehmern, nicht festzustellen.

Unter Mentor-Protégé-Beziehungen können keine Beziehungen verstanden werden, die schnell entstehen, einfach erhalten bleiben und die Antwort auf alle Probleme bei der Karriereentwicklung geben. Durch die Adaption und Validierung des MRI wurde jedoch ein deutschsprachiges Instrument geschaffen, welches dazu verhelfen kann, die Vorteile und Einschränkungen besser zu verstehen. Es kann von Organisationen oder einzelnen Beratern dazu verwendet werden, Bedingungen zu schaffen, die bei der Sozialisation und der beruflichen Etablierung von Berufsanfängern helfen, die bestehenden formalen und informellen Beziehungen zu fördern, Protégés und Mentoren zu informieren und zu trainieren sowie Mentoring in der Organisation zu etablieren. Dadurch kann die Kündigungsabsicht und Fluktuation der Mitarbeiter verringert, die Bindung an die Organisation, die Arbeitsleistung,

die Arbeitszufriedenheit und das psychische Wohlbefinden erhöht sowie das Image der Organisation in der Öffentlichkeit verbessert werden (s. Kap. 5.1). Um ein differenziertes Bild zu gewinnen, kann das MRI dabei auch auf der Ebene der 11 Dimensionen genutzt werden. Das Hauptgewicht der Analysen sollte jedoch auf die beiden Teilskalen gelegt werden. Zum Einsatz kann sowohl die Original-Skala als auch die Ergänzende-Skala kommen, da sie sich bezüglich der Befunde nur unwesentlich unterscheiden. Aus pragmatischen Gründen wird allerdings vermutlich die kürzere Fassung gewählt. Kommt das MRI jedoch als Forschungsinstrument zum Einsatz, sollte eher die lange Version mit 44 Items verwendet werden, da diese mehr Analysemöglichkeiten wie etwa mit Strukturgleichungsmodellen bietet.

Wie in allen Studien, existieren jedoch auch bei der vorliegenden Arbeit einige Einschränkungen, die beachtet und berücksichtigt werden müssen. Die erste Einschränkung bezieht sich auf die Stichprobengröße. Um die Stichprobe zu erhöhen, wurden zahlreiche Kooperationspartner gewonnen, die entsprechenden Teilnehmer auf verschiedenen Wegen angesprochen, der Zweck und die Vorteile der Studie in Begleitschreiben dargestellt, ausdrücklich die Einhaltung der Datenschutzrichtlinien zugesichert, einige wenige hochwertige Preise verlost, sowie allgemeine und individuelle Rückmeldungen in Aussicht gestellt. Es wurden Unterstützungsschreiben von den jeweiligen Partnern und von anerkannten Persönlichkeiten verwendet, Erinnerungsschreiben versendet und persönliche Telefonate geführt (s. Kap. 8). Auch wenn über die Messzeitpunkte hinweg eine gute Rücklaufquote erzielt werden konnte, so wirkt sich doch die Gesamtgröße der Stichprobe teilweise auf die Analysemethoden, insbesondere auf die Verwendung von Strukturgleichungsmodelle aus. Allgemein wird bei Alumni-Stichproben eher ein geringer Rücklauf erwartet. Kirchmeyer (1998) spricht davon, dass ein Rücklauf von 31% zu den üblichen Rücklaufquoten gezählt werden kann. Ein übliches Problem dabei ist, dass die Adressen nicht mehr aktuell sind, so dass die Unterlagen erst gar nicht zuzustellen sind. Weitere mögliche Gründe werden in Kapitel 8 beschrieben.

Auch wenn der Rücklauf über die verschiedenen Erhebungen hinweg als gut zu bewerten ist, so haben fast alle Längsschnittstudien damit zu kämpfen, dass die Anzahl der teilnehmenden Personen sich über die Messzeitpunkte hinweg verringert. Somit sind nicht alle Personen der ursprünglichen Stichprobe auch bei den weiteren Untersuchungen anzutreffen. Gründe hierfür können z.B. Verweigerung, Desinteresse, Umzug mit unbekannter Adresse oder veränderte Lebensumstände sein, so dass die Fragen nicht mehr beantwortet werden können. Um dieser Mortalität der Stichprobe zu begegnen, wurden in der vorliegenden Arbeit untersucht, ob sich z.B. diejenigen Personen, die am ersten und zweiten Messzeitpunkt teilgenommen haben, von denjenigen unterscheiden, die den Fragebogen nur einmal ausgefüllt haben. Die Drop-Out

Analysen (s. Kap. 10.1) ergaben in den verschiedenen Konstellationen allerdings gar keine oder nur geringfügige Abweichungen, so dass für die Analysen diesbezüglich keine verzerrenden Tendenzen zu erwarten sind.

Die untersuchte Stichprobe schränkt die allgemeine Generalisierung der Ergebnisse allerdings ein. So setzten sich die angesprochenen Nachwuchskräfte aus gut ausgebildeten Fachleuten mit wirtschaftswissenschaftlichem Hintergrund zusammen, die überwiegend in Deutschland berufstätig sind. Nach der RIASEC-Typologie von Holland (1997) handelt es sich dabei eher um unternehmerische und konventionelle Orientierungen. Andere Berufe zu den Bereichen praktisch-technisch, intellektuell-forschend, künstlerisch-sprachlich und sozial wurden in der vorliegenden Arbeit weniger berücksichtigt. Auch richteten sich die Fragen nicht an Personen, die nach ihrer Ausbildung keine Stelle gefunden haben, obwohl gerade diese eventuell von einem Unterstützer profitieren würden. Da der Kontakt zu möglichen Teilnehmern über Ausbildungsakademien, private und öffentlich finanzierte Fachhochschulen sowie Universitäten hergestellt wurde, fanden zudem weder Personen ohne einen höheren Schulabschluss noch Personen im jugendlichen Alter Berücksichtigung. Diese spezifischen Zielgruppen könnten Bedürfnisse haben, die mit den Items des MRI nicht abgedeckt werden bzw. denen die Itemformulierungen nicht gerecht werden (s. z.B. Liang, Spencer, Brogan & Corral, 2008). So wird ein Mentor schwerlich das Item „Ich setze meinen Einfluss ein, um den Aufstieg dieser Nachwuchskraft in der Organisation zu unterstützen“ beantworten können, wenn sein Protegé erst vor kurzem seine Schullaufbahn begonnen hat. Gerade für Kinder und Jugendliche finden sich jedoch eine Reihe von anderen, spezifischen entwickelten Methoden, um die Unterstützungsbeziehungen in diesem Bereich untersuchen zu können (s. Anhang 2).

Bei der Anwendung des MRI sollte darüber hinaus berücksichtigt werden, dass möglicherweise kulturelle Unterschiede bei der Ausprägung von Mentoring je nach Einsatzort vorhanden sind. Beispielsweise findet die Facette Parent im Vergleich zu den anderen Facetten sowohl bei der vorliegenden deutschsprachigen Stichprobe als auch in der amerikanischen Originalstudie von Ragins und McFarlin (1990) die geringste Zustimmung. In diesen eher individualistischen Gesellschaften ist es wichtig, selbständig zu werden und „seinen Weg zu gehen“. Das eigenständige Individuum steht im Vordergrund. Ein Mentor, der wie ein Vater bzw. eine Mutter ist und sich den Protegé gegenüber so fürsorglich wie gegenüber eigenen Kindern verhält, wird daher von aufstrebenden Nachwuchskräften vermutlich eher abgelehnt. In kollektivistisch geprägten Gesellschaften spielt hingegen die „erweiterte“ Familie und das Gefühl, Älteren und Höherrangigen gegenüber verpflichtet zu sein, eine sehr viel wichtigere Rolle (vgl. Dahl, 2001; Thompson, 2008). Entsprechend könnte es sein, dass in diesem Sinne

mehr Unterstützung im Bereich Parent gegeben und erhalten wird. Eine Überprüfung dieser Annahme mit Hilfe des MRI steht allerdings noch aus.

Ferner sollte bei der Anwendung berücksichtigt werden, dass auch Personen, bei denen keine direkte Unterstützung durch einen Mentor vorhanden ist, Personen, bei denen diese Unterstützung zwar bis vor kurzem, momentan jedoch nicht mehr gewährleistet wird, und Personen, die mehrere Unterstützer haben, mit dem Fragebogen untersucht werden können. Um Varianzeinschränkungen zu vermeiden, wurde z.B. in der vorliegenden Arbeit bei der Ansprache der Teilnehmer ausdrücklich betont, dass sich auch Personen ohne mentorale Unterstützung an der Studie beteiligen können.

Um den unterschiedlichen Teilnehmerkreisen gerecht zu werden, steht der Aspekt der Normierung noch aus. Ergänzend zu der vorliegenden Arbeit sollte anhand einer größeren Stichprobe eine Normierung bzw. Eichung des Verfahrens durchgeführt werden, um so ein aussagekräftiges Bezugssystem zu schaffen, mit dessen Unterstützung die Testergebnisse einer Person eindeutig eingeordnet und interpretiert werden können (s. Lienert & Raatz, 1994; Moosbrugger & Kelava, 2007).

In der vorliegenden Arbeit ging es um die Adaption und Validierung eines bereits bestehenden englischsprachigen Fragebogens für den deutschen Sprachraum. Durch die differenzierte Vorgehensweise konnte die Güte des Fragebogens zweifelsfrei belegt werden. In der Zukunft könnte es allerdings notwendig werden, den Fragebogen dem Wandel der Arbeit (s. Blickle & Schneider, in Druck) und damit verbunden den sich verändernden Karrierewegen anzupassen. So betonen Allen et al. (2008), dass die linear verlaufenden, stabilen, hierarchischen Karrieren, die in den 1980ern an der Tagesordnung waren, als Kram ursprünglich ihre qualitativen Studien zum Mentoring durchführte, auf die letztendlich das MRI zurückzuführen sind, durch sehr viel instabilere Formen abgelöst wurden. Erneute qualitative Studien könnten entsprechend neue Formen von Bedürfnissen und Unterstützung ergeben, die das Konstrukt Mentoring modifizieren. Erste Ansätze diesbezüglich liefern z.B. Studien zum Gruppenmentoring (s. Anhang 14), zum e-Mentoring (s. Anhang 15) oder die Grundgedanken zu den Entwicklungnetzwerken (s. Anhang 16). Allerdings kann nicht davon gesprochen werden, dass die Ansätze von Kram (1983, 1985a, 1985b) unzeitgemäß sind (z.B. Fowler & O’Gorman, 2005).

Durch die geglückte Adaption und Validierung der deutschsprachigen Protégé-, Mentor- und Kollegen-Version des Mentor Role Instrument, die den üblichen psychologischen Gütekriterien entspricht, wurde insgesamt ein Verfahren geschaffen, welches noch sehr viel Potential sowohl für Forschung als auch Praxis in sich birgt.

## Literaturverzeichnis

- Ahearn, K. K., Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Douglas, C. & Ammeter, A. P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30, 309-327.
- Akande, A. (1994). The glass ceiling: Women and mentoring in management and business. *Employee Counselling Today*, 6, 21-28.
- Alleman, E. & Clarke, D. L. (2000). Accountability: Measuring mentoring and its bottom line impact. *Review of Business*, 21, 62-67.
- Alleman, E., Cochran, J., Doverspike, J. & Newman, I. (1984). Enriching mentoring relationships. *Personnel & Guidance Journal*, 62, 239-332.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, T. D. (2003). Mentoring others: A dispositional and motivational approach. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 134-154.
- Allen, T. D. (2004). Protégé selection by mentors: Contributing individual and organizational factors. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 469-483.
- Allen, T. D. (2007). Mentoring relationships from the perspective of the mentor. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Hrsg.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*. (S. 123-146). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Allen, T. D., Day, R. & Lentz, E. (2005). The role of interpersonal comfort in mentoring relationships. *Journal of Career Development*, 31, 155-169.
- Allen, T. D. & Eby, L. T. (2003). Relationship effectiveness for mentors: Factors associated with learning and quality. *Journal of Management*, 29, 469-486.
- Allen, T. D. & Eby, L. T. (2004). Factors related to mentor reports of mentoring functions provided: Gender and relational characteristics. *Sex Roles*, 50, 129-139.
- Allen, T. D. & Eby, L. T. (2008). Mentor commitment in formal mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 309-316.
- Allen, T. D., Eby, L. T. & Lentz, E. (2006a). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91, 567-578.
- Allen, T. D., Eby, L. T. & Lentz, E. (2006b). The relationship between formal mentoring program characteristics and perceived program effectiveness. *Personnel Psychology*, 59, 125-153.
- Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E. & Lentz, E. (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, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E. & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 127-136.
- Allen, T. D. & Finkelstein, L. M. (2003). Beyond mentoring: Alternative sources and functions of developmental support. *Career Development Quarterly*, 51, 346-355.
- Allen, T. D., Lentz, E. & Day, R. (2006). Career success outcomes associated with mentoring others. A comparison of mentors and nonmentors. *Journal of Career Development*, 32, 272-285.
- Allen, T. D., McManus, S. E. & Russel, J. E. A. (1999). Newcomer socialization and stress: Formal peer relationships as a source of support. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 453-470.

- Allen, T. D. & O'Brien, K. E. (2006). Formal mentoring programs and organizational attraction. *Human Resource Development Quarterly*, 17, 43-58.
- Allen, T. D. & Poteet, M. L. (1999). Developing effective mentoring relationships: Strategies from the mentor's viewpoint. *The Career Development Quarterly*, 48, 59-73.
- Allen, T. D., Poteet, M. L. & Burroughs, S. M. (1997). The mentor's perspective: A qualitative inquiry and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 70-89.
- Allen, T. D., Poteet, M. L. & Russell, J. E. A. (2000). Protégé selection by mentors: What makes the difference? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 271-282.
- Allen, T. D., Poteet, M. L., Russel, J. E. A. & Dobbins, G. H. (1997). A field study of factors related to supervisors' willingness to mentor others. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 1-22.
- Allen, T. D., Russel, J. E. A. & Maetzke, S. B. (1997). Formal peer mentoring: Factors related to protégés' satisfaction and willingness to mentor others. *Group and Organization Management*, 22, 488-507.
- Amelang, M. & Bartussek, D. (1997). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*. Stuttgart; Berlin; Mainz: Kohlhammer.
- Amelang, M. & Zielinski, W. (1997). *Psychologische Diagnostik und Intervention*. Berlin: Springer.
- American Psychological Association. (2006). *Introduction to mentoring. A guide for mentors and mentees*. Zugriff am 19. Mai 2009 unter <http://mentoring.apa.org/intromentoring.pdf>
- Amir, Y. & Sharon, I. (1991). Replication Research: A "must" for the scientific advancement of psychology. In J. W. Neuliep (Hrsg.), *Replication research in the social sciences* (S. 51-69). Newbury Park: Sage.
- Anderson, D. R. (2005). The Importance of mentoring programs to women's career advancement in biotechnology. *Journal of Career Development*, 32, 60-73.
- Anderson, E. M. & Shannon, A. L. (1988). Toward a conceptualization of mentoring. *Journal of Teacher Education*, 39, 38-42.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Andrews, M. & Wallis, M. (1999). Mentorship in nursing: A literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 29, 201-207.
- Appelbaum, S. H., Ritchie, S. & Shapiro, B. T. (1994). Mentoring revisited: An organizational behavior construct. *The International Journal of Career Management*, 6, 3-10.
- Aremu, A. O. & Adeyoju, C. A. (2003). Job commitment, job satisfaction and gender as predictors of mentoring in the Nigeria Police. *An International Journal of Police Strategies & Management*, 26, 377-385.
- Armsden, G. C. & Greenberg, M. T. (1987). The inventory of parent and peer attachment: Individual differences and their relationship to psychological well-being in adolescence. *Journal of Youth and Adolescence*, 16, 427-454.
- Armstrong, S. J., Allinson, C. W. & Hayes, J. (2002a). Formal mentoring systems: An examination of the effects of mentor/protégé cognitive styles on the mentoring process. *Journal of Management Studies*, 39, 1111-1137.
- Armstrong, S. J., Allinson, C. W. & Hayes, J. (2002b). *An investigation of cognitive style as a determinant of successful mentor-protégé relationships in formal mentoring systems*. Research Memorandum 32. Unveröffentlichtes Manuskript, The University of Hull Business School, UK.
- Arnold, J. & Johnson, K. (1997). Mentoring in early career. *Human Resource Management Journal*, 7, 61-70.

- Aryee, S. & Chay, Y. W. (1994). An examination of the impact of career-oriented mentoring on work commitment attitudes and career satisfaction among professional and managerial employees. *British Journal of Management*, 5, 241-249.
- Aryee, S., Chay, Y. W. & Chew, J. (1996). The motivation to mentor among managerial employees. *Group and Organization Management*, 21, 261-277.
- Aryee, S., Lo, S. & Kang, I.-L. (1999). Antecedents of early career stage mentoring among Chinese employees. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 563-576.
- Aryee, S., Wyatt, T. & Stone, R. (1996). Early career outcomes of graduate employees: The effect of mentoring and ingratiation. *Journal of Management Studies*, 33, 95-118.
- Asendorpf, J. B. & Wilpers, S. (1998). Personality effects on social relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1531-1544.
- Atkinson, D. R., Casa, A. & Neville, H. (1994). Ethnic minority psychologists: Whom they mentor and benefits they derive from the process. *Journal of Multicultural Counseling & Development*, 22, 37-49.
- Atwater, L., Roush, P. & Fischthal, A. (1995). The influence of upward feedback on self- and follower ratings of leadership. *Personnel Psychology*, 48, 35-59.
- Atwater, L. E., Ostroff, C., Yammarino, F. J. & Fleener, J. W. (1998). Self-other agreement: Does it really matter. *Personnel Psychology*, 51, 577-598.
- Atwater, L. E. & Yammarino, F. J. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45, 141-164.
- Atwater, L. E. & Yammarino, F. J. (1997). Self-other rating agreement: A review and model. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 121-174.
- Auster, D. (1984). Mentors and protégés: Power-dependent dyads. *Sociological Inquiry*, 54, 142-153.
- Avery, D. R., Tonidandel, S. & Phillips, M. G. (2008). Similarity on sports sidelines: How mentor-protégé sex similarity affects mentoring. *Sex Roles*, 58, 72-80.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2003). *Multivariate Analysemethoden*. Berlin: Springer.
- Bahniuk, M. H., Dobos, J. & Kogler Hill, S. E. (1990). The impact of mentoring, collegial support, and information adequacy on career success: A replication. *Journal of Social Behavior and Personality*, 5, 431-451.
- Baker, B. T., Hocevar, S. P. & Johnson, W. B. (2003). The prevalence and nature of service academy mentoring: A study of navy midshipmen. *Military Psychology*, 15, 273-283.
- Baker Corzine, J., Buntzman, G. F. & Busch, E. T. (1994). Mentoring, downsizing, gender and career outcomes. *Journal of Social Behavior and Personality*, 9, 517-528.
- Baker, W. (2002, July). *Mentoring - Improving the quality of work life and organisational effectiveness: A case study of a formal mentoring programme implemented in a higher education organisation*. Paper presented at the 2002 Annual International Conference of the Higher Education Research and Development Society of Australia (HERDSA), Perth, Australia.
- Bandalos, D. L. (2002). The effect of item parceling on goodness-of-fit and parameter estimate bias in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 9, 78-102.
- Barker, P., Monks, K. & Buckley, F. (1996). *The role of mentoring in the career progression of chartered accountants* (Research Paper Series, Nr. 16). Dublin City University Business School.
- Barnett, B. G. (1995). Developing reflection and expertise: Can mentors make the difference? *Journal of Educational Administration*, 33, 45-49.

- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Bates, A. L. I. (2003). *A multi-level analysis of the effects of surface- and deep-level diversity, identification, and past performance on supervisory mentoring*. Unveröffentlichte Master-Arbeit, University of Maryland, College Park.
- Bauer, T. N. (1999). Perceived mentoring fairness: Relationship with gender, mentoring type, mentoring experience, and mentoring needs. *Sex Roles*, 40, 211-255.
- Baugh, S. G. & Fagenson-Eland, E. A. (2005). Boundaryless mentoring: An exploratory study of the functions provided by internal versus external organizational mentors. *Journal of Applied Psychology*, 35, 939-955.
- Baugh, S. G., Lankau, M. J. & Scandura, T. A. (1996). An investigation of the effects of protégé gender on responses to mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 309-323.
- Baugh, S. G. & Scandura, T. A. (1999). The effect of multiple mentors on protégé attitudes toward the work setting. *Journal of Social Behavior and Personality*, 14, 503-521.
- Baum, H. S. (1992). Mentoring: Narcissistic fantasies and oedipal realities. *Human Relations*, 45, 223-245.
- Beech, N. & Brockbank, A. (1999). Power/knowledge and psychosocial dynamics in mentoring. *Management Learning*, 30, 7-24.
- Bell-Ellison, B. A. & Dedrick, R. F. (2008). What do doctoral students value in their ideal mentor? *Research in Higher Education*, 49, 555-567.
- Bennetts, C. (2001). Lifelong learners: In their own words. *International Journal of Lifelong Education*, 20, 272-288.
- Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bentler, P. M. & Yuan, K.-H. (1999). Structural equation modeling with small samples: Test statistics. *Multivariate Behavioral Research*, 34, 181-197.
- Berger, F. (2006). Effects of incentives on mail survey responses: A review of research literature. *ZUMA-Nachrichten*, 58, 81-100.
- Bernier, A., Larose, S. & Soucy, N. (2005). Academic mentoring in college: The interactive role of student's and mentor's interpersonal dispositions. *Research in Higher Education*, 46, 29-51.
- Berscheid, E., Snyder, M. & Omoto, A. M. (1989). The Relationship Closeness Inventory: Assessing the closeness of interpersonal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 792-807.
- Beyene, T., Anglin, M., Sanchez, W. & Ballou, M. (2002). Mentoring and relational mutuality: Protégés perspectives. *Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, 41, 87-102.
- Bierema, L. L. & Hill, J. R. (2005). Virtual mentoring and HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 556-568.
- Bilimoria, D., Hopkins, M. M. & O'Neill, D. A. (2005). *An integrated coaching and mentoring program for university transformation*. Zugriff am 19. Mai 2009 unter [www.case.edu/admin/aces/FinalACESPoster.ppt](http://www.case.edu/admin/aces/FinalACESPoster.ppt)
- Blake-Beard, S., Murrell, A. & Thomas, D. (2006). *Unfinished business: The impact of race on understanding mentoring relationships*, Harvard Business School, Working Paper Number: 06-060. Zugriff am 19. Mai 2009 unter <http://hbswk.hbs.edu/item/5499.html>

- Blake-Beard, S. D. (1999). The Costs of Living as an outsider within: An Analysis of the mentoring relationships and career success of black and white women in the corporate sector. *Journal of Career Development*, 26, 21-36.
- Blake-Beard, S. D. (2001). Taking a hard look at formal mentoring programs. A consideration of potential challenges facing women. *Journal of Management Development*, 20, 331-345.
- Blass, F. R., Brouer, R. L., Perrewé, P. L. & Ferris, G. R. (2007). Politics understanding and networking ability as a function of mentoring: The roles of gender and race. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 14, 93-105.
- Blass, F. R. & Ferris, G. R. (2007). Leader reputation: The role of mentoring, political skill, contextual learning, and adaptation. *Human Resource Management*, 46, 5-19.
- Blickle, G. (2000). Mentor-Protégé-Beziehungen in Organisationen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 44, 168-178.
- Blickle, G. (2001). Mentoring. *Human Resource Management*, 30, 1-20.
- Blickle, G. (2002). Mentoring als Karrierechance und Konzept der Personalentwicklung? *Personalführung*, 9, 66-72.
- Blickle, G. (2003). Convergence of agents' and targets' reports on intraorganizational influence attempts. *European Journal of Psychological Assessment*, 19, 40-53.
- Blickle, G. (2005). *Ergebnisbericht an die Deutsche Forschungsgemeinschaft zum Projekt "Förderliche Bedingungen für selbstinitiiertes Mentoring in Organisationen - eine vorgeschaltete, konvergente Validierungsstudie" (BL 385/6-1)*. Unveröffentlichtes Manuskript, Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie des Instituts für Psychologie der Universität Bonn.
- Blickle, G. & Boujataoui, M. (2005). Mentoren, Karriere und Geschlecht: Eine Feldstudie mit Führungskräften aus dem Personalbereich. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 49, 1-11.
- Blickle, G., Ferris, G. R., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J. et al. (2008, July). *Antecedents and consequences of political skill: A longitudinal investigation over two years with newly hired employees*. Paper presented at the XXIX International Congress of Psychology, Berlin.
- Blickle, G., Kuhnert, B. & Rieck, S. (2003). Laufbahnförderung durch ein Unterstützungsnetzwerk: Ein neuer Mentoringansatz und seine empirische Überprüfung. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 2, 118-128.
- Blickle, G., Meurs, J. A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J. & Ferris, G. R. (2008). Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 377-387.
- Blickle, G. & Schneider, P. B. (2005, September). *Mentoring bei Führungsnachwuchskräften in Abhängigkeit von Persönlichkeitsmerkmalen*. Paper presented at the 4. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie, Bonn.
- Blickle, G. & Schneider, P. B. (2007). Mentoring. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie, Band Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 395-402). Göttingen: Hogrefe.
- Blickle, G. & Schneider, P. B. (2008). Einflusskompetenz und politische Fertigkeiten. In L. Becker (Hrsg.), *Management und Führungspraxis. Digitale Fachbibliothek Management und Führungspraxis auf USB-Stick*. Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Blickle, G. & Schneider, P. B. (in Druck). Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft angesichts des Wandels der Arbeit. In U. Kleinbeck & K.-H. Schmidt (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie D/III/1: Arbeitspsychologie (2. Aufl.)*. Göttingen: Hogrefe.

- Blickle, G., Schneider, P. B., Meurs, J. A. & Perrewé, P. L. (in Druck). Antecedents and consequences of perceived barriers to obtaining mentoring: A longitudinal investigation. *Journal of Applied Social Psychology*.
- Blickle, G., Schneider, P. B., Perrewé, P. L., Blass, F. A. & Ferris, G. R. (2008). The roles of self-disclosure, modesty, and self-monitoring in the mentoring relationship: A longitudinal multi-source investigation. *Career Development International*, 13, 224-240.
- Blickle, G., Schneider, P. B. & Witzki, A. H. (2009). Mentoring im Beruf. *Vierteljahresschrift für Wissenschaftliche Pädagogik*, 1, 39-51.
- Blickle, G., Witzki, A. H. & Schneider, P. B. (2009a). Mentoring support and power: A three year predictive field study on protégé networking and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 181-189.
- Blickle, G., Witzki, A. & Schneider, P. B. (2009b). Self-initiated mentoring and career success: A predictive field study. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 94-101.
- Blickle, G., Witzki, A. & Schneider, P. B. (in Druck). Die Bonner Mentoring-Studie: Effekte von Networking, Selbstoffenbarung, Bescheidenheit, sozialer Kompetenz und Macht. In U. Kanning, L. von Rosenstiel & H. Schuler (Hrsg.), *Perspektiven einer nützlichen Psychologie*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Blunch, N. J. (2008). *Introduction to structural equation modelling using SPSS and AMOS*. Los Angeles: Sage.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Bollen, K. A. (1990). Overall fit in covariance structure models: Two types of sample size effects. *Psychological Bulletin*, 107, 256-259.
- Bollen, K. A. & Long, J. S. (Hrsg.). (1993). *Testing structural equation models*. Newbury Park: Sage.
- Bolman Pullins, E. & Fine, L. M. (2003). How the performance of mentoring activities affects the mentor's job outcomes. *Journal of Personal Sellings and Sales Management*, 22, 259-271.
- Boomsma, A. & Hoogland, J. J. (2001). The robustness of LISREL modeling revisited. In R. Cudeck, S. du Toit & D. Sörbom (Hrsg.), *Structural equation models: Present and future. A Festschrift in honor of Karl Jöreskog* (S. 139–168). Lincolnwood, IL: Scientific Software International. .
- Boon, S. L. Z. (1998). Principalship mentoring in Singapore: Who and what benefits? *Journal of Educational Administration*, 36, 29-43.
- Borkenau, P. & Ostendorf, F. (1993). *Neo-Fünf-Faktoren Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae*. Göttingen: Hogrefe.
- Bornstein, R. F., Geiselman, K. J., Gallagher, H. A., Ng, H. M., Hughes, E. E. & Languirand, M. A. (2004). Construct validity of the relationship profile test: Impact of gender, gender role, and gender role stereotype. *Journal of Personality Assessment*, 82, 104-113.
- Bortz, J. (2005). *Statistik*. Berlin: Springer.
- Bortz, J. & Döring, N. (2002). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Heidelberg: Springer.
- Bosley, S., Arnold, J. & Cohen, L. (2007). The anatomy of credibility: A conceptual framework of valued career helper attributes. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 116-134.
- Bouquillon, E. A. (2004). *Antecedents associated with mentor functions received and career outcomes reported by protégés and non-mentored employees*. Unveröffentlichte Dissertation, Pennsylvania State University.
- Bouquillon, E. A., Sosik, J. & Lee, D. (2005). "It's only a phase": Examining trust, identification and mentoring functions received across the mentoring phases. *Mentoring & Tutoring*, 13, 239-258.

- Boyle, P. & Boice, B. (1998). Systematic mentoring for new faculty teachers and graduate teaching assistants. *Innovative Higher Education*, 222, 157-181.
- Bozeman, B. & Feeney, M. K. (2008). Mentor Matching. A "goodness of fit" model. *Administration & Society*, 40, 465-482.
- Bozionelos, N. (2003). Intra-organizational network resources: Relation to career success and personality. *The International Journal of Organizational Analyst*, 11, 41-66.
- Bozionelos, N. (2004). Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received. *Journal of Vocational Behavior*, 24-46.
- Bozionelos, N. (2006). Mentoring and expressive network resources: Their relationship with career success and emotional exhaustion among Hellenes employees involved in emotion work. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 362-378.
- Bozionelos, N. (2008). Intra-organizational network resources. How they relate to career success and organizational commitment. *Personnel Review*, 37, 249-263.
- Bozionelos, N. & Wang, L. (2006). The relationship of mentoring and network resources with career success in the Chinese organizational environment. *The International Journal of Human Resource Management*, 17, 1531-1546.
- Brashear, T. G., Bellenger, D. N., Boles, J. S. & Barksdale, H. C. J. (2006). An exploratory study of the relative effectiveness of different types of sales force mentors. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26, 7-18.
- Bredenkamp, J. (1998). *Lernen, Erinnern, Vergessen*. München: Beck.
- Bright, M. I. (2005). Can Japanese mentoring enhance understanding of Western mentoring? *Employee Relations*, 27, 325-339.
- Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Hrsg.), *Handbook of cross-cultural psychology. Methodology. Volume 2*. (S. 389-444). Boston: Allyn & Bacon.
- Broadbridge, A. (1999). Mentoring in retailing: A tool for success? *Personnel Review*, 28, 336-355.
- Brown Johnson, N. & Scandura, T. A. (1994). The effect of mentorship and sex-role style on male-female earnings. *Industrial Relations*, 33, 263-274.
- Browne, M. W., MacCallum, R. C., Kim, C.-T., Andersen, B. L. & Glaser, R. (2002). When fit indices and residuals are incompatible. *Psychological Methods*, 7, 403-421.
- Bruyn, E. H. de (2004). Development of the mentor behaviour rating scale. *School Psychology International*, 25, 185-192.
- Bryant, S. E. (2005). The impact of peer mentoring on organizational knowledge creation and sharing. An empirical study in a software firm. *Group & Organization Management*, 30, 319-338.
- Bryant, S. E. & Terborg, J. R. (2008). Impact of peer mentor training on creating and sharing organizational knowledge. *Journal of Managerial Issues*, 20, 11-29.
- Buell, C. (2004). Models of mentoring in communication. *Communication Education*, 53, 56-73.
- Bühl, A. & Zöfel, P. (2002). *SPSS 11. Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows*. München: Pearson Studium.
- Bühner, M. (2006). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. München: Pearson.
- Bühner, M. & Ziegler, M. (2009). *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. München: Pearson Studium.
- Burgstrahler, S. & Cronheim, D. (2001). Supporting peer-peer and mentor-protégé relationships on the internet. *Journal of Research on Technology in Education*, 34, 59-74.
- Burke, R. J. (1984). Mentors in organizations. *Group and Organization Studies*, 9, 353-372.

- Burke, R. J., Bristor, J. M. & Rothstein, M. G. (1995). The role of interpersonal networks in women's and men's career development. *The International Journal of Career Management*, 7, 25-32.
- Burke, R. J. & McKeen, C. A. (1989). Developing formal mentoring programs in organizations. *Business Quarterly*, 53, 76-80.
- Burke, R. J. & McKeen, C. A. (1990). Mentoring in organizations: Implications for women. *Journal of Business Ethics*, 9, 317-332.
- Burke, R. J. & McKeen, C. A. (1995). Do managerial women prefer women mentors? *Psychological Reports*, 76, 688-690.
- Burke, R. J. & McKeen, C. A. (1996). Gender effects in mentoring relationships. *Journal of Social Behavior and Personality*, 11, 91-104.
- Burke, R. J. & McKeen, C. A. (1997). Benefits of mentoring relationships among managerial and professional women: A cautionary tale. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 43-57.
- Burke, R. J., McKeen, C. A. & McKenna, C. (1993). Correlates of mentoring in organizations: The mentor's perspective. *Psychological Reports*, 72, 883-896.
- Burke, R. J., McKeen, C. A. & McKenna, C. (1994). Benefits of mentoring in organizations. The mentor's perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 9, 23-32.
- Burke, R. J., McKeen, C. A. & McKenna, C. S. (1990). Sex differences and cross-sex effects on mentoring: Some preliminary data. *Psychological Reports*, 67, 1011-1023.
- Burke, R. J., McKenna, C. & McKeen, C. A. (1991). How do mentorships differ from typical supervisory relationships? *Psychological Reports*, 68, 459-466.
- Burlew, L. D. (1991). Multiple mentor model: A conceptual framework. *Journal of Career Development*, 17, 213-221.
- Busch, J. W. (1985). Mentoring in graduate school of education: Mentor's perceptions. *American Educational Research Journal*, 22, 257-265.
- Bush, G. W. (2003). Proclamation 7636 - National mentoring month. *Weekly Compilation of Presidential Documents*, 1/13/2003, 39, 27-28.
- Bush, G. W. (2005). Proclamation 7972 - National mentoring month, 2006. *Weekly Compilation of Presidential Documents*, 12/26/2005, 41(51), 1909-1910.
- Bushardt, S. C., Fretwell, C. & Holdnak, B. J. (1991). The mentor/protege, relationship: A biological perspective. *Human Relations*, 44, 619-639.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Byrne, Z. S., Dik, B. J. & Chiaburu, D. S. (2008). Alternatives to traditional mentoring in fostering career success. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 429-442.
- Campbell, D. T. & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Carroll, K. (2004). Mentoring: A human becoming perspective. *Nursing Science Quarterly*, 17, 318-322.
- Castro, S. L. & Scandura, T. A. (2004, November). *The tale of two measures: Evaluation and comparison of Scandura's (1992) and Ragins and McFarlin's (1990) mentoring measures*. Paper presented at the Southern Management Association Meeting, San Antonio, TX.
- Cawyer, C. S., Simonds, C. & Davis, S. (2002). Mentoring to facilitate socialization: The case of the new faculty member. *Qualitative Studies in Education*, 15, 225-242.
- Chan, C. C. & Ho, W. C. (2008). An ecological framework for evaluating relationship-functional aspects of youth mentoring. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 837-867.
- Chandler, D. E. & Kram, K. E. (2005). Applying an adult development perspective to developmental networks. *Career Development International*, 10, 548-566.

- Chandler, D. E. & Kram, K. E. (2007). Mentoring and developmental networks in the new career context. In H. Gunz & M. Peiperl (Hrsg.), *Handbook of career studies*. Newbury Park: Sage.
- Chao, G. T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *51*, 15-28.
- Chao, G. T. (2007). Mentoring and organizational socialization: Networks for work adjustment. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Hrsg.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*. (S. 179-196). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J. & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its contents and consequences. *Journal of Applied Psychology*, *79*, 730-743.
- Chao, G. T., Walz, P. M. & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrasts with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology*, *45*, 619-636.
- Church, A. H. (1993). Estimating the effect of incentives on mail survey response rates: A meta-analysis. *The Public Opinion Quarterly*, *57*, 62-79.
- Clark, P. P. (1984). The metamorphoses of mentor: Fénelon to Balzac. *Romantic Review*, *75*, 200-215.
- Clarke, M. (2004). Reconceptualising mentoring: Reflections by an early career researcher. *Issues in Educational Research*, *14*, 121-143.
- Clawson, J. G. (1996). Mentoring in the information age. *Leadership & Organization Development Journal*, *17*, 6-15.
- Clawson, J. G. & Kram, K. E. (1984). Managing cross-gender mentoring. *Business Horizons*, *27*, 22-32.
- Clutterbuck, D. (1986). Mentoring. *Industrial and Commercial Training*, *18*, 13-14.
- Cohen, N. H. (2003). The journey of the principles of adult mentoring inventory. *Adult Learning*, *14*, 4-12.
- Collins, E. G. C. & Scott, P. (1978). Everyone who makes it has a mentor. *Harvard Business Review*, *56*, 89-101.
- Collins, P. M. (1994). Does mentorship among social workers make a difference? An empirical investigation of career outcomes. *Social Work*, *39*, 413-419.
- Colman, A. M., Norris, C. E. & Preston, C. C. (1997). Comparing scales of different lengths: Equivalence of scores from 5-point and 7-point scales. *Psychological reports*, *80*, 355-362.
- Conway, J. M. & Huffcutt, A. I. (1997). Psychometric properties of multisource performance ratings: A meta-analysis of subordinate, supervisor, peer, and self-ratings. *Human Performance*, *10*, 331-360.
- Cook, K. W., Vance, C. A. & Spector, P. E. (2000). The relation of candidate personality with selection-interview outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, *30*, 867-885.
- Crocitto, M. M., Sullivan, S. E. & Carraher, S. M. (2005). Global mentoring as a means of career development and knowledge creation. A learning-based framework and agenda for future research. *Career Development International*, *10*, 522-535.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, *16*, 297-334.
- Cronbach, L. J. & Meehl, P. E. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, *52*, 281-302.
- Cunningham, S. (1999). The nature of workplace mentoring relationships among faculty members on Christian higher education. *The Journal of Higher Education*, *70*, 442-463.
- Cureton, E. E. (1971). The stability coefficient. *Educational and Psychological Measurement*, *31*, 45-55.

- D'Abate, C. P., Eddy, E. R. & Tannenbaum, S. I. (2003). What's in a name? A literature-based approach to understanding mentoring, coaching, and other constructs that describe developmental interactions. *Human Resource Development Review*, 2, 360-384.
- Dahl, S. (2001). *Individualismus und Kollektivismus*. Zugriff am 04. Juni 2009 unter <http://www.intercultural-network.de/einfuehrung/individualismus.shtml>
- Dansky, K. H. (1996). The effect of group mentoring on career outcomes. *Group and Organization Management*, 21, 5-21.
- Darling, N., Hamilon, S., Toyokawa, T. & Matsuda, S. (2002). Naturally occurring mentoring in Japan and the United States: Social roles and correlates. *American Journal of Community Psychology*, 30, 245-270.
- Darwin, A. (2000). Critical reflexions on mentoring in work settings. *Adult Education Quarterly*, 50, 197-207.
- Dawes, J. (2002). Five point vs eleven point scales: Does it make a difference to data characteristics? *Australasian Journal of Market Research*, 10.
- Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. *International Journal of Market Research*, 50, 61-104.
- Day, R. & Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 72-91.
- Dickinson, J. & Tokar, D. M. (2004). Structural and discriminant validity of the career factors inventory. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 239-254.
- Diehl, J. M. & Arbinger, R. (1992). *Einführung in die Inferenzstatistik*. Frankfurt: Klotz.
- Diehl, J. M. & Staufenbiel, T. (2007). *Statistik mit SPSS für Windows*. Frankfurt: Klotz.
- Dillman, D. A. (1991). The design and administration of mail surveys. *Annual Review of Sociology*, 17, 225-249.
- Dixon-Reeves, R. (2003). Mentoring as a precursor to incorporation: An assessment of the mentoring experience of recently minted Ph.D.s. *Journal of Black Studies*, 34, 12-27.
- Dobrow, S. R. & Higgins, M. C. (2005). Developmental networks and professional identity: A longitudinal study. *Career Development International*, 10, 567-583.
- Dolff, M. & Hansen, K. (2002). *Mentoring: Internationale Erfahrungen und aktuelle Ansätze in der Praxis: Ergebnisse einer Literaturanalyse*. Düsseldorf: Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen.
- Donaldson, S. I., Ensher, E. A. & Grant-Vallone, E. J. (2000). Longitudinal examination of mentoring relationships on organizational commitment and citizenship behavior. *Journal of Career Development*, 26, 233-248.
- Dougherty, T. W. & Dreher, G. F. (2007). Mentoring and career outcomes: Conceptual and methodological issues in an emerging literature. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Hrsg.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*. (S. 51-93). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Downs, C. W., DeWine, S. & Greenbaum, H. H. (1994). Measures of organizational communication. In R. B. Rubin, P. Palmgreen & H. E. Sypher (Hrsg.), *Communication research measures* (S. 57-78). New York: The Guilford Press.
- Dreher, G. F. & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 539-546.
- Dreher, G. F. & Cox, T. H. (1996). Race, gender, and opportunity: A study of compensation attainment and the establishment of mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 81, 297-308.

- Dreher, G. F. & Dougherty, T. W. (1997). Substitutes for career mentoring: Promotion equal opportunity through career management and assessment systems. *Journal of Vocational Behavior, 51*, 110-124.
- DuBois, D. L., Holloway, B. E., Valentine, J. C. & Cooper, H. (2002). Effectiveness of mentoring programs for youth: A meta-analytic review. *American Journal of Community Psychology, 30*, 157-197.
- Dymock, D. (1999). Blind date: A case study of mentoring as workplace learning. *Journal of Workplace Learning, 11*, 321-317.
- Eby, L., Butts, M., Lockwood, A. & Simon, S. A. (2004). Protégés' negative mentoring experiences: Construct development and nomological validation. *Personnel Psychology, 57*, 411-447.
- Eby, L. T. (1997). Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: A conceptual extension of the mentoring literature. *Journal of Vocational Behavior, 51*, 125-144.
- Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T. & DuBois, D. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior, 72*, 254-267.
- Eby, L. T., Durley, J. R., Evans, S. C. & Ragins, B. R. (2006). The relationship between short-term mentoring benefits and long-term mentor outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 69*, 424-444.
- Eby, L. T., Durley, J. R., Evans, S. C. & Ragins, B. R. (2008). Mentors' perceptions of negative mentoring experiences: Scale development and nomological validation. *Journal of Applied Psychology, 93*, 358-373.
- Eby, L. T. & Lockwood, A. (2005). Proteges' and mentors' reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior, 67*, 441-458.
- Eby, L. T., Lockwood, A. L. & Butts, M. (2006). Perceived support for mentoring: A multiple perspectives approach. *Journal of Vocational Behavior, 68*, 267-291.
- Eby, L. T., McCleese, C. S., Owen, C., Baranik, L. & Lance, C. (2007, October). *A process-oriented model of the relationship between clinical supervision, burnout, and turnover intentions among substance abuse counselors*. Poster presented at the Addiction Health Services Research Conference, Athens.
- Eby, L. T. & McManus, S. E. (2004). The protege's role in negative mentoring experiences. *Journal of Vocational Behavior, 65*, 255-275.
- Eby, L. T., McManus, S. E., Simon, S. A. & Russell, J. E. A. (2000). The protégés' perspective regarding negative mentoring experiences: The development of a taxonomy. *Journal of Vocational Behavior, 57*, 1-21.
- Eby, L. T., Rhodes, J. E. & Allen, T. D. (2007). Definition and evolution of mentoring. In T. D. Allen & L. T. Eby (Hrsg.), *The Blackwell handbook of mentoring. A multiple perspectives approach* (S. 7-20). Malden, MA: Blackwell.
- Eddleston, K. A., Baldrige, D. C. & Veiga, J. F. (2004). Toward modeling the predictors of managerial career success: Does gender matter? *Journal of Managerial Psychology, 19*, 360-385.
- Edwards, P., Cooper, R., Roberts, I. & Frost, C. (2005). Meta-analysis of randomised trials of monetary incentives and response to mailed questionnaires. *Journal of Epidemiology and Community Health, 59*, 987-999.
- Egan, T. M. (2005). The impact of learning goal orientation similarity on formal mentoring relationship outcomes. *Advances in Developing Human Resources, 7*, 489-504.

- Egan, T. M. & Song, Z. (2008). Are facilitated mentoring programs beneficial? A randomized experimental field study. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 351-362.
- Ehrich, L. C. & Hansford, B. (1999). Mentoring: Pros and cons for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37, 92-107.
- Eid, M. (1999). Lineare Strukturgleichungsmodelle. In B. Strauß, H. Haag & M. Kolb (Hrsg.), *Datenanalyse in der Sportwissenschaft* (S. 427-454). Schorndorf: Hofmann.
- Eid, M. & Langeheine, R. (2003). Separating stable from variable individuals in longitudinal studies by mixture distribution models. *Measurement: Interdisciplinary Research and Perspectives*, 1, 179-206.
- Eid, M., Nussbeck, F. W. & Lischetzke, T. (2006). Multitrait-Multimethod-Analyse. In F. Petermann & M. Eid (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie, Band Handbuch der psychologischen Diagnostik* (S. 332-345). Göttingen: Hogrefe.
- Ellinger, A. D. (2002). Mentoring in contexts: The workplace and educational institutions. In C. A. Hansman (Hrsg.), *Critical perspectives on mentoring: Trends and issues*. (S. 15-26). Columbus, OH: Center on Education and Training for Employment, The Ohio State University.
- Emmerik, H. van (2004a). For better and for worse. Adverse working conditions and the beneficial effects of mentoring. *Career Development International*, 9, 358-373.
- Emmerik, I. J. H. van (2004b). The more you can get the better. Mentoring constellations and intrinsic career success. *Career Development International*, 9, 578-594.
- Emmerik, I. J. H. van, Baugh, S. G. & Euwema, M. C. (2005, May). *Who wants to be a mentor? An examination of attitudinal, instrumental, and social motivational components*. Paper presented at the EURAM 2005 Conference, München, Deutschland.
- Emrich, C. (2004). *LISREL interaktiv. Einführung in die interaktive Modellierung komplexer Strukturgleichungsmodelle*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Engelbrech, G. & Kraft, H. (1992). Sind Frauen das zukünftige Innovationspotential? Gegenwärtige Hemmnisse und berufliche Möglichkeiten von Frauen - Ergebnisse einer Betriebsbefragung. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 25, 13-25.
- Ensher, E. A., Grant-Vallone, E. J. & Marelich, W. D. (2002). Effects of perceived attitudinal and demographic similarity on protégés' support and satisfaction gained from their mentoring relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 1407-1430.
- Ensher, E. A., Heun, C. & Blanchard, A. (2003). Online mentoring and computer-mediated communication: New directions in research. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 264-288.
- Ensher, E. A. & Murphy, S. E. (1997). Effects of race, gender, perceived similarity, and contact on mentor relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 460-481.
- Ensher, E. A., Thomas, C. & Murphy, S. E. (2001). Comparison of traditional, step-ahead, and peer mentoring on protégés' support, satisfaction, and perception of career success: A social exchange perspective. *Journal of Business and Psychology*, 15, 419-438.
- Erdem, F. & Aytumur, Ö. (2008). Mentoring - A relationship based on trust: Qualitative Research. *Public Personnel Management*, 37, 55-65.
- Fagenson, E. A. (1988). The power of a mentor: Protégés' and nonprotégés' perceptions of their own power in an organization. *Group and Organization Studies*, 13, 182-192.
- Fagenson, E. A. (1989). The mentor advantage: Perceived career/job experiences of proteges versus non-proteges. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 309-320.
- Fagenson, E. A. (1992). Mentoring - Who needs it? A comparison of protégés' and nonprotégés' needs for power, achievement, affiliation, and autonomy. *Journal of Vocational Behavior*, 41, 48-60.

- Fagenson, E. A. (1994). Perception of proteges' vs nonproteges' relationships with their peers, superiors, and departments. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 55-78.
- Fagenson, E. A. & Amendola, K. L. (1993). "TQM - Total Quality Mentoring": Factors influencing mentoring functions provided and received. *Best Paper Proceedings of the Academy of Management*, 58-62.
- Fagenson-Eland, E. A. & Baugh, S. G. (2001). Personality predictors of protégé mentoring history. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 2502-2517.
- Fagenson-Eland, E. A., Baugh, S. G. & Lankau, M. J. (2005). Seeing eye to eye. A dyadic investigation of the effect of relational demography on perceptions of mentoring activities. *Career Development International*, 10, 460-477.
- Fagenson-Eland, E. A., Marks, M. A. & Amendola, K. L. (1997). Perceptions of Mentoring Relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 29-42.
- Fan, X., Thompson, B. & Wang, L. (1999). Effects of sample size, estimation methods, and model specification on structural equation modeling fit indexes. *Structural Equation Modeling*, 6, 56-83.
- Feldman, D. C. & Bolino, M. C. (1999). The impact of on-site mentoring on expatriate socialization: A structural equation modelling approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 10, 54-71.
- Feldman, D. C., Folks, W. R. & Turnley, W. H. (1999). Mentor-protégé diversity and its impact on international internship experiences. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 597-611.
- Ferris, G. R., Blickle, G., Schneider, P. B., Kramer, J., Zettler, I., Solga, J. et al. (2008). Political skill construct and criterion-related validation: A two-study investigation. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 744-771.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L. & Perrewé, P. L. (2005). *Political skill at work*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Ferris, G. R. & Kacmar, C. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18, 93-116.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Douglas, C. et al. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31, 126-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewé, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. & Lux, S. (2007). Political skill in organizations. *Journal of Management*, 33, 290-320.
- Ferris, G. R., Witt, L. A. & Hochwarter, W. A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1075-1082.
- Fine, L. M. & Bolman Pullins, E. (1998). Peer mentoring in the industrial sales force: An exploratory investigation of men and women in developmental relationships. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18, 89-103.
- Finkelstein, L. M., Allen, T. D. & Rhoton, L. A. (2003). An examination of the role of age in mentoring relationships. *Group & Organization Management*, 28, 249-281.
- Fisseni, H.-J. (1998). *Persönlichkeitspsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Fisseni, H.-J. (2004). *Lehrbuch der psychologischen Diagnostik*. Göttingen: Hogrefe.
- Fitt, L. W. & Newton, D. A. (1981). When the mentor is a man and the protégée a woman. *Harvard Business Review*, 59, 56-60.
- Fittkau-Garthe, H. & Fittkau, B. (1971). *Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB)*. Göttingen: Hogrefe.
- Fleenor, J. W., McCauley, C. D. & Brutus, S. (1996). Self-other rating agreement and leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 7, 487-506.

- Forret, M. & Janasz, S. de (2005). Perceptions of an organization's culture for work and family. Do mentors make a difference? *Career Development International*, 10, 478-492.
- Forret, M. L. & Dougherty, T. W. (2001). Correlates of networking behavior for managerial and professional employees. *Group & Organization Management*, 26, 283-311.
- Forret, M. L. & Dougherty, T. W. (2004). Networking behaviors and career outcomes: Differences for men and women? *Journal of Organizational Behavior*, 25, 419-437.
- Fowler, J. (2002). *Mentoring relationships at work: An investigation of mentoring functions, benefits, and gender*. Unveröffentlichte Dissertation, Griffith University.
- Fowler, J. L. & O'Gorman, J. G. (2005). Mentoring functions: A contemporary view of the perceptions of mentees and mentors. *British Journal of Management*, 16, 51-57.
- Friday, E., Friday, S. S. & Green, A. L. (2004). A reconceptualization of mentoring and sponsoring. *Management Decision*, 42, 628-644.
- Friedman, P. K., Arena, C., Atchison, K., Beemsterboer, P. L., Farsai, P., Giusti, J. B. et al. (2004). Report of the ADEA President's Commission on mentoring. *Journal of Dental Education*, 68, 390-396.
- Fuchs, A. (2004). *Validierung der arbeitsbezogenen locus of control Skala anhand berufsbezogener Kriterien*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.
- Garner, C. M., Byars, A., Greenwood, M. & Garner, K. A. (2003). 16PF in screening for appropriateness of mentors. *Psychological Reports*, 92, 35-42.
- Garvey, B. (2004). The mentoring/counseling/coaching debate. Call a rose by any other name and perhaps it's a bramble? *Development and Learning in Organisations*, 18, 6-8.
- Garvey, B. & Alred, G. (2003). An introduction to the symposium on mentoring: Issues and prospects. *British Journal of Guidance & Counselling*, 31, 3-9.
- Gaskill, L. R. (1991). Same-sex and cross-sex mentoring of female proteges: A comparative analysis. *Career Development Quarterly*, 40, 48-63.
- Gaskill, L. R. (1993). A conceptual framework for the development, implementation, and evaluation of formal mentoring programs. *Journal of Career Development*, 20, 147-160.
- Gentry, W. A., Weber, T. J. & Sadri, G. (2008). Examining career-related mentoring and managerial performance across cultures: A multilevel analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 241-253.
- Gerbing, D. W. & Anderson, J. C. (1992). Monte Carlo evaluations of goodness of fit indices for structural equation models. *Sociological methods research*, 21, 132-160.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Gibb, S. (1994a). Evaluating mentoring. *Education + Training*, 36, 32-39.
- Gibb, S. (1994b). Inside corporate mentoring schemes: The development of a conceptual framework. *Personnel Review*, 23, 47-60.
- Gibb, S. (1999). The usefulness of theory: A case study in evaluating formal mentoring schemes. *Human Relations*, 52, 1055-1075.
- Gibson, D. E. (2004). Role models in career development: New directions for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 134-156.
- Gibson, S. K. (2004). Mentoring in business and industry: The need for a phenomenological perspective. *Mentoring & Tutoring*, 12, 259-275.
- Gibson, S. K. (2005). Whose best interests are served? The distinction between mentoring and support. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 470-488.
- Gilmor, T. M. & Reid, D. W. (1978). Locus of control, prediction, and performance on university examinations. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 46, 565-566.

- Gils, M. R. v. (1998). Interorganizational networks. In P. J. D. Drenth, H. Thierry & C. J. de Wolff (Hrsg.), *Handbook of work and organizational psychology, Vol. 4 Organizational Psychology* (S. 89-111). Hove, East Sussex: Psychology Press.
- Giscombe, K. (2007). Advancing women through the glass ceiling with formal mentoring. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Hrsg.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*. (S. 549-571). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Godshalk, V. M. & Sosik, J. J. (2000). Does mentor-protégé agreement on mentor leadership influence the quality of a mentoring relationship? *Group and Organization Management*, 25, 291-317.
- Godshalk, V. M. & Sosik, J. J. (2003). Aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 417-437.
- Godshalk, V. M. & Sosik, J. J. (2007). Mentoring and leadership: Standing at the crossroads of theory, research, and practice. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Hrsg.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*. (S. 149-178). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Goffin, R. D. & Anderson, D., W. (2006). The self-rater's personality and self-other disagreement in multi-source performance ratings. Is disagreement healthy? *Journal of Managerial Psychology*, 22, 271-289.
- Goldman, K. D. & Schmalz, K. J. (2001). Follow the leader: Mentoring. *Health Promotion Practice*, 2, 195-197.
- Graf, A. (2004). Eine deutschsprachige Version der Self-Monitoring-Skala. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 48, 109-121.
- Gray, W. A. & Gray, M. M. (1985). Synthesis of research on mentoring beginning teachers. *Educational Leadership*, 43, 37-43.
- Green, S. G. & Bauer, T. N. (1995). Supervisory mentoring by advisers: Relationships with doctoral student potential, productivity, and commitment. *Personnel Psychology*, 48, 537-562.
- Guy, T. (2002). Telementoring: Shaping mentoring relationships for the 21st century. In C. A. Hansman (Hrsg.), *Critical perspectives on mentoring: Trends and issues*. (S. 27-38). Columbus, OH: Center on Education and Training for Employment, The Ohio State University.
- Häcker, H., Leutner, D. & Amelang, M. (Hrsg.). (1998). *Standards für pädagogisches und psychologisches Testen. Supplementum 1/1998 der Diagnostica und der Zeitschrift für differentielle und Diagnostische Psychologie*. Bern: Hogrefe.
- Hall, R. J., Snell, A. F. & Singer Foust, M. (1999). Item parceling strategies in SEM: Investigating the subtle effects of unmodeled secondary constructs. *Organizational Research Methods*, 2, 233-256.
- Halverson, S. K., Tonidandel, S., Barlow, C. & Dipboye, R. L. (2002, April). *Self-other agreement on a 360-degree leadership evaluation*. Paper presented at the Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada.
- Hambleton, R. K. (1993). Translating achievement tests for use in cross-national studies. *European Journal of Psychological Assessment*, 9, 57-68.
- Hambleton, R. K. (1994). Guidelines for adapting educational and psychological tests: A progress report. *European Journal of Psychological Assessment*, 10, 229-244.
- Hamilton, B. A. & Scandura, T. A. (2002). Implications for organizational learning and development in a wired world. *Organizational Dynamics*, 31, 388-402.

- Hannöver, W., Michael, A., Meyer, C., Hapke, U. & John, U. (2004). Die Sense of Coherence Scale von Antonovsky und das Vorliegen einer psychiatrischen Diagnose. *Psychotherapie, Psychosomatik, Medizinische Psychologie*, 54, 179-186.
- Hansford, B., Tennent, L. & Ehrlich, L. C. (2002). Business mentoring: Help or hindrance? *Mentoring & Tutoring*, 10, 101-115.
- Harper, K. (1997). *Evaluation the outcomes of formal mentoring relationships*. Unveröffentlichte Master-Arbeit, Carleton University Ottawa.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., Zivnuska, S. & Shaw, J. D. (2007). The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 92, 278-285.
- Harris, M. M. & Schaubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43-62.
- Hartig, J., Frey, A. & Jude, N. (2007). Qualitätsanforderungen an einen psychologischen Test (Testgütekriterien). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 135-163). Heidelberg: Springer.
- Hartmann, M. & Kopp, J. (2001). Elitenselektion durch Bildung oder durch Herkunft? Promotion, soziale Herkunft und der Zugang zu Führungspositionen in der deutschen Wirtschaft. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 53, 436-466.
- Hau, K.-T. & Marsh, H. W. (2004). The use of item parcels in structural equation modelling: Non-normal data and small sample sizes. *British Journal of Mathematical Statistical Psychology*, 57, 327-351.
- Hean, L. L. & Tin, L. G. (2004). Relevance and significance of relationships: The Singapore experience in mentoring. *International Studies in Educational Administration*, 32, 34-43.
- Hegstad, C. & Wentling, R. (2005). Organizational antecedents and moderators that impact on the effectiveness of exemplary formal mentoring programs in fortune 500 companies in the United States. *Human Resource Development International*, 8, 467-487.
- Heidemeier, H. (2005). *Self and supervisor ratings of job-performance: Meta-analyses and a process model of rater convergence*. Unveröffentlichte Dissertation, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.
- Heidemeier, H. & Moser, K. (2009). Self-other agreement in job performance ratings: A meta-analytic test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 94, 253-370.
- Henss, R. (1989). Zur Vergleichbarkeit von Ratingskalen mit unterschiedlicher Kategorienzahl. *Psychologische Beiträge*, 31, 64-284.
- Herner, M. J. (2000). Management by Mentoring: Ein Konzept psychoanalytisch orientierter Mitarbeiterführung. *Freie Assoziation*, 2, 239-264.
- Herner, M. J. (2003). Mentoring. In E. Auhagen & H.-W. Bierhoff (Hrsg.), *Angewandte Sozialpsychologie* (S. 302-317). Weinheim: Beltz.
- Hersby, M., Ryan, M. & Jetten, J. (2005). *Mentoring online questionnaire*. Zugriff am 19. Mai 2009 unter <http://psy.ex.ac.uk:9006/survey/entry.jsp?id=1098794802429>
- Hezlett, S. A. (2005). Protégés' learning in mentoring relationships: A review of the literature and an exploratory case study. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 505-526.
- Hezlett, S. A. & Gibson, S. K. (2005). Mentoring and human resource development: Where we are and where we need to go. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 446-469.
- Hezlett, S. A. & Gibson, S. K. (2007). Linking mentoring and social capital: Implications for career and organization development. *Advances in Developing Human Resources*, 9, 384-412.
- Higgins, M. C. (2000). The more the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction. *Journal of Management Development*, 19, 277-296.

- Higgins, M. C. (2007). A contingency perspective on developmental networks. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Hrsg.), *Exploring positive relationships at work* (S. 207-224). London: Lawrence Erlbaum.
- Higgins, M. C. & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26, 264-288.
- Higgins, M. C. & Thomas, D. A. (2001). Constellations and careers: Toward understanding the effects of multiple developmental relationships. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 223-247.
- Hill, J. J. (2004). *The role of mentoring in the development of African American nurse leaders*. Unveröffentlichte Dissertation, Louisiana State University.
- Hill, S. E. K., Bahniuk, M. H., Dobos, J. & Rouner, D. (1989). Mentoring and other communication support systems in the academic setting. *Group and Organization Studies*, 14, 355-368.
- Hill, S. K. & Bahniuk, M. H. (1998). Promoting career success through mentoring. *Review of Business*, 19, 4-7.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21, 967-988.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Gavin, M. B., Perrewé, P. L., Hall, A. T. & Frink, D. D. (2007). Political skill as neutralizer of felt accountability - job tension effects on job performance ratings: A longitudinal investigation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 226-239.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Zinko, R., Arnell, B. & Matrecia, J. (2007). Reputation as a moderator of political behavior - work outcomes relationships: A two-study investigation with convergent results. *Journal of Applied Psychology*, 92, 567-576.
- Hoffmann, J. (2002). Mentoring und Cross-Mentoring. In P. Knauth & A. Wollert (Hrsg.), *Human Ressource Management- Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Mitarbeiterführung* (s. Kap. 8.31). Köln: Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Hofmann-Lun, I., Schönfeld, S. & Tschirner, N. (1999). *Mentoring für Frauen. Eine Evaluation verschiedener Mentoring-Programme*. München: Deutsches Jugendinstitut e.V; Abteilung Geschlechterforschung und Frauenpolitik.
- Holbeche, L. (1996). Peer mentoring: The challenges and opportunities. *Career Development International*, 1, 24-27.
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Holling, H. (1993). Zur Anwendung von Strukturgleichungsmodellen in der psychologischen Forschung. In W. Bungard & T. Hermann (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung* (S. 285-307). Bern: Huber.
- Hollingsworth, M. A. & Fassinger, R. E. (2002). The role of faculty mentors in the research training of counseling psychology doctoral students. *Journal of Counseling Psychology*, 3, 324-330.
- Horgan, D. D. & Simeon, R. J. (1990). Mentoring and participation: An application of the Vroom-Yetton model. *Journal of Business and Psychology*, 5, 63-84.
- Hox, J. J. & Maas, C. J. M. (2001). The accuracy of multilevel structural equation modeling with pseudobalanced groups and small samples. *Structural Equation Modeling*, 8, 157-174.
- Hu, L. & Bentler, P. M. (1998). Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods*, 3, 424-453.

- Hu, L. & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hunt, D. M. & Michael, C. (1983). Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review*, 8, 475-485.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18, 56-87.
- Ibarra, H. (1995). Race, opportunity, and diversity of social circles in managerial networks. *Academy of Management Journal*, 38, 673-703.
- Ibarra, H. & Hunter, M. (2007). How leaders create and use networks. *Harvard Business Review*, 85, 40-47.
- Jackson, P. H. (1979). A note on the relation between Coefficient Alpha and Guttman's "split-half" lower bounds. *Psychometrika*, 44, 251-252.
- Janasz, S. C. de & Sullivan, S. E. (2004). Multiple mentoring in academe: Developing the professorial network. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 263-283.
- Jawahar, I. M., Meurs, J. A., Ferris, G. R. & Hochwarter, W. A. (2008). Self-efficacy and political skill as competitive predictors of task and contextual performance: A two-study xonstructive replication. *Human Performance*, 21, 138 - 157.
- Johnson, W. B., Lall, R., Holmes, E. K., Huwe, J. M. & Nordlund, M. D. (2001). Mentoring experiences among Navy midshipmen. *Military Medicine*, 166, 27-31.
- Joiner, T. A., Bartram, T. & Garreffa, T. (2004). The effects of mentoring on perceived career success, commitment and turnover intentions. *The Journal of American Academy of Business*, 5, 164-170.
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- Jones, G. R. & Bouncken, R. B. (2008). *Organisation. Theorie, Design und Wandel*. München: Pearson Studium.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D. (1993). *Lisrel 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago: Scientific Software International.
- Judge, T. A. & Bono, J. E. (2000). Five factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Judge, T. A. & Bretz, R. D. (1994). Political influence behavior and career success. *Journal of Management*, 20, 43-65.
- Judge, T. A., Heller, D. & Mount, M. K. (2002). Five-Factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 530-541.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J. & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52, 621-653.
- Kalbfleisch, P. J. (1997). Appeasing the mentor. *Aggressive Behavior*, 23, 389-403.
- Kalbfleisch, P. J. (2000). Similarity and attraction in business and academic environments: Same and cross-sex mentoring relationships. *Review of Business*, 21, 58-61.
- Kammeyer-Mueller, J. D. & Judge, T. A. (2008). A quantitative review of mentoring research: Test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 269-283.
- Kaplan, D. M. (2008). Political choices: The role of political skill in occupational choice. *Career Development International*, 13, 46-55.
- Karp, H. B. (2004). Aptitude for becoming a mentor survey. In J. Gordon (Hrsg.), *Pfeiffer's classic inventories, questionnaires, and surveys for training and development* (S. 137-146). San Francisco, Calif.: John Wiley & Sons.

- Kim, K. H. (2005). The relation among fit indexes, power, and sample size in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 12, 368-390.
- Kinder, H. & Hilgemann, W. (2002). *dtv-Atlas Weltgeschichte. Band I: Von den Anfängen bis zur Französischen Revolution*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- Kirchmeyer, C. (1998). Determinants of managerial career success: Evidence and explanation of male/female differences. *Journal of Management*, 24, 673-692.
- Kirchmeyer, C. (2005). The effects of mentoring on academic careers over time: Testing performance and political perspectives. *Human Relations*, 58, 637-660.
- Klauss, R. (1981). Formalized mentor relationships for management and executive development programs in the federal government. *Public Administration Review*, 41, 489-496.
- Kleinert, C. (2006). Frauen in Führungspositionen: Karriere mit Hindernissen. *IAB Kurzbericht. Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit*, 9, 1-4.
- Knox, P. L. & McGovern, T. V. (1988). Mentoring women in academia. *Teaching of Psychology*, 15, 39-41.
- Koberg, C. S., Boss, R. W., Chappell, D. & Ringer, R. C. (1994). Correlates and consequences of protégé mentoring in a large hospital. *Group and Organization Management*, 19, 219-239.
- Koberg, C. S., Boss, R. W. & Goodman, E. (1998). Factors and outcomes associated with mentoring among health-care professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 53, 58-72.
- Kochan, F. K. & Trimble, S. B. (2000). From mentoring to co-mentoring: Establishing collaborative relationships. *Theory Into Practice*, 39, 20-28.
- Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A. & Ferris, G. R. (2004). Nonlinearity in the relationship between political skill and work outcomes: Convergent validity evidence from three studies. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 294-308.
- Kolodinsky, R. W., Treadway, D. C. & Ferris, G. R. (2007). Political skill and influence effectiveness: Testing portions of an expanded Ferris and judge (1991) model. *Human Relations*, 60, 1747-1777.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-625.
- Kram, K. E. (1985a). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Kram, K. E. (1985b). Improving the mentoring process. *Training & Development Journal*, 39, 40-43.
- Kram, K. E. & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 110-132.
- Kram, K. E. & Ragins, B. R. (2007). The landscape of mentoring in the 21st century. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Hrsg.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*. (S. 659-692). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Krampen, G. (1981). *IPC-Fragebogen zu Kontrollüberzeugungen*. Göttingen: Hogrefe.
- Krampen, G. (1982). *Differentialpsychologie der Kontrollüberzeugungen: Locus of control*. Göttingen: Hogrefe.
- Krampen, G. (1991). *Fragebogen zu Kompetenz- und Kontrollüberzeugungen (FKK)*. Göttingen: Hogrefe.
- Kubinger, K. D. (2006). *Psychologische Diagnostik. Theorie und Praxis psychologischen Diagnostizierens*. Göttingen: Hogrefe.
- Kuhnert, B. (2001). *Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung von Mentoring-Funktionen*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Koblenz-Landau.

- Laband, D. N. & Lentz, B. F. (1995). Workplace mentoring in the legal profession. *Southern Economic Journal*, 61, 783-802.
- Laband, D. N. & Lentz, B. F. (1999). The impact of having a mentor on earnings and promotions: Evidence from a panel study of lawyers. *Applied Economics Letters*, 6, 785-787.
- Lamal, P. A. (1991). On the importance of replication. In J. W. Neuliep (Hrsg.), *Replication research in the social sciences* (S. 31-35). Newbury Park: Sage.
- Lankau, M. J., Carlson, D. S. & Nielson, T. R. (2006). The mediating influence of role stressors in the relationship between mentoring and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 308-322.
- Lankau, M. J., Riordan, C. M. & Thomas, C. (2005). The effects of similarity and liking in formal relationships between mentors and protégés. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 252-265.
- Lankau, M. J. & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationships: Content, antecedents, and consequences. *Academy of Management Journal*, 45, 779-790.
- Lankau, M. J. & Scandura, T. A. (2007). Mentoring as a forum for personal learning in organizations. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Hrsg.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*. (S. 95-122). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lapierre, L. M., Bonaccio, S. & Allen, T. D. (2009). The separate, relative, and joint effects of employee job performance domains on supervisors' willingness to mentor. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 135-144.
- Larose, S., Boivin, M. & Doyle, A. (2001). Parental representations and attachment style as predictors of support-seeking behaviors and perceptions of support in an academic counseling relationship. *Personal Relationships*, 8, 93-113.
- Larose, S., Cyenne, D., Garceau, O., Harvey, M., Guay, F. & Deschênes, C. (2009). Personal and social support factors involved in students' decision to participate in formal academic mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 108-116.
- Laux, L. & Renner, K.-H. (2002). Self-Monitoring und Authentizität: Die verkannten Selbstdarsteller. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 23, 129-148.
- Lei, M. & Lomax, R. G. (2005). The effect of varying degrees of nonnormality in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling*, 12, 1-27.
- Leibowitz, Z. B. & Schlossberg, N. K. (1981). Training managers for their role in a career development system. *Training & Development Journal*, 35, 72-80.
- Lennox, R. D. & Wolfe, R. N. (1984). Revision of the self-monitoring scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 1349-1364.
- Lentz, E. (2004). *The link between the career plateau and mentoring –addressing the empirical gap*. Unveröffentlichte Master-Arbeit, University of South Florida.
- Lentz, E. (2007). *Protege and mentor characteristics : Examining individual differences in effective mentoring relationships*. Unveröffentlichte Dissertation, University of South Florida.
- Levinson, D. J., Darrow, C. N., Klein, E. B., Levinson, M. H. & McKee, B. (1979). *Das Leben des Mannes. Werdenskrise, Wendepunkte, Entwicklungschancen*. Köln: Kiepenheuer & Witsch. (Original erschienen 1978: *The seasons of a man's life*; New York: Knopf).
- Liang, B., Spencer, R., Brogan, D. & Corral, M. (2008). Mentoring relationships from early adolescence through emerging adulthood: A qualitative analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 168-182.
- Lienert, G. A. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim: Beltz.

- Lievens, F., De-Fruyt, F. & Van-Dame, K. (2001). Assessors' use of personality traits in description of assessment center candidates: A five-factor model perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 623-636.
- Lima, L. (2004). *Personality and motivational characteristics of the successful Mentor*. Unveröffentlichte Dissertation, University of South Florida.
- Little, T. D., Cunningham, W. A., Shahar, G. & Widaman, K. F. (2002). To parcel or not to parcel: Exploring the question, weighing the merits. *Structural Equation Modeling*, 9, 151-173.
- Liu, Y., Ferris, G. R., Zinko, R., Perrewè, P. L., Weitz, B. & Xu, J. (2007). Dispositional antecedents and outcomes of political skill in organizations: A four-study investigation with convergence. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 146-165.
- Lockyer, L., Patterson, J., Rowland, G. & Hearne, D. (2002). Online mentoring and peer support: Using learning technologies to facilitate entry into a community of practice. *Association for Learning Technology Journal*, 10, 24-31.
- Louis, M. R., Posner, B. Z. & Powell, G. N. (1983). The availability and helpfulness of socialization practices. *Personnel Psychology*, 36, 857-866.
- Lyness, K. S. & Thompson, D. E. (2000). Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology*, 85, 86-101.
- Lyons, B. D. & Oppler, E. S. (2004). The effects of structural attributes and demographic characteristics on protege satisfaction in mentoring programs. *Journal of Career Development*, 30, 215-229.
- Maas, C. J. M. & Hox, J. J. (2004). Robustness issues in multilevel regression analysis. *Statistica Neerlandica*, 58, 127-137.
- Mabe, P. A. & West, S. G. (1982). Validity of self-evaluation of ability: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 67, 280-296.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W. & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological methods*, 1, 130-149.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffmann, J. M., West, S. G. & Sheets, V. (2002). A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects. *Psychological Methods*, 7, 83-104.
- Madia, B. P. & Lutz, C. J. (2004). Perceived similarity, expectations- reality discrepancies and mentors' expressed intention to remain in Big Brothers/Big Sisters Programs. *Journal of Applied Social Psychology*, 34, 598-623.
- Madison, J. (1994). The value of mentoring in nursing leadership: A descriptive study. *Nursing Forum*, 29, 16-23.
- Marsh, H. W., Balla, J. R. & McDonald, R. P. (1988). Godness-of-fit indexes in confirmatory factor analysis: The effect of sample size. *Psychological Bulletin*, 103, 391-410.
- Marsh, H. W., Hau, K.-T. & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling*, 11, 320-341.
- Matthewman, L. (2008). Coaching and mentoring for professional development. In C. Porter, C. Bingham & D. Simmonds (Hrsg.), *Exploring human resource management* (S. 351-367). London: McGraw-Hill Education.
- McAuley, M. J. (2003). Transference, countertransference and mentoring: The ghost in the process. *British Journal of Guidance & Counselling*, 31, 11-23.
- McCorkel Clinard, L. & Ariav, T. (1998). What mentoring does for mentors: A cross-cultural perspective. *European Journal of Teacher Education*, 21, 91-108.

- McDonald, J. (2002). *Mentoring: An old strategy for a rapidly expanding field*. Adelaide: National Centre for Education and Training on Addiction (NCETA).
- McDonald, R. P. & Ho, M.-H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7, 64-82.
- McDougall, M. & Beattie, R. S. (1997). Peer mentoring at work. The nature and outcomes of non-hierarchical developmental relationships. *Management Learning*, 28, 423-437.
- McKeen, C. A. & Bujaki, M. (2007). Gender and mentoring: Issues, effects, and opportunities. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Hrsg.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*. (S. 197-222). Thousand Oaks, CA: Sage.
- McLean, M. (2004). Does the curriculum matter in peer mentoring? From mentee to mentor in problem-based learning: A unique case study. *Mentoring & Tutoring*, 12, 173-186.
- McManus, S. E. (2007). *Cognitive prototypes of the mentor and protégé roles*. Unveröffentlichte Dissertation, University of Tennessee.
- McManus, S. E. & Russel, J. E. A. (1997). New directions for mentoring research: An examination of related constructs. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 145-161.
- Meade, A. W. & Kroustalis, C. M. (2006). Problems with item parceling for confirmatory factor analytic tests of measurement invariance. *Organizational Research Methods*, 9, 369-403.
- Meier, G., Schneid, M., Stegemann, Y. & Stiegler, A. (2005). Steigerung der Ausschöpfungsquote von Telefonumfragen durch geschickte Einleitungstexte. *ZUMA-Nachrichten*, 57, 37-55.
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *Leadership Quarterly*, 6, 329-341.
- Mentor. (2008). In *Oxford English Dictionary Online*. Zugriff am 19. Mai 2009 unter <http://dictionary.oed.com>
- Mertz, N. T. (2004). What's a mentor, anyway? *Educational Administration Quarterly*, 40, 541-560.
- Meyerhofer, U. (2005). (Peer-)Mentoring für Wissenschaftlerinnen und die Bedingungen einer nachhaltigen akademischen Laufbahnförderung: Grenzen und Chancen. In H. Nöbauer, E. Genetti & W. Schlögl (Hrsg.), *Mentoring für Wissenschaftlerinnen. Im Spannungsfeld universitärer Kultur- und Strukturveränderungen*. Wien: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Österreich.
- Minter, R. L. & Thomas, E. G. (2000). Employee development through coaching, mentoring and counseling: A multidimensional approach. *Review of Business*, 21, 43-47.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as a political arena. *Journal of Management Studies*, 22, 133-154.
- Mitchell, H. J. (1999). Group mentoring: Does it work? *Mentoring & Tutoring*, 7, 113-120.
- Moberg, D. (2008). Mentoring and practical wisdom: Are mentors wiser or just more politically skilled? *Journal of Business Ethics*, 83, 835-843.
- Moberg, D. J. & Velasquez, M. (2004). The ethics of mentoring. *British Ethics Quarterly*, 14, 95-122.
- Mobley, G. M., Jaret, C., Marsh, K. & Lim, Y. Y. (1994). Mentoring, job satisfaction, gender, and the legal profession. *Sex Roles*, 31, 79-98.
- Molloy, J. C. (2005). Development networks: Literature review and future research. *Career Development International*, 10, 536-547.
- Monaghan, J. (1992). Mentoring: Person, process, practice and problems. *British Journal of Educational Studies*, 11, 248-263.

- Moosbrugger, H. & Höfling, V. (2007). Standards für psychologisches Testen. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 193-211). Heidelberg: Springer.
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2007). Qualitätsanforderungen an einen psychologischen Test (Testgütekriterien). In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 7-26). Heidelberg: Springer.
- Morgan, L. M. & Davidson, M. J. (2008). Sexual Dynamics in Mentoring Relationships - A Critical Review. *British Journal of Management*, 19, 120-129.
- Moser, K. (2004). Organisationale Sozialisation und berufliche Entwicklung. In H. Schuler (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, D, III, Bd. III Organisationspsychologie-Grundlagen und Personalpsychologie* (S. 533-595). Göttingen: Hogrefe.
- Muckert, T. D. (2002). *Investigating the student attrition process and the contribution of peer-mentoring interventions in an Australian first year university program*. Unveröffentlichte Dissertation, Griffith University.
- Mullen, E. J. (1994). Framing the mentoring relationship as an information exchange. *Human Resource Management Review*, 4, 257-281.
- Mullen, E. J. (1998). Vocational and psychosocial mentoring functions: Identifying mentors who serve both. *Human Resource Development Quarterly*, 9, 319-331.
- Mullen, E. J. & Noe, R. A. (1999). The mentoring information exchange: When do mentors seek information from their protégés? *Journal of Organizational Behavior*, 20, 233-242.
- Murphy, S. E. & Ensher, E. A. (2001). The role of mentoring support and self-management strategies on reported career outcomes. *Journal of Career Development*, 27, 229-246.
- Nemanick, R. C. (2000). Comparing formal and informal mentors: Does type make a difference? *Academy of Management Executive*, 14, 136-138.
- Nerdinger, F. W., Blickle, G. & Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer.
- Nevitt, J. & Hancock, G. R. (2004). Evaluation small sample approaches for model test statistics in structural equation modeling. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 439-478.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 392-423.
- Niehoff, B. P. (2006). Personality predictors of participation as a mentor. *Career Development International*, 11, 321-333.
- Niehoff, B. P., Chenoweth, P. & Rutti, R. (2005). Mentoring within the veterinary medical profession: Veterinarians' experiences as protégés in mentoring relationships. *Journal of veterinary medical education*, 32, 264-271.
- Nielson, T. R., Carlson, D. S. & Lankau, M. J. (2001). The supportive mentor as a means of reducing work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 364-381.
- Noe, R. A. (1988a). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41, 457-479.
- Noe, R. A. (1988b). Women and mentoring: A review and research agenda. *Academy of Management Review*, 13, 65-78.
- Noe, R. A., Greenberger, D. B. & Wang, S. (2002). Mentoring: What we know and where we might go. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 21, 129-173.
- Nowack, W. & Kammer, D. (1987). Self-presentation: Social skill and inconsistency as independent facets of self-monitoring. *European Journal of Personality Psychology*, 1, 61-77.

- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nussbeck, F. W., Eid, M., Geiser, C., Courvoisier, D. & Cole, D. A. (2007). Konvergente und diskriminante Validität über die Zeit: Integration von Multitrait-Multimethod-Modellen und der Latent-State-Trait-Theorie. In H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 361-388). Heidelberg: Springer.
- Nykodym, N., Freedman, L. D., Simonetti, J. L., Nielsen, W. R. & Battles, K. (1995). Mentoring: Using transactional analysis to help organizational members use their energy in more productive ways. *Transactional Analysis Journal*, 25, 170-179.
- O'Neill, R. (2002). Gender and race in mentoring relationships: A review of the literature. In D. Clutterbuck & B. R. Ragins (Hrsg.), *Mentoring and Diversity. An international perspective*. (S. 1-22). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- O'Neill, R. M. (2005). An examination of organizational predictors of mentoring functions. *Journal of Managerial Issues*, 17, 439-460.
- O'Neill, R. M. & Blake-Beard, S. D. (2002). Gender barriers to the female mentor- male protégé relationship. *Journal of Business Ethics*, 37, 51-63.
- Okurame, D. E. & Balogun, S. K. (2005). Role of informal mentoring in the career success of first-line bank managers. A Nigerian case study. *Career Development International*, 10, 512-521.
- Olian, J. D., Carroll, S. J. & Giannantonio, C. M. (1993). Mentor reactions to proteges: An experiment with managers. *Journal of Vocational Behavior*, 43, 266-278.
- Olian, J. D., Carroll, S. J., Giannantonio, C. M. & Feren, D. B. (1988). What do protégés look for in a mentor? Results of three experimental studies. *Journal of Vocational Behavior*, 33, 15-37.
- Orpen, C. (1995). The effects of mentoring on employees' career success. *The Journal of Social Psychology*, 135, 667-668.
- Orpen, C. (1997). The effects of formal mentoring on employee work motivation, organizational commitment and job performance. *The Learning Organization*, 4, 53-60.
- Ortiz-Walters, R. & Gilson, L. L. (2005). Mentoring in academia: An examination of the experiences of proteges of color. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 459-475.
- Ostendorf, F. (1991). Das Fünf-Faktoren-Modell als umfassendes Modell der Persönlichkeitsbeurteilung: Konsequenzen für die Eignungsdiagnostik. In H. Schuler & U. Funke (Hrsg.), *Eignungsdiagnostik in Forschung und Praxis* (S. 234-238). Stuttgart: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 170-183.
- Owens, J. K. & Patton, J. G. (2003). Take a chance on nursing mentorships: Enhance leadership with this win-win strategy. *Nursing Education Perspectives*, 24, 198-204.
- Packard, B. W.-L., Walsh, L. & Seidenberg, S. (2004). Will that be one mentor or two? A cross-sectional study of women's mentoring during college. *Mentoring & Tutoring*, 12, 71-85.
- Palgi, M. & Moore, G. (2004). Social Capital: Mentors and contacts. *Current Sociology*, 52, 459-480.
- Parker, V. A. & Kram, K. E. (1993). Women mentoring women: Creating conditions for connection. *Business Horizons*, 36, 42-51.
- Pastore, D. L. (2003). A different lens to view mentoring in sport management. *Journal of Sport Management*, 17, 1-12.

- Payne, S. C. & Huffman, A. H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48, 158-168.
- Pellegrini, E. K. & Scandura, T. A. (2005). Construct equivalence across groups: An unexplored issue in mentoring research. *Educational and Psychological Measurement*, 65, 323-335.
- Peluchette, J. & Jeanquart, S. (2000). Professionals' use of different mentor source at various career stages: Implications for career success. *The Journal of Social Psychology*, 150, 549-564.
- Perez, S. & Dorman, S. M. (2001). Enhancing youth achievement through telementoring. *Journal of School Health*, 71, 122-123.
- Perren, L. (2003). The role of e-mentoring in entrepreneurial education and support: A meta-review of academic literature. *Education + Training*, 45, 517-525.
- Perrewé, P. L., Zellars, K. L., Rossi, A. M., Ferris, G. R., Kacmar, C., Liu, Y. et al. (2005). Political skill: An antidote in the role overload-stress relationships. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 239-250.
- Peters, C. (2006). *Karrierewege von Vorstandsmitgliedern deutscher Aktiengesellschaften*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Philipps-Universität Marburg.
- Peyton, A. L., Morton, M., Perkins, M. M. & Dougherty, L. M. (2001). Mentoring in gerontology education: New graduate student perspectives. *Educational Gerontology*, 27, 347-359.
- Phillips-Jones, L. (1983). Establishing a formalized mentoring program. *Training & Development Journal*, 37, 38-42.
- Pierce, G. R., Sarason, I. G. & Sarason, B. R. (1991). General and relationship-based perceptions of social support: Are two constructs better than one? *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 1028-1039.
- Podsakoff, P. M., Lee, J.-Y. & Podsakoff, N. O. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Pollock, R. (1995). A test of conceptual models depicting the developmental course of informal mentor-protégé relationships in the work place. *Journal of Vocational Behavior*, 46, 144-162.
- Porst, R., Ranft, S. & Ruoff, B. (1998). Strategien und Maßnahmen zur Erhöhung der Ausschöpfungsquoten bei sozialwissenschaftlichen Umfragen. Ein Literaturbericht. *ZUMA-Arbeitsbericht*, 98/07.
- Potrat, L. F., Shockley, K. M. & Allen, T. D. (2009). Mentor-protégé commitment fit and relationship satisfaction in academic mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 332-337.
- Raabe, B. & Beehr, T. A. (2003). Formal mentoring versus superior and coworker relationships: Differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 271-293.
- Ragins, B. R. (1989). Barriers to mentoring: The female manager's dilemma. *Human Relations*, 42, 1-22.
- Ragins, B. R. (1997a). Antecedents of diversified mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 90-109.
- Ragins, B. R. (1997b). Diversified mentoring relationships in organizations: A power perspective. *Academy of Management Review*, 22, 482-521.
- Ragins, B. R. (2007). Diversity and workplace mentoring relationships: A review and positive social capital approach. In T. D. Allen & L. T. Eby (Hrsg.), *The Blackwell handbook of mentoring: A multiple perspectives approach* (S. 281-300). Malden: Blackwell.

- Ragins, B. R. (in Druck). Positive identities in action: A model of mentoring self-structures and the motivation to mentor. In *Exploring positive identities and organizations: Building a theoretical and research foundation*: Taylor and Francis.
- Ragins, B. R. & Cotton, J. L. (1989). Perceived barriers to mentors among male and female proteges. *Academy of Management Proceedings*, 360-364.
- Ragins, B. R. & Cotton, J. L. (1991a). Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management Journal*, 34, 939-951.
- Ragins, B. R. & Cotton, J. L. (1991b). Gender differences in willingness to mentor. *Academy of Management Proceedings*, 57-61.
- Ragins, B. R. & Cotton, J. L. (1993). Gender and willingness to mentor in organizations. *Journal of Management*, 19, 97-111.
- Ragins, B. R. & Cotton, J. L. (1996). Jumping the hurdles: Barriers to mentoring for women in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 17, 37-41.
- Ragins, B. R. & Cotton, J. 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.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L. & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentoring, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43, 1177-1194.
- Ragins, B. R. & Klemm Verbos, A. (2007). Positive relationships in action: relational mentoring and mentoring schemas in the workplace. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Hrsg.), *Exploring positive relationships at work* (S. 91-116). London: Lawrence Erlbaum.
- Ragins, B. R. & McFarlin, D. (1989). Mentor Roles: An Investigation of cross-gender mentoring relationships. *Academy of Management Proceedings*, 58-62.
- Ragins, B. R. & McFarlin, D. (1990). Perceptions of mentor-roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 321-339.
- Ragins, B. R. & Scandura, T. A. (1994a). Gender and the termination of mentoring relationships. *Academy of Management Proceedings*, 361-365.
- Ragins, B. R. & Scandura, T. A. (1994b). Gender differences in expected outcomes of mentoring relationships. *Academy of Management Journal*, 37, 957-971.
- Ragins, B. R. & Scandura, T. (1997). The way we were: Gender and the termination of mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 82, 945-953.
- Ragins, B. R. & Scandura, T. A. (1999). Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 493-509.
- Rammstedt, B. (2004). Zur Bestimmung der Güte von Multi-Item-Skalen: Eine Einführung. *ZUMA How-To-Reihe Nr 12*.
- Reinecke, J. (2005). *Strukturgleichungsmodelle in den Sozialwissenschaften*. München: Oldenbourg.
- Rhodes, J. E., Reddy, R., Grossmann, J. B. & Lee, J. M. (2002). Volunteer mentoring relationships with minority youth: An analysis of same- versus cross-race matches. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, 2114-2133.
- Richey, C. A., Gambrill, E. D. & Blythe, B. J. (1988). Mentor relationships among women in academe. *Affilia*, 3, 34-47.
- Rigsby, J. T., Siegel, P. H. & Spiceland, J. D. (1998). Mentoring among management advisory services professionals: An adaptive mechanism to cope with rapid corporate change. *Managerial Auditing Journal*, 13, 107-116.
- Riley, S. & Wrench, D. (1985). Mentoring among women lawyers. *Journal of Applied Social Psychology*, 15, 374-386.

- Ritchie, A. & Genoni, P. (2002). Group mentoring and professionalism: A programme evaluation. *Library Management, 23*, 68-78.
- Roberts, A. (1999a). Androgyny and the mentoring role: An empirical study to examine for prominent mentor expectations. *Mentoring & Tutoring, 7*, 145-162.
- Roberts, A. (1999b). An empirical study to examine for androgynous mentoring behaviour in the field of education. *Mentoring & Tutoring, 7*, 203-222.
- Roberts, A. (2000). Mentoring revisited: A phenomenological reading of the literature. *Mentoring & Tutoring, 8*, 145-170.
- Roche, G. R. (1979). Much ado about mentors. *Harvard Business Review, 57*, 14-28.
- Roderick, R. A. & Yaney, J. P. (1976). Developing younger workers: A look at who gets trained. *Journal of Management, 2*, 19-26.
- Röhrle, B. (1994). *Soziale Netzwerke und soziale Unterstützung*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Rose, G. L. (2003). Enhancement of mentor selection using the ideal mentor scale. *Research in Higher Education, 44*, 473-494.
- Rosenstiel, L. von (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Rosenthal, R. (1991). Replication in behavioral research. In J. W. Neuliep (Hrsg.), *Replication research in the social sciences* (S. 1-30). Newbury Park: Sage.
- Rosser, M. H. (2004). *Chief executive officers: Their mentoring relationships*. Unveröffentlichte Dissertation, Texas A&M University.
- Rosser, M. H. (2005). Mentoring from the top: CEO perspectives. *Advances in Developing Human Resources, 7*, 527-539.
- Rost, J. (2004). *Lehrbuch Testtheorie - Testkonstruktion*. Bern: Hans Huber.
- Rudolf, M. & Müller, J. (2004). *Multivariate Verfahren*. Göttingen: Hogrefe.
- Russel, J. E. A. & Adams, D. M. (1997). The changing nature of mentoring in organizations: An introduction to the special issue on mentoring in organizations. *Journal of Vocational Behavior, 51*, 1-14.
- Sands, R. G., Parson, L. A. & Duane, J. (1991). Faculty mentoring faculty in a public university. *Journal of Higher Education, 62*, 174-193.
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior, 13*, 169-174.
- Scandura, T. A. (1997). Mentoring and organizational justice: An empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior, 51*, 58-69.
- Scandura, T. A. (1998). Dysfunctional mentoring relationships and outcomes. *Journal of Management, 24*, 449-467.
- Scandura, T. A. & Hamilton, B. A. (2002). Enhancing performance through mentoring. In S. Sonnentag (Hrsg.), *Psychological management of individual performance* (S. 293-308). Chichester: John Wiley & Sons.
- Scandura, T. A. & Pellegrini, E. K. (2007). Workplace mentoring: Theoretical approaches and methodological issues. In T. D. Allen & L. T. Eby (Hrsg.), *Handbook of mentoring: A multiple perspective approach* (S. 71-92). Malden, MA: Blackwell.
- Scandura, T. A. & Ragins, B. R. (1993). The effects of sex and gender role orientation on mentorship in male-dominated occupations. *Journal of Vocational Behavior, 43*, 251-265.
- Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (1994). Leader-member exchange and supervisor career mentoring as complimentary constructs in leadership research. *Academy of Management Journal, 37*, 1588-1602.

- Scandura, T. A., Tejada, M. J., Werther, W. B. & Lankau, M. J. (1996). Perspectives on mentoring. *Leadership & Organization Development Journal*, 17, 50-56.
- Scandura, T. A. & Viator, R. E. (1994). Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protege relationships, mentorship function and protege turnover intentions. *Accounting, Organizations and Society*, 19, 717-734.
- Scandura, T. A. & Williams, E. A. (2001). An investigation of the moderating effects of gender on the relationships between mentorship initiation and protégé perceptions of mentoring functions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 342-363.
- Scandura, T. A. & Williams, E. A. (2004). Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 448-468.
- Schermelleh-Engel, K., Kelava, A. & Moosbrugger, H. (2006). Gütekriterien. In F. Petermann & M. Eid (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie, Band Handbuch der psychologischen Diagnostik* (S. 420-433). Göttingen: Hogrefe.
- Schmitt, M. & Eid, M. (2007). Richtlinien für die Übersetzung fremdsprachlicher Messinstrumente. *Diagnostica*, 53, 1-2.
- Schneider, P. B. (2005, Juli). *Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft angesichts des Wandels der Arbeit*. Eingeladener Vortrag im Rahmen der Veranstaltung Organisationsentwicklung des Lehrstuhls Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität Bonn, Bonn.
- Schneider, P. B. & Blickle, G. (2006, September). *Eigeninitiative, akquisitives Impression Management, Self-Monitoring, soziale Herkunft und erhaltenes Mentoring*. Paper presented at the 45. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Nürnberg.
- Schneider, P. B. & Blickle, G. (2007a, July). *Protégé Personality and Mentoring Success in a Longitudinal Study*. Poster presented at the 13th Biennial Meeting of the International Society for the Study of Individual Differences (ISSID), Giessen.
- Schneider, P. B. & Blickle, G. (2007b, September). *Das Mentor Role Instrument nach Ragins und McFarlin - eine Validierungsstudie*. Paper presented at the 5. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Trier.
- Schneider, P. B. & Blickle, G. (2008). *Bonner Mentoring-Studie: Zweiter Ergebnisbericht*. Unveröffentlichtes Manuskript, Abteilung für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie des Instituts für Psychologie der Universität Bonn.
- Schneider, P. B. & Blickle, G. (in Druck). Mentor-Protegé- Beziehungen in Organisationen. In H. Stöger, A. Ziegler & D. Schimke (Hrsg.), *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen*: Pabst.
- Schnitzer, K., Isserstedt, W., Müßig-Trapp, P. & Schreiber, J. (1998). *Das soziale Bild der Studentenschaft in der Bundesrepublik Deutschland. 15. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerkes durchgeführt durch HIS Hochschul-Informationssystem*. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Schockett, M. R. & Haring-Hidore, M. (1985). Factor analytic support for psychosocial and vocational mentoring functions. *Psychological Reports*, 57, 627-630.
- Scholz, G. & Schuler, H. (1993). Das nomologische Netzwerk des Assessment Centers: Eine Metaanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37, 73-85.
- Schönfeld, S. & Tschirner, N. (2002). Mentoring: Konzept und Erfahrungen. *Wirtschaftspsychologie*, 1, 85-91.
- Schriesheim, C. A., Powers, K. J., Scandura, T. A., Gardiner, C. C. & Lankau, M. J. (1993). Improving construct measurement in management research: Comments and a quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil survey-type instruments. *Journal of Management*, 19, 385- 417.

- Schrodt, P., Stringer Cawyer, C. & Sanders, R. (2003). An examination of academic mentoring behaviors and new faculty members' satisfaction with socialization and tenure and promotion processes. *Communication Education*, 52, 17-29.
- Schulze, R. (2001). Big Five. In G. Wenninger (Hrsg.), *Lexikon der Psychologie: in fünf Bänden, Band Eins* (S. 227). Heidelberg: Spektrum.
- Schweizer, K. (1989). Eine Analyse der Konzepte, Bedingungen und Zielsetzungen von Replikationen. *Archiv für Psychologie*, 141, 85-97.
- Seaman, M. A., Levin, J. R. & Serlin, R. C. (1991). New developments in pairwise multiple comparisons: Some powerful and practicable procedures. *Psychological Bulletin*, 110, 577-586.
- Seibert, S. (1999). The effectiveness of facilitated mentoring: A longitudinal quasi-experiment. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 483-502.
- Seibert, S., Kraimer, M. L. & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Seibert, S., Kraimer, M. L. & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44, 219-237.
- Semadar, A., Robbins, G. & Ferris, G. R. (2006). Comparing the validity of multiple social effectiveness constructs in the prediction of managerial job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 443-461.
- Shapiro, E. C., Haseltine, F. P. & Rowe, M. P. (1978). Moving up: Role models, mentors, and the "patron system". *Sloan Management Review*, 19, 51-58.
- Siegel, P. H. (2000). Using peer mentors during periods of uncertainty. *Leadership & Organization Development Journal*, 21, 243-253.
- Siegel, P. H., Mosca, J. B. & Karim, K. B. (1999). The role of mentoring professional accountants: A global perspective. *Managerial Finance*, 25, 30-44.
- Siegel, P. H., Rigsby, J. T., Agrawal, S. P. & Leavins, J. R. (1995). Auditor professional performance and the mentor relationship within the public accounting firm. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 8, 3-22.
- Simon, C. E., Roff, L. L. & Perry, A. R. (2008). Psychosocial and career mentoring: Female African American social work education administrators' experiences. *Journal of Social Work Education*, 44, 9-22.
- Simon, H. A. & Eby, L. T. (2003). A typology of negative mentoring experiences: A multidimensional scaling study. *Human Relations*, 56, 1083-1106.
- Simon, S. A. (2002, April). *Mentor function and protégés' psychological contracts: An exchange theory perspective*. Paper presented at the 17th annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Ontario.
- Singh, R., Ragins, B. R. & Tharenou, P. (2009). Who gets a mentor? A longitudinal assessment of the rising star hypothesis. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 11-17.
- Sivo, S. A., Fan, X., Witta, E. L. & Willse, J. T. (2006). The search for "optimal" cutoff properties: Fit index criteria in structural equation modeling. *The Journal of Experimental Education*, 74, 267-288.
- Smith, C. B. (2006). *The influence of mentoring on goal attainment and role satisfaction for registered nurses in acute care facilities*. Unveröffentlichte Dissertation, East Tennessee State University.
- Smith, D. (2002). *Mentoring in the Australian defence organisation: Issues of definition and design*. Zugriff am 11. Juni 2008 unter <http://www.defence.gov.au>

- Smith, D. B., Hanges, P. J. & Dickson, M. W. (2001). Personnel selection and the five-factor model; a reexamining the effects of applicants' frame of reference. *Journal of Applied Psychology, 86*, 304-315.
- Smith, J. W., Smith, W. J. & Markham, S. E. (2000). Diversity issues in mentoring academic faculty. *Journal of Career Development, 26*, 251-262.
- Smith, M. L. (2004). Mentoring Skills Assessment. In J. Gordon (Hrsg.), *Pfeiffer's classic inventories, questionnaires, and surveys for training and development* (S. 515-529). San Francisco, Calif.: John Wiley & Sons.
- Smith, W. J., Howard, J. T. & Harrington, K. V. (2005). Essential formal mentor characteristics and functions in governmental organizations from the program administrator's and the mentor's perspective. *Public Personnel Management, 34*, 31-58.
- Smitley Fulmer, I., Barber, A. E., Derue, D. S. & Morgeson, F. (2006, August). *The person and the situation: Job seeker personality in the choice and outcomes of career coaching*. Paper presented at the 65th Annual Academy of Management, Atlanta, Georgia.
- Smith-Jentsch, K. A., Scielzo, S. A., Yarbrough, C. S. & Rosopa, P. J. (2008). A comparison of face-to-face and electronic peer-mentoring: Interactions with mentor gender. *Journal of Vocational Behavior, 72*, 193-206.
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology, 30*, 526-537.
- Sosik, J. J. & Godshalk, V. M. (2000a). Leadership styles, mentoring functions received, and job-related stress: A conceptual model and preliminary study. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 365-390.
- Sosik, J. J. & Godshalk, V. M. (2000b). The role of gender in mentoring: Implications for diversified and homogenous mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior, 57*, 102-122.
- Sosik, J. J. & Godshalk, V. M. (2004). Self-other rating agreement in mentoring: Meeting protégé expectations for development and career advancement. *Group & Organization Management, 29*, 442-469.
- Sosik, J. J. & Godshalk, V. M. (2005). Examining gender similarity and mentor's supervisory status in mentoring relationships. *Mentoring & Tutoring, 13*, 39-52.
- Sosik, J. J., Godshalk, V. M. & Yammarino, F. J. (2004). Transformational leadership, learning goal orientation, and expectations for career success in mentor-protégé relationships: A multiple levels of analysis perspective. *The Leadership Quarterly, 15*, 241-261.
- Spector, P. E. (1988). Development of the Work Locus of Control Scale. *Journal of Occupational Psychology, 61*, 335-340.
- Spector, P. E. (2006). Research methods in industrial and organizational psychology: Data collection and data analysis with special consideration to international issues. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Hrsg.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology. Volume 1 Personnel Psychology* (S. 10-26). London: Sage.
- Spector, P. E., Schneider, J. R., Vance, C. A. & Hezlett, S. A. (2000). The Relation of Cognitive Ability and Personality Traits to Assessment Center Performance. *Journal of Applied Social Psychology, 30*, 1474-1491.
- Stadtmüller, S. & Porst, R. (2005). Zum Einsatz von Incentives bei postalischen Befragungen. *ZUMA How-To-Reihe, 14*.
- Stallworth, H. L. (2003). Mentoring, organizational commitment and intentions to leave public accounting. *Managerial Auditing Journal, 18*, 405-418.

- Statistisches Bundesamt. (2007). *Bildung und Kultur. Studierende an Hochschulen. Fachserie 11, Reihe 4.1*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Steinberg, A. G. & Foley, D. M. (1999). Mentoring in the army: From buzzword to practice. *Military Psychology, 11*, 365-379.
- Steyer, R., Eid, M. & Schwenkmezger, P. (1997). Modeling true intraindividual change: True change as a latent variable. *Methods of Psychological Research Online, 2*, 21-33
- Steyer, R., Partchev, I. & Shanahan, M. J. (2000). Modeling true intraindividual change in structural equation models: The case of poverty and children's psychosocial adjustment. In T. D. Little, K. U. Schnabel & J. Baumert (Hrsg.), *Modeling longitudinal and multilevel data*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Stokes, J. & Stewart, L. (1994). Networking with a human face. *Information Systems Management, 11*, 34-41.
- Sydow, J. (1995). Netzwerkbildung und Kooptation als Führungsaufgabe. In A. Kieser (Hrsg.), *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 10 Handwörterbuch der Führung*. (S. 1622-1635). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Tanaka, J. S. (1987). "How big is big enough?": Sample size and goodness of fit in structural equation models with latent variables. *Child Development, 58*, 134-146.
- Tenenbaum, H. R., Crosby, F. J. & Gliner, M. D. (2001). Mentoring relationships in graduate school. *Journal of Vocational Behavior, 59*, 326-341.
- Tepper, B. J. (1995). Upward maintenance tactics in supervisory mentoring and nonmentoring relationships. *Academy of Management Journal, 38*, 1191-1205.
- Tepper, B. J. & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal, 46*, 97-105.
- Tepper, K., Shaffer, B. C. & Tepper, B. J. (1996). Latent structure of mentoring function scales. *Educational and Psychological Measurement, 56*, 848-857.
- Testkuratorium der Föderation deutscher Psychologenverbände. (1986a). Beschreibung der einzelnen Kriterien für die Testbeurteilung. *Diagnostica, 32*, 358-360.
- Testkuratorium der Föderation deutscher Psychologenverbände. (1986b). Richtlinien für den Einsatz und den Vertrieb psychologischer Testverfahren. Richtlinien für den Einsatz elektronischer Datenverarbeitung in der psychologischen Diagnostik. *Psychologische Rundschau, 37*, 162-165.
- Testkuratorium der Föderation deutscher Psychologenverbände. (2006). TBS-TK. Testbeurteilungssystem des Testkuratoriums der Föderation Deutscher Psychologenvereinigungen. *Report Psychologie, 31*, 492-500.
- Tett, R. P., Jackson, D. N. & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology, 44*, 703-742.
- Tharenou, P. (2001). Going up? Do traits and informal social processes predict advancing in management? *Academy of Management Journal, 44*, 1005-1017.
- Tharenou, P. (2005). Does mentor support increase women's career advancement more than men's? The differential effects of career and psychosocial support. *Australian Journal of Management, 30*, 77-109.
- Tharenou, P., Latimer, S. & Conroy, D. (1994). How do you make it to the top? An examination of influences on women's and men's managerial advancement. *Academy of Management Journal, 37*, 899-931.
- Thibodeaux, H. F. & Lowe, R. H. (1996). Convergence of leader-member exchange and mentoring: An investigation of social influence patterns. *Journal of Social Behavior and Personality, 11*, 97-115.

- Thoma, M. & Zimmermann, M. (1996). Zum Einfluss der Befragungstechnik auf den Rücklauf bei schriftlichen Umfragen - Experimentelle Befunde zur "Total-Desing-Methode". *ZUMA-Nachrichten*, 39, 141-159.
- Thomas, C. H. (2005). Preventing burnout: the effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Academy of Management Proceedings*, C1-C6.
- Thomas, K. M., Hu, C., Gewin, A. G., Bingham, K. & Yanchus, N. (2005). The roles of protégé race, gender, and proactive socialization attempts on peer mentoring. *Advances in Developing Human Resources*, 7, 540-555.
- Thompson, L. L. (2008). *Organizational behavior today*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Tokar, D. W. & Mezydlo Subich, L. (1997). Relative Contributions of congruence and personality dimensions to job satisfaction. *Journal of vocational behavior*, 50, 482-491.
- Tonidandel, S., Avery, D. R. & Phillips, M. G. (2007). Maximizing returns on mentoring: Factors affecting subsequent protégé performance. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 89-110.
- Torrington, D. & Hall, L. (1987). *Management development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International.
- Tracey, C. & Nicholl, H. (2006). Mentoring and networking. *Nursing Management*, 12, 28-32.
- Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L. & Thatcher, J. B. (2007). The moderation role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 848-855.
- Treadway, D. C., Hochwater, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P. et al. (2004). Leader political skill and employee reactions. *Leadership Quarterly*, 15, 493-513.
- Tsang, E. W. K. & Kwan, K.-M. (1999). Replication and theory development in organizational science: A critical realist perspective. *Academy of Management Review*, 24, 759-780.
- Turban, D. B. & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37, 688-702.
- Turban, D. B., Dougherty, T. W. & Lee, F. K. (2002). Gender, race, and perceived similarity effects in developmental relationships: The moderating role of relationship duration. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 240-262.
- Turban, D. B. & Lee, F. K. (2007). The role of personality in mentoring relationships: Formation, dynamics, and outcomes. In B. R. Ragins & K. E. Kram (Hrsg.), *The handbook of mentoring at work: Theory, research and practice*. (S. 21-50). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Underhill, C. M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 292-307.
- Viator, R. E. (1999). An analysis of formal mentoring programs and perceived barriers to obtaining a mentor at large public accounting firms. *Accounting Horizons*, 13, 37-53.
- Viator, R. E. (2001a). The association of formal and informal public accounting mentoring with role stress and related job outcomes. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 73-93.
- Viator, R. E. (2001b). An examination of African Americans' access to public accounting mentors: Perceived barriers and intentions to leave. *Accounting, Organizations and Society*, 26, 541-561.
- Viator, R. E. & Scandura, T. A. (1991). A study of mentor-protégé relationships in large public accounting firms. *Accounting Horizons*, 5, 20-30.
- Vijver, F. v. d. & Leung, K. (1997). Methods and data analysis of comparative research. In J. W. Berry, Y. H. Poortinga & J. Pandey (Hrsg.), *Handbook of cross-cultural psychology. Theory and method. Volume 1* (S. 257-300). Boston: Allyn and Bacon.

- Vincent, A. & Seymour, J. (1994). Mentoring among female executives. *Women in Management Review*, 9, 15-20.
- Wahren, H.-K. E. (2002). Präventive Interventionen vor einem Coaching. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S. 95-111). Göttingen: Hogrefe.
- Wallace, J. E. (2001). The benefits of mentoring for female lawyers. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 366-391.
- Walsh, A. M. & Borkowski, S. C. (1999). Cross-gender mentoring and career development in the health care industry. *Health Care Management Review*, 24, 7-17.
- Wanberg, C. R., Kammeyer-Mueller, J. & Marchese, M. (2006). Mentor and protégé predictors and outcomes of mentoring in a formal mentoring program. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 410-423.
- Wanberg, C. R., Kanfer, R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of networking intensity among unemployed job seekers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 491-503.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T. & Hezlett, S. A. (2003). Mentoring research: A review and dynamic process model. In G. Ferris (Hrsg.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Bd. 22, S. 39-124). Greenwich, Conn: JAI Press.
- Wanberg, C. R., Welsh, E. T. & Kammeyer-Mueller, J. (2007). Protégé and mentor self-disclosure: Levels and outcomes within formal mentoring dyads in a corporate context. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 398-412.
- Wang, S., Noe, R. A., Wang, Z.-M. & Greenberger, D. B. (2009). What affects willingness to mentor in the future? An investigation of attachment styles and mentoring experiences. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 245-256.
- Waters, L. (2004). Protégé-mentor agreement about the provision of psychosocial support: The mentoring relationship, personality, and workload. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 519-532.
- Waters, L., McCabe, M. P., Kiellerup, D. & Kiellerup, S. (2002). The role of formal mentoring on business success and self-esteem in participants of a new business start-up program. *Journal of Business and Psychology*, 17, 107-121.
- Waters, L., McCabe, M. P., Kiellerup, F. D. & Kiellerup, F. S. (2000). *A brief scale to measure the role of mentoring in small business start-up*. Working paper, no. 14, The University of Melbourne. Department of Management, Melbourne.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., Kraimer, M. L. & Graf, I. K. (1999). The role of human capital, motivation and supervisor sponsorship in predicting career success. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 577-595.
- Weaver, M. A. & Chelladurai, P. (2002). Mentoring in intercollegiate athletic administration. *Journal of Sport Management*, 16, 96-116.
- Weinert, A. B. (1998). *Organisationspsychologie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Welsh, E. T. & Wanberg, C. R. (2009). Launching the post-college career: A study of mentoring antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 257-263.
- West, P. A. (2002). *A case study of: The formal mentorships of novice principals in one school district*. Unveröffentlichte Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Weymann, A. & Koll, M. (2001). *Die Bremer Absolventenstudie*. Bremen: EMPAS.
- Whitely, W. & Coetsier, P. (1993). The relationships of career mentoring to early career outcomes. *Organization Studies*, 14, 419-441.
- Whitely, W., Dougherty, T. W. & Dreher, G. F. (1988). The relationship of mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress. *Academy of Management Proceedings*, 58-62.

- Whitely, W., Dougherty, T. W. & Dreher, G. F. (1991). Relationship of career mentoring and socioeconomic origin to managers' and professionals' early career progress. *Academy of Management Journal*, 34, 331-351.
- Whitely, W., Dougherty, T. W. & Dreher, G. F. (1992). Correlates of career-oriented mentoring for early managers and professionals. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 151-154.
- Whiting, V. R. & Janasz, S. C. de (2004). Mentoring in the 21st century: Using the internet to build skills and networks. *Journal of Management Education*, 28, 275-293.
- Wilbur, J. (1987). Does mentoring breed success? *Training and Development Journal*, 41, 38-41.
- Wild, B. (2002). *Mentoring: Implications for the Canadian forces*. Unveröffentlichtes Manuskript, Kingston, Ontario.
- Willand, I. & Stroh, A. (2007). *Hochschulen auf einen Blick*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Williams, M. L. & Locke, V. N. (1999, November). *Supervisor Mentoring: Does a female manager make a difference?* Paper presented at the Institute for Behavioral and applied Management (IBAM) conference, Annapolis, MD.
- Wilson, J. A. & Elman, N. S. (1990). Organizational benefits of mentoring. *Academy of Management Executive*, 4, 88-94.
- Wilson, P. F. & Johnson, W. B. (2001). Core virtues for the practice of mentoring. *Journal of Psychology and Theology*, 29, 121-130.
- Winkeler, M. & Klauer, T. (2003). Inventar zur sozialen Unterstützung in Dyaden (ISU-DYA). *Diagnostica*, 49, 14-23.
- Wirtz, M. (2006). Methoden zur Bestimmung der Beurteilerübereinstimmung. In F. Petermann & M. Eid (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie, Band Handbuch der psychologischen Diagnostik* (S. 369-380). Göttingen: Hogrefe.
- Wirtz, M. & Caspar, F. (2002). *Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität*. Göttingen: Hogrefe.
- Witt, L. A. & Ferris, G. R. (2003). Social skill as moderator of the conscientiousness-performance relationship: Convergent results across four studies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 809-820.
- Witzki, A. H. (2008). *Intelligenz und Mentoring. Studie zum Zusammenhang von Intelligenz und Mentoring und deren Einfluss auf beruflichen Erfolg*. Unveröffentlichte Dissertation, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn.
- Wolff, H.-G. & Moser, K. (2006). Entwicklung und Validierung einer Networkingskala. *Diagnostica*, 52, 161-180.
- Wolff, H.-G. & Moser, K. (2009). Effects of networking on career success: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 94, 196-206.
- Wright, R. G. & Werther, W. B. (1991). Mentors at work. *Journal of Management Development*, 10, 25-32.
- Wu, P.-C., Foo, M.-D. & Turban, D. B. (2008). The role of personality in relationships closeness, developer assistance, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 440-448.
- Wu, S. Y., Turban, D. B. & Cheung, Y. H. (2007, August). *Examining the antecedents and consequences of mentoring relationships*. Paper presented at the 2007 Annual Meeting of the Academy of Management, Philadelphia, PA.
- Yammarino, F. J. & Atwater, L. (1997). Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resources management. *Organizational Dynamics*, 25, 35-44.

- Yi-Feng, N. C., Huang, X. & Tjosvold, D. (2008). Similarity in gender and self-esteem for supportive peer relationships: The mediating role of cooperative goals. *Journal of Applied Social Psychology, 38*, 1147-1178.
- Young, A. M., Cady, S. & Foxon, M. J. (2006). Demystifying gender differences in mentoring: Theoretical perspectives and challenges for future research on gender and mentoring. *Human Resource Development Review, 5*, 148-175.
- Young, A. M. & Perrewé, P. L. (2000a). The exchange relationship between mentors and protégés: The development of a framework. *Human Resource Management Review, 10*, 177-209.
- Young, A. M. & Perrewé, P. L. (2000b). What did you expect? An examination of career-related support and social support among mentors and protégés. *Journal of Management, 26*, 611-632.
- Young, A. M. & Perrewé, P. L. (2004). The role of expectations in the mentoring exchanges: An analysis of mentor and protégé expectations in relations to perceived support. *Journal of Managerial Issues, 16*, 103-126.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N J: Pearson Prentice Hall.
- Zellars, K. L., Perrewé, P. L., Rossi, A. M., Tepper, B. J. & Ferris, G. R. (2007). Moderating effects of political skill, perceived control, and job-related self-efficacy on the relationship between negative affectivity and physiological strain. *Journal of Organizational Behavior, 29*, 549-571.
- Zey, M. G. (1991). *The mentor connection. Strategic alliances in corporate life*. New Brunswick; London: Transaction Publishers.

## Anhang 1

### Exkurs: Gütekriterien für Testverfahren

Um beurteilen zu können, was einen „guten“ Test ausmacht und ob die Adaption eines Tests erfolgreich war, ist es notwendig, allgemeingültige Qualitätsstandards als Maßstab heranzuziehen. Diese *Gütekriterien* für psychologische Testverfahren werden klassischerweise in drei Bereiche unterteilt: Objektivität, Reliabilität und Validität (vgl. Amelang & Zielinski, 1997; Kubinger, 2006; Lienert & Raatz, 1998; Rost, 2004). Sie werden auch Hauptgütekriterien genannt. Daneben bestehen eine Reihe von Nebengütekriterien, z.B. Ökonomie, Nützlichkeit, Vergleichbarkeit, Zumutbarkeit, Fairness oder Unverfälschbarkeit. Zusätzlich haben der Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e.V. (BDP) und die Deutsche Gesellschaft für Psychologie e.V. (DGPs) ein Gremium gebildet, dessen Aufgabe es nach eigener Auskunft ist, die Öffentlichkeit vor unzureichenden diagnostischen Verfahren und vor unqualifizierter Anwendung diagnostischer Verfahren zu schützen. Das Testkuratorium hat mehrere Richtlinien herausgegeben (z.B. Testkuratorium der Föderation deutscher Psychologinnenverbände, 1986a, 1986b, 2006), wie psychologische Testverfahren eingesetzt und vertrieben werden sollen. Im Sinne einer Begriffsklärung werden nachfolgend jedoch ausschließlich die *Hauptgütekriterien* und die damit verbundenen Verfahrensweisen vorgestellt. Weitere Informationen finden sich z.B. bei Amelang und Zielinski (1997), Kubinger (2006), Lienert und Raatz (1998) oder Moosbrugger und Kelava (2007) bzw. Moosbrugger und Höfling (2007).

#### Objektivität

Der Begriff Objektivität steht für Aspekte wie Sachlichkeit, Neutralität, Unparteilichkeit, Vorurteilslosigkeit, Unvoreingenommenheit und Unbefangenheit. Das Gütekriterium Objektivität wird in diesem Sinne als ein Maß verstanden, welches angibt, inwieweit im Rahmen einer diagnostischen Situation eine Standardisierung des gesamten Testvorganges gelingt (vgl. Fisseni, 2004). Nur dadurch wird es möglich, eine Vergleichbarkeit von Testleistungen verschiedener Testpersonen zu gewährleisten. Entscheidend sind u.a. die Unabhängigkeit der Testergebnisse vom Leiter des jeweiligen Tests, vom Testauswerter oder sonstigen Personen sowie von Situationsmerkmalen und Rahmenbedingungen (vgl. Moosbrugger & Kelava, 2007; Rost, 2004). Eine vollständige Objektivität wäre entsprechend dann gegeben, wenn jeder beliebige Testleiter und jeder beliebige Testauswerter die Leistung einer Testperson genau gleich auswertet und interpretiert (vgl. Schermelleh-Engel et al., 2006). Um diesen Bereichen der Objektivität gerecht zu werden, wird auch von der Durchführungsobjektivität der Auswertungsobjektivität und der Interpretationsobjektivität gesprochen.

Die **Durchführungsobjektivität** liegt vor, wenn die mit einem Test gewonnenen Daten unabhängig vom Untersucher sind. Entsprechend spricht Kubinger (2006, S. 35) auch von der „Testleiterunabhängigkeit“. Um diese Unabhängigkeit von zufälligen oder systematischen Verhaltensvariationen des Testleiters während der Testdurchführung zu gewährleisten, sollten genaue Instruktionen vorgegeben und eingehalten werden. Dazu zählt z.B., dass Zeitvorgaben schriftlich festgehalten werden, damit die Durchführungsbedingungen nicht je nach Untersuchung variieren. Die Durchführungsobjektivität wird dann als hoch angesehen, wenn sämtliche Bedingungen, die plausiblerweise eine Auswirkung auf das Verhalten einer Testperson im Rahmen des Testverfahrens haben können, festgelegt sind. Zusätzlich sollte die Annahme gelten, dass Aspekte wie etwa die Wetterlage, die Jahreszeit, der Wochentag, die Tageszeit und der ökologischer Mikroraum nur unerhebliche Einflüsse aufweisen (vgl. Amelang &

Zielinski, 1997, S. 143). Vor dem Hintergrund zahlreicher, in der Literatur gut dokumentierter Versuchsleitereffekte, wie etwa den Halo-Effekt oder die unwissentliche Verstärkung des Verhaltens der Testperson durch Erwartungen, die sich in der nonverbalen Kommunikation ausdrücken, fordert Kubinger (2006), insbesondere die soziale Interaktion zwischen Untersucher und Testperson möglichst gering ausfallen zu lassen. Eine Möglichkeit, solche Versuchsleitereffekte zu reduzieren ist, Doppel-Blind-Studien durchzuführen. Bei dieser Art von Experimenten ist das Besondere, dass weder die durchführenden noch die zu testenden Personen wissen, wer zur Versuchsgruppe und wer zur Kontrollgruppe gehört. Ein großes Einsatzgebiet diesbezüglich findet sich z.B. bei der Überprüfung der Wirkung von pharmakologischen Erzeugnissen.

Von **Auswertungsobjektivität** wird gesprochen, wenn die numerische oder kategoriale Auswertung des vermerkten Verhaltens während des Tests nach vorgegebenen Auswertungsvorschriften stattfindet. Diese Vorschriften sollten im Testmanual dokumentiert und erläutert werden. Da die einzelnen Testleistungen bzw. Testreaktionen auf Items zu Testwerten verrechnet werden, verwendet Kubinger (2006, S. 39) statt des Begriffs Auswertungsobjektivität synonym den Ausdruck „Verrechnungssicherheit“. Die Verrechnung sollte dabei so festgelegt sein, dass jeder Auswerter zu denselben Ergebnissen kommt. Bei uneindeutigen Instruktionen, freien Antwortformaten, Aufsätzen oder auch projektiven Tests kann es jedoch leicht zu Unsicherheiten und Entscheidungsschwierigkeiten kommen. Anders liegen nach Kubinger (2006, S. 41) hingegen die Gegebenheiten bei Mehrfachwahlantworten („Multiple-Choice-Format“), bei denen aus mehreren Antwortmöglichkeiten die passende ausgewählt werden muss: „... weil es für den Auswerter keinerlei Ermessensfreiheit gibt, würden verschiedene Auswerter nur infolge von Auswertungsfehlern zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen“. Eine Möglichkeit zur Überprüfung der Auswertungsobjektivität besteht darin, die Antworten einer Gruppe von Testpersonen von mehreren Personen auswerten zu lassen. Die so erhaltenen Rohwerte können anschließend korreliert werden. Zudem können varianzanalytische Untersuchungen durchgeführt werden, um systematische Unterschiede hinsichtlich der Bewertung zu erfassen.

**Interpretationsobjektivität** bzw. „Interpretationseindeutigkeit“ (Kubinger, 2006, S. 43) ist dann gegeben, wenn diejenigen, die das Testergebnis auslegen, unabhängig voneinander bei Personen mit demselben Testwert zu denselben Schlussfolgerungen kommen. In einigen Situationen kann diese Art der Objektivität vollkommen sein. Dieser Fall tritt insbesondere dann ein, wenn Punktwerte von normierten Leistungstests oder Persönlichkeitsfragebögen vorliegen, aus denen lediglich die Position der Testperson auf der jeweiligen Merkmalsdimension ermittelt wird (vgl. Amelang & Zielinski, 1997, S. 146; Lienert & Raatz, 1998, S. 8). Insbesondere bei projektiven Verfahren ist es jedoch entscheidend, wie sehr sich die Interpreten an die Anweisungen im Testmanual halten. Interpretationseindeutig sind diese Verfahren fast schon definitionsgemäß allerdings nicht (vgl. Kubinger, 2006). Der Interpret hat einen großen Ermessensspielraum, bei dem Intuition und Erfahrung einen erheblichen Einfluss auf die Schlussfolgerungen haben. Die Objektivität lässt sich hier ermitteln, in dem mit Hilfe von mehreren Interpreten eine sogenannte Kontingenztafel gebildet wird, bei der die Zuordnung der Interpreten zu den vorgegebenen Interpretationskategorien berücksichtigt wird (vgl. Lienert & Raatz, 1998, S. 9).

### **Reliabilität**

Der Begriff Reliabilität geht mit der *Genauigkeit* oder *Zuverlässigkeit* einher, mit der ein Test eine Merkmalsdimension erfasst (vgl. Amelang & Zielinski, 1997; Rost, 2004). Ob es überhaupt beabsichtigt war, genau diese Dimension zu erfassen, das heißt, ob der Test inhaltlich

auch wirklich das misst, was er messen soll, bleibt dabei unberücksichtigt. Diese Frage ist Gegenstand der Validität. Die Reliabilität beschäftigt sich ausschließlich mit der Präzision der Messung an sich. Es geht damit um das Ausmaß, mit dem ein Testergebnis reproduzierbar ist, wenn eine erneute Messung unter gleichen Bedingungen durchgeführt würde. Entsprechend gilt ein Test dann als vollständig reliabel, wenn die mit seiner Hilfe erzielten Ergebnisse die Testperson fehlerfrei beschreiben bzw. die Lokalisierung des Probanden auf der jeweiligen Merkmalsdimension ohne Fehler durchgeführt werden kann (vgl. Amelang & Zielinski, 1997; Häcker et al., 1998).

Zur Bestimmung der Reliabilität können verschiedene Verfahrensweisen verwendet werden. Dazu zählen die *Testwiederholung* (Retest), die *Paralleltestreliabilität*, die *Testhalbierung* oder auch *Konsistenzanalysen*. Einige Autoren, wie etwa Lienert und Raatz (1998) oder Schermelleh-Engel et al. (2006) fassen die letzten beiden Methoden unter der Überschrift „innere Konsistenz eines Tests“ zusammen. Unabhängig von der Zuordnung gilt, dass nicht von „der“ Reliabilität eines Tests gesprochen werden kann. Es können mehrere, mit unterschiedlichen Methoden gewonnene Reliabilitätskoeffizienten existieren, die jeweils auf ihre Art den Grad der Reliabilität angeben. Die jeweiligen Koeffizienten können dabei Werte zwischen Null und Eins annehmen. Je höher der Wert ausfällt, desto eher kann von einem Freisein von Messfehlern gesprochen werden. Nach Moosbrugger und Kelava (2007) sollte der Reliabilitätskoeffizient eines guten Tests den Wert 0.70 nicht unterschreiten. Auch Rammstedt (2004) gibt an, dass Reliabilitätskoeffizienten ab einem Wert von 0.70 als befriedigend angesehen werden können. In der Regel werden Werte, die kleiner als 0.80 ausfallen, jedoch als „niedrig“ eingestuft, Werte zwischen 0.80 und 0.90 als „mittel“ und Werte größer als 0.90 als „hoch“ (vgl. Bühner, 2006; Fisseni, 2004; Kubinger, 2006). Zur Verdeutlichung der unterschiedlichen Vorgehensweisen zur Bestimmung der Reliabilität werden im Folgenden die einzelnen Methoden nacheinander übersichtsartig dargestellt.

Der Begriff **Testwiederholung** deutet bereits an, dass bei dieser Zugangsweise zur Bestimmung der Reliabilität ein und derselbe Test der gleichen Stichprobe wiederholt vorgelegt wird. In der Regel erhalten die Personen den Test zweimal (Amelang & Zielinski, 1997). Anschließend können die Daten der Messungen miteinander verglichen werden. Die Korrelation der Daten gibt dabei das Ausmaß der *Testwiederholungsreliabilität* oder auch *Retestrelia-bilität* an. Die Schwierigkeit bei dieser Methode besteht darin, einen optimalen Zeitpunkt für die wiederholte Messung zu finden. Liegen die Untersuchungen zeitlich zu nahe zusammen, ist es möglich, dass interindividuell sehr unterschiedliche Lern-, Erinnerungs- und Übungeffekte auftreten. Diese Effekte können sowohl zu einer Erhöhung als auch zu einer Erniedrigung der Retestrelia-bilität führen. Tritt eine hohe Reliabilität auf, besteht die Gefahr einer sogenannten *Scheinreliabilität* (Lienert & Raatz, 1998, S. 180). Sie ist nach den Autoren umso größer, a) je leichter die Testaufgaben behalten werden können, b) je charakteristischer und inhaltlich interessanter sie sind, c) je weniger Aufgaben in einem Test enthalten sind und d) je kürzer der Zeitabstand zwischen dem Test und seiner Wiederholung ist. Entsprechend muss ein Zeitpunkt gewählt werden, zu dem diese Effekte unwirksam geworden sind. Wird mit der zweiten Testdurchführung allerdings zu lange gewartet, kann nicht immer davon ausgegangen werden, dass das zu erfassende Merkmal konstant geblieben ist. Neben Unterschieden hinsichtlich der Motivation, der Stimmung oder der Aufmerksamkeit bei der erneuten Testung können in der Zwischenzeit Ereignisse oder reale Schwankungen des Merkmals auftreten, die das Zusammenhangsmaß beeinflussen. Cureton fügt hinzu (1971):

These fluctuations include reactions to session differences in the examiner's procedures, the working conditions at each particular session, and random and cyclic variations in emotional control, general fatigue, motivation, attitude toward the test, anxiety, working procedures including working speed, resistance to distraction, and access to memory, to name but a few. (S. 45f.)

Je weiter zwei Testungen auseinander liegen, desto geringer fällt nach Bühner (2006) die Retestrelia­bilität aus. Zusätzlich sind Fragen, die sich sehr stark an momentanem Verhalten orientieren, weniger reliabel als solche, die eher durchgehendes Verhalten untersuchen, welches kaum Veränderungen unterworfen ist. Lienert und Raatz (1998, S. 29) nennen hier als Beispiel die aktuelle Angst (state anxiety) sowie die habituelle Ängstlichkeit (trait anxiety). Die Qualität des Messinstruments kann entsprechend je nach der Stabilität des erfassten Merkmals unterschätzt werden. Aufgrund dieser Abhängigkeit wird häufig für diese Bestimmungsmethode auch der Begriff *Teststabilität* verwendet, bei der ein *Stabilitäts-Koeffizient* berechnet wird (vgl. Amelang & Zielinski, 1997; Fisseni, 2004; Kubinger, 2006; Lienert & Raatz, 1998). Fällt der Koeffizient hoch aus, ist es möglich, von einer zeitlichen Stabilität des erfassten Merkmals auszugehen. Die Interpretation von niedrigem Werten ist hingegen weniger eindeutig. Sie können sowohl darauf hinweisen, dass ein Merkmal zeitlich nicht stabil ist, als auch darauf, dass der Test in sich nicht konsistent ist, so dass der Koeffizient trotz hoher zeitlicher Stabilität des Merkmals gering ausfällt. Trotz, oder gerade wegen dieser Störfaktoren gilt, dass Retestkoeffizienten eher eine konservative Schätzung der Reliabilität darstellen. Entsprechend bilden sie in vielen Fällen nur eine untere Grenze der Reliabilität ab (vgl. Amelang & Zielinski, 1997; Schermelleh-Engel et al., 2006).

Die *Paralleltestreliabilität* gilt als „Königsweg“ (Amelang & Zielinski, 1997, S. 147) der Reliabilitätsbestimmung, auch wenn das Verfahren im Vergleich zu den anderen Reliabilitätskoeffizienten die Tendenz hat, niedrigere Werte zu liefern (Lienert & Raatz, 1998, S. 179). Bei dieser Methode erhält ein- und dieselbe Stichprobe äquivalente Versionen des Testverfahrens, deren Ergebnisse miteinander korreliert werden. Die Reihenfolge, in der die beiden Versionen durchgeführt werden, sollte dabei innerhalb der Gruppe variieren. Notwendig ist hier allerdings die vorherige Entwicklung von Parallelformen, bei denen nach Fisseni (2004, S. 53) zumindest die Verteilungskennwerte (z.B. Mittelwerte, Standardabweichungen), die Reliabilitäten und die Validitäten gleich sein sollten.

Nach der Methode der *Testhalbierung*, auch *Split-Half-Reliabilität* genannt, wird einer Gruppe von Testpersonen einmalig ein Test vorgegeben. Sobald dieser bearbeitet ist, wird er in zwei äquivalente Hälften aufgeteilt. Anschließend wird für jede der Hälften getrennt das Testergebnis ermittelt. Entsprechend liegen am Ende pro Person zwei Werte vor, die miteinander korreliert werden können. Die Höhe der Korrelation gibt Auskunft über das Ausmaß der Reliabilität. Da lange Tests mit vielen Aufgaben jedoch in allgemeinen reliabler sind als kurze (vgl. Lienert & Raatz, 1998, S. 33) und zudem nicht die Reliabilität einer halben Skala sondern die der Gesamtskala interessiert, wird häufig eine Korrekturformel eingesetzt, mit der die ermittelten Koeffizienten angepasst werden. Eine gängige Korrekturformel zur Testverlängerung ist die *Spearman-Brown-Formel*. Eine ausführlichere Darstellung dieser sowie weiterer Korrekturformeln findet sich u.a. bei Amelang und Zielinski (1997), Fisseni (2004) und Lienert und Raatz (1998).

Vorteil der Testhalbierung ist, dass Störfaktoren, wie etwa Erinnerungseffekte, die insbesondere bei der Testwiederholungsmethode eine entscheidende Rolle spielen, ausgeschlossen werden können. Nach Amelang und Zielinski (1997, S. 148) kommt daher die Halbierungsmethode dem Konzept, die instrumentelle Messgenauigkeit zu beschreiben, am nächsten. Um zwei äquivalente Hälften herzustellen, können unzählige Techniken verwendet werden. Bewährt haben sich die Folgenden (vgl. Amelang & Zielinski, 1997; Bühner, 2006; Lienert & Raatz, 1998):

- a) *Odd-even-Methode*: Die Items werden zunächst durchnummeriert. Anschließend werden sie nach geradzahli­ger (z.B. 2, 4, 6) und ungeradzahli­ger (z.B. 1, 3, 5) Nummerierung sortiert. So entstehen zwei Hälften, für die jeweils wieder ein Ergebnis ermittelt werden kann, welches mit dem Ergebnis der anderen Hälfte korreliert wird.

b) *Halbierung nach laufender Nummer*: Eine weitere Methode ist, die Gesamtanzahl der Items durch zwei zu teilen. Liegen beispielsweise 30 Items vor, so bilden die Items 1-15 die erste Hälfte und 16-30 die zweite.

c) *Zufallsauswahl*: Die Aufteilung in die beiden Teilskalen erfolgt nach dem Zufallsprinzip.

d) *Halbierung auf der Basis von Analysedaten*: Die Bildung der Hälften erfolgt nach vorher ermittelten Kennwerten, z.B. der Schwierigkeit und/ oder der Trennschärfe. Entsprechend dieser Werte werden Itempaare gebildet, die einander gleichen oder zumindest sehr ähnlich sind. Anschließend werden die Items wieder getrennt, in dem jeweils per Zufall eines der ersten Teilskala und das andere der zweiten Teilskala zugeordnet wird.

e) *Halbierung nach Testzeit*. Wenn die Schnelligkeitskomponente bei einem Test im Vordergrund steht, sollten einige der vorher erwähnten Methoden nicht angewendet werden, da es sonst zu erheblichen Verzerrungen kommen kann. Eine Möglichkeit, dennoch die Reliabilität zu ermitteln ist, die vorgesehene Zeit für den Test zur Aufteilung heranzuziehen.

Ein Beispiel zur Anwendung der verschiedenen Methoden findet sich bei Amelang und Zielinski (1997). Hier wird deutlich, dass die Ergebnisse der einzelnen Methoden insbesondere bei einer kleinen Stichprobe (im Beispiel werden 10 Messwertträger aufgeführt) erheblich schwanken können. Bei größeren Stichproben (im Beispiel 1226 Personen) spielen Zufallsschwankungen jedoch keine Rolle mehr. Alle Koeffizienten liegen nahe beieinander.

Die  **Methode der internen Konsistenz**  bzw.  **Cronbachs Alpha**  stellt streng genommen eine Verallgemeinerung der vorangestellten Methode der Testhalbierung dar. Auch ihr liegt die Idee zugrunde, dass die Messgenauigkeit eines Tests durch das Ausmaß ermittelt werden kann, mit dem seine einzelnen Bestandteile dasselbe messen. Allerdings wird der Test nicht in zwei Hälften zerlegt, sondern in so viele, wie der Test Items hat (vgl. Cronbach, 1951). D.h., am Ende stellt quasi jedes einzelne Item eine eigene Teilskala dar, deren Korrelationen ermittelt werden. Zu beachten ist dabei, dass der Cronbachs-Alpha-Koeffizient aufgrund seiner zugrundeliegenden mathematisch-statistischen Struktur mit größerer Itemanzahl höher ausfällt, jedenfalls dann, wenn die Korrelation der Items untereinander positiv ist. Es gilt generell, dass je stärker die Items untereinander positiv korrelieren, desto höher wird der resultierende Cronbachs Alpha Wert, und desto höher ist die Reliabilität. Items, die mit den anderen Items negativ korrelieren, reduzieren den Cronbachs-Alpha-Koeffizienten. Nach Rost (2004, S. 379) ist diese Methode sehr viel eindeutiger als die eher willkürliche Entscheidung, den Test in genau zwei Hälften zu teilen. Sie stellt nach dem Autor insgesamt den differenziertesten Weg dar, die innere Konsistenz eines Tests zu analysieren. Entsprechend wird sie häufig als „Methode der internen Konsistenz“ bezeichnet. Synonym wird „Cronbachs Alpha“ oder nur das Symbol „ $\alpha$ “ benutzt. Nicht verwendet werden sollte die Methode der internen Konsistenz, wenn ein Test aufgrund einer spezifischen Fragestellung sehr heterogene, d.h. wenig korrelierende Aufgaben enthält. Auch bei Schnelligkeitstests kann es Probleme geben (vgl. Bühner, 2006).

## Validität

Unter der Validität eines Tests wird das Ausmaß verstanden, in dem der Test das misst, was er messen soll (vgl. Rost, 2004). Oder wie Schermelleh-Engel et al. (2006, S. 423) sich ausdrücken: „Ein Test gilt dann als valide („gültig“), wenn er das Merkmal, das er messen soll, auch wirklich misst und nicht irgendein anderes.“ Die Validität gilt häufig als der wichtigste Aspekt unter den Testgütekriterien (z.B. Fisseni, 2004; Häcker et al., 1998; Kubinger,

2006; Schermelleh-Engel et al., 2006). So betonen beispielsweise Schermelleh-Engel et al. (2006, S. 423), dass die beiden anderen Hauptgütekriterien Objektivität und Reliabilität zwar eine hohe Genauigkeit der Messung ermöglichen, sie letzten Endes jedoch nur eine günstige Voraussetzung für das Erreichen einer hohen Validität liefern. Und auch Kubinger (2006, S. 50) weist darauf hin, dass eine ansprechende Reliabilität zwar eine notwendige, aber nicht eine hinreichende Bedingung für einen brauchbaren Test ist. Dabei sei die Überprüfung der Validität jedoch auch heutzutage ungleich schwieriger.

Der Vorgang, bei dem diese Überprüfung stattfindet, wird auch als *Validierung* bezeichnet (Lienert & Raatz, 1998, S. 220). In ihren Bereich fallen Aspekte wie die inhaltliche Übereinstimmung empirischer Messungen mit einem logischen Messkonzept, die Übereinstimmung einer Testmessung mit einer Kriteriumsmessung, die Möglichkeit, ein bestimmtes Verhalten vorherzusagen, oder die empirische Verifizierung eines theoretischen Modells (vgl. Fisseni, 2004). Entsprechend findet eine Unterscheidung zwischen den Konzepten der *Inhaltsvalidität*, der *Kriteriumsvalidität* und der *Konstruktvalidität* statt (vgl. Kubinger, 2006; Lienert & Raatz, 1998). Einige Autoren zählen als viertes Konzept zusätzlich die *Augenscheinvalidität* hinzu (z.B. Moosbrugger & Kelava, 2007; Schermelleh-Engel et al., 2006). Andere sehen die Augenscheinvalidität hingegen als Aspekt der Inhaltsvalidität an (Nunnally & Bernstein, 1994) während wiederum andere Autoren sie überhaupt nicht dem Bereich der Validität zuordnen (z.B. Nerdinger et al., 2008). Da dieser Aspekt umstritten ist, wird nachfolgend nur kurz auf den Begriff eingegangen. Dem schließen sich ausführlicher die drei anderen, traditionelleren Konzepte der Validität an, da u.a. nach Häcker et al. (1998) eine optimale Validierung mehrere Belege beinhalten soll, die diese verschiedenen Kategorien abdecken.

**Augenscheinvalidität** ist dann gegeben, wenn Laien bzw. die Teilnehmer erkennen können, was der Test, mit dem sie sich gerade befassen, beabsichtigt. D.h., ihnen ist während der Durchführung klar, welche Intention sich hinter dem Test verbirgt. Schermelleh-Engel et al. (2006, S. 425) formulieren entsprechend, dass eine Augenscheinvalidität dann vorliegt, wenn einem Laien vom bloßen Augenschein her der Validitätsanspruch eines Tests gerechtfertigt erscheint. Der Vorteil einer hohen Augenscheinvalidität ist, dass diese häufig mit einer hohen Akzeptanz seitens der Teilnehmer einhergeht. Personen sind eher bereit, an einem Verfahren teilzunehmen, wenn sie aufgrund der Gestaltung und des Inhaltes des Tests erkennen können, dass auch wirklich das angekündigte Merkmal erfasst wird. Allerdings kann dies auch dazu führen, dass Ergebnisse verfälscht werden, insbesondere wenn die Probanden sozial erwünscht antworten, d.h. solche Meinungen, Einstellungen usw. äußern, von denen sie annehmen, dass sie mit den sozialen Normen und Werten der Gesellschaft übereinstimmen.

Von **Inhaltsvalidität** (Rost, 2004), inhaltlicher Gültigkeit (Kubinger, 2006) oder Content Validity (Lienert & Raatz, 1998) ist dann die Rede, wenn ein Test selber, quasi definitionsgemäß, das optimale Kriterium des interessierenden Merkmals darstellt. Als Beispiel nennen Lienert und Raatz (1998, S. 10) einen Schulkenntnistest in Geographie, dessen Aufgaben inhaltlich eine repräsentative Auswahl aus dem Unterrichtsstoff darstellen.

Diese Art der Validität wird in der Regel durch ein „Experten-Rating“ (Kubinger, 2006) bzw. durch den „Konsens von Kundigen“ (Lienert & Raatz, 1998) erreicht. In diesem Sinne werden Experten gebeten zu überprüfen, ob die vorliegenden Testitems zu den gegebenen operationalen Definitionen, was der Test messen soll, passen. Dazu gehören Fragen wie „sind alle relevanten Inhalte vorhanden“, „stehen die Inhalte in einem angemessenen Verhältnis zueinander“ oder „sind keine Inhalte enthalten, die sich auf etwas Irrelevantes beziehen“ (vgl. Hartig, Frey & Jude, 2007). In einigen Situationen ist die Übereinstimmung zwischen dem Test und dem zu untersuchenden Merkmal dabei so evident, dass Lienert und Raatz (1998, S. 225) vorschlagen, von einer *trivialen Validität* oder einer *logischen Validität* zu sprechen. Letzteres ist z.B. gegeben, wenn die Testfragen des oben erwähnten Schultests eine repräsentative

Stichprobe aus der Grundmenge von Fragen darstellen, durch die der Lehrstoff operationalisiert ist. Unter gewissen Umständen ist es dann möglich, auf eine inhaltliche Validierung zu verzichten. Lienert und Ratz (1998, S. 225) warnen allerdings auch davor, zu schnell zu generalisieren und zu schnell jeden Test per Definition als valide anzuerkennen. So können Tests zwar auf der Oberfläche valide sein, bei einer umfassenderen Analyse jedoch noch ganz andere Aspekte betreffen. Aber auch eine oberflächliche Unähnlichkeit zwischen Test und Inhaltsbereich muss nach Häcker et al. (1989) nicht zwangsläufig ein Zeichen sein, welches gegen die Validität spricht. Werden in diesen Fällen Experten befragt, so sollte vorher eindeutig geklärt werden, welche Qualifikationen die beteiligten Personen zu Experten machen, bzw. wie repräsentativ die Auswahl der Experten ist (vgl. Kubinger, 2006).

Die **kriterienbezogene Validität** enthält einen direkten Bezug auf ein als relevant erachtetes Außenkriterium, d.h. auf ein Verhalten außerhalb der Testsituation, das unabhängig von dem Test erhoben wird. Zumeist handelt es sich dabei um einen Korrelationsschluss vom Testergebnis auf das Außenkriterium. Nach Amelang und Zielinski (1997) hat ein Test dabei so viele Validitäten, wie es vernünftige Kriterien für dasjenige gibt, was der Test messen soll. Unterschieden wird dabei u.a. zwischen einem *konkurrenten* Design (Übereinstimmungsvalidität) und einem *prädiktiven* Design (Vorhersagevalidität, prognostische Validität) (vgl. Häcker et al., 1998; Moosbrugger & Kelava, 2007). Bei der ersten Variante werden die Testdaten, die zur Schätzung der zu ermittelnden Kriteriumswerte verwendet werden, sowie das Kriterium zur gleichen Zeit erhoben, beim zweiten Design werden die Informationen zur Schätzung von in der Zukunft zu ermittelnden Kriteriumswerten verwendet.

Die Höhe der kriterienbezogenen Validität hängt von drei Faktoren ab: der Reliabilität des Tests, der Reliabilität des Kriteriums und der Grad dessen, was Test und Kriterium an konzeptueller Gemeinsamkeit enthalten (vgl. Amelang & Zielinski, 1997; Lienert & Ratz, 1998). Teilweise werden die kriteriumsbezogene Validität aber auch die vorher beschriebene inhaltliche Validität als Bestandteile der Konstruktvalidität aufgefasst (vgl. Amelang & Zielinski, 1997; Fisseni, 2004; Lienert & Ratz, 1998). Daher wird zusätzlich im nachfolgenden Abschnitt zur Konstruktvalidität auf Vorgehensweisen bei der Bestimmung dieser Art der Validität eingegangen.

Die **Konstruktvalidität** beschäftigt sich damit, ob ein Test ein bestimmtes Konstrukt zu erfassen vermag. Unter dem Begriff *Konstrukt* werden allgemein anerkannte, aber nicht direkt beobachtbare Phänomene verstanden, die aufgrund von (Verhaltens-) Beobachtungen erschlossen werden. Darunter fallen Merkmale, Fähigkeiten, Einstellungen, Zustände oder Instanzen wie Intelligenz, Angst oder Stress. Häcker et al. (1998, S. 11) nennen als Beispiele logisches Denkvermögen, räumliche Vorstellungsfähigkeit, Leseverständnis, sportliche Ausdauer oder Persönlichkeitseigenschaften wie Geselligkeit. Die Überprüfung der Konstruktvalidität geschieht anhand theoretischer, sachlogischer und begrifflicher Erwägungen, denen sich empirische Untersuchungen anschließen. Dabei sollte vorher festgelegt werden, wie viele Konstrukte erfasst werden sollen. Hat ein Test den Anspruch, ein einziges Konstrukt zu messen, kann nach Häcker et al. (1998) eine Überprüfung mit Hilfe von Item-Interkorrelationen durchgeführt werden. Zudem kann ein Vergleich mit Tests erfolgen, die dasselbe oder ein unterschiedliches Konstrukt erfassen sollen. Letzten Endes geht es dabei jeweils um die Klärung dessen, was der betreffende Test eigentlich misst (vgl. Lienert & Ratz, 1998) und was er nicht misst. Das Konstrukt wird in diesem Sinne in ein *nomologisches Netzwerk* mit anderen Konstrukten eingebettet, die inhaltlich ähnlich sein können, oder auch völlig artfremd. Nach Lienert und Ratz (1998, S. 226) ist der Ausgangspunkt dabei jeweils das Konstrukt mit der entsprechenden Theorie. Daraus werden Hypothesen abgeleitet, die unter der Berücksichtigung des entsprechenden Tests empirisch und/ oder experimentell überprüft werden. Amelang und Zielinski (1997, S. 164) halten es dabei für besonders wünschenswert,

ein breites Spektrum von Verhaltensbereichen abzudecken und dabei zusätzlich verschiedene Analysemethoden anzuwenden. Die Gesamtheit der dadurch erzielten Resultate bildet dann die Konstruktvalidität des Tests. Es existieren jedoch nach Auskunft der Autoren keine Kennwerte, die diese einzelnen Ergebnisfacetten in einem einzigen quantitativen Ausdruck zusammenfassen können. Bereits in den 50er Jahren des letzten Jahrhunderts veröffentlichten Cronbach und Meehl (1955) allerdings einen Überblick über verschiedene Methoden, wie bei der empirischen Überprüfung vorgegangen werden kann. In Anlehnung an diese Arbeit führen Lienert und Raatz (1998, S. 226) die in Tabelle A1.-1 beschriebenen Aspekte als die sieben wichtigsten Gesichtspunkte auf:

Tabelle A1.-1

*Methodische Wege zur Überprüfung der Konstruktvalidität nach Cronbach und Meehl (1955) sowie Lienert und Raatz (1998)*

- 
1. Korrelation des Tests mit mehreren Außenkriterien (i.S.v. diskriminanter und konvergenter Validität)
  2. Korrelation des Tests mit Tests ähnlichen Validitätsanspruchs (i.S.v. diskriminanter und konvergenter Validität)
  3. Korrelationen mit Tests, die andere Persönlichkeitsmerkmale erfassen (i.S.v. diskriminanter und konvergenter Validität)
  4. Faktorenanalyse des zu validierenden Tests gemeinsam mit Außenkriterien, validitätsverwandten und validitätsdivergenten Tests (faktorielle Validität)
  5. Analyse interindividueller Unterschiede in den Testresultaten (Grundlage: deduktiv abgeleitete Annahmen)
  6. Analyse intraindividuelle Veränderungen bei wiederholter Durchführung mit und ohne systematischer Variation der Durchführungsbedingungen
  7. Inhaltlich-logische Analyse der Testelemente
- 

*Die ersten drei Methoden* beruhen auf der Berechnung von Korrelationen. Mit ihrer Hilfe ist es möglich, eine Vorstellung davon zu bekommen, mit welchen Konstrukten der Test verknüpft ist und mit welchen nicht. Ein Grundgedanke ist dabei, dass die Korrelationen mit „konstruktfernen“ Variablen erheblich niedriger ausfallen, als die mit „konstruktnahen“ Variablen. In diesem Sinne wird auch von *diskriminanter Validität* und *konvergenter Validität* gesprochen (vgl. Campell & Fiske, 1959; Eid et al., 2006; Lienert & Raatz, 1998; Rost, 2004). Fisseni (1994, S. 68) nennt als Beispiele für solche Analysen unter anderem a) die Korrelation mit Kriterien, die das Zielmerkmal repräsentieren, b) die Korrelation mit Kriterien, die andere Merkmale repräsentieren, c) die Korrelation der zu validierenden Skala mit ähnlichen sowie unähnlichen Skalen und d) Interkorrelationen von Subskalen desselben Tests. Im Sinne einer Konstruktvalidierung wäre es demnach möglich, einen neu konstruierten Intelligenztest anhand bereits existierender Intelligenztests, die dasselbe psychologische Konstrukt erfassen oder anhand weiterer Indikatoren für das, was im Rahmen der Untersuchung unter Intelligenz verstanden wird, zu analysieren (vgl. Rost, 2004).

Eine mögliche Vorgehensweise zur Überprüfung der konvergenten und diskriminanten Validität bietet die *Multitrait-Multimethod-Analyse* nach Campbell und Fiske (1959). Ein kurzer Überblick über diese Methode findet sich u. a. bei Amelang und Zielinski (1997), Eid, et al. (2006) oder Kubinger (2006). Im Rahmen dieser Methode werden verschiedene Traits mittels verschiedener Methoden gemessen und in einer Matrix gegenübergestellt. Beispielsweise können drei Facetten eines Fragebogens mit Hilfe eines Selbstberichts (Methode 1), mit Hilfe eines Berichts von einem Freund (Methode 2) und mit Hilfe eines Berichts von einem Bekannten (Methode 3) erfasst werden. Über diese klassische Methode hinaus wurden weiterführende Ansätze zur Analyse von Multitrait-Multimethod-Daten entwickelt. Darunter

fallen z.B. varianzanalytische Modelle oder Modelle der konfirmatorischen Faktorenanalyse (vgl. Eid et al., 2006).

Die *vierten Methode* beruht auf einem faktorenanalytischen Vorgehen. Sie wird auch als *faktorielle Validität* bezeichnet. Berücksichtigt werden der Test, untersuchte Kriterien und auch konstruktferne und konstruktnahe Variablen. Insbesondere wenn Interkorrelationen vorliegen, das heißt, wenn viele Variablen untereinander korrelieren, empfiehlt sich diese Methode, um einen Überblick zu gewinnen (vgl. Lienert & Raatz, 1998). In einem einfachen, leicht zu interpretierenden Modell würde einer der gewonnenen Faktoren das Konstrukt abbilden. Entsprechend sollten die Ladungen des zu validierenden Tests und des konstrukt-nahen Tests sowie der Kriterien auf diesen Faktor hoch ausfallen, während die Ladungen aller konstruktfernen Variablen sehr niedrig sind.

Im Rahmen der *fünften Methode* werden zum einen die Verteilung der Testdaten, wie etwa Schiefe und Exzess untersucht. Darüber hinaus finden Analysen von Gruppenunterschieden statt, die auf spezifische, vom Konstrukt deduktiv abgeleitete Annahmen zurückzuführen sind. Dazu gehört z.B. der Nachweis von Testwertunterschieden in Bezug auf das Alter, den sozio-ökonomischen Status oder den Schulabschluss (Lienert & Raatz, 1998).

Die *sechste Methode* bezieht sich auf Unterschiede bei ein und derselben Person. Sie kann zur Anwendung kommen, wenn der gleiche Proband an dem zu validierenden Tests mehrfach teilnimmt. Allerdings sollten die Bedingungen bei der Durchführung dabei gleich bleiben, oder alternativ im Rahmen eines experimentellen Designs kontrolliert verändert werden. Die so erhaltenen Daten verschiedener Teilnehmerunden können am Ende miteinander verglichen werden. Bei zeitlich relativ konstanten Merkmalen wie etwa der Intelligenz, sollten dabei nur relativ geringe Unterschiede auftauchen, während beispielsweise bei der Erfassung der augenblicklichen Stimmungslage durchaus große Schwankungen auftreten können (vgl. Lienert & Raatz, 1998).

Die *siebte Methode* befasst sich mit einzelnen Testaufgaben bzw. Testelementen. Dazu zählen auf formaler Ebene z.B. Interkorrelationen der Testaufgaben oder Faktorenanalysen. Für eine inhaltlich-psychologische Analyse wird vorgeschlagen, mit Hilfe von Selbst- und Fremdbeobachtungen den Lösungsprozess bei jeder Aufgabe erfassbar zu machen und auf seine Verträglichkeit mit dem Konstrukt hin zu untersuchen (vgl. Lienert & Raatz, 1998).

All diese Ansätze, Methoden und Analysen können miteinander kombiniert werden. Nach Amelang und Zielinski (1997, S. 165) ist diese freie, eher beliebige Vorgehensweise der Konstruktvalidität dem Vorwurf ausgesetzt, dass ihr zum einen keine methodische Stringenz zugrunde liegt und sie zum anderen keinen eigenständigen Beitrag zur präzisen Elaboration der Konstrukte leiste. Dem setzen die Autoren entgegen, dass die Konstruktvalidität zwar nicht über die spezifische Methode und die spezifische Analysetechnik verfügt, sie dennoch als Ober- oder Sammelbegriff verwendet werden sollte, der die verschiedenen Arten der Validität konstruktzentriert bündelt.

## Anhang 2

### Exkurs: Unterschiedliche Methoden zu Erfassung von Mentoring

Im Rahmen der Mentoring Forschung wurden insbesondere im englischen Sprachraum etliche Instrumente zur Erfassung von mentoralem Verhalten entwickelt. Die Variationsbreite dieser Instrumente ist beträchtlich. Sie unterscheiden sich nicht nur hinsichtlich ihrer Zielgruppe oder ihres Verbreitungsgrades, sondern auch in Bezug auf Aspekte wie die verwendete Erhebungsmethode oder die statistische Bewährung. Zur Kategorisierung werden jedoch am häufigsten die Funktionen des Mentorings herangezogen. Unterschieden werden zweidimensionale, dreidimensionale und mehrdimensionale Instrumente, je nach Anzahl der dem Mentoring zugrunde liegenden Faktoren. Im Folgenden wird auf einige dieser Erhebungsinstrumente näher eingegangen. Dargestellt werden sowohl etablierte, weit verbreitete Instrumente als auch Erhebungsmethoden, die von ihren Autoren nur für eine spezifische Fragestellung entwickelt wurden.

Für eine bessere Übersicht ist der Exkurs in fünf Abschnitte unterteilt: Im *ersten Abschnitt* werden verschiedene Herangehensweisen dargestellt, die zur Messung von Mentoring entwickelt wurden. Der *zweite Abschnitt* wendet sich spezifischen Zielgruppen zu, für die teilweise eigene Instrumente vorhanden sind. Der *dritte Abschnitt* widmet sich unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten, den die Autoren der Instrumente gesetzt haben. Der *vierte Abschnitt* befasst sich mit Instrumenten, die zwar zur Messung von Mentoring eingesetzt werden, jedoch ursprünglich einen anderen Entwicklungshintergrund aufweisen. Der *fünfte* und letzte *Abschnitt* befasst sich schließlich mit der Dimensionalität, bzw. den Faktoren, die den einzelnen Instrumenten zugrunde liegen.

In jedem Abschnitt werden exemplarisch einige Erhebungsmethoden vorgestellt. Um die wiederholte Darstellung eines Instrumentes zu vermeiden, wurde dabei überwiegend darauf verzichtet, ein Instrument mehreren Abschnitten zuzuordnen, auch wenn dies durch die spezifischen Verfahrensweisen, die angesprochenen Zielgruppen usw. in vielen Fällen möglich gewesen wäre.

**Unterschiedliche Methoden zur Erhebung von Mentoring.** Die Methoden, um Mentoring zu erfassen, reichen von *Vignetten* (z.B. Schockett & Haring-Hidore, 1985), über *Online-Fragebögen* (z.B. Hersby, Ryan & Jetten, 2005) bis hin zu differenzierten *Fragebogeninstrumenten* mit mehreren Subskalen (z.B. Dreher & Ash, 1990; Noe, 1988a) oder *Delphi-Befragungen* (z.B. Smith, Howard & Harrington, 2005). Sie spiegeln die Vielfalt der Vorgehensweisen im Rahmen psychologischer Untersuchungen allgemein wieder. Es wird qualitativ und quantitativ erhoben, wobei nach Allen et al. (2008) jedoch die quantitativen Untersuchungen in der Mehrheit sind. Zudem werden experimentelle Untersuchungen und Feldstudien durchgeführt, wobei auch hier nach Allen et al. (2008) letztere deutlich überwiegen. Es finden mündliche Befragungen statt, die sich Bortz und Döring (1995, S. 217) folgend nach dem Ausmaß der Standardisierung, nach dem Autoritätsanspruch des Interviewers, nach Art des Kontaktes, nach der Anzahl der befragten Personen, nach der Anzahl der Interviewer, nach der Funktion und nach dem Einsatzbereich unterscheiden lassen. Daneben werden schriftliche Befragungen durchgeführt, deren Inhalt z.B. als Papierversion oder computergestützt dargeboten wird, die vor Ort, postalisch oder im Internet stattfinden und die sich an ein Panel oder an spezifische Experten richten können.

Für den Bereich des „business mentoring“ konnten Hansford et al. (2002) allerdings zeigen, dass überwiegend zwei Gruppen von Verfahren angewendet werden: Interviews und Fragebogenuntersuchungen. Die Grundlage für diese Aussage bildet eine Literaturrecherche in verschiedenen Datenbanken. Alles in allem wurden 151 Studien berücksichtigt, deren

Veröffentlichung nicht weiter als bis zum Jahr 1986 zurücklag. Ungefähr 25% der Studien setzten verschiedene Formen von Interviews ein. Weitere 64% verwendeten „surveys“. Darunter verstehen die Autoren Fragebögen mit entweder offenen oder geschlossenen Fragen, sowie Kombinationen dieser Fragebogentypen.

Beide Verfahrensweisen können in sich weiter differenziert werden. Vincent und Seymour (1994) setzten beispielsweise *einfache Befragungsmethoden* ein, um die Meinung der Probanden über den Mentoringprozess zu erfassen. Zusätzlich werden *Telefoninterviews* verwendet (Gaskill, 1993), Interviews auf der Basis von *kritischen Ereignissen* durchgeführt (z.B. Leibowitz & Schlossberg, 1981), Interviews mit *qualitativen Fallstudien* verknüpft (z.B. Cawyer, Simonds & Davis, 2002) und *strukturierte* (z.B. Erdem & Aytumur, 2008; Steinberg & Foley, 1999) oder *semistrukturierte* Interviews durchgeführt (z.B. Allen & Poteet, 1999; Boon, 1998; Cunningham, 1999). Diese Verfahren richten sich dabei nicht nur an den Protégé, sondern teilweise auch an den jeweiligen Mentor. So kann etwa das bei Boon (1998) beschriebene semistrukturierte Interview sowohl zur Selbst- als auch zur Fremdeinschätzung eingesetzt werden. Insgesamt besteht es aus neun Fragen, wie „What do you see in yourself that made the relationship successful/ or unsuccessful?“.

Jedoch auch bei den schriftlichen Befragungen finden sich viele Varianten. Einige dieser Erhebungsinstrumente sind sehr differenziert angelegt. Andere erfassen die mentorale Aspekte weniger detailliert. So hat z.B. Allen (2003) nur ein einziges Item (Antwortformat: ja/ nein) verwendet, um zu erheben, ob die Studienteilnehmer Erfahrung als Mentor haben. Demgegenüber konstruierten Whitely et al. (1991) ein ausführlicheres Instrument. Die „Career Mentoring Scale“ besteht aus 10 Aussagen, mit denen die gemachte Erfahrung in den Bereichen „visibility“, „exposure“, „coaching“, „protection“ und „sponsorship“ eingeschätzt werden kann. Die einzelnen Items basieren auf Krams (1985a) theoretischer Arbeit über die einzelnen Mentoring-Funktionen. Sie können mit einer 5-stufigen Antwortskala bewertet werden. Der Cronbachs Alpha Wert für die Gesamtskala liegt bei .83. Inzwischen besteht nicht nur eine englische, sondern auch eine niederländische Version des Fragebogens (vgl. Whitely & Coetsier, 1993). Andere Autoren, wie Finkelstein et al. (2003) oder Beyene, Anglin, Sanchez und Ballou (2002) verwenden in ihren Mentoring-Fragebögen neben Items mit festgelegtem Antwortformat auch offene Fragen, z.B. „What are important characteristics of mentor(s)“ oder „What are the benefits that you get from your mentors?“.

Aber auch in der statistischen Bewährung finden sich Unterschiede. So wird bei der Konstruktion einiger Erhebungsinstrumente sehr viel Wert auf eine Validierung gelegt (vgl. z.B. die weiter unten beschriebene Entwicklung des Mentoring Functions Questionnaire der Forschergruppe um Scandura), während bei anderen – falls überhaupt Analysen durchgeführt wurden – diese keine Erwähnung finden. Teilweise heißt es auch einfach prägnant: „No statistical validity and reliability data are available“ (vgl. Smith, 2004, S. 517 über das „Mentoring Skills Assessment“).

**Unterschiedliche Zielgruppen.** Neben diesen unterschiedlichen Erhebungsmethoden besteht eine große Bandbreite darin, für welche Zielgruppe das jeweilige Instrument ursprünglich konstruiert wurde. Generell muss entschieden werden, ob eher die Gruppe der Protégés oder die Gruppe der Mentoren, oder beide Gruppen befragt werden sollen. In einigen Studien werden jedoch auch die Perspektiven von anderen Personen, wie Kollegen oder Mitarbeitern erhoben. Diese Zielgruppen können allerdings noch weiter differenziert werden. So untersuchten z.B. Scandura und Schriesheim (1994) mit Hilfe der Skala Supervisor Career Mentoring speziell karrierebezogenes Mentoring zwischen *Vorgesetztem und Untergebenem*. Im Gegensatz dazu setzt Bryant (2005) seinen Schwerpunkt auf Mentoring, welches im *Peer-Bereich* stattfindet. Der Autor verwendet dazu einen 14 Item umfassenden Fragebogen, mit dessen Hilfe diejenigen Peers befragt werden können, die selber als Mentoren tätig sind. Ein

Beispielitem lautet: „I am highly motivated to be a good mentor“. Der Cronbachs Alpha Wert der 14 Items liegt bei .87 ( $N = 85$ ). Diese kollegiale Unterstützung wird ebenfalls in der Mentoring and Communication Support Scale von Hill, Bahniuk, Dobos und Rouner (1989) berücksichtigt, die inzwischen in verschiedenen Fassungen veröffentlicht wurde (vgl. Bahniuk et al., 1990; Downs, DeWine & Greenbaum, 1994; Williams & Locke, 1999).

Neben der Differenzierung nach dem beruflichen bzw. hierarchischen Status von Mentor und Protégé ist es möglich, eine große Gruppe von Instrumenten dahingehend zu unterscheiden, auf welches *Alter der Beteiligten* sie sich konzentrieren. So wurden eine Reihe von Methoden entwickelt, um Mentoring bei *Kindern und Jugendlichen* zu untersuchen (z.B. Chan & Ho, 2008; Rhodes, Reddy, Grossmann & Lee, 2002). Insbesondere im Rahmen der in den USA eingeführten Big Brothers Big Sisters Programme und den daraus hervorgehenden Projekten entstanden viele Fragebögen und Evaluierungsinstrumente wie etwa die Mentor Effectiveness Rubric (Garner, Byars, Greenwood & Garner, 2003). Bezogen auf *Erwachsene* wird häufig nach Berufen und ihren speziellen Anforderungen an unterstützende Maßnahmen differenziert. So beschreiben beispielsweise Aremu und Adeyoju (2003) in ihrem Beitrag über Mentoring in der nigerianischen *Polizei* die Police Mentoring Scale (PMS). Die Skala besteht aus einem demographischen Teil sowie 10 Mentoring-Items. Abgegeben werden Selbsturteile zu Fragen wie „I would had faired better if I had had a mentor“ oder „Mentoring has no place in the police“. Im *militärischen Bereich* angesiedelt ist der Mentoring Experience Survey (vgl. Johnson, Lall, Holmes, Huwe & Nordlund, 2001) oder auch die Untersuchung von Baker, Hocevar und Johnson (2003). Letztere befragten Marineangehörige der US Armee, in dem sie 15 Mentoring-Funktionen vorgaben, die der Forschungstradition von Kram (1985a) entstammen. Dazu zählen Funktionen wie: „emotional support“, „protection“, „direct training“ oder „creativity and problem solving“. Für den *Wirtschaftsbereich* entwickelten u.a. Waters et al. (2000) die Mentoring in New Business Scale, welche die Rolle von Mentoring bei kleineren Firmenneugründungen untersuchen soll. Zielgruppe sind Protégés, die während der Gründung ihres eigenen (Klein-)Unternehmens auf einen externen Mentor zurückgreifen konnten. Entwickelt wurden parallele Versionen für den Protégé und für den Mentor mit jeweils 8 Items, die sich auf die Faktoren „career-related function in new business“ und „psychosocial function in new business“ verteilen. Die Cronbachs Alpha Werte für die Protégé- und Mentorstichproben liegen zwischen .70 und .88 (vgl. Waters et al., 2000, 2002).

Viele Studien sind auch im Bereich „*Nursing*“ angesiedelt. In einem von Andrews und Wallis (1999) verfassten Literaturüberblick über Mentoring in der Krankenpflege wird z.B. ein Bewertungssystem beschrieben, mit dem das Mentoring-Potential von Personen aus dieser Zielgruppe erfasst werden soll. Dieses von Darling in den 1980er Jahren entwickelte Instrument, welches nach dem Autor als Darling MMP (Measuring Mentor Potential) bezeichnet wird, definiert die Mentorrolle mit Hilfe von 14 Parametern, die auf einer fünfstufigen Skala eingeschätzt werden. Außerhalb der ursprünglichen Veröffentlichung des Autors sowie einer Studie des Royal College of Nursing in den 1990er Jahren findet sich nach Andrews und Wallis (1999) jedoch keine weitere wissenschaftliche Arbeit, die auf die Validität des MMP Instruments hinweisen könnte. Ebenfalls im Bereich der Krankenpflege angesiedelt sind der Mentoring Survey nach Madison (1994) bzw. seine Erweiterung zum Mentoring Experience Survey (MES) nach Hill (2004), der nicht mit dem gleichnamigen Instrument aus dem militärischen Bereich verwechselt werden sollte. Der Mentoring Experience Survey nach Hill erfasst die allgemeine Mentoringenerfahrung der Teilnehmer, aber auch den speziellen Einfluss, den eventuell die ethnische Zugehörigkeit auf Mentoring hat. Dabei besteht der Fragebogen aus drei Teilen: „background information“, „the mentoring relationship“ und „the impact of mentoring“. Zusätzlich konstruierte Hill (2004) das Mentoring Experience Interview (MEI), ein semistrukturiertes Interview mit 13 Fragen, welches dazu helfen soll, die Wahrnehmung der Protégés bezüglich ihrer primären Mentoringenerfahrung detaillierter zu erfassen.

Eine weitere sehr große Gruppe ist im *akademischen Bereich* angesiedelt. Hierzu gehört u.a. der Fragebogen von Knox und McGovern (1988). Er bezieht sich überwiegend auf die momentane oder erwünschte Erfahrung mit Mentoren aber auch auf eigene Erlebnisse als Mentor. So können 50 Mentor-Eigenschaften auf einer Skala mit 7 Abstufungen nach ihrer Wichtigkeit bewertet werden. Als einführender Satz wurde dabei folgende Formulierung gewählt (vgl. Knox & McGovern, 1988, S. 40): „As an academic/ professional women, I would want a mentor to be/ have...“. Eine weitere Skala aus dem akademischen Bereich stammt von Sands, Parson und Duane (1991). Sie weist ein vierdimensionales Design auf und erfasst neben der Erfahrung mit Mentoring noch eine Reihe weiterer Aspekte. Auch die Academic Mentoring Behavior Scale nach Larose, Boivin und Doyle (vgl. Bernier, Larose & Soucy, 2005; Larose, Boivin & Doyle, 2001) bezieht sich auf diese spezifische Zielgruppe. Mit den 27 Items der Skala können sowohl Studierende als auch Lehrende interpersonelle Aspekte ihrer Mentoringbeziehung bewerten. Der Fragebogen besteht aus verschiedenen Subskalen, wie z.B. „self-disclosure“ (3 Items), worunter in diesem Kontext das Ausmaß verstanden wird, mit dem die Studenten offen ihre Sorgen und Probleme in Bezug auf das Mentoring ausdrücken können. Eine weitere Subskala „comfort with proximity“ (3 Items) untersucht, inwieweit sich die jeweiligen Studenten in einer engen Beziehung mit einem Lehrenden wohlfühlen.

Speziell für formale Programme im akademischen Kontext wurde der so genannte Mentoring Index (Boyle & Boice, 1998) entwickelt. Es handelt sich dabei um ein Bewertungssystem für Mentoringpaare, welches im Rahmen des Programms wöchentlich ausgefüllt werden soll. Es umfasst 10 Items, die auf einer 10-stufigen Skala eingeschätzt werden. Zu ihnen gehören u.a. „pair meets regularly, persistently, in substantial fashion“ und „pair reports compatibility“. Ebenfalls auf formales Mentoring ausgerichtet ist ein Erhebungsinstrument von Baker (2002). Es wurde für das Institute of Technology in Auckland, Australien entwickelt und berücksichtigt sowohl die Perspektive der Protégés als auch die Perspektive der Mentoren. Der Fragebogen für die Protégés umfasst 9 Items, der Mentor-Fragebogen 14 Items. Beide Fragebögen beziehen sich auf die Bereiche „factual“ (what has the mentoring relationship involved), „process“ (how do the participants describe their experiences of mentoring. What is the balance of psychosocial outcomes and career outcomes) sowie „affective“ (What are participants' feelings about the mentoring relationship? Has it been worthwhile?). Für das niederländische Bildungssystem wurde die Mentor Behaviour Rating Scale (MBRS) entwickelt (vgl. de Bruyn, 2004). Im Rahmen des Entwicklungsprozesses wurden mehrere Vorstudien durchgeführt. Die endgültige Fragebogenversion weist 18 Items auf, die sich auf die Faktoren „respect“ und „humor“ verteilen. Zum Faktor „respect“ zählen Items wie „helps pupils when they are in trouble“. Unter „humor“ werden Aspekte verstanden wie „creates a friendly atmosphere in the classroom“. Beide Faktoren klären ungefähr 72 % der Varianz auf. Ursprünglich für die Zielgruppe „ethnischen Minderheiten“ im akademischen Bereich konzipiert, wurde der Mentor Experience Questionnaire (MEQ) (Atkinson et al., 1994) und speziell für ein formales Programm, das sich mit Frauenförderung befasst, wurde von Bilimoria, Hopkins und O'Neill (2005) ein eigener Mentoring-Fragebogen entwickelt. Dieser umfasst als Interventions- und Evaluationsinstruments 21 Aussagen, die auf einer 4-stufigen Skala beantwortet werden können. Und letztendlich wurde ein Erhebungsinstrument speziell für den Einsatz bei Doktoranden aus dem psychologischen Bereich konstruiert. Diese von Hollingsworth und Fassinger (2002) entwickelte Mentoring Experience Scale (RMES) besteht aus zwei Faktoren, dem „Psychosocial Mentoring“ (13 Items) und dem „Career Mentoring“ (16 Items). Die Beziehung der Promotionsstudenten zu den jeweiligen Fakultätsmitgliedern kann dabei auf einer 5-stufigen Skala eingeschätzt werden.

**Unterschiedliche Ziele und inhaltliche Schwerpunkte.** Mentoring-Instrumente sollen jedoch nicht nur spezifische Personenkreise ansprechen. Sie weisen auch sehr verschiedene inhaltliche Schwerpunkte auf. Der vermutlich bekannteste Bereich mit entsprechend etablierten Instrumenten befasst sich mit dem Ausmaß an erhaltenem Mentoring bzw. den Mentoring-Funktionen. Viele von ihnen stehen in der Tradition von Krams ursprünglichem Ansatz (vgl. Kram, 1983, 1985a), dennoch fallen ihr Aufbau und ihre Struktur sehr unterschiedlich aus. Auf einen Teil dieser Instrumente wird im Abschnitt zur Dimensionalität näher eingegangen. Bereits sehr früh wurden jedoch parallel zu den ersten Fragebögen in der Tradition nach Kram (1983, 1985a) gezielt Instrumente mit anderen inhaltlichen Schwerpunktsetzungen entwickelt. Olian et al. (1988, S. 22f.) schreiben diesbezüglich: „Since no published measures operationalize the construct of attraction to a mentor, a six-item scale assessing attraction to the manager as mentor was developed“. Die von ihnen entwickelten Items beziehen sich auf die erwartete emotionale Unterstützung, die Identifikation mit dem Manager als Mentor und der Nähe zu dem Manager als Freund. Aber auch die Wahrnehmung, wie einflussreich der Manager in seiner Organisation ist, wie seine beruflichen Fähigkeiten ausfallen und welches Wissen er über die Organisation hat, wird erfasst. Je höher insgesamt die Punktzahl der Skala ausfällt, desto stärker ist der Befragte der Meinung, dass der entsprechende Manager erfolgreich die Rolle des Mentors für ihn einnehmen kann.

Darüber hinaus kann im akademischen Bereich die Ideal Mentor Scale (IMS) eingesetzt werden, ein Erhebungsinstrument, welches dazu dient, die Präferenzen von Doktoranden in Bezug auf einen potentiellen Mentor zu erfassen. Die endgültige Fassung des Fragebogens besteht aus 34 Items mit 5 Abstufungen, die sich auf drei Faktoren verteilen, „integrity“, „guidance“ und „relationship“. Rose (2003) geht davon aus, dass mit Hilfe der Skala die Bedürfnisse, Vorstellungen und Präferenzen von Studierenden geklärt werden können, die Zusammenstellung der Mentor-Protégé-Paare verbessert wird und die Kommunikation in bereits bestehenden Konstellationen angeregt werden kann. Bell-Ellison und Dedrick (2008) konnten in einer Studie zur Konstruktvalidierung der Skala allerdings einige Schwierigkeiten aufdecken.

Zusätzlich wurde ein Messinstrument konstruiert, mit dem die Erwartungen des Mentors in Bezug auf die Rolle, die er in der Mentoring-Beziehung spielt, erfasst werden kann. Diese von Madia und Lutz (2004) entwickelte Skala besteht aus 14 Items, die auf einer 5-stufigen Skala eingeschätzt werden. Sie bilden dabei zwei mögliche Rollen ab, der Mentor als „advocate“ und der Mentor als „friend“. Dem Begriff „advocate“ ordnen die Autoren Items zu wie „My protégé would seek my assistance in areas where I have special knowledge or skill (e.g. in writing a report, fixing a bike, etc.)“. Ein Beispielitem für die Kategorie „friend“ ist „My protégé and I would have a lot of fun together“. Im Rahmen ihrer Studie befragten Madia und Lutz (2004) die Mentoren zweimal: einmal vor dem Beginn der Beziehung und einmal, während die Beziehung bereits bestand. So war es ihnen möglich, Erwartungen abzufragen und zusätzlich einen Diskrepanzindex zwischen den Erwartungen und den eingetroffenen Rollenausprägungen zu bilden.

Ebenfalls aus der Perspektive des Mentors gesehen, misst der Aptitude for Becoming a Mentor Survey mit Hilfe von 20 Items, inwieweit die ausfüllende Person geeignet ist, Mentor zu werden (vgl. Karp, 2004). Jedes der Items befasst sich entsprechend mit einer Fähigkeit oder Eigenschaft, die als entscheidend für effektives Mentoring angesehen wird. Die potentiellen Mentoren können sich dabei selbst auf einer 5-stufigen Skala einschätzen. Da der Fragebogen als rein deskriptives Instrument eingesetzt werden soll und nicht der Vorhersage dient, sind nach Karp (2004) keine Daten bezüglich seiner Reliabilität oder Validität vorhanden.

Neben diesen Fragebögen zu den gegenseitigen Erwartungen und Vorstellungen von Protégé und Mentor wurden auch Erhebungsinstrumente entwickelt, die im Nachhinein die Facetten der Entwicklungsbeziehungen untersucht haben. Eine der ersten Skalen in diesem Bereich ist

die Career Support Scale (CSS). Riley und Wrench (1985) entwickelten sie anhand verschiedener empirischer Studien sowie theoretischer Überblicksartikel. Mit Hilfe dieser Skala sollen die Eigenschaften der wahren, oder wie Riley und Wrench sich ausdrücken der „true“ Mentoring-Beziehung erfasst werden. Die Skala besteht aus vier Subskalen, „provisions“, „emotion“, „self-concept“ und „resources“. Alle Items werden auf einer 5-stufigen Skala eingeschätzt. Ab einem durchschnittlichen Itemwert von 3,5 oder höher bei jeder der Subskalen gilt, dass eine wahre Mentor-Protégé- Beziehung vorliegt. Die Einschätzungen können dabei für bis zu fünf unterschiedliche Personen erfolgen. Ausgewertet wird sowohl, inwieweit der Einzelne als Mentor bezeichnet werden kann, als auch, ob mehrere dieser fünf Personen zusammen die Mentoring-Kriterien erfüllen. Die Career Support Scale wird daher auch als operationalisierte Definition von Mentoring bezeichnet, um zwischen einer Mentoring-Beziehung und einer Nicht-Mentoring-Beziehung unterscheiden zu können (vgl. Pollock, 1995). Anwendung fand die Skala z.B. bei Thibodeaux und Lowe (1996), die einen hohen Cronbachs Alpha Wert von .96 feststellen konnten, oder bei Pollock (1995), der eine erneute Untersuchung der Struktur vornahm und zu etwas anderen Ergebnissen kommt. Aber auch im deutschen Sprachraum wurden Items der Skala bereits verwendet (vgl. Blickle et al., 2003).

Sobald eindeutig festgestellt wurde, dass eine Entwicklungsbeziehung eine Mentor-Protégé-Beziehung darstellt, können weitere Aspekte untersucht werden, wie etwa „Value and attitudinal similarity“ (5 Items, Alpha = .92) oder „Mentor supportiveness“ (8 Items, Alpha = .77) (vgl. Nielson, Carlson & Lankau, 2001). Andere Autoren beschäftigen sich mit den unterschiedlichen Phasen, die nach Kram (1985a) eine Mentoring-Beziehung durchlaufen kann (z.B. Bouquillon, 2004; Chao, 1997). Und von Burke und McKeen (1995) stammt der Versuch, die Erfahrungen und Meinungen in Bezug auf Cross-Mentoring zu messen. Dieser Fragebogen hat 9 Items, z.B. „I would prefer that this person was the same sex as I rather than opposite sex“. Aufgrund von Faktorenanalysen ermittelten die Autoren drei verschiedene Bereiche „same sex easier“ (4 Items, Alpha = .84), „public image“ (2 Items, Alpha = .76) und „closeness/ distance“ (2 Items, Alpha = .60).

Neben der Ähnlichkeit der Beteiligten in verschiedenen Aspekten, wird es jedoch auch als bedeutsam angesehen, zwischen formalen und informellen Programmen in der Mentoring-Forschung zu unterscheiden (vgl. Anhang 12). Okurame entwickelte daher im Rahmen seiner Dissertation die Informal Mentoring Scale, ein aus 15 Items bestehendes Instrument, welches sich speziell den Funktionen von informellen Mentoring widmet (zur Anwendung s. Okurame & Balogun, 2005).

Insbesondere formalen Programmen widmet sich eine Studie von Allen, Eby et al. (2006a). Im Rahmen ihrer Untersuchung entwickelten die Autoren gleich drei verschiedene Fragebogenteile, die jeweils mit Hilfe einer 5-stufigen Skala eingeschätzt werden. Der erste Teil, „perceived program effectiveness“, besteht aus sieben Items (Alpha für Protégés = .89; Alpha für Mentoren = .87). Ein Item lautet: „I am very satisfied with the organization's mentoring program“. Der zweite Teil, „mentor commitment“, wird mit Hilfe von 4 Items gemessen (Alpha für Protégés = .84; Alpha für Mentoren = .67), wie etwa „My mentor was committed to developing an effective and productive mentoring relationships“. Der letzte Teil, „program understanding“, besteht ebenfalls aus 4 Items (Alpha für Protégés = .82; Alpha für Mentoren = .74), allerdings geht es hier um das allgemeine Verstehen des Programms, z.B. „I understood the purpose of the mentoring program“.

Ebenfalls um Qualität geht es in dem von Alleman im Jahr 1999 konstruierten Alleman Mentoring Activities Questionnaire (AMAQ). Dieser Fragebogen misst das Ausmaß und die Qualität von Mentoringaktivitäten aus der Perspektive von Protégés und aus der Perspektive von Mentoren (vgl. Alleman & Clarke, 2000).

Weitere Skalen und damit weitere Aspekte von Mentoring sind „mentorship quality“ und „mentorship learning“ nach Allen und Eby (2003), die mit Strukturgleichungsmodellen

überprüft wurden, oder auch die Skala „extent of mentor information seeking“ (Mullen & Noe, 1999), die wie die beiden anderen Skalen aus fünf Items besteht, die mit einer 5-stufigen Skala bewertet werden.

Entscheidend ist jedoch nicht nur die Qualität von formalen Programmen oder informellen Mentor-Protegé-Beziehungen, sondern auch, ob der betreffende Mentor überhaupt bereit ist, die Tätigkeit als Mentor aufzunehmen. So entwickelte z.B. Allen (2003) mit Hilfe von 19 Items aus einer früheren Publikation (Allen, Poteet & Burroughs, 1997) eine Skala über die Motive zu mentorieren. Zielgruppe waren dabei Personen, die bereits Mentoring Erfahrung mitbrachten. Sie hatten die Aufgabe, das Ausmaß zu beurteilen, mit dem jedes Item ihre Entscheidung zu mentorieren motivierte bzw. beeinflusste. Die Skala reicht von 1 (no extent) bis 5 (great extent). Faktorenanalysen und Modifizierungen der Skala ergaben drei verschiedene Faktoren: „self-enhancement“ (4 Items, Alpha = .82), „benefit others“ (4 Items, Alpha = .66) und „intrinsic satisfaction“ (3 Items, Alpha = .81), so dass am Ende eine Skala mit 11 Items entstand. Beispielitems sind „To enhance your visibility within the organization“, „A desire to help others succeed in the organization“ und „The personal pride that mentoring someone brings“. Diese „motives to mentor“ wurden wenig später von Lima (2004) für den akademischen Bereich modifiziert. Die Autorin erhält zwar ebenfalls eine Drei-Faktoren-Lösung, allerdings mit teilweise unterschiedlichen Itemformulierungen.

Auch Ragins und Cotton (1991b, 1993) entwickelten eine Skala zum allgemeinen Interesse zu mentorieren. Der erste Teil besteht aus den zwei Items „I have no desire to be a mentor“ und „I would like to be a mentor“. Der zweite Teil bezieht sich spezifischer auf die Hindernisse, die mit einer Mentorenrolle verbunden werden. Er besteht aus 6 Items, z.B. „I do not have time to be a mentor“, „I would not want the risk of being put in a bad light by my protege's failures“. Beide Teile weisen dabei 7 Abstufungen von einer starken Zustimmung bis zu einer starken Ablehnung auf. Auch wenn diese „Willingness to Mentor“ Skala einfach erscheint, so weist sie doch eine gute Reliabilität auf und findet häufig Verwendung (vgl. Ragins & Cotton, 1993; Allen, Poteet, Russel et al., 1997).

Im gleichen Zeitraum entwickelten Ragins und Cotton (1991a) die in Anhang 7 näher beschriebene Skala Perceived Barriers to Mentoring. Wenig später entstand außerdem eine Skala, mit der die psychologischen Gründe erfasst werden sollten, warum eine Mentor-Protegé-Beziehung beendet wurde (Ragins & Scandura, 1997). Die Skala Psychological Reasons for Termination, aufgebaut als 17-Item Instrument mit 7 Abstufungen, beginnt mit dem Satzanfang: „My last mentoring relationship ended because...“. Die Items verteilt sich auf 4 Faktoren „jealousy“, „dependency“, „lack of support“ und „outgrew“. Die entsprechenden Alpha-Werte liegen zwischen .64 und .86. Zusätzlich wurden Gründe im Zusammenhang mit physischer Trennung erhoben, wie etwa „My mentor left the organization“.

Darüber hinaus entwickelten Ragins und Scandura (1994b, 1999) mit einer „cost“ und einer „benefit“ Skala in Bezug auf Mentoring ein Instrument, mit dem ebenfalls die Perspektive der Mentoren eingeschätzt werden kann. Die Kosten-Skala besteht aus 17 Items (Alpha = .83), die sich auf die fünf Faktoren „trouble“, „dysfunctional“, „nepotism“, „reflection“ und „energy drain“ aufgliedern. Die 24 Items (Alpha = .89) der Nutzen-Skala verteilen sich auf die Faktoren „rewarding“, „performance“, „support“, „recognition“ und „generativity“.

Auch Olian, Caroll und Giannantonio (1993) konstruierten eine eigene Skala bestehend aus 13 Items, mit der die Erwartungen erfasst werden können, die Mentoren bezüglich der positiven wie negativen Konsequenzen von Mentoring haben. Hierzu zählen der antizipierte Stolz der Mentoren und ihre Zufriedenheit ebenso wie Unbehagen und Stress.

Wurden bereits sehr negative Erfahrungen gemacht, kann der von Eby et al. (2004) entwickelte Fragebogen mit 42 Items zum Tragen kommen. Ihm liegen tatsächlich berichtete Erfahrungen zugrunde, da er nicht nur auf theoretischen, sondern auch auf verschiedenen empirischen Arbeiten über dysfunktionale Mentoring-Beziehungen basiert (z.B. Eby et al., 2000; Scandura, 1998). Die Items werden dabei fünf übergeordneten Themen bezüglich der

negativen Erfahrung zugeordnet. Diese sind „Mismatch Within the Dyad“, „Distancing Behavior“, „Manipulative Behavior“, „Lack of Mentor Expertise“ und „General Dysfunctionality“.

Mentoren und Protégés können mit ihrer Beziehung jedoch auch sehr zufrieden sein. Um diesen Aspekt zu erfassen, entwickelten Bernier et al. (2005) im Rahmen einer Studie im akademischen Bereich eine eigene Skala bezogen auf die Zufriedenheit von Studierenden mit ihrer Mentoring-Erfahrung. Satisfaction with mentoring besteht insgesamt aus neun Items, die auf zwei Dimensionen verteilt werden, „perceived usefulness“ (5 Items, Alpha = .89) und „felt support“ (4 Items, Alpha = .84).

Auch Lyons und Oppler (2004) beschäftigten sich mit der Zufriedenheit von Protégés in Mentoringprogrammen. Sie verwendeten dafür einen Fragebogen, der ursprünglich von der Organisation, die sie untersuchten, entwickelt wurde. Das Instrument besteht aus 41 Items mit den Faktoren „Job Characteristics“ (Alpha = .95), „Mentor Satisfaction“ (Alpha = .93) und „Organizational Support“ (Alpha = .85). Durch diese Faktoren werden neben der Zufriedenheit des Protégés mit der Mentoring-Beziehung zusätzlich strukturelle Eigenschaften des Programms erfasst, wie etwa die Häufigkeit, mit der sich Mentor und Protégé treffen. Zwei weitere Skalen zur Zufriedenheit, Satisfaction with the Mentoring Relationship und Desire to continue Mentoring Relationship stammen von Lima (2004).

**Verwandte Erhebungsinstrumente.** Neben denjenigen Erhebungsinstrumenten, deren theoretischer Hintergrund schwerpunktmäßig in der Mentoringforschung verankert liegt, gibt es eine Reihe von Verfahren, die zwar in Studien zum Thema Mentoring herangezogen werden, deren Ursprünge und Verwendungsempfehlungen allerdings zumeist in einem anderen Gebiet liegen. Der Ursprung dieser verwandten Erhebungsinstrumente ist häufig in den verschiedenen Erklärungsansätzen bzw. Erklärungsmodellen zu finden, die herangezogen werden, um sie mit dem Mentoring-Konzept zu vergleichen oder um mit ihrer Hilfe die Entstehung, die Dynamik und die Konsequenzen von Mentor-Protégé-Beziehungen zu beschreiben. Hierzu zählen Theorien der menschlichen Entwicklung (z.B. Levinson et al., 1978/1979), soziale Austauschtheorien (z.B. Eby, Durley et al., 2008; Ensher et al., 2001; Noe et al., 2002; Simon, 2002; Young, Cady & Foxon, 2006), Theorien zu Informationsprozessen (Mullen, 1994), Rollentheorien (z.B. Noe et al., 2002; Welsh & Wanberg, 2009), Ähnlichkeitseffekte bzw. das nach Byrne (1971) formulierte Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma (z.B. Dreher & Dougherty, 1997; Ensher et al., 2002; Kalbfleisch, 2000; Lankau et al., 2005; Young et al., 2006), Theorien zu Bindungsstilen (z.B. Wang, Noe, Wang & Greenberger, 2009), die soziale Lerntheorie (z.B. Eby, Lockwood et al., 2006), Konzepte zur sozialen Macht (z.B. Auster, 1984; Blake-Beard et al., 2006; Noe et al., 2002; Ragins, 1997b; Thibodeaux & Lowe, 1996), Konzepte zur sozialen Unterstützung (z.B. Higgins & Thomas, 2001; McManus & Russel, 1997), Konzepte zur prozeduralen Gerechtigkeit (z.B. Noe et al., 2002; Scandura, 1997; Wallace, 2001) zur Sozialisation (z.B. Chao, 2007; McManus & Russel, 1997), zum Commitment (z.B. Allen & Meyer, 1990; Poteat, Shockley & Allen, 2009; Stallworth, 2003) oder zum Organizational Citizenship Behaviour (z.B. McManus & Russel, 1997; Noe et al., 2002). Daneben wird Mentoring häufig mit verschiedenen Formen der Führung verglichen (s. Godshalk & Sosik, 2007). Beispielsweise gehen Sosik und Godshalk (2000a) sowie Yukl (2006) auf mehrere Führungsstile ein, während sich Horgan und Simeon (1990) mit dem Entscheidungsmodell nach Vroom und Yetton beschäftigen. Der größte Teil der Literatur zu diesem Gebiet findet sich allerdings zur transformationalen Führung (z.B. Godshalk & Sosik, 2000; Scandura & Schriesheim, 1994; Scandura & Williams, 2004; Sosik & Godshalk, 2004; Sosik, Godshalk & Yammarino, 2004) beziehungsweise zum Leader-Member-Exchange (z.B. Ensher et al., 2002; Gerstner & Day, 1997;

Godshalk & Sosik, 2003; McManus & Russel, 1997; Noe et al., 2002; Raabe & Beehr, 2003; Scandura & Schriesheim, 1994; Thibodeaux & Lowe, 1996).

Vor diesem Hintergrund wird z.B. der im Jahr 2003 entwickelte Relationship Profile Test (RTP) von Bornstein und Languirand (zur Konstruktvalidität vgl. Bornstein, Geiselman, Gallagher, Ng, Hughes & Languirand, 2004) zu den „verwandten Erhebungsinstrumenten“ gezählt. Es handelt sich dabei um ein Fragebogeninstrument mit drei Subskalen à 10 Items zu den Themen „destructive overdependence“, „dysfunctional detachment“ und „healthy dependency“. Jeder dieser drei Aspekte beinhaltet dabei eine kognitive, eine emotionale, eine motivationale und eine verhaltensbezogene Komponente.

Weitere Fragebögen, die in leicht abgewandelter Form eingesetzt wurden, um die Qualität der Mentor-Protegé-Beziehungen näher zu untersuchen, sind das Inventory of Parent and Peer Attachment nach Armsden und Greenberg (vgl. Armsden & Greenberg, 1987; Bernier et al., 2005; Larose, Cyrenne, Garceau, Harvey, Guay & Deschênes, 2009) oder das Quality of Relationship Inventory (QRI) nach Pierce, Sarason und Sarason (vgl. Madia & Lutz, 2004; Pierce, Sarason & Sarason, 1991). Letzteres ist ursprünglich ein Instrument, um in spezifischen Beziehungen z.B. mit Eltern oder Freunden die beziehungs-basierte Wahrnehmung von sozialer Unterstützung, Konflikt und Beziehungstiefe zu erfassen. Es besteht aus 29 Items, die sich auf drei Faktoren aufteilen: „social support“ (To what extent can you turn this person for advice about problems?), „conflict“ (How often does this person make you feel angry?) und „depth“ (How significant is the relationship in your life?).

Häufig wird auch der Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-Form) nach Bass und Avolio integriert, der seinen Schwerpunkt auf verschiedene Führungsstile legt (vgl. zur Anwendung Egan, 2005; Godshalk & Sosik, 2000; Godshalk & Sosik, 2003). Verwendung findet zusätzlich das Career Factor Inventory (zur Konstruktvalidität vgl. Dickinson & Tokar, 2004), der Leadership Development Questionnaire (LDQ) nach Alleman (zur Anwendung vgl. z.B. Alleman, Cochran, Doverspike & Newman, 1984), die Leader-Member-Exchange (LMX) Scale nach Graen und Cashman (zur Anwendung vgl. z.B. Allen, Poteet, Russel et al., 1997), das Inventar zur sozialen Unterstützung in Dyaden (ISU-DYO) (Winkeler & Klauer, 2003), der Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB) (Fittkau-Garthe & Fittkau, 1971) oder das Relationship Closeness Inventory (RCI), welches von Berscheid, Snyder und Omoto veröffentlicht wurde (Berscheid, Snyder & Omoto, 1989; zur Anwendung siehe z.B. Mullen & Noe, 1999).

Allerdings bezieht nicht nur die Mentoringforschung Erhebungsinstrumente mit ein, die ursprünglich in anderen Themenbereichen eingesetzt wurden. Mittlerweile geschieht dieser Vorgang auch in umgekehrter Richtung. So wurde z.B. bei einer Studie über Karrierewege von Frauen und Männern ausdrücklich der Aspekt Mentoring berücksichtigt (vgl. Lyness & Thompson, 2000). Die Autoren entwickelten hierzu zwei neue Skalen. Die erste beschäftigt sich mit den wahrgenommenen Barrieren in der eigenen Karriereentwicklung. Neben den Faktoren „lack of cultural fit“ (7 Items), „excluded from informal networks“ (2 Items), „poor organizational career management processes“ (3 Items), „difficulty getting developmental assignments“ (7 Items) und „difficulty obtaining opportunities for geographic mobility (3 Items) wird in diesem Bereich der Faktor „lack of mentoring“ mit vier Items angesiedelt. Bei den Items der zweiten Skala, die sich mit den wahrgenommenen Unterstützungsfaktoren für die Karriere befasst, nimmt Mentoring mit acht Items sogar eine hervorgehobene Stellung ein. Die anderen Subskalen – „developing relationships“, „managing own career“ und „developmental assignment“ – werden mit vier Items, „having a good truck record“ sogar nur mit einem einzigen Item gemessen.

**Die Funktionen von Mentoring: Eindimensionale, zweidimensionale, dreidimensionale und mehrdimensionale Erhebungsinstrumente.** In den wegbereitenden Veröffentlichungen nach Kram (1983, 1985a) geht die Autorin von neun Funktionen aus, deren gleichzeitige Anwesenheit die Mentor-Protégé-Beziehung von anderen Arbeitsbeziehungen unterscheidet. Wie bereits in Kapitel 1.2 ausführlicher beschrieben, lassen sich diese Funktionen in die beiden Kategorien karrierebezogene Funktionen und psychosoziale Funktionen einordnen. Es handelt sich damit eindeutig um ein *zweidimensionales theoretisches Konzept*. Dieses Konzept wurde nach seiner Veröffentlichung von mehreren Wissenschaftlern mit dem Versuch aufgegriffen, ein Instrument zu entwickeln, mit dem die von Kram identifizierten Funktionen gemessen und empirisch nachgewiesen werden können. Zu den ersten gehörten Schockett und Haring-Hidore (1985), deren Vignetten-Ansatz bereits weiter oben kurz angesprochen wurde. Das Instrument ist als zweidimensionaler Ansatz angelegt. Unterschieden wird zwischen „psychosocial“ und „vocational functions“, die jeweils in Vignetten mit etwa 50 Wörtern abgebildet werden. Vier der Vignetten schildern die psychosozialen Funktionen, mit den Subkategorien „role modeling“, „encouraging“, „counseling“ und „transitional figure“. Vier weitere Vignetten beziehen sich auf die karrierebezogenen Funktionen mit den Aspekten „consulting/ coaching“, „education“, „sponsoring“ und „protecting“. Jede dieser Kategorien kann auf einer Skala mit 7 Abstufungen eingeschätzt werden. Die Konstruktvalidität der Skala wurde durch praxiserfahrene Bewerter gewährleistet. Die zweidimensionale Struktur konnte durch Faktorenanalysen eindeutig bestätigt werden.

Ebenfalls ein zweidimensionales Konzept mit „career development“ und „psychosocial functions“ findet sich in einem Kongressbeitrag aus dem Jahr 1985 von Lindholm. Dieser Fragebogen, der von der Forschergruppe um Burke mehrfach beschrieben und angewendet wurde (vgl. Burke et al., 1990, 1993, 1994), besteht aus jeweils 6 Items wie „How often do you give specific positive feedback on performance“. Es handelt sich damit um einen Fragebogen, der die Perspektive der Mentoren berücksichtigt.

Als ein weiterer direkter Nachfolger gilt Noe (1988a). Neben dem theoretischen Ansatz von Kram (1985a) hat Noe allerdings auch die Ansätze anderer Studien z.B. von Burke (1984), Kram und Isabella (1985) und Roche (1979) aufgegriffen. Der Schwerpunkt der so entwickelten Mentoring Function Scale liegt auf der Perspektive der Protégés. Es bestand ursprünglich aus 32 Items, die jeweils mit Hilfe einer 5-stufigen Skala sowie einer „Weiß nicht“-Kategorie eingeschätzt werden können. Vierzehn von ihnen bilden den ersten Faktor, der die psychosoziale Funktion repräsentiert (Alpha = .92). Unter ihm vereinen sich die Subkategorien „role model“, „counseling“, „acceptance“, „confirmation“ und „coaching“. Sieben weitere Items laden auf einen zweiten Faktor (Alpha = .89), der die karrierebezogenen Funktionen umfasst. Hier sind die Subkategorien „exposure and visibility“, „sponsorship“, „protection“ und „challenging assignments“ angesiedelt. Die restlichen Items, die sich hauptsächlich auf den Bereich Freundschaft beziehen, konnten keinem weiteren Faktor zugeordnet werden. Insgesamt klärt die 2-Faktorenlösung mit 21 Items ungefähr 82% der Varianz auf. Inhaltlich gibt es große Übereinstimmungen mit dem Ansatz von Kram (1985a), allerdings ordnet Noe den Aspekt „coaching“ der psychosozialen Funktion zu. Zusätzlich sind einige der von Kram beschriebenen Funktionen nicht repräsentiert (z.B. friendship) und andere werden nur durch ein oder zwei Items erfasst.

Noe (1988a) führte seine ursprüngliche Studie mit 139 Protégés und 43 Mentoren durch. Spätere Studien griffen die Skala vollständig oder auch nur teilweise auf, übersetzten und modifizierten sie oder mischen sie mit Items weiterer bekannter Fragebögen (vgl. z.B. Allen & Eby, 2004; Allen, McManus & Russel, 1999; Arnold & Johnson, 1997; Bates, 2003; Blickle & Boujataoui, 2005; Dansky, 1996; Day & Allen, 2004; Ensher & Murphy, 1997; Green & Bauer, 1995; Koberg, Boss & Goodman, 1998; Lentz, 2004; Lima, 2004; McDonald, 2002; Mullen, 1998; Mullen & Noe, 1999; Orpen, 1995; Seibert, 1999; Smith, 2006; Sosik & Godshalk, 2005; Tepper, 1995).

Mehrere Jahre nach der Erstveröffentlichung führten auch Tepper et al. (1996) erneut konkrete Untersuchungen mit 16 Items aus den Skalen von Noe (1988a) in leicht abgewandelter Form durch. Sie verwendeten nicht nur die ursprünglichen Daten, sondern zusätzlich die Angaben von drei weiteren Stichproben. Die von ihnen berichteten Ergebnisse basieren insgesamt auf 569 Protegés. Ziel war, die latente Struktur des Mentoringinstruments zu erfassen. Analysen zeigten, dass die Autoren die zweidimensionale Struktur bestätigen konnten. Allerdings erreichte das zusätzlich überprüfte Ein-Faktoren-Modell nach einigen Korrekturen der Daten ebenfalls akzeptable Werte. Daher schlagen die Autoren vor, die genaue Prüfung fortzuführen. Auch wenn in diesen späteren Studien nicht immer die Ladungs- und Faktorenstruktur von Noe (1988a) genau wiederholt werden konnten, so zählt dieser Mentoring Fragebogen dank der zahlreichen Veröffentlichungen inzwischen zu den bekanntesten seiner Art.

Im akademischen Bereich angesiedelt ist das zweidimensionale Instrument von Young und Perrewé (2000b, 2004). Psychosoziale Unterstützung wurde in ihrer Studie mit 6 Items gemessen, karrierebezogenes Mentoring mit sieben Items.

Werden die theoretischen und empirischen Ergebnisse von Kram (1985a), Schockett und Haring-Hidore (1985), Lindholm (1985, zitiert nach Burke et al., 1990, 1993, 1994), Noe (1988a), Tepper et al. (1996) sowie Young und Perrewé (2000b) zusammengefasst, so scheint die zweidimensionale Struktur eindeutig belegt zu sein. Dass dies jedoch nicht unbedingt zutreffen muss, zeigen Arbeiten, in denen bereits sehr früh parallel zu den oben genannten Autoren, die Mentoring-Funktionen etwas anders konzeptualisiert wurden. Hierzu zählen die Ansätze von Busch (1985) oder Scandura und Katerberg (1988, vgl. Baugh & Fagenson-Eland, 2005), die aufgrund der Analyse ihrer Daten anstatt von einer zweidimensionalen Struktur, von einem *Drei-Faktoren-Modell* ausgehen.

Der Ansatz von Busch (1985) besteht dabei aus den Faktoren „mutuality“ (overall we have a close relationship), „comprehensiveness“ (my mentee discusses personal problems with me) und „career“ (we discuss my career goals). Insgesamt handelt es sich um eine Liste mit 69 Verhaltensweisen und Definitionen, die in Bezug auf die Mentoringbeziehung von zwei Experten als relevant eingestuft wurden ( $\alpha = .95$ ).

Der dreidimensionale Ansatz von Scandura und Katerberg wurde ursprünglich im Jahr 1988 auf einem Kongress der Academy of Management im amerikanischen Anaheim mit dem Titel „Much ado about mentors and little ado about measurement: Development of an instrument“ präsentiert. Diese Fassung ist über die üblichen Wege nicht zu erhalten, die Skala wurde jedoch von den verschiedensten Autoren beschrieben und angewendet. Dabei variiert allerdings die Schreibweise des Zweitautors erheblich. So heißt er z.B. bei Fagenson (1992, 1994) im Text „Katterburg“ während im Literaturverzeichnis „Katerberg“ vermerkt ist, Ragins & Cotton (1999) sprechen zunächst von „Katerburg“ und später von „Katerberg“ und Fagenson-Eland, Marks und Amendola (1997) verwenden den Namen „Katerberg“, zitieren jedoch „Katterberg“. Da die Version „Katerberg“ am häufigsten Verwendung findet (vgl. Baugh & Fagenson-Eland, 2005; Ensher et al., 2002; Ensher et al., 2001; Fagenson-Eland et al., 2005) wird im Folgenden diese Schreibweise beibehalten. Die von Scandura und Katerberg entwickelte Skala kann sowohl für Protegés als auch Mentoren verwendet werden. Die Items weisen fünf Abstufungen auf, mit deren Hilfe ausgedrückt werden kann, in welchem Ausmaß karrierebezogene und psychosoziale Unterstützung vorliegt und ob der Mentor als Rollenvorbild dient. Entsprechend heißen die drei Faktoren „career guidance“ beziehungsweise „vocational support“ (8 Items), „social support“ beziehungsweise „psychosocial support“ (3 Items) und „role modeling“ (7 Items). Als Beispielitems für die karrierebezogene Funktion aus der Perspektive des Mentors nennt Fagenson (1994) „I have devoted time and consideration to my protege's career“. Für die psychosoziale Unterstützung steht „My protege has exchanged his/ her confidences with me“ und zur Kategorie „role modeling“ gehört „My protege has tried to model my behaviour“. Die Items können auf

einer 5-stufigen Skala eingeschätzt werden und gelten in ihrer Gesamtheit als reliabel und valide (vgl. Fagenson, 1992; Fagenson-Eland et al., 1997).

Ein weiteres dreidimensionales Instrument stammt von Viator und Scandura (1991). Hier werden die Mentoring-Funktionen in „coaching activities“, „social support activities“ und „role modeling activities“ unterteilt. Ebenfalls eine Drei-Faktoren-Struktur findet sich etwas später beim Mentorship Survey Instrument der gleichen Autoren (vgl. Scandura & Viator, 1994). Dieses Mentoring-Instrument beinhaltet 20 Fragen, die den Faktoren „career development“ (6 Items, Alpha = .75), „social support“ (5 Items, Alpha = .81) und „role modeling“ (4 Items, Alpha = .70) zugeordnet werden können. Eine darauf folgende Studie mit Iren statt der ursprünglichen US-Bürger, konnte diese dreidimensionale Struktur eindeutig bestätigen (vgl. Barker et al., 1996).

Ähnlich besteht auch die Mentorship Scale nach Scandura (1992) aus den Faktoren „vocational mentoring“ (8 Items, Alpha = .90), „social support“ (3 Items, Alpha = .72) und „role modeling“ (7 Items, Alpha = .88). Während Kram (1983, 1985a) den Aspekt Role Modeling als ein Bestandteil der psychosozialen Unterstützung angesehen hat, wird er hier als eigenständiger Faktor verstanden. Diese Dreidimensionalität konnte, wenn auch mit anderen Bezeichnungen, ebenso nach einer erneuten Anwendung und Modifizierung der Skala von Scandura und Ragins (1993) aufrechterhalten bleiben. Die als Mentoring Functions Questionnaire (MFQ) bekannt gewordene Skala besteht aus 15 Items. Sie wurde von Castro und Scandura (2004) allerdings noch einmal auf 9 Items reduziert, wobei jeweils drei Items für eine der drei Dimensionen des neuen MFQ-9 stehen. Die vollständigen Items des Instrumentes finden sich u.a. bei Pellegrini und Scandura (2005).

Außerhalb der Forschergruppe um Scandura entwickelten auch Dreher und Ash (1990) einen Fragebogen, um die verschiedenen von Kram (1985a) beschriebenen karrierebezogenen und psychosozialen Funktionen erfassen zu können. Verwendung fanden dabei die von Whitely, Dougherty und Dreher (1988) konstruierten Aussagen zu den Bereichen „coaching“, „support“ und „sponsorship“ sowie Items von Noe (1988a). Die Endversion des Fragebogens besteht aus 18 Items, die auf einer 5-stufigen Skala bewertet werden können (Alpha = .95). Der Fragebogen stellt dabei ein globales Messinstrument mit einem Gesamt-Mentoring-Wert dar, welches Krams Faktoren (1985a) repräsentiert. So schreiben Dreher und Ash (1990):

Our goal in developing the Mentoring scale was to construct a global measure that is representative of, in a sampling context, the nine dimensions described by Kram (1985). If the goal is to develop an instrument that allows for the separate scoring of each mentoring function, a much longer questionnaire with additional items per dimension will be required. (S. 541)

Dennoch ist es schwierig, diese 18-Item-Skala eindeutig als eindimensionales Messinstrument einzuordnen. So beschreibt beispielsweise Fowler (2002), dass eine Reanalyse der ursprünglichen Daten, die anhand von 320 Protégés (147 Frauen, 173 Männer) erhoben wurden, statt eines Generalfaktors ebenso eine 3-Faktoren-Lösung zulässt. Der erste Faktor (11 Items) erklärt 35% der Varianz, der zweite (4 Items) 22% der Varianz und der dritte Faktor (2 Items) 11% der Varianz. Diese 3-Faktoren-Struktur zeigte sich auch in einer Studie von Turban und Dougherty (1994) mit 147 Protégés. Diese Autoren konnten einen psychosozialen Faktor (9 Items) einen karrierebezogenen Faktor (4 Items) und einen Schutz- und Unterstützungsfaktor mit dem Titel „protection and assistance“ (2 Items) identifizieren, die zusammen etwa 66% der Varianz aufklärten.

Ausgehend von der ursprünglichen Studie von Dreher und Ash (1990) findet der Fragebogen in der Forschung immer wieder Verwendung. So untersuchten Walsh und Borkowski (1999) mit seiner Hilfe cross-gender Phänomene, Feldman und Bolino (1999) beschäftigten sich mit der Sozialisation im Auslandseinsatz und Tenenbaum, Crosby und Gliner (2001) befassten sich mit Mentorenbeziehungen im akademischen Bereich. Nicht immer kommen dabei jedoch

alle 18 Items zum Einsatz. So verwendeten etwa Aryee, Chay et al. (1996) eine 10-Item-Version, um die Motivation zu mentorieren zu erfassen, und Aryee et al. (1999) sogar nur eine 4 Item Skala, die jedoch immerhin eine Alpha Reliabilität von .80 aufweist. Ebenfalls 3 Faktoren finden Ortiz-Walters und Gilson (2005), die bei ihrer 19 Items umfassenden Skala differenzieren in „psychosocial support“ (9 Items, Alpha = .93), „instrumental support“ (8 Items, Alpha = .92) und „networking support“ (2 Items, Alpha = .76). Auch Burke (1984) erhielt mit Hilfe von Faktorenanalysen und Varimax-Rotationen eine 3 Faktoren-Struktur seiner Daten. Die drei Faktoren „career development functions“ (7 Items), „psychosocial functions“ (5 Items) und „role model functions“ (3 Items) konnten dabei 63% der Varianz aufklären. Allerdings weist der Autor ausdrücklich darauf hin, dass er seine Analysen nur anhand einer kleinen Stichprobe ( $N = 80$ ) durchgeführt hat.

Eine 4 Faktoren-Lösung stammt von Turban, Dougherty und Lee (2002). Ihr Fragebogen setzt sich aus Items früherer Instrumente sowie einigen Neukonstruktionen zusammen. Dabei wurden alle Bestandteile auf eine akademische Zielgruppe ausgerichtet, welche die jeweiligen Items auf einer 7-stufigen Skala einschätzen können. Der erste Faktor „psychosocial mentoring“ (11 Items, Alpha = .96) beinhaltet verschiedene Funktionen wie „role model“, „counseling“ und „friendship“. Der zweite Faktor misst „career functions“ (7 Items, Alpha = .94) mit Subkategorien wie „exposure“, „visibility“ und „sponsorship“. Als drittes werden 3 Items genannt (Alpha = .91) die sich speziell mit „challenging assignment“ beschäftigen und als letztes wiederum 3 Items (Alpha = .83) zum Bereich „protection and assistance“. Eine weitere 4 Faktoren-Lösung mit insgesamt 14 Items wurde von Viator (2001a) entwickelt. Diese Faktoren tragen die Bezeichnungen „career-related“, „protect and assist“, „social support“ und „role model“, wobei Viator die ersten beiden Faktoren als karrierebezogene Mentoring-Funktionen bezeichnet und die letzten beiden Funktionen als psychosoziale Unterstützung. Die Cronbachs Alpha Werte liegen dabei zwischen .89 und .96.

Es wurden jedoch auch Erhebungsinstrumente entwickelt, die eine 5 Faktoren Struktur aufweisen. Die Mentoring Functions Scales nach Fine und Bolman Pullins (1998) unterscheidet die Aspekte „selling skills“ (5 Items, Alpha = .80), „coaching“ (6 Items, Alpha = .80), „exposure“ (4 Items, Alpha = .68), „counseling“ (4 Items, Alpha = .81) und „role modeling“ (3 Items, Alpha = .70). Ein Item des ersten Faktors lautet beispielsweise: „The mentor helps the protégé to plan showings“ (vgl. Bolman Pullins & Fine, 2003; Fine & Bolman Pullins, 1998).

Ebenfalls eine 5 Faktoren Struktur weisen die Erhebungsinstrumente von Darling, Hamilon, Toyokawa und Matsuda (2002) auf. Der ursprüngliche amerikanische Fragebogen (27 Items) wurde dabei für eine japanische Zielgruppe übersetzt und angepasst (29 Items). Analysen konnten deutlich die jeweiligen fünf Faktoren bestätigen, wobei sich jedoch teilweise andere Itemzuordnungen ergaben, was eventuell auf kulturelle Unterschiede hindeutet.

Ein weiteres Erhebungsinstrument mit einer 6 Faktoren Struktur ist das Principles of Adult Mentoring Inventory (PAMI) nach Cohen (vgl. Cohen, 2003). Der Autor entwickelte den Fragebogen im Rahmen seiner Dissertation. Als Grundlage verwendet er ein Konzept mit dem Titel „Complete Mentor Role“, dass insgesamt sechs Dimensionen von mentoralem Verhalten umfasst. Diese Dimensionen sind (1) relationship, (2) informative, (3) facilitative, (4) confrontive, (5) mentor model und (6) mentee vision. Sie werden insgesamt mit 55 Items erfasst, die mit Hilfe einer 5-stufigen Antwortskala eingeschätzt werden.

Daneben wurden von Fowler und O’Gorman (2005) acht unabhängige Mentoring-Funktionen gefunden. Sie orientierten sich in ihrem Vorgehen an den Arbeiten von Kram (1983, 1985a, 1985b), um Mentoring im Rahmen des heutigen Berufslebens zu erfassen. So führten sie

zunächst mit jeweils 24 Mentoren und Protégés aus verschiedenen Organisationen Interviews, bevor daraus der eigentliche Fragebogen entwickelt und anhand größerer Stichproben getestet wurde. Explorative Faktorenanalysen anhand von Mentordaten sowie anschließende konfirmatorische Faktorenanalysen mit Protégé-Daten identifizierten übereinstimmend die folgenden acht Faktoren: „personal and emotional guidance“, „coaching“, „advocacy“, „career development facilitation“, „role model“, „strategies and systems advice“, „learning facilitation“, „friendship“ und „function“.

In einer weiteren Studie wurde ein Instrument entwickelt, dem *neun unabhängige Faktoren* zugrunde liegen. Der Mentoring Activities Fragebogen nach O’Neill (2005) besteht insgesamt aus 36 Einzelfragen, die auf einer 7-stufigen Skala eingeschätzt werden. Einige der Items stammen dabei aus bereits beschriebenen, etablierten Instrumenten (z.B. Noe, 1988a). Ziel des Fragebogens war es, die karrierebezogenen und psychosozialen Funktionen von Mentoring nicht als zusammengefasstes Maß, sondern aufgeschlüsselt in Einzelfunktionen zu erfassen. Dieses Vorhaben erhielt nicht nur durch Faktorenanalysen sondern auch durch die Ermittlung der Reliabilität (Alpha von .79 bis .91) Unterstützung.

Hervorzuheben für den deutschen Sprachraum ist die Entwicklung eines Fragebogens zur Erfassung von Mentoring-Funktionen von Kuhnert (2001). Als Grundlage für diesen Fragebogen dienten die Erhebungsinstrumente von Noe (1988a) und Riley und Wrench (1985). Insgesamt besteht er aus 44 Items. Die jeweiligen Probanden wurden aufgefordert, den Fragebogen für bis zu fünf Personen auszufüllen, die bis zu diesem Zeitpunkt zu ihrer Berufsentwicklung beigetragen haben. Die Fragebogenkonstruktion wurde anhand von drei Stichproben mit insgesamt 267 Personen überprüft. Faktorenanalysen ergaben für zwei Stichproben eine 9-Faktoren-Lösung, für eine Stichprobe eine *10-Faktoren-Lösung*. Nach Angabe der Autorin können dabei die ersten sechs Faktoren eindeutig interpretiert werden, während die restlichen drei bzw. vier nicht nur sehr wenige Items enthalten, sondern zusätzlich inhaltlich sehr heterogen sind. Kuhnert (2001) spricht sich daher inhaltlich für eine *6-Faktorenlösung* aus, mit den Dimensionen: „Counseling and Confirmation“, „Exposure and visibility“, Rollenmodell“, „Coaching im engeren Sinn“, „Information und Gefälligkeiten“ und „Friendship, Similarity, Acceptance“.

Diese Übersicht über die unterschiedlichen Methoden zur Erfassung von Mentoring, die Zielgruppen, die angesprochen werden sollen, die inhaltlichen Schwerpunktsetzungen und die Verwendung von verwandten Instrumenten zeigt Mentoring in seiner ganzen Vielfalt. Dieses ist zum einen positiv, da dies der Bandbreite gerecht wird, in der das Konstrukt „Mentoring“ verstanden und angewendet wird. So werden z.B. an einen Mentor im akademischen Bereich andere Anforderungen gestellt als an einen Mentor im Bereich der Krankenpflege. Zudem muss Mentoring bei Erwachsenen mit anderen Konzepten arbeiten als bei Jugendlichen. Auch sollte ein Erhebungsinstrument zur Erfassung des Ausmaßes und der Qualität von Mentoring anders aufgebaut sein als eine Skala zur Erfassung der Phasen, die eine Beziehung nach Kram (1985a) im Laufe der Zeit durchläuft. Darüber hinaus wird auch deutlich, dass vieles darauf hinweist, dass es bisher kein einheitliches Konzept gibt. Wird insbesondere die Messung der Mentoring-Funktionen betrachtet, die mit sehr unterschiedlich vielen Dimensionen geschieht, so kann der Schluss gezogen werden, dass bisher kein Erhebungsinstrument in Erscheinung getreten ist, das allgemein anerkannt und akzeptiert wird. Zwar gibt es eine Reihe von Skalen, die laut einer Untersuchung von Allen et al. (2008) eine höhere Verbreitung aufweisen als andere, wie etwa die Skalen von Dreher und Ash (1990) und Noe (1988a) oder die Skalen, die in der Forschungsgruppe um Scandura entstanden sind, dennoch werden diese scheinbar bewährten Erhebungsinstrumente immer wieder modifiziert oder ihnen werden komplette Neuentwicklungen gegenübergestellt. Nach Allen et al. (2008) machen diese neu

entwickelten und zum Teil nur einmal verwendeten Skalen mehr als 30% ( $N = 176$  Studien) aus. Allerdings findet nur im seltensten Fall ein Vergleich der Skalen untereinander statt, so dass kaum geklärt werden kann, welchen Mehrwert die neueren Konstruktionen gegenüber den etablierten haben, obwohl Allen et al. (2008) dringend darauf hinweisen, dass die Mentoring-Funktionen, die bereits vor mehr als 20 Jahren durch Kram entwickelt wurden, auf Ihre Anwendbarkeit in der heutigen Zeit geprüft werden sollten. Die Studie von Castro und Scandura (2004), in der zwei der bekanntesten Skalen gegenübergestellt werden, kann hier als Vorbild dienen.

Darüber hinaus fehlen häufig Untersuchungen darüber, ob die Skalen überhaupt für alle Zielgruppen anzuwenden sind. Eine Ausnahme stellt hier die Studie von Pellegrini und Scandura (2005) dar, in deren Rahmen der Mentoring Functions Questionnaire mit Hilfe von zwei verschiedenen Gruppen untersucht wurde: *Protegés*, die mit ihren Mentoren zufrieden waren, und *Protegés*, bei denen dies nicht der Fall war.

Aber nicht nur Unterschiede innerhalb der Gruppe der *Protegés* sollten beachtet werden, sondern auch zwischen der Selbsteinschätzung der *Protegés* und der Fremdperspektive durch Mentoren, Kollegen, Mitarbeitern oder ähnlichen Personen. So betonen Allen et al. (2008), dass etablierte Mentoringskalen wie etwa von Noe (1988a) bisher nicht auf ihre Äquivalenz mit Mentorstichproben geprüft wurden, obwohl sie bereits in Studien eingesetzt wurden (z.B. Allen & Eby, 2004), welche die Perspektive der Mentoren zum Gegenstand hatten.

### Anhang 3

#### Kurzübersicht über Studien, in deren Rahmen das Mentor Role Instrument (MRI) nach Ragins und McFarlin (1990) zum Einsatz kam

Nachfolgend werden 24 Studien aus den Jahren 1994 bis 2008 vorgestellt, in deren Rahmen das englischsprachige MRI Verwendung fand. Die Studien sind dabei in der Reihenfolge ihrer Publikation aufgeführt.

*Aryee und Chay (1994)* untersuchten im Rahmen eines größeren Projektes die Bindung des Einzelnen in der jeweiligen Organisation. Die Commitment-Forschung im vorliegenden Ausschnitt des Projektes fand in Singapur in sieben verschiedenen Organisationen statt. Befragt wurden insgesamt 164 Personen, darunter 150 Männer. Die untersuchten Aspekte umfassten „organizational commitment“, „career commitment“, „job involvement“ und „career satisfaction“. Vom MRI kam der karrierebezogene Teil mit seinen fünf Facetten zur Anwendung. Faktorenanalysen konnten diese fünf Facetten eindeutig bestätigen. So sprechen die Autoren ebenfalls von „sponsor“ (Alpha = .82), „coach“ (Alpha = .75), „protection“ (Alpha = .80), „challenge“ (Alpha = .87) und „exposure“ (Alpha = .83). Die Ergebnisse der Faktorenanalyse unterstützen jedoch nicht nur allgemein Ragins und McFarlins (1990) Konzept der Karriereunterstützung, sondern machen zusätzlich deutlich, dass der Fragebogen in unterschiedlichen kulturellen Kontexten, hier Singapur, angewendet werden kann.

*Ragins & Cotton (1999)* verwendeten das MRI, um das Ausmaß an Mentoring bei Frauen und Männern in formalen und informellen Mentoring-Beziehungen zu untersuchen. Die Autoren befragten insgesamt 352 Frauen und 257 Männer, indem sie das vollständige 33-Item-Instrument einsetzten. Zusätzlich wurden die Zufriedenheit des Protégés mit dem jeweiligen Mentor, Karriereaspekte wie die Beförderungshäufigkeit und das Gehalt sowie einige Kontrollvariablen erhoben.

*Tharenou (2001)* verwendete das MRI in einer australischen Studie, die sich mit dem beruflichen Weiterkommen befasst. Ziel der Autorin war, Faktoren zu untersuchen, die mit dem Aufstieg in der Managementhierarchie zusammenhängen. Dazu zählten „managerial aspirations“, „masculinity“, „career encouragement“, „male hierarchy“, „promotion opportunities“ und verschiedene Einzelaspekte, die zum Humankapital gezählt werden. Zudem wurde der Einfluss des Geschlechts in diesem Bereich untersucht. Durchgeführt wurde die Studie als Längsschnittuntersuchung mit drei Messzeitpunkten. Aus dem MRI wurden 9 Items verwendet, mit deren Hilfe die karrierebezogene Unterstützung erfasst wird. Die Items verteilten sich dabei auf die Subskalen „sponsor“, „challenging work“ und „coach“.

Die folgenden drei Veröffentlichungen, die vorgestellt werden sollen, entstanden im Jahr 2002. Die erste stammt von *Weaver und Chelladurai (2002)* mit dem Titel „Mentoring in intercollegiate athletic administration“. Die Autoren verwendeten das gesamte MRI, bis auf die Facetten „social“ und „parent“. D.h., nicht berücksichtigt wurden diejenigen Aspekte, die Ragins und McFarlin (1990) zur Untersuchung geschlechtsbezogener Fragestellungen dem Ansatz von Kram (1985a) hinzugefügt haben. Die Alpha Werte der verwendeten Facetten lagen zwischen .67 und .85. Insgesamt befragten die Autoren fast 500 Personen aus dem mittleren Management aus dem Bereich „intercollegiate athletics“ in den USA. 210 gaben an, eine Mentoring-Beziehung zu haben, darunter 95 Frauen und 115 Männer. Untersucht wurden a) Hintergrundinformationen wie Geschlecht, Alter, höchster Bildungsabschluss, Anzahl an Beförderungen und Arbeitserfahrung, b) die Mentoring-Funktionen, c) wahrgenommene Barrieren bezüglich des Mentorings und d) Arbeitszufriedenheit.

Die zweite Studie entstand im Rahmen einer Dissertation. *Muckert (2002)* untersuchte die Wirksamkeit von Peer-Mentoring Programmen in Bezug auf die Abbruchquote von australischen Studenten. Zielgruppe waren zwei Jahrgänge von Psychologiestudierenden, die sich jeweils in ihrem ersten Studienjahr befanden. Die Studenten der ersten Gruppe ( $N = 118$ ) wurden zufällig in eine Kontrollgruppe und eine Treatmentgruppe aufgeteilt. Das Treatment stellt in diesem Fall die Teilnahme an einem Peer-Mentoring-Programm dar. Der zweite Jahrgang ( $N = 162$ ) nahm geschlossen an dem Mentoringprogramm teil. Anschließend wurde die Kontrollgruppe mit den beiden Treatmentgruppen verglichen. Im Rahmen dieses experimentellen Designs kamen 28 Item-Paare zum Einsatz, die direkt oder in adaptierter Form von Ragins und McFarlin (1990) übernommen wurden.

Die dritte Studie aus dem Jahr 2002 wurde im Rahmen eines Kongresses der „Society for Industrial and Organizational Psychology“ in Toronto vorgestellt. *Simon (2002)* untersuchte den Zusammenhang der Konstrukte „Erfahrung mit Mentoring“, „psychologische Verträge“, „Austauschtheorie“ und „Entwicklung von Beziehungen zur Organisation“. Die zugrunde liegende Idee der Autorin ist, dass Mentoring einen ständigen Austausch zwischen Mentor und Protégé darstellt, durch den der Protégé ermittelt, wie er die Organisation in den verschiedensten Bereichen einzuschätzen hat. Aufgrund des erhaltenen Mentorings entstehen Erwartungen, die die Beziehung zur Organisation mitbestimmen. Darunter fallen Aspekte wie Ausgleichszahlungen von Überstunden oder auch Vorstellungen darüber, welche Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung in der Organisation bestehen. Die karrierebezogene Unterstützung des Mentors gilt dabei als Manifestation einer ökonomischen, die psychosoziale Unterstützung als Repräsentant einer sozialen Austauschvereinbarung.

Die Untersuchung dieser Theorie fand mit Hilfe von 212 Personen (36% Frauen) einer Organisation statt, die eine informelle Mentoring-Beziehung hatten. Der Fragebogen war web-basiert und erfasste unter anderem Skalen zu den psychologischen Verträgen, zur distributiven und prozeduralen Gerechtigkeit und zum Commitment. Aus dem MRI wurden 27 Items verwendet, wobei 5 karrierebezogene und 4 psychosoziale Facetten zum Einsatz kamen. Welche Aspekte nicht berücksichtigt wurden, wird nicht berichtet. Die Alpha Werte aller verwendeten Skalen (d.h. auch der nicht-mentorale), liegen zwischen .75 und .97.

*Bates (2003)* verwendete das MRI im Rahmen einer Qualifizierungsarbeit zur Erlangung des „Masters of Arts“ mit dem Titel „A multi-level analysis of the effects of surface- and deep-level diversity, identification, and past performance on supervisory mentoring“. Der Autor geht davon aus, dass sich Vielfalt bzw. Verschiedenheit (englisch „diversity“) negativ auf den emotionalen Prozess der Identifikation auswirkt und dadurch die Wichtigkeit der Identifikation durch Mentoring betont wird. Angesiedelt ist die Studie im militärischen Bereich. Befragt wurden 968 Kadetten und 96 Vorgesetzte, die an einem achtwöchigen Training einer US-amerikanischen Militärakademie teilgenommen hatten. Nach Angaben des Autors fand in diesem Rahmen informelles Mentoring statt, das nicht angeordnet wurde oder Bestandteil der abschließenden Evaluierung war, aber dennoch von den entsprechenden militärischen Stellen befürwortet wird. Das gegebene Mentoring (aus der Perspektive des Mentors) wird mit Hilfe einer Skala aus 17 Items gemessen, die sowohl auf Ragins und McFarlin (1990) als auch auf Noe (1988a) zurückgehen. Da das psychosoziale und karrierebezogene Mentoring in dieser Studie hoch miteinander korrelierten ( $r = .90$ ), wurden alle Facetten zu einer einzigen Mentoring-Skala zusammengefasst. Die internale Konsistenz beträgt .93. Das erhaltene Mentoring (Protégé-Perspektive) wird ähnlich erhoben. Allerdings besteht die Skala aus 33 Items mit einer internen Konsistenz von .94.

Der Studie von *Tepper und Taylor (2003)* liegt ebenfalls eine militärische Stichprobe zugrunde. Die Autoren untersuchten Mitglieder von „Army National Guard“ Einheiten im

mittleren Westens der USA. Die Army National Guard ist ein Bestandteil der United States Army und gehört zu den ältesten Sparten des amerikanischen Militärs. Befragt wurden einfache Soldaten sowie deren Vorgesetzte. Insgesamt nahmen 373 Dyaden teil. Die untergeordneten Soldaten waren hauptsächlich Männer (93%) im Alter zwischen 25 und 29 Jahren. Die Vorgesetzten waren Männer (96%) zwischen 30 und 39 Jahren. Die Studie zielte überwiegend darauf ab, die Beziehung zwischen Organizational Citizenship Behavior und der Wahrnehmung von prozeduraler Gerechtigkeit zu untersuchen. Mentoring wird hier als Bestandteil des theoretischen Konzeptes angesehen. Erfasst wird es mit 33 MRI-Items aus der Sicht der einfachen Soldaten. Die Vorgesetzten beantworteten hingegen nur 5 Fragen zu ihrer Rolle als Mentor, wobei die Herkunft der Items jedoch nicht berichtet wird.

Die Studie von *Schrodt et al. (2003)* ist im akademischen Bereich angesiedelt. Die Autoren untersuchten den Zusammenhang zwischen Mentoring und organisationaler Sozialisation von neuen Mitgliedern der Fakultät, die bereits ihren Master oder Doktor abgeschlossen hatten. Zusätzlich wurde die Stichprobe auf Mitglieder der „National Communication Association“ beschränkt. Insgesamt konnten 214 Fragebögen ausgewertet werden, darunter etwa 62% von Frauen. Der Fragebogen umfasste demografische Angaben, eine Skala, um die akademische Sozialisation zu erfassen und vier offene Fragen. Vom MRI wurden 17 Items verwendet, die für die akademische Zielgruppe angepasst wurden. Faktorenanalysen dieser Items ergaben eine fünfdimensionale Lösung, die 69% der Varianz aufklären konnte. Die Faktoren bekamen die Bezeichnung „research assistance“ (Alpha = .82), „protection“ (Alpha = .79), „collegiality“ (Alpha = .78), „promoted“ (Alpha = .65) und „friendship“ (Alpha = .70). Die jeweiligen Items sowie ihre Faktorladungen finden sich in einer Tabelle der Autoren (vgl. Schrodt et al., 2003, S. 22).

Eine weitere Studie, die sich mit Mentoring im akademischen Bereich befasst, stammt von *Packard et al. (2004)*. Befragt wurden Frauen ( $N=146$ ) in ihrem ersten Jahr auf einem amerikanischen College, sowie Frauen ( $N=115$ ), die bereits ihr viertes Jahr absolvierten. Entsprechend waren sie 17 bis 23 Jahre alt. Ziel war herauszufinden, welche Art mentoraler Unterstützung die beiden unterschiedlichen Gruppen erhalten. Untersucht wurden die zugrunde liegende Struktur des erwünschten und erhaltenen Mentorings, die Quelle der Unterstützung (z.B. wer und wie viele Personen) und die Mentoring-Funktionen. Aus dem MRI wurden vier Facetten entnommen: „sponsorship“, „challenge“, „counseling“ und „friendship“. Die Cronbachs Alpha Werte für die jüngeren Frauen liegen sie zwischen .78 und .95, für die älteren zwischen .69 und .95.

*Eby et al. (2004)* siedelten ihre Untersuchung ebenfalls im akademischen Bereich an. Ihr Hauptanliegen war, negative Erfahrungen mit Mentoring zu untersuchen, sowie die Art und Weise, wie diese mit der karrierebezogenen und psychosozialen Unterstützung zusammenhängen. Die Autoren befragten dazu den Abschlussjahrgang einer großen US-amerikanischen Universität aus dem Jahr 1995. Von den 2250 Alumni nahmen 239 an der Befragung teil. Vielen konnte der Fragebogen aufgrund von veralteten Kontaktadressen allerdings erst gar nicht zugestellt werden. Zudem brachten von denjenigen die erreicht wurden, mehrere keinerlei Erfahrung als Protegé mit. Insgesamt führen Eby et al. zwei Untersuchungen durch. In ihrer ersten Studie zeigen die Autoren auf, wie sie ihr Instrument zur Erfassung von dysfunktionalem Mentoring entwickelt und validiert haben. Im Rahmen der zweiten Studie kommt dieser Fragebogen zusammen mit den Skalen „phases of mentoring relationship“, „social exchange perceptions“, „intentions to leave the relationship“, „psychological job withdrawal“, „depressed mood“, „protege learning“, „relational complementarity“, „general workplace stress“ und „satisfaction with social relationships at work“ zum Einsatz. Vom MRI werden alle Facetten bis auf den Aspekt „parent“ verwendet. Exploratorische Faktorenanalysen der

30 Items zeigten eine Zwei-Faktoren-Lösung auf, mit karrierebezogenem Mentoring (Alpha = .74) und psychosozialem Mentoring (Alpha = .92). Diese Angaben sind allerdings mit Vorsicht zu betrachten, da in einer späteren Veröffentlichung von *Eby, Lockwood et al. (2006)* andere Zahlen berichtet werden. Hier heißt es, dass sowohl die karrierebezogene Unterstützung als auch die psychosoziale Unterstützung ein Alpha von .92 aufweisen. Die Beschreibung der Stichprobe weist dabei so viele Gemeinsamkeiten auf, dass trotz anderer inhaltlicher Schwerpunktsetzung davon ausgegangen werden muss, dass es sich um die gleiche Datengrundlage handelt.

Ein weiterer Beitrag stammt von *Castro und Scandura (2004)*. Er wurde von den Autorinnen auf einem Treffen der „Southern Management Association“ präsentiert. Ziel der Studie war, verschiedene Arten von Validität und Reliabilität des MRI und des Mentoring Fragebogens nach Scandura (1992) zu untersuchen. Die Analysen wurden mit Hilfe von drei verschiedenen Stichproben mit 169, 256 und 795 Teilnehmern durchgeführt. Der Alpha Koeffizient der 33 MRI-Items wird mit .90 angegeben. Allerdings bewegen sich die einzelnen Facetten zwischen .37 und .91, was eine erhebliche Spannbreite darstellt.

Mit Hilfe einer australischen Stichprobe untersuchte auch *Tharenou (2005)* Mentoring Funktionen mittels des MRI. Die Personen stammten aus unteren bis mittleren organisationalen Ebenen aus dem öffentlichen und privaten Sektor. Sie wurden zweimal befragt, mit ungefähr einem Jahr Abstand zwischen den Messzeitpunkten. An der ersten Befragung nahmen 5627 Personen teil, an der zweiten 3434. Das Hauptanliegen der Studien ist, zu untersuchen, ob geschlechtsspezifische Unterschiede zwischen mentoraler Unterstützung und Karriereaufstieg bestehen. Entsprechend wurden das Geschlecht des Mentors und des Protégés aber auch Aspekte wie „career advancement“, „salary range“, „managerial level“ und „number of managerial promotions“ erhoben. Zur Erfassung der mentoralen Unterstützung wurden die karrierebezogenen Facetten „sponsor“, „challenging assignments“ und „coach“ sowie die psychosozialen Facetten „friend“, „acceptance“, „role model“ und „counsel“ herangezogen. Konfirmatorische Faktorenanalysen mit Hilfe des Statistikprogramms LISREL zeigten, dass 1-, 2- und 7-Faktoren-Lösungen möglich wären. Die zweidimensionale Lösung weist allerdings die besten Fit-Werte auf, so dass die ursprüngliche Aufteilung zwischen den Skalen Karriereunterstützung (Alpha = .85) und psychosozialer Unterstützung (Alpha = .91) beibehalten wurde.

*Niehoff et al. (2005)* setzten das MRI im Rahmen einer Untersuchung von Tierärzten ein. Ihr Ziel war herauszufinden, in welchem Ausmaß die von ihnen befragten Tierärzte Erfahrung mit Mentoring hatten, welche Verhaltensweisen die Mentoren an den Tag legten und wie zufrieden die Tierärzte mit der Beziehung zu ihren Mentoren sind. Das MRI stellte in diesem Zusammenhang einen von fünf Fragebogenteilen dar. Einige der Items wurden abgewandelt, andere ganz entfernt. Insgesamt kamen 20 Items zum Einsatz. Die Auswertung erfolgte überwiegend deskriptiv. So stellte sich z.B. heraus, dass die Mentoring-Beziehungen im Durchschnitt 9,6 Jahre dauerten, Protégé und Mentor im Mittel 38,6 Stunden im Monat miteinander verbringen und die Kommunikation zu 91% von Angesichts zu Angesicht und nicht über Telefon oder andere Wege erfolgte.

Zu den neueren Veröffentlichungen gehört neben der bereits erwähnten Untersuchung von *Eby, Lockwood et al. (2006)* der Beitrag von *Smithey Fulmer et al. (2006)* auf dem 65. Kongress der Academy of Management. In der Studie wird Mentoring mit einem „career coaching program“ in Verbindung gebracht, welches Studierenden einer großen Universität im Westen der USA angeboten wurde. Das Hauptaugenmerk der Autoren liegt dabei auf Aspekten rund um die Suche nach einer Stelle seitens der Studierenden. So wird z.B. nach „job search self-

efficacy“, „job search intensity“, „job search effort and time spent on search“ oder nach „self-reported interviews“ gefragt. Das MRI kommt hier in Bezug auf das erhaltene Coaching zum Tragen. Verwendung findet eine Skala mit 8 Items, 7 Fragen stammen von Ragins und McFarlin (1990), eine stammt aus der Mentoring Functions Scale nach Noe (1988a).

Sehr viel umfassender verwendeten *Wanberg et al. (2006)* das MRI. Die Autoren begleiteten Mentoren und Protégés in einem formalen Mentoringprogramm über einen längeren Zeitraum hinweg. So konnten sie drei Messzeitpunkte ansetzen. An allen drei Befragungen nahmen 96 Mentor-Protégé-Dyaden teil. Getestet wurde u.a., inwieweit das gegebene und erhaltene Mentoring mit Persönlichkeitseigenschaften von Mentor und Protégé (Proaktivität, Offenheit für Erfahrungen), der jeweils wahrgenommenen Ähnlichkeit und der Wahrnehmung des Mentors, dass er im Mentoring unterstützt wird, zusammenhängen. Zusätzlich wurden die Auswirkungen von Mentoring für den Protégé und den Mentor erfasst. Darunter fallen sowohl die Zufriedenheit des Protégés mit seinem Mentor oder seine karrierebezogene Zielklarheit als auch das Ausmaß, mit dem der Mentor die Beziehung als lohnend und bereichernd ansieht. Zur Messung des psychosozialen und karrierebezogenen Mentorings wurden fast alle Facetten des MRI in den Fragebogen aufgenommen. Nur „social“ und „parent“ fanden keine Berücksichtigung. Die Cronbachs Alpha Werte für das erhaltene Mentoring liegen zwischen .83 und .90. Aus der Perspektive des Mentors betrachtet weisen die Skalen Werte zwischen .79 und .89 auf. D.h., auch in der Fremdeinschätzung hat sich das MRI, zumindest in dieser Studie und zumindest für die beiden Gesamtskalen, bewährt.

In einer späteren Veröffentlichung von *Wanberg et al. (2007)* in der 75 Datenpaare aus der oben beschriebenen Längsschnittstudie berücksichtigt wurden, stand das Konstrukt „self-disclosure“ im Mittelpunkt. Insbesondere wurde untersucht, inwieweit „self-disclosure“ mit „protégé outcomes“ im Rahmen des von ihnen untersuchten formalen Mentoringprogrammes zusammenhängen. Die Analysen der Mentoringskala zeigte hier, dass das psychosoziale Mentoring aus Sicht des Protégés einen Alpha Wert von .93 aufweist, das karrierebezogene Mentoring einen Wert von .90.

In der Studie „Maximizing returns on mentoring: Factors affecting subsequent protégé performance“ verwendeten *Tonidandel et al. (2007)* die gesamte Bandbreite des MRI. Die karrierebezogene (Alpha = .97) und die psychosoziale Dimension (Alpha = .95) weisen sehr hohe Werte bezüglich der internen Konsistenz auf. Beide Skalen korrelieren mit  $r = .77$ . Als Vortest in Bezug auf ihre weiteren inhaltlichen Hypothesen untersuchten die Autoren daher, inwieweit überhaupt eine zweifaktorielle Struktur des Fragebogens vorhanden ist. Im Rahmen von Strukturgleichungsmodellen wurde dabei ein einfaktorielles Design mit einem zweifaktoriellen Modell verglichen. Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die Daten die Existenz von zwei getrennten Faktoren unterstützen. Allerdings weisen die Autoren ausdrücklich darauf hin, dass ihre Analysen auf einer sehr kleinen Stichprobe ( $N = 74$ ) beruhen.

Eine weitere Studie wurde von *Eby, McCleese et al. (2007)* in Form eines Posters bei der Health Services Research Conference in Athen vorgestellt. Ihr Poster trägt den Titel „A process-oriented model of the relationship between clinical supervision, burnout, and turnover intentions among substance abuse counsellors“. Insgesamt wurden 462 Personen befragt, deren Klientel unter dem Missbrauch von Substanzen leidet. Untersucht wurde der Zusammenhang zwischen positiven und negativen Aspekten von Supervision, Burnout aufgrund der schwierigen Arbeitsbedingungen und der Intention, den Arbeitgeber zu verlassen. Die positiven Supervisionserfahrungen wurden dabei mit einer modifizierten Version des MRI erfasst. Insgesamt wurden 29 Items verwendet (Alpha = .97). Weitere Informationen, z.B. in welcher

Art die Modifikation des Fragebogens ausfiel, wurden im Rahmen des Posters nicht dargestellt.

Im Jahr 2007 wurden zudem zwei verschiedene Dissertationen angefertigt, in deren Rahmen das MRI verwendet wurde. *Lentz (2007)* untersuchte in ihrer Arbeit sowohl die Beziehung zwischen verschiedenen protegébezogenen und mentorbezogenen Eigenschaften und das Ausmaß an gegebenem Mentoring als auch die Konsequenzen aufgrund des Mentorings. Die Ergebnisse basieren auf 93 Mentor-Protegé Paaren. Erfasst wurde sowohl das erhaltene als auch das gegebene Mentoring, jeweils mit dem vollständigen Fragebogen aus 33 Items. In Bezug auf die Protegé Stichprobe betragen die Alpha Koeffizienten .92 (karrierebezogenes Mentoring) und .91 (psychosoziales Mentoring). Bei der Mentoren Stichprobe betragen sie .91 (karrierebezogenes Mentoring) und .85 (psychosoziales Mentoring).

In Rahmen der zweiten Dissertation befasst sich *McManus (2007)* mit kognitiven Prototypen von Mentor und Protegé Rollen, um ein besseres Verständnis von erfolgreichen Mentoring-Beziehung zu erhalten. In diesem Rahmen wurde das MRI vollständig verwendet. So werden beispielsweise die 11 Facetten mit den in der Arbeit ermittelten Faktoren verglichen. Statistische Kennwerte bezüglich der Skala werden allerdings nicht berichtet.

*Avery et al. (2008)* verwendeten das MRI im Zusammenhang mit einer Studie über 94 Basketballtrainer von Frauenmannschaften in amerikanischen Colleges, die im Laufe ihrer Karriere z.B. als Assistenztrainer mentorale Unterstützung erhalten hatten. Der Schwerpunkt der retrospektiven Studie liegt auf der Untersuchung von Effekten aufgrund von Ähnlichkeiten zwischen Mentor und Protegé. Das karrierebezogene Mentoring aus der Perspektive der Trainer wurde mit 15 Items erhoben, die psychosozialen Funktionen durch 18 Items. Die Phrase „my mentor“ wurde dabei durch „my head coach“ ersetzt. Beide Skalen weisen eine hohe interne Konsistenz auf (karrierebezogen:  $\alpha = .97$ ; psychosozial:  $\alpha = .95$ ).

Das MRI wurde jedoch auch eingesetzt, um die Inhaltsvalidität neu konstruierter Fragebögen zu überprüfen. So verwendeten *Gentry et al. (2008)* die 33 Items des MRI zur Überprüfung ihrer Skala zur Erfassung von karrierebezogenem Mentoringverhalten, die im Anschluss bei einer Stichprobe von 30.365 Managern aus 33 verschiedenen Ländern und mehr als 4.000 verschiedenen Organisationen zum Einsatz kam.

Über die genannten Veröffentlichungen hinaus existieren eine Reihe von Studien, die nur einzelne Formulierungen von Ragins und McFarlin übernommen haben. So verwendet beispielsweise *O'Neill (2005)* zur Messung der Mentoring Funktionen Bestandteile von Noe (1988a), Ragins und Cotton (1999), Whitely et al. (1992), Scandura und Ragins (1993) und eben auch Ragins und McFarlin (1990). Da sich der Bestandteil des MRI jedoch nicht von den anderen Items trennen lässt, bleiben diese Art von neu entwickelten Fragebögen im Weiteren unberücksichtigt. Ebenso unberücksichtigt bleiben Studien, in denen das MRI zwar erwähnt wird, es jedoch keine Auskünfte über Items, Subskalen oder die Gesamtskalen gibt. So erwähnen z.B. *Tharenou (1994)*, dass eine ihrer Skalen (career encouragement) mit einem Gesamtwert des MRI korreliert ( $r = .23$ ), allerdings wird nicht beschrieben, aus welchen Items sich dieser Gesamtwert zusammensetzt, wie der Gesamtwert gebildet wurde, oder welche Instruktion die Teilnehmer erhalten haben.

## Anhang 4

### Zusammenfassung der Internen Konsistenz (Cronbachs Alpha) Werte des englischsprachigen Mentor Role Instruments nach Ragins und McFarlin (1990) aus verschiedenen Veröffentlichungen

Quelle	1	2	3	4	5	6	7	8a	8b	9	10a	10b	11	12	13a	13b	14	15	16	17
<i>N</i>	69	181	164	547	2431	204	373	146	165	239	169	256	5627	224	96	96	75	74	462	94
				-			Dya							-			Dya			
				563			den							242			den			
<b>Gesamtskala</b>							98				90	90								
							X <sub>2</sub>													
<b>karriere-bezogen</b>					X <sub>1</sub>					74	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	85	92	90	85	93	95	97	97
													X <sub>6</sub>						X <sub>9</sub>	
Sponsoring	81	88	82	82				78	81											
Coaching	81	75	75	74																
Protection	77	77	80	81																
Challenge	92	94	87	91				91	95			51								
Exposure	80	84	83	85								65								
<b>psychosozial</b>										92			.91	92	86	83	90	97		95
										X <sub>3</sub>			X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>			X <sub>8</sub>			
Friendship	82	79		80				95	85											
Acceptance	89	84		90																
Role Model	84	80		78																
Counseling	83	66		63				82	69			37								
Social	93	92		88																
Parent	89	85		74																

*Anmerkung.* X<sub>1</sub>: drei Facetten verwendet: sponsorship (3 Items), challenge (3 Items), coaching (3 Items) dazu Alpha Gesamtwert T<sub>1</sub> = .85; T<sub>2</sub> = .86; T<sub>3</sub> = .87; X<sub>2</sub>: Verwendung fanden 28 adaptierte Items; X<sub>3</sub>: ohne parent; X<sub>4</sub>: Facetten .37 - .91; X<sub>5</sub>: restlichen Facetten .80 - .92; X<sub>6</sub>: karrierebezogen (sponsorship, coaching, challenging); psychosozial (friendship, role model, counseling, acceptance); X<sub>7</sub>: ohne parent; X<sub>8</sub>: psychosozial (role modeling, counseling, acceptance); X<sub>9</sub>: 29 Items, modifizierte Version.

1 = Vortests zur Entwicklung des MRI,

berichtet in Ragins und McFarlin (1990);

2 = Studie Ragins und McFarlin (1989,1990);

3 = Aryee und Chay (1994);

4 = Ragins und Cotton (1999);

5 = Tharenou (2001);

6 = Muckert (2002);

7 = Tepper und Taylor (2003);

8a/8b = Packard, Walsh und Seidenberg (2004);

9 = Eby, Butts, Lockwood und Simon (2004);

10a/10b = Castro und Scandura (2004);

11 = Tharenou (2005);

12 = Eby, Lockwood und Butts (2006);

13a/13b = Wanberg, Kammeyer-Mueller und Marchese (2006);

14 = Wanberg, Welsh und Kammeyer-Mueller (2007);

15 = Tonidandel, Avery und Phillips (2007);

16 = Eby, McCleese, Owen, Baranik und Lance (2007);

17 = Avery, Tonidandel und Phillips (2008).

## Anhang 5

### Exkurs: Negative mentorale Erfahrungen und Konsequenzen

Negative Konsequenzen von Mentor-Protégé-Beziehungen sind nicht intendiert. Dennoch können sie im Rahmen von Mentoring auftreten. Wie in jeder anderen zwischenmenschlichen Beziehung auch, kann es zu Konflikten und negativen Erfahrungen kommen (Wanberg et al., 2003), so dass die zunächst als positiv erlebte, intensive Austauschbeziehung frustrierend und destruktiv wird (Blickle & Schneider, 2007; Kram 1985a). Einige Beziehungen weisen auch positive und negative Aspekte zur gleichen Zeit auf. So schreiben beispielsweise Eby, Durley et al. (2008):

For example, a mentor may find a mentoring relationship generally rewarding (a benefit) while also reporting some difficulty relating interpersonally with a protégé (a cost). Alternatively, a mentor may receive positive recognition from others in the organization for his or her mentoring effort (a benefit) yet report that the protégé occasionally behaves in a jealous and/ or competitive manner (a cost). (S. 359)

Die Dysfunktion bei Mentor-Protégé-Beziehungen kann nach Tracey und Nicholl (2006, S. 30) bzw. Scandura (1998, S. 454) von „disregard“ (Geringschätzung, Vernachlässigung, Missachtung) und „dislike“ (Abneigung, Abscheu, Widerwillen) bis zu „anger“ (Empörung, Ärger, Groll, Verdruss, Wut, Zorn) und „hostility“ (Feindschaft, Ablehnung) variieren. Scandura (1998) unterscheidet in einem 4-Felder-Schema abhängig von der Intention des Mentors und getrennt nach psychosozial und karrierebezogen die vier potentiell dysfunktionalen Beziehungen „negative relations“, „difficulty“, „sabotage“ und „spoiling“. Dieses System teilweise aufgreifend sprechen Eby und McManus (2004) von einem Kontinuum, welches von dysfunktionalen über ineffektiven bis hin zu marginal effektiven Beziehungserfahrungen reicht. Dabei werden jeweils Subthemen dargestellt wie „negative relations“, „malevolent deception“, „sabotage“, „harassment“, „spoiling“ oder „performance below expectations“. Ragins und Klemm Verbos (2007, S. 97) gehen hingegen je nach Qualität der Beziehung von den drei Beziehungszuständen „dysfunctional“, „traditional“ und „relational“ aus. Ein weiteres Kategoriensystem wird von Scandura und Pellegrini (2007) beschrieben (s. auch Ragins et al., 2000). Je nach dem Ausmaß an negativen Erfahrungen, können Mentor-Protégé-Beziehungen in diesem System in drei verschiedene Arten von Beziehungen eingestuft werden: marginales, dysfunktionales und negatives Mentoring. *Marginales Mentoring* steht für Beziehungen, die sowohl durch positive wie auch durch negative Erfahrungen geformt wurden. Ihre Wirksamkeit ist reduziert, so dass die Beteiligten sie lediglich in einem mittleren Ausmaß als zufrieden stellend erleben. *Dysfunktionales Mentoring* weist keinerlei befriedigende Aspekte für den Protégé oder Mentor auf. Die Auswirkungen können dabei teilweise zerstörerisch ausfallen. *Negatives Mentoring* bezieht sich auf Beziehungen, die nicht nur unbefriedigend sind, sondern deren Vertrauensbasis darüber hinaus durch Komponenten wie Arglist, Irreführung, Betrug und bewusster Täuschung tief greifend erschüttert ist. Darüber hinaus kommen bei dieser Form des Mentorings auch Eifersucht, unbegründete Verdächtigungen und Konkurrenzkampf vor. Dadurch wird nicht nur kontraproduktives Verhalten produziert, sondern auch der psychologische und physische Rückzug aus der von Misstrauen dominierten Beziehung herbeigeführt. Entsprechend fällt die Beeinträchtigung der mentorale Funktionen sehr viel deutlicher aus als beim dysfunktionalen Mentoring. Nach Scandura und Pellegrini (2007) kann dieses Kategoriensystem allerdings nur als erster Ansatz verstanden werden, um negative Mentoring-Erfahrungen einzuordnen. Zur besseren Abgrenzung der drei Kategorien sowie zur Erfassung ihrer Auswirkungen sind nach Ansicht der Autoren weitere Studien notwendig.

Ein weiterer Ansatz zur Kategorisierung von negativen Mentoring-Erfahrungen stammt von Eby et al. (2000). Die Autoren entwickelten die Taxonomie aufgrund von Schilderungen aus der Perspektive der Protégés. Negative Mentoring-Erfahrungen wurden in diesem Rahmen operationalisiert als „*specific incidents that occur between mentors and proteges, mentors' characteristic manner of interacting with proteges, or mentors' characteristics that limit their ability to effectively provide guidance to protégés*“ (Hervorhebung v. Verf., Eby et al., 2000, S. 3). Aufgrund von Inhaltsanalysen wurden eine Reihe von negativen Erfahrungen abgeleitet, die sich fünf übergeordneten Themen zuordnen lassen. Diese sind (1) Match within the Dyad (values, work-style, personality), (2) Distancing Behavior (neglect, self-absorption, intentional exclusion), (3) Manipulative Behavior (Position power: tyranny, inappropriate delegation; Politicking: sabotage, credit-talking, deception), (4) Lack of Mentor Expertise (interpersonal incompetency, technical incompetency) und (5) General Dysfunctionality (bad attitude, personal problems). Eby et al. (2000) greifen damit als ersten Kategorisierungspunkt einen entscheidenden Bereich auf, der im Rahmen der Unterscheidung zwischen formalen und informellen Beziehungen in Anhang 12 weiter ausgeführt wird: die Zusammenstellung der Paare. Ist der Hintergrund von Mentor und Protégé zu unterschiedlich, liegen ungleiche Werte, Interessen, Gewohnheiten, Arbeitsweisen und Prioritäten vor oder versucht eine Seite, ihre Sichtweise zu stark durchzusetzen, entsteht ein Ungleichgewicht, welches leicht zu Konflikten führen kann. Entsprechend konnten mehrere Studien zeigen, dass ein Hauptproblem bei negativen Mentoring-Erfahrungen die schlechte dyadische Passung darstellt (vgl. Bozeman & Feeney, 2008; Eby & Allen, 2002; Eby et al., 2004) bzw. die Ähnlichkeit zwischen Mentor und Protégé mit dem Ausmaß an erhaltenem Mentoring zusammenhängt (Avery et al., 2008; Burke et al., 1993; Dreher & Dougherty, 1997; Egan, 2005; Ensher et al., 2002; Ensher & Murphy, 1997; Lankau et al., 2005). Problematisch ist, wenn unrealistische Erwartungen vorhanden sind, Forderungen gestellt werden, die nicht zu erfüllen sind oder zu wenig Freiräume gelassen werden (Ragins & Scandura, 1997). Zudem ist die auf Austausch angelegte Beziehung gefährdet, wenn einer der Beteiligten ein deutliches Abhängigkeitsverhältnis aufbaut, stark kontrolliert und manipuliert und die Beziehung ausschließlich für eigene Zwecke benutzt (Allen, Poteet, Burroughs, 1997; Auster, 1984; Eby et al., 2000). Geht dies von der Seite des Mentors aus, können weitere Aspekte, wie etwa der Status eines Vorgesetzten zusätzlich erschwerend hinzukommen (vgl. Scandura, 1998).

Der Fall, dass der Protégé einen Vorgesetzten als Mentor hat, scheint nicht unbedingt die Ausnahme darzustellen. Burke et al. (1993) sprechen von 53,2 % ( $N = 94$ ), Eby et al. (2000) von 66% ( $N = 240$ ) und Burke und McKeen (1997) von 85% Vorgesetzten-Untergebenen-Konstellationen bei Mentor-Protégé-Beziehungen. Es werden zwar viele, allerdings nicht zwangsläufig alle Vorgesetzte von den Befragten als Mentor bezeichnet. Und nicht jeder Mitarbeiter erhält automatisch den Status des Protégés. Als Unterscheidungsmerkmale zwischen Vorgesetztem und Mentor werden verschiedene Aspekte angeführt. Allen und Poteet (1999) fassen dies folgendermaßen zusammen:

The mentoring relationship is distinguished from other organizational relationships (e.g. supervisor-subordinate) in that the involved individuals may or may not formally work together, the relationship is typically not sanctioned by the organization, the relationship usually lasts longer than most organizational relationships, the issues addressed during the course of the relationship may and often include nonwork issues, and the bond between the mentor and protégé is usually closer and stronger than those of other organizational relationships... (S.59)

Der Vorgesetzten-Status des Mentors kann jedoch nicht zwangsläufig mit erschwerenden Umständen oder negativen Mentoring-Erfahrungen assoziiert werden. Werden Vorgesetzten-(Mentor)-Protégé-Beziehungen mit Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehungen verglichen, so

stellte sich ganz im Gegenteil heraus, dass Protégés im Vergleich zu Mitarbeitern (Burke et al., 1991) mehr mentorale Unterstützung erhalten. Zudem unterstützen eine Reihe von Studien das Ergebnis, dass sowohl das gegebene als auch das erhaltene Mentoring höher ausfällt, wenn der Mentor ein Vorgesetzter ist (Burke & McKeen, 1997; Burke et al., 1993; Fagenson-Eland et al., 1997; Ragins & Cotton, 1999; Ragins & McFarlin, 1990; Scandura & Williams, 2004). Eine Erklärung für diese positiven Effekte ist, dass die Rolle des direkten Vorgesetzten im Vergleich zu einem hierarchisch entfernteren oder sogar externen Mentor die Kontakthäufigkeit sowie das Ausmaß an Kommunikation erhöht (vgl. Burke & McKeen, 1997; Mullen, 1994). Als Vorgesetzte sind die Mentoren generell für den Protégé besser zu erreichen, sie haben oft das nötige Wissen über die Bedürfnisse ihrer Schützlinge einerseits und die Möglichkeiten, die die Arbeitsumgebung bietet andererseits und ihnen steht mehr Zeit zur Verfügung, um bei der Entwicklung von Fähigkeiten und Karriereplänen zu helfen (Ragins & McFarlin, 1990). Wird Mentoring generell als Teil der Arbeit als Vorgesetzter verstanden, erhöht sich damit auch die Wahrscheinlichkeit, dass mentorale Unterstützung gewährt wird (Kram, 1985a).

Die Nachteile, die damit verbunden sind, dass der Mentor gleichzeitig der Vorgesetzte ist, beziehen sich überwiegend auf die Macht, die der Vorgesetzte über seinen Mitarbeiter hat. Häufig ist er derjenige, der Aufgaben verteilt, die Arbeitsleistung beurteilt, eine Beförderung befürwortet oder ablehnt und über Gehaltserhöhungen bestimmt. Nach Scandura (1998) muss die Freiwilligkeit von selbstinitiierten Mentor-Protégé-Beziehungen dabei verloren gehen. Zudem entsteht eine erhebliche Abhängigkeit. Ist eine Person nicht in der Lage, alle Anforderungen zu erfüllen, die von ihm als Mitarbeiter und als Protégé verlangt werden oder scheitert die Beziehung auf der zwischenmenschlichen Ebene des Mentorings, so kann dies schwerwiegende Folgen für das Berufsleben mit sich bringen. Aber auch, wenn es sich vordergründig nicht um eine dysfunktionale Mentoring-Beziehung handelt, so kann dennoch die Förderung der Karriere durch den Vorgesetzten bewusst verhindert werden, um nicht einen guten Mitarbeiter zu verlieren, oder sich keine direkte Konkurrenz aufzubauen.

In einer Studie von Kalbfleisch (1997) wurden insgesamt 16 Konfliktsituationen von Protégés identifiziert, die in Bezug auf ihren Mentor auftauchen. Einige der entsprechenden Aussagen diesbezüglich lauten folgendermaßen:

- My mentor has been angry with me for not complying with his or her wishes.
- My mentor has asked me to make sacrifices for him or her.
- My mentor has told me that he or she does not like my ideas.
- My mentor has made me feel embarrassed.
- My mentor has made me feel silly.
- My mentor has told me I was not honest.

Eine weitere Zusammenstellung wurde von Simon und Eby (2003) erstellt. Diese geht von „inappropriate delegation“ und „tyranny“ über „sabotage“ bis hin zu „sexual harassment“. Mentoren, die ein sehr autoritäres Auftreten besitzen, viel fordern, aber zu wenig bereit sind, sich in die Beziehung einzubringen und zudem nur geringe Kenntnisse und Fähigkeiten besitzen, werden zu Recht als zweifelhaft eingestuft (vgl. Levinson et al., 1978/1979; Scandura, 1998). Aber auch eine negative Einstellung des Mentors gegenüber der eigenen Organisation, Konflikte des Mentors mit wichtigen Entscheidungsträgern (Broadbridge, 1999), ein unerwarteter Arbeitsplatzwechsel des Mentors (Broadbridge, 1999), zu wenig Schutz oder eine zu starke Abschirmung durch den Mentor (Broadbridge, 1999) oder die Eifersucht des Mentors auf den eigenen Protégé (Donaldson et al., 2000; Levinson et al., 1978/1979) können sich für die weitere Karriereentwicklung des Protégés negativ auswirken. Wird der Mentor zum Rollenvorbild, so kann der Protégé von ihm schlechte Gewohnheiten annehmen (Broadbridge, 1999). Ein Risiko besteht ferner, dass nicht mentorierte Dritte neidisch werden (Donaldson et al., 2000), diese das Gefühl erhalten, dass jemand belohnt

wird, der es nicht vollständig verdient (Bauer, 1999), ein Image von Vetternwirtschaft entsteht (Allen, Poteet, Burroughs, 1997; Bauer, 1999) oder bei gegengeschlechtlichen Beziehungen Gerüchte auftauchen (Morgan & Davidson, 2008; Ragins, 1989). Donaldson et al. (2000, S. 235) betonen ausdrücklich: „Malicious gossip and rumors can result in reputation damage, lower productivity, and ultimately loss of personnel for both mentors and protégés“.

Die jeweils 11 häufigsten Probleme aus der Perspektive des Protégés und der Perspektive des Mentors wurden von Hansford et al. (2002) in einer Übersicht zusammengestellt, die auf 151 Artikeln aus dem Jahr 1986 oder jünger basiert. Die 11 protégébezogenen Kategorien sortiert nach Häufigkeit ihres Auftretens lauten: (1) gender/ race related problems, (2) cloning/ conformity/ limited autonomy/ over-protection, (3) mentor untrained/ ineffective, (4) negative attitude of others, (5) mentor competes/ takes credit/ exploits, (6) career blocked by mentor, (7) lack mentor interest/ support/ communication, (8) mentor lacks time/ availability, (9) mismatch/ incompatibility, (10) mentor critical/ defensive und (11) lack proximity to mentor.

Die 11 Kategorien aus der Perspektive der Mentoren sind: (1) lack time, (2) negative mentee attitude/ lack trust/ cooperation, (3) lack training/knowledge/ understanding, (4) jealousy/ negative attitudes others, (5) pressure/ conflicting demands/ roles, (6) mentee expectations unrealistic, (7) negative exposure/ failure if mentee unsuccessful, (8) difficulty ending relationships, (9) ingratitude/ lack recognition/ reward, (10) resistance/ lack support by management und (11) mismatch professional/ personality.

Wird eine Beziehung als gescheitert bewertet, kann sich ein Gefühl des Versagens entwickeln (vgl. Allen, Poteet & Burroughs, 1997). Dieses kann dazu führen, dass die allgemeine Arbeitszufriedenheit verringert wird und Stress und Anspannungen entstehen (Eby & Allen, 2002). Dieses schlägt sich wiederum auf die Arbeitsleistung nieder (vgl. Nerdinger et al., 2008). Aber auch die Reputation des ehemaligen Mentors und Protégés kann in Gefahr geraten (Allen, Poteet & Burroughs, 1997). Nehmen die Konflikte überhand, kann dies zu häufigem oder ständigem Fehlen am Arbeitsplatz führen (Scandura, 1998) oder der Protégé kann sich sogar genötigt fühlen, die Organisation zu wechseln (Eby & Allen, 2002). Eine Liste mit 39 verschiedenen Strategien, wie Protégés mit konfliktreichen Situationen im Zusammenhang mit ihrem Mentor umgehen, findet sich u.a. bei Kalbfleisch (1997). Einige Beispiele lauten: „I have avoided my mentor“, „I have bought my mentor gifts“, „I have cried in front of my mentor“, „I have admitted that I was wrong“, „I have offered to do additional work“ und „I have tried to make my mentor see my point of view“. Eine weitere Möglichkeit, um eine negative Abhängigkeit zu minimieren, besteht darin, statt einer einzigen Mentor-Protégé-Beziehung ein ganzes Netzwerk von Unterstützungsbeziehungen aufzubauen (Blickle et al., 2003). Dieses kann zudem mit positiven Konsequenzen für die Karriere verbunden sein (Baugh & Scandura, 1999).

Einige mentorale Beziehungen sind von Beginn an konfliktreich, bei anderen treten erst im Laufe der Zeit dysfunktionale Veränderungen auf. Im Zusammenhang mit dem Phasenmodell von Kram (1985a, 1985b) konnten z.B. Eby et al. (2004) zeigen, dass insbesondere die Separationsphase (vgl. Kap. 3) von negativen Erfahrungen geprägt sein kann. Generell berichten mehr als 50% der Befragten – Mentoren wie Protégés – davon, dass sie mindestens ein negatives Erlebnis oder eine negative Beziehung im Laufe der Zeit erlebt hätten (vgl. Eby & McManus, 2004; Eby et al., 2000; Kalbfleisch, 1997). Darüber hinaus stellen Mentor-Protégé-Beziehungen eine erhebliche zeitliche Anforderung dar (Allen, Poteet & Burroughs, 1997). Dennoch nehmen immer wieder Mentoren und Protégés potentielle und tatsächlich auftretende Kosten in Kauf, um eine Beziehung einzugehen. Dies kann nur geschehen, wenn zu Beginn der Beziehung der wahrgenommene Nutzen, die Kosten überwiegt.

## Anhang 6

### Übersicht über verschiedene positive Auswirkungen von Mentoring für die Protégés

- 
- Hilfe, um Kompetenzen und Fähigkeiten zu erkennen und weiterzuentwickeln (Hofmann-Lun et al., 1999)
  - Erhalt von berufsbezogenen Feedback (Broadbridge, 1999; Hofmann-Lun et al., 1999)
  - Erhalt von Karriereberatung (Kram, 1985a)
  - Hilfestellung bei der Ausrichtung der Karriere und der Karriereziele (Broadbridge, 1999; Burke, 1984; Hofmann-Lun et al., 1999),
  - Beeinflussung der Höhe der Karriereerwartung (Baugh et al., 1996; Noe et al., 2002)
  - Steigerung der Karrieremöglichkeiten (Fagenson, 1989)
  
  - höhere Arbeitsplatzsicherheit (Scandura, Tejada, Werther & Lankau, 1996)
  - höhere Karriere- bzw. Laufbahnzufriedenheit (Aryee & Chay, 1994; Aryee, Wyatt & Stone, 1996; Baker Corzine, Buntzman & Busch, 1994; Burke & McKeen, 1997; Chao, 1997; Emmerik, 2004a, 2004b; Fagenson, 1989; Koberg, Boss, Chappell & Ringer, 1994; Ragins, 1997b; Seibert, Kraimer & Liden, 2001; Turban & Dougherty, 1994; Wallace, 2001; Whitely & Coetsier, 1993)
  - höhere Arbeitszufriedenheit (Bahniuk et al., 1990; Chao, 1997; Chao et al., 1992; Fagenson, 1989; Koberg et al., 1994; Lankau & Scandura, 2002; Louis et al., 1983; Riley & Wrench, 1985; Roche, 1979; Seibert, 1999; Weaver & Chelladurai, 2002; Whitely & Coetsier, 1993)
  - geringere Kündigungsbereitschaft, geringere Fluktuation (Koberg et al., 1998; Noe et al., 2002)
  - höheres organisationsbezogenes Commitment (Donaldson et al., 2000)
  
  - Förderung der Karriere (Dreher & Ash, 1990; Kram, 1983; Levinson et al., 1978/1979; Okurame & Balgogun, 2005; Orpen, 1995; Roche, 1979; Scandura, 1992; Whitely et al., 1991, 1992)
  - Erhalt einer größeren Anzahl an Beförderungen (Aryee, Wyatt et al., 1996; Eddleston, Baldrige & Veiga, 2004; Orpen, 1995; Scandura, 1992; Seibert, Kraimer & Liden, 2001; Turban & Dougherty, 1994; Whitely & Coetsier, 1993)
  - Schnellerer Aufstieg bzw. eine erhöhte karrierebezogene Mobilität (Dreher & Ash, 1990; Fagenson, 1989; Scandura, 1992; Turban & Dougherty, 1994; Whitely et al., 1991; Whitely & Coetsier, 1993)
  - höhere hierarchische Position (Bahniuk et al., 1990; Higgins & Thomas, 2001; Laband & Lentz, 1999)
  - mehr Einfluss und Macht in der Organisationspolitik (Fagenson, 1988)
  - höheres Einkommen (Bahniuk et al., 1990; Chao, 1997; Chao et al., 1992; Dansky, 1996; Dreher & Ash, 1990; Dreher & Cox, 1996; Kirchmeyer, 1998; Orpen, 1995; Ragins & Cotton, 1999; Roche, 1979; Scandura, 1992; Scandura & Schriesheim, 1994; Seibert, Kraimer & Liden, 2001; Turban & Dougherty, 1994; Wallace, 2001; Weaver & Chelladurai, 2002; Whitely et al., 1991)
  
  - stärkerer Zugang zu Ressourcen und Informationen (Broadbridge, 1999; Kram, 1985a; Hofmann-Lun et al., 1999)
  - höheres Wissen bezüglich des Beziehungsgeflechts am Arbeitsplatz (Lankau & Scandura, 2002)
  - größerer Zugang zu Netzwerken (Broadbridge, 1999; Eddleston et al., 2004; Fagenson, 1988)
  - verstärkter Zugang zu Informationsnetzwerken insbesondere für Frauen und Minderheiten (Dreher & Dougherty, 1997; Noe, 1988b; Scandura & Ragins, 1993)
  
  - besseres Kennen lernen der Spielregeln der Organisation (Broadbridge, 1999; Clutterbuck, 1986; Scandura et al., 1996; West, 2002)
  - geringeres Erleben von Stress (Baugh et al., 1996; Sosik & Godshalk, 2000a; Thomas, 2005; Wilson & Elmann, 1990)
  - geringere Rollenambiguität (Noe et al., 2002; Thomas, 2005; West, 2002)
  - weniger Rollenkonflikte (Wilson & Elmann, 1990)
  - geringes Ausmaß an Burnout (Thomas, 2005)
  
  - Erhalt von Anerkennung (Fagenson, 1989)
  - Erhalt einer positiven Selbstwahrnehmung (Bahniuk et al., 1990)
  - höheres Selbstbewusstsein (Broadbridge, 1999; Hofmann-Lun et al., 1999; Scandura et al., 1996)
  - erhöhtes Selbstwertgefühl (Koberg et al., 1998; Noe et al., 2002)
  - höheres Ausmaß an Extrarollenverhalten (Donaldson et al., 2000)
  - positivere Wahrnehmung bezüglich der Work-Family-Balance in der Organisation (Forret & de Janasz, 2005; Nielson, et al., 2001)
-

## Anhang 7

### Exkurs: Mentoring und Geschlecht

Das Geschlecht der Teilnehmer gehört zu denjenigen Variablen, die sehr häufig im Rahmen von Analysen kontrolliert werden. Teilweise wird es jedoch auch in den Mittelpunkt von Studien gerückt. In Bezug auf Mentoring finden sich beide Varianten. Aufmerksamkeit erhielt dieser Aspekt insbesondere deshalb, weil Mentoring als Strategie angesehen wurde, um speziell die berufliche Förderung von Frauen zu verstärken (vgl. Ragins & Cotton, 1999; Schönfeld & Tschirner, 2002). Fragen wie „haben Frauen eventuell weniger Mentoren als Männer“, „haben Frauen weniger oft einen Mentor des gleichen Geschlechts als Männer“, „haben Frauen seltener mächtige Mentoren als Männer“, „erhalten Frauen, die sich in einer Mentoring-Beziehung befinden, eine unterschiedliche Art oder ein unterschiedliches Ausmaß an Mentoring“ oder „haben höherrangige Frauen weniger oft einen Protegé“ rückten so in den Vordergrund. Die Ergebnisse zu diesen Fragen sind unterschiedlich. Ebenso die jeweiligen Erklärungsansätze. Im Rahmen des vorliegenden Exkurses wird ein Einblick in diese vielschichtige Thematik vermittelt. Einen Einstieg in das Thema findet sich ebenfalls in den Kapiteln von O'Neill (2002), McKeen und Bujaki (2007) oder Ragins (2007) in den entsprechenden Handbüchern.

Das Geschlecht kann im Sinne des Geschlechts des Protegés, des Mentors oder der dyadischen Zusammenstellung betrachtet werden. Insbesondere bei gegengeschlechtlichen Beziehungen spielen eine Reihe von individuellen und organisationsbezogenen Faktoren eine Rolle, welche die Beziehung komplizieren können. Kram (1985a) teilt diese Faktoren in insgesamt fünf Kategorien ein.

*Die erste Kategorie geht mit gesellschaftlichen Erwartungen und geschlechtsspezifischen Rollenverteilungen einher.* Diese können sich insbesondere für Frauen karrierehemmend auswirken, etwa wenn sich der männliche Mentor in einer überbehütenden, väterlichen Beschützerrolle sieht und daher seinem weiblichen Protegé weniger oder gar keine Aufgaben überträgt, die ihre Fähigkeiten herausfordern und ihr die Möglichkeit geben, sich als unabhängig und kompetent darzustellen. In diesem Zusammenhang spielen auch geschlechtsspezifische Attributionen eine entscheidende Rolle (vgl. Burke & McKeen, 1990; Noe, 1988b; Sosik & Godshalk, 2000b). So werden etwa häufig gute berufliche Leistungen von Frauen nicht ihren Fähigkeiten, sondern eher dem Zufall zugeschrieben und als Ausnahme angesehen. Diese Zuschreibung führt dazu, dass weibliche Nachwuchskräfte von Mentoring-Beziehungen ausgeschlossen werden, da ihnen Eigenschaften abgesprochen werden, die für den Berufserfolg notwendig sind. Aber auch Mentorinnen können Schwierigkeiten bekommen, da Frauen traditionell weniger Macht und Einfluss zugesprochen wird und zusätzlich davon ausgegangen wird, dass sie einen geringeren Zugang zu wertvollen organisationsbezogenen Ressourcen und mächtigen Entscheidungsträgern besitzen. Teilweise gehen Protegés so davon aus, dass sie bei weiblichen Mentoren weniger profitieren können als bei männlichen (vgl. Young et al., 2006). Zusätzlich betont Noe (1988b) den Einfluss von Normen, während Lyness und Thompson (2000) eher von einer Mischung aus Normen, Gewohnheiten, mangelnden Vorbildern und den bereits genannten Stereotypen ausgehen. Andere Autoren sprechen auch davon, dass Männer und Frauen einen unterschiedlichen Copingstil aufweisen, was gegenseitiges Mentoring erschwert (z.B. Palgi & Moore, 2004). Zusätzlich wird ein Paradigma aus der Sozialpsychologie herangezogen, nach dem Ähnlichkeit in Hinblick auf Alter, Familienstand, ethnische Zugehörigkeit, Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten in der Kommunikation, Intelligenz, Einstellung usw. mit Attraktivität einhergeht und entsprechend eine Präferenz dafür besteht, mit Personen des gleichen Geschlechts, die ähnliche Werte,

Einstellungen und Erfahrungen haben, zu interagieren (z.B. Levinson et al., 1978/1979; O'Neill, Blake-Beard, 2002; Sosik & Godshalk, 2005; Turban, et al. 2002; Young et al., 2006).

*Die zweite Kategorie* nach Kram (1985a) beschäftigt sich mit der *Funktion des Mentors als Rollenmodell*, wobei beispielsweise aufgrund unterschiedlicher Sozialisationserfahrungen von Frauen und Männern davon ausgegangen wird, dass bei gegengeschlechtlichen Paaren die gegenseitige Identifikation erschwert ist (vgl. auch Wallace, 2001). Darüber hinaus wurde von immer wieder festgestellt, dass sehr viel weniger Frauen als Männer Spitzenpositionen einnehmen und entsprechend ein Mangel an weiblichen Mentoren vorhanden ist (z.B. Burke et al., 1993; Dreher & Cox, 1996; Engelbrech & Kraft, 1992; Kleinert, 2006; Koberg et al., 1998; McKeen & Bujaki, 2007; Mullen 1994; Ragins & Cotton, 1989, 1991a, 1996; Sosik & Godshalk, 2000b). Häufig wird in diesem Zusammenhang der Begriff der „glass ceiling“, der gläsernen Decke verwendet, durch die Frauen zwar hindurchsehen nicht jedoch durchbrechen können, um in höhere Positionen aufzusteigen (z.B. Akande, 1994; Giscombe, 2007; O'Neill & Blake-Beard, 2002; Peters, 2006). Sind jedoch potentielle weibliche Mentoren vorhanden, so müssen sie nicht unbedingt als positive Rollenmodelle geeignet sein. So führen z.B. Shapiro et al. (1978) an, dass die Begleitumstände, mit denen weibliche Führungskräfte früher ihren Weg gemacht haben, durchaus anders ausfallen können als diejenigen, mit denen Frauen heutzutage konfrontiert sind, so dass junge Frauen eventuell von den Ratschlägen ihrer Mentorinnen enttäuscht sind.

*Als drittes* führt Kram (1985a) ausführlich aus, dass die *gegenseitige Sympathie, Attraktivität und Bewunderung* sowie der entgegengebrachte Respekt, die viele entscheidende Arbeitsbeziehungen auszeichnen, auch gleichzeitig zu *steigender Vertrautheit und sexuellen Spannungen* führen kann. Nach Kram spielt in den Beziehungen entsprechend immer die Angst eine Rolle, bestimmte Grenzen zu überschreiten. So kann es zu Mentor-Protégé-Konstellationen kommen, in denen nicht über private Dinge gesprochen wird, vermieden wird, sich alleine hinter verschlossenen Türen zu treffen, zusammen Essen zu gehen usw.. Clawson und Kram (1984) sprechen in diesem Zusammenhang auch von dem sogenannten „developmental dilemma“. Zum einen besteht das Bedürfnis, eine enge, vertrauensvolle Beziehung einzugehen, um Unterstützung zu erhalten und in der Karriere voranzukommen und zum anderen wird genau diese Nähe vermieden, um Doppeldeutigkeiten und Gerüchten vorzubeugen. Generell stehen gegengeschlechtliche Mentoring-Paare dem Risiko einer „unproductive intimacy“ bis hin zum Risiko einer „unproductive distance“ gegenüber (vgl. Clawson & Kram, 1984). Entsprechend betonen auch Noe et al. (2002) die Wichtigkeit, ein gutes Gleichgewicht zwischen Nähe und Distanz zu finden, während Ragins und Cotton (1989, 1991a, 1996) wiederholt die Gefahr betonen, dass bereits bei der Ansprache das Bedürfnis beruflicher Unterstützung zu gewähren oder zu erhalten in sexueller Weise fehlinterpretiert werden kann.

*Als vierte Kategorie* spricht Kram (1985a) einen Aspekt an, der insbesondere für gegengeschlechtliche Entwicklungsbeziehungen von Bedeutung sein soll: *die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit*. Nach Kram kommen gemischte Beziehungen im Vergleich zu männlichen Mentoren mit männlichen Protégés eher selten in Organisationen vor und sind zudem sexuell geprägten Gerüchten ausgesetzt. Entsprechend wird ihnen eine höhere Aufmerksamkeit geschenkt, als gleichgeschlechtlichen Mentor-Protégé-Beziehungen. Die erhöhte Sichtbarkeit kann verhindern, dass überhaupt erst eine Beziehung eingegangen wird, oder sie bewirkt, dass bestehende Beziehungen verwundbarer werden. Bei allen Handlungen der Beteiligten muss daher auch die Außenwirkung beachtet werden.

Andere Autoren sehen hingegen Beziehungen zwischen weiblichen Mentoren in Spitzenpositionen und weiblichen Nachwuchskräften am risikoreichsten an, da diese noch stärker im Scheinwerferlicht der Aufmerksamkeit stehen, als gegengeschlechtliche Paare (vgl. Ragins & Scandura, 1994b). Zur Erklärung der erhöhten Sichtbarkeit von Frauen wird häufig die Theorie des „tokenism“ herangezogen (z.B. Parker und Kram, 1993; Ragins & Cotton, 1993). „Tokens“ sind vergleichbar mit den früheren Konzessions-Schulzen, die zur äußeren Verschleierung der Vorherrschaft des Adels als einzige Bürgerliche in einem Regiment mit ansonsten ausschließlich adeligen Offizieren geduldet wurden. Heutzutage wird in einigen Bereichen, etwa bei typischen Männerberufen oder bezogen auf Führungspositionen, bei denen Frauen noch immer stark unterrepräsentiert sind, von der Quotenfrau, der Vorzeigefrau oder der Alibifrau, im Englischen „token women“ gesprochen, die einer großen homogenen männlichen Gruppe gegenüberstehen. Trotz ihrer erreichten beruflichen Position bleiben ihnen häufig Anerkennung und Zugang zu rein männlichen Domänen und Umgebungen wie Klubs, traditionellen Rudervereinen, Golfgruppen oder ähnlichem und damit der Zugang zu denjenigen informellen Netzwerken, denen eine hohe Bedeutung für die Festigung und Entwicklung der eigenen Position im Unternehmen zugesprochen wird, verwehrt. Als Angehörige einer Minderheit steht ihr Verhalten, ihre Kompetenz und ihre gesamte berufliche Entwicklung unter ständiger, besonderer Beobachtung des Umfeldes. Dabei müssen sie doppelt so hart arbeiten, um als kompetent und erfolgreich zu gelten (u.a. Ragins, 1989). Sie müssen daher sehr viel mehr Zeit als Männer darauf verwenden, um in ihrer Karriere voranzukommen. So haben sie weniger Zeit, sich auch noch als Mentoren um die Karrieren anderer zu kümmern, obwohl Mentoring nach Ragins und Scandura (1994b) mit vielen Entwicklungsbedürfnissen und Rollenerwartungen von Frauen sehr gut einhergeht. Entsprechend betonen auch Parker und Kram (1993):

We might expect women to form developmental alliances quiet easily, because in this society women are usually socialized to adopt a caring, collaborative stance in which relationships are highly valued. Indeed, women develop their sense of identity though connection with others. Women tend to develop skills, such as active listening and self-disclosure, that are very conducive to forming relationships. (S. 42)

Entsprechend des Token-Ansatzes sind Frauen jedoch ständig einem hohen Leistungsdruck durch die Umwelt ausgesetzt, die kein Verhalten unbeachtet lässt. Zudem werden ihre Einstellungen und Handlungen als prototypisch für ihre gesamte soziale Gruppe angesehen, so dass jedwede Verhaltensweise auch Konsequenzen für nachfolgende Frauen haben kann. Aufgrund dieser Aufmerksamkeit kann es sich kaum ein männlicher Mentor leisten, dass der eine - einzige - weibliche Protégé, der für eine Spitzenposition vorgesehen ist, scheitert. Für einen weiblichen Mentor können die Konsequenzen bei weiblichen Nachwuchskräften, welche die in sie gesetzten Erwartungen nicht erfüllen können, jedoch noch gravierender ausfallen, da sie einer noch stärkeren Aufmerksamkeit ausgesetzt sind (Parker & Kram, 1993; Ragins & Cotton, 1991a), die eine stark negative Publicity verursacht (Noe, 1988b) und zusätzlich das Versagen des Protégés häufig mit der Kompetenz des Mentors in Verbindung gebracht wird (Ragins & Cotton, 1991b; Roche, 1979). Sind Mentor und Protégé als Paar hingegen erfolgreich, kann ihnen im negativen Sinne nachgesagt werden, sie wären eine „female power coalition“ oder „feminist troublemakers“ (vgl. Ragins & Scandura, 1994b). Auch wenn Frauen in Spitzenpositionen sehr viel härter arbeiten müssen, um Anerkennung zu erhalten, versuchen viele dementsprechend ihre Erfolge für sich zu behalten, um die feine Linie zwischen „gute Arbeit leisten“ und „zu gute Arbeit leisten“ nicht zu überschreiten. Wenn Frauen als Mentorin auftreten, müssen sie daher vorher die möglichen Kosten und die möglichen Vorteile gut abwägen.

Dieses ist auch Thema der *fünften und letzten Kategorie* nach Kram (1985a). Dabei geht die Autorin davon aus, dass die Beziehung nicht nur Aufmerksamkeit und Gerüchten, sondern auch *Neid und Groll* insbesondere von Kollegen des Protegés ausgesetzt sein kann. Gerade wenn sich Kollegen in einer Konkurrenzsituation befinden, kann es ihnen bei weiblichen Protegés so erscheinen, dass sie nur aufgrund ihres Geschlechts beachtet und gefördert wurden. Dieses kann nach Kram sogar dazu führen, dass sich Frauen dazu gezwungen sehen, sich zwischen der Beziehung zu ihrem Mentor und der Beziehung zu ihren Kollegen zu entscheiden.

Weitere Schwierigkeiten werden häufig mit dem Begriff *Barrieren* zusammengefasst. Es handelt sich dabei um eine Aufzählung von Hindernissen nach Ragins und Cotton (1989, 1991a, 1996) denen nachgesagt wird, dass sie generell Mentoring erschweren oder sogar behindern (Blickle, Schneider et al., in Druck; Schneider & Blickle, 2007a). Das entsprechende Erhebungsinstrument besteht aus fünf Dimensionen. Der erste Faktor trägt die Bezeichnung *Verfügbarkeit von Mentoren*. Er repräsentiert diejenigen Barrieren, die damit einhergehen, dass der Zugang zu potentiellen Mentoren blockiert ist. Der Aufbau oder auch die Weiterentwicklung der Mentoring-Beziehung wird in diesem Sinn behindert, weil beispielsweise zu wenige Personen als Mentoren in Frage kommen oder es an Möglichkeiten mangelt, potenzielle Mentoren zu treffen, sie kennen zu lernen und den Kontakt mit ihnen zu vertiefen. Der zweite Faktor, *Befürchtungen*, geht mit einem Unbehagen einher, selbstinitiiert einen Mentor anzusprechen, da die Sorge besteht, eine Abfuhr zu bekommen und die in Frage kommenden Personen durch einen solchen Versuch zu vergraulen. Zusätzlich enthält er den Aspekt, dass häufig die Vorstellung vorherrscht, dass es die Sache des Mentors ist, eine Beziehung zu initiieren. Als dritter Faktor wird die *Bereitschaft zu mentorieren* genannt. Dieser Faktor umfasst Barrieren, durch die eine Person keine Unterstützung im Sinne eines Mentors geben will oder geben kann. Die Person hat z.B. keine Zeit für eine umfangreiche Förderung oder die Gründe liegen bei ihrem eigenen Geschlecht oder bei dem Geschlecht des möglichen Protegés. Der vierte Faktor heißt *Billigung durch andere*. Es geht damit einher, dass das Mentoring auf die Ablehnung durch Kollegen oder Vorgesetzte stoßen würde (s. hierzu auch die Kategorien nach Kram, 1985a), so dass eine Beziehung nicht begonnen oder nur eingeschränkt eingegangen wird. Der fünfte und letzte Faktor spricht ein Thema an, welches insbesondere bei gegengeschlechtlichen Mentoring-Dyaden problematisch sein kann, *die sexuelle Fehlinterpretation*. Diese kann sowohl auf der Seite des Mentors vorkommen, der die Bitte um berufliche Förderung und Unterstützung missversteht, oder es besteht die Furcht, dass in der Organisation und im sozialen Umfeld Gerüchte auftauchen und die Beziehung falsch gedeutet wird.

Ragins und Cotton (1991a) stellten fest, dass das Geschlecht mit vier der fünf genannten Barrieren zusammenhängt, wobei für Frauen die Ausprägung der Barrieren signifikant stärker ausfällt. Einzig in Bezug auf die Befürchtungen, die Beziehung selbst zu initiieren, war kein Geschlechtsunterschied vorhanden. In einer weiteren Veröffentlichung (Ragins & Cotton, 1996), welche auf der gleichen Datengrundlage basiert, wurde entsprechend betont, dass Frauen trotz ihrer stärkeren Bedenken genau so oft von sich aus eine Beziehung anregen und tatsächlich genau so oft einen Mentor haben wie Männer. Zusätzlich wurde festgestellt, dass Personen mit vorangegangenen Erfahrungen im Mentoring von weniger Barrieren sprechen als Personen ohne diese Vorerfahrung und sie zusätzlich die Bedeutung eines Mentors stärker erkennen. Entsprechend ist ihre Motivation, die Barrieren zu überwinden, ausgeprägter vorhanden. Ragins und Cotton (1996) bezeichnen dies als einen positiven Mentoring Kreis, bei dem frühere Mentoringenerfolge weitere Mentoringenerfolge nachsichziehen. Andererseits ist jedoch auch ein negativer Kreis für diejenigen vorhanden, die keine Mentoringenerfahrungen haben, die Bedeutung von Mentoring nicht erkennen, nicht die Fähigkeit haben, die Barrieren

zu durchbrechen und eventuell nur abwarten, bis sich von einer höherrangigen, erfahrenen Person angesprochen werden, die dann jedoch nicht unbedingt zu den gefragtesten unter den potentiellen Mentoren gehört.

Eine weitere Studie, welche sich mit den Barrieren von Mentoring beschäftigt, stammt von Viator (1999; vgl. auch Viator 2001b). Viator untersuchte anhand von 723 Teilnehmern den Zusammenhang zwischen der Art des gegebenen Mentorings und den wahrgenommenen Barrieren Verfügbarkeit und Bereitschaft. Als Kontrollvariablen wurden die hierarchische Ebene in der Organisation und das Geschlecht verwendet. Im Rahmen dieser Studie konnten jedoch keinerlei Geschlechtsunterschiede festgestellt werden. Allerdings schließt der Autor nicht aus, dass diejenigen Frauen, die eine Vielzahl von Barrieren wahrnehmen, nicht an der Studie teilgenommen haben. Bezüglich der Hauptfragestellung zeigten die Ergebnisse, dass Personen, die zur Zeit der Befragung keinen Mentor hatten, die Barrieren jeweils am stärksten wahrnahmen, während Personen, die sowohl formales als auch informelles Mentoring erhielten die geringsten Hindernisse sahen. Dazwischen bewegten sich Personen, die entweder nur einen formalen oder nur einen informellen Mentor hatten, wobei zwischen den beiden Gruppen kein Unterschied bestand. Der Autor schließt aus diesen Ergebnissen, dass formale Programme ausreichen, um effektiv die Wahrnehmung bezüglich der Barrieren und damit Hindernisse bei der Bildung von Mentoring-Beziehungen zu reduzieren.

Eine andere Studie wurde von Weaver und Chelladurai (2002) durchgeführt. Zur Erfassung der mentoralen Unterstützung verwendeten die Autoren das Mentor Role Instrument, den Gegenstand der vorliegenden Arbeit. Im Rahmen der Studie wurden unter anderen Analysen getrennt nach Teilnehmern mit und Teilnehmern ohne Mentor durchgeführt. Bei den mentorierten Personen konnten weder bei dem erhaltenen psychosozialen und karrierebezogenen Mentoring noch bei den wahrgenommenen Barrieren geschlechtsspezifische Effekte gefunden werden. Die Analysen zeigten jedoch, dass die wahrgenommenen Barrieren im Vergleich zu der Gruppe ohne Mentor niedriger ausfielen. Bei der nicht-mentorierten Gruppe konnte festgestellt werden, dass sich Männer und Frauen bei den Dimensionen Bereitschaft und sexuelle Fehlinterpretation unterschieden, wobei Frauen diese Barrieren stärker wahrnahmen als Männer. Weitere Geschlechtsunterschiede bezüglich des erhaltenen Mentoring waren jedoch auch in dieser Gruppe nicht vorhanden.

Auch bezüglich der deutschsprachigen Version des Mentor Role Instruments wurden bereits Analysen durchgeführt (vgl. Blickle, Schneider et al., in Druck). Neben den Barrieren wurden in der Studie mehrere weitere personale und situative Einflussgrößen berücksichtigt, wie das Geschlecht, die soziale Herkunft und das Förderklima in der Organisation. Darüber hinaus wurde die Persönlichkeitseigenschaft positive Affektivität, das Einkommen als objektives Maß von Berufserfolg und selbstverständlich Mentoring mit einbezogen. Unter der Berücksichtigung dieser Konstrukte wurden die folgenden sieben Hypothesen formuliert und mit einem Längsschnitt-Design getestet:

H1: Employee socioeconomic origin will be negatively associated with perceived barriers to gaining a mentor.

H2: New female employees will perceive more barriers to gaining a mentor than new male employees.

H3: Organizations' development culture will be negatively associated with perceived barriers to gaining a mentor.

H4: Positive affectivity will be negatively associated with perceived barriers to gaining a mentor.

H5: Mentoring experience will be negatively associated with perceived barriers to gaining a mentor.

H6: Perceived barriers to mentoring will be negatively associated with mentoring received.

H7: Perceived barriers to mentoring will be negatively associated with career success (i.e., income).

Die Analysen im Rahmen der Studie zeigten, dass bis auf die zweite und die dritte Hypothese alle Annahmen bestätigt werden konnten. Entsprechend konnte kein Geschlechtsunterschied

bezüglich der wahrgenommenen Barrieren festgestellt werden. Allerdings wurde gezeigt, dass die fünf beschriebenen Barrieren mittelfristig (der Abstand der Erhebungen betrug etwa 2 Jahre) mit realen Konsequenzen für die berufliche Laufbahn – nämlich weniger mentorale Unterstützung und ein geringeres Bruttoeinkommen – verbunden sind. Als förderliche Bedingungen, das heißt als Bedingungen, welche die wahrgenommenen Mentoring-BARRIEREN mittelfristig reduzieren können, werden die positive Affektivität und die soziale Herkunft der Protégés, das Förderklima und die Vorerfahrung mit Mentoring angesehen. So gilt, dass je stärker die Ausprägung der positiven Affektivität des Protégés, je höher seine gesellschaftliche Herkunftsschicht, je positiver das Lern- und Entwicklungsklima in der Organisation und je besser die bisherigen Erfahrungen mit mentorale Unterstützung, desto weniger Mentoring-BARRIEREN werden zwei Jahre später von der Nachwuchskraft wahrgenommen.

Der Frage, ob es für Frauen sehr viel schwieriger ist, *einen weiblichen oder männlichen Mentor zu bekommen* wurde auch im Rahmen von anderen Arbeiten aufgegriffen. Die empirischen Ergebnisse diesbezüglich fallen sehr unterschiedlich aus. Einige Studien konnten wie Blickle, Schneider et al. (in Druck) keine Geschlechtsunterschiede finden (Blickle & Boujataoui, 2005; Brown Johnson & Scandura, 1994; Busch, 1985; Dreher & Ash, 1990; Ragins & Cotton, 1994; Ragins & Scandura, 1994a; 1997; Smith, Smith & Markham, 2000; Weaver & Chelladurai, 2002). Andere Autoren konnten tatsächlich feststellen, dass es für Frauen weniger wahrscheinlich ist, einen Mentor zu bekommen (vgl. Dreher & Cox, 1996; Noe, 1988b; Ragins, 1989; Ragins & Cotton, 1991a). Zudem zeigten sich auch keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern in Bezug auf die *Gesamtdauer* der Mentor-Protégé-Beziehungen (Ragins & Scandura, 1994a; 1997). Eine dritte Gruppe stellte sogar fest, dass es für Frauen sehr viel wahrscheinlicher ist, einen Mentor zu haben, als für Männer (Baker et al., 2003; Walsh & Borkowski, 1999). Allerdings haben Frauen teilweise *weniger mächtige Mentoren*. So stellen beispielsweise Blickle und Boujataoui (2005) fest, dass die Mentoren von Frauen häufiger den Status eines Kollegen innehatten bzw. durch formale Programme (unterproportional) seltener einer Führungsperson zugeordnet wurden.

Auch bei der *Intention, als Mentor tätig zu werden*, liegen unterschiedliche empirische Ergebnisse vor. So stellten entgegen der theoretischen Erwartungen Thomas, Hu, Gewin, Bingham und Yanchus (2005) fest, dass Frauen eher dazu bereit sind, als Mentorin tätig zu werden, wobei es sich bei der Studie jedoch um Peer-Mentoren handelte, während eine Reihe weiterer Studien zu dem Schluss kommen, dass Frauen und Männer die gleiche Bereitschaft zeigen (Busch, 1985; Ragins & Cotton, 1991b, 1993; Ragins & Scandura, 1994b). Theoriekonform berichten Ragins und Cotton (1991b, 1993) jedoch, dass Frauen im Vergleich zu Männern von größeren Hindernissen bzw. Nachteilen sprechen und etwas mehr dazu neigten, dass die *Kosten*, die damit verbunden sind, ein Mentor zu sein, die Vorteile überwiegen. Andere Autoren gehen davon aus, dass die Bereitschaft zu Mentorieren mit dem Geschlecht des potentiellen Protégés zusammenhängt (Allen, 2003; Allen, Poteet, Russel et al., 1997), wobei Allen (2004) keinen Hinweis darauf gefunden hat, dass Protégés mit eigenem Geschlecht bevorzugt werden und Olian et al., (1993) herausfanden, dass die Bereitschaft, sich für Protégés zu engagieren steigt, wenn die betreffenden männlichen Protégés verheiratet sind und die weiblichen Protégés Single. Burke und McKeen (1996) fanden demgegenüber jedoch heraus, dass verheiratete Frauen von ihren Mentoren mehr Aufmerksamkeit erhielten. Darüber hinaus tendieren Mentorinnen stärker als Mentoren dazu Protégés aufgrund ihrer Fähigkeiten und ihres Potenzials auszusuchen (Allen et al., 2000), während kein Geschlechtsunterschied in Bezug auf das wahrgenommene Hilfebedürfnis des potentiellen Protégés vorhanden ist (Allen et al., 2000). Männliche Mentoren haben hingegen eher männliche Protégés und signifikant ältere und besser ausgebildete Protégés, die näher an ihre eigene hierarchische Position in der Organisation herankommen (Burke et al., 1990). Ihre Beziehung dauert länger

an, aber es findet zwischen den Männern weniger häufig Kommunikation statt (Burke et al., 1990). Kalbfleisch (2000) sowie Turban et al. (2002) kommen im Rahmen ihrer Studien generell zu dem Schluss, dass *gleichgeschlechtliche Mentoring-Beziehungen sehr viel häufiger vorkommen*, als gegengeschlechtliche Beziehungen. Die Ergebnisse von Dreher und Cox (1996) oder auch Ragins und Cotton, (1991a) sprechen hingegen dafür, dass Frauen häufiger Männer als Mentoren haben.

Frauen mit weiblichen Mentoren, erhalten jedoch mehr *psychosoziale Unterstützung* (Burke & McKeen, 1996), insbesondere auch im Vergleich zu Frauen mit männlichen Mentoren (Scandura & Viator, 1994). Männer mit weiblichen Mentoren bekommen indessen weniger Karriereunterstützung und weniger psychosoziale Unterstützung und sind zusätzlich wenig zufrieden mit ihren Mentoren als alle anderen Geschlechtskombinationen (Ragins & Cotton, 1999). Entsprechend stellten Allen und Eby (2004) fest, dass weibliche Mentoren Frauen mehr psychosozial unterstützen als Männer, während männliche Mentoren Frauen und Männer gleichermaßen unterstützen. Im Gegensatz dazu stellten Williams und Locke (1999) fest, dass eine reine Frauenkombination mit dem geringsten Mentoring verbunden ist. Das erhaltene Mentoring hängt damit – unabhängig von den unterschiedlichen Ergebnissen – von der Geschlechtszusammenstellung der Dyade, aber auch von der Art der Unterstützung ab. In Bezug auf die psychosoziale Unterstützung konnten Ragins und Cotton (1999) neben den bereits genannten Ergebnissen feststellen, dass in gleichgeschlechtliche Beziehungen mehr unterstützt wird als in gegengeschlechtlichen. Sosik und Godshalk (2005) kamen jedoch zu genau dem gegenteiligen Schluss und eine dritte Gruppe spricht davon, dass die Geschlechtskombination überhaupt nicht mit dem psychosozialen Mentoring verbunden ist (Allen & Eby, 2004; Smith et al., 2000; Sosik & Godshalk, 2000b).

Bezogen auf die *karrierebezogene Unterstützung* sieht ebenfalls eine Gruppe keinen Zusammenhang (Allen & Eby, 2004; Smith et al., 2000), während Sosik und Godshalk (2000b) feststellten, dass in Mentoringbeziehungen mit weiblichen Mentor/ männlichen Protegé und weiblichen Mentor/ weiblichen Protegé weniger Karrierefunktionen gegeben werden als in wesentlich häufigeren Beziehungen wie männlicher Mentor/ weiblicher Protegé oder männlicher Mentor/ männlicher Protegé. Eine Reihe von Studien beziehen sich jedoch auch auf die *einzelnen Facetten von Mentoring*. So befassen sich eine Reihe von Studien mit dem Role Modeling (Ragins & Cotton, 1999; Ragins & McFarlin, 1990; Scandura & Williams, 2001; Sosik & Godshalk, 2000b) sowie mit den anderen Facetten wie Friendship, Parent, Counseling, Acceptance, Sponsorship und Coaching (Burke et al., 1990; Ragins & Cotton, 1999; Ragins & McFarlin, 1990).

Untersuchungen bezüglich des erhaltenen Mentorings wurden jedoch auch unabhängig von der Geschlechterkombination durchgeführt. Dabei wurde nur unterschieden, ob Frauen mehr, weniger oder genau so viel karrierebezogenes und psychosoziales Mentoring erhalten als Männer. Bezogen auf das *Gesamtmentoring* zeigen die Ergebnisse a) keinen Unterschied (Koberg et al., 1998; Mullen, 1998; Turban & Dougherty, 1994; Walsh & Borkowski, 1999; Weaver & Chelladurai, 2002) oder b) dass Männer signifikant mehr Mentoring erhalten (Koberg et al., 1994). Andere Autoren differenzierten dies, je nachdem von wem die Initiative für die Beziehung kam (Scandura & Williams, 2001) oder welche Art von Einflusstaktiken Verwendung fanden (Aryee, Wyatt et al., 1996).

Die Ergebnisse für das *psychosoziale Mentoring* lauten: a) kein Geschlechtsunterschied (Allen, 2003; Mullen, 1998; Scandura & Viator, 1994), b) Frauen erhalten mehr (Baugh & Fagenson-Eland, 2005; Burke, 1984) oder c) Frauen erhalten weniger Unterstützung (Koberg et al., 1994). Bezüglich der *karrierebezogenen Unterstützung* zeigt sich das gleiche uneinheitliche Bild, wobei diejenigen, die in Rahmen ihrer Studien keinen Geschlechterunterschied

feststellen konnten, in der Mehrheit sind (z.B. Allen, 2003; Allen & Eby, 2004; Mullen, 1998; Noe, 1988a; Turban et al., 2002; Whitely et al., 1992).

Untersuchungen fanden jedoch nicht nur bezüglich des erhaltenen, sondern auch bezüglich des *gegebenen Mentoring* statt. So geben Frauen generell weniger psychosoziale Unterstützung (Bates, 2003) oder generell mehr (Allen & Eby, 2004; Burke, 1984); Frauen geben weniger karrierebezogene Unterstützung (Bates, 2003), Männer dafür mehr (Allen & Eby, 2004) oder es besteht kein Zusammenhang (Tharenou, 2005).

Als letzter großer Bereich wurde das Geschlecht mit den *Auswirkungen von Mentoring* in Zusammenhang gebracht. Der Schwerpunkt wurde dabei oftmals auf das Gehalt der Protégés als ein objektives Berufserfolgsmaß gelegt. Häufig wurde dabei festgestellt, dass Frauen erheblich weniger verdienen als Männer, auch wenn Aspekte wie das Ausbildungsniveau, die Branche, die berufliche Mobilität oder die Berufserfahrung mit berücksichtigt wurden (vgl. Baker Corzine et al., 1994; Blickle, 2001, 2002; Dreher & Ash, 1990; Dreher & Cox, 1996). Protégés, insbesondere weibliche Protégés, die auf eine Geschichte von Mentoring mit einem männlichen Mentor zurückblicken können, verdienen dabei mehr und werden häufiger befördert als Frauen mit einem weiblichen Mentor (Ragins & Cotton, 1999; Wanberg et al., 2003). Zudem haben Frauen mit einem weiblichen Mentor eher die Intention, die Organisation zu verlassen, sie haben eine signifikant niedrigere hierarchische Position und ihre Mentorin ist jünger sowie ihnen in der hierarchischen Ebene ähnlicher (Burke & McKeen, 1996). Andere Autoren beschäftigten sich hingegen mit der Karrierezufriedenheit (Lyons & Oppler, 2004), dem karrierebezogene Commitment (Ragins, Cotton & Miller, 2000) oder der karrierebezogenen Mobilität (Fagenson, 1989).

Generell wird durch die angeführten empirischen Arbeiten deutlich, dass bezüglich vieler geschlechtsspezifischer Aspekte und Mentoring *noch kein einheitliches Bild* vorhanden ist. Sosik und Godshalk (2000b) machen Methoden Aspekte für die unterschiedlichen Ergebnisse verantwortlich. So weisen viele Studien ungleiche Geschlechterkonstellationen auf, sie beziehen sich auf jeweils sehr spezifische Stichproben oder testen Haupteffekte des Geschlechts und ignorieren dabei die Zusammensetzungen der Mentor-Protégé-Dyaden. Andere Autoren schlagen vor, dass nicht nur das biologische Geschlecht, sondern auch das Konstrukt der Geschlechtsrollenorientierung als Einflussfaktor herangezogen werden sollte. Scandura und Ragins (1993) sehen in der Geschlechtsrollenorientierung sogar einen stärkeren Prädiktor für den Erhalt von Mentoring-Funktionen als das eigentliche Geschlecht an. Bis auf wenige Ausnahmen (z.B. Roberts, 1999a, 1999b; Scandura & Ragins, 1993) haben sich bisher jedoch keine Studien mit dem Zusammenhang von Geschlechtsrollenorientierung und Mentoring befasst. Zwar wurde sie im Rahmen der vorliegenden Studie erhoben, es liegen jedoch zu wenige Vergleichsdaten für eine sinnvolle Validierung des Mentor Role Instruments anhand dieses Aspektes vor.

In der vorliegenden Arbeit wird der Schwerpunkt entsprechend auf das biologische Geschlecht gelegt. Eine Reihe von Studien, in denen das Mentor Role Instrument zur Erfassung des Mentorings zum Einsatz kam, haben sich mit dem Geschlecht befasst. Ein Grund hierfür kann darin liegen, dass im Rahmen der Studien, in denen der Fragebogen konstruiert wurde, das Geschlecht im Mittelpunkt stand (vgl. Kap. 2). So gingen Ragins und McFarlin (1990) unter anderen der Frage nach, ob das Ausmaß an erhaltenem Mentoring von der Geschlechterkonstellation abhängig ist. Während sich viele der Hypothesen nicht bestätigen ließen, konnte jedoch festgestellt werden, dass bei gleichgeschlechtlichen Beziehungen die Unterstützung in den Bereichen Social und Role Model stärker ausgeprägt war. Weitere Ergebnisse mit Hilfe des Mentor Role Instruments, die teilweise schon vorgestellt wurden,

finden sich bei Ragins und Cotton (1999) sowie Weaver und Chelladurai (2002). Auch hier konnten überwiegend keine geschlechtsbezogenen Unterschiede gefunden werden. In einer sehr ausführlichen Studie von Tharenou (2005), in der Geschlechtskonstellationen mit Karrieremaßen in Verbindung gebracht wurden, zeigt sich eher ein uneinheitliches Bild. Bei einigen Konstellationen sind Effekte vorhanden, bei anderen nicht. Ähnliches zeigt sich auch auf der Ebene von einfachen Korrelationen zwischen dem Geschlecht des Protegés oder des Mentors mit dem Ausmaß an karrierebezogener bzw. psychosozialer Unterstützung. So finden beispielsweise Eby, Lockwood et al. (2006) keine signifikanten Effekte, während Tharenou (2001), Tonidandel et al. (2007), Gentry et al. (2008) und Avery et al. (2008) signifikante Zusammenhänge zwischen der karrierebezogenen Unterstützung und dem Geschlecht des Protegés feststellen konnten. Letztere untersuchten den Zusammenhang zwischen der karrierebezogenen Unterstützung und dem Geschlecht des Protegés (signifikant), des Geschlechts des Mentors (nicht signifikant) und der geschlechtsbezogenen Ähnlichkeit der Protegé-Mentor-Dyade (signifikant) sowie die entsprechenden Beziehungen in Bezug auf die psychosoziale Unterstützung, bei denen ausschließlich die Ähnlichkeit bei der Dyade signifikant korrelierte.

## Anhang 8

### Exkurs: Mentoring und Alter

Mentoren sind normalerweise älter als ihre Protégés (z.B. Finkelstein et al., 2003; Hunt & Michael, 1983; Levinson et al. 1978/1979; Nykodym et al., 1995). Dieses spiegelt sich auch in vielen Definitionen von Mentoring wider. So beschreibt bereits Kram (1985a, S. 2), dass es sich beim Mentoring um eine Beziehung zwischen „a younger adult and an older, more experienced adult“ handelt. Diese Festlegung erscheint im Rahmen der bisherigen Erkenntnisse über Mentoring unzweifelhaft. Warum also wird das Alter überhaupt im Rahmen von Mentoring untersucht? Festzuhalten ist, dass das Alter weit weniger häufig Gegenstand von Studien ist als z.B. das Geschlecht. Häufig findet es jedoch als Kontrollvariable Verwendung (vgl. Young & Perrewé, 2000a), denn solche Definitionen sagen nichts über das tatsächliche Alter des Protégés und des Mentors zu Beginn der Beziehung sowie die Altersdifferenz zwischen den Beteiligten aus. Das dieses jedoch einen Einfluss haben kann, wurde bereits von Levinson et al. (1978/1979, S. 144) beschrieben. Nach Ansicht der Autoren liegt der optimale Altersunterschied zwischen Mentor und Protégé bei 8 bis 15 Jahren. Ist der Mentor mehr als 20 Jahre älter, können zu starke, übertriebene mütterliche oder väterliche Gefühle und zu starke Abhängigkeiten entstehen, die letzten Endes die Mentoring-Funktionen beeinträchtigen. Ist der Altersunterschied hingegen zu gering, können zwar enge Freundschaften entstehen, jedoch keine wirkungsvollen Mentor-Protégé-Verhältnisse. Heutzutage würde man in diesem Fall eher von *Peer-Mentoring* sprechen (s. Anhang 13). Nach Ansicht von Finkelstein et al. (2003) wird Peer-Mentoring in der immer älter werdenden Gesellschaft, die einem starken Wandel unterzogen ist, häufiger vorkommen. So betonen die Autoren, dass es keine lebenslangen Berufe mehr gibt, was mit sich bringt, dass häufige Arbeitsplatzwechsel an der Tagesordnung liegen und damit Berufsanfänger bzw. Neue in einer Organisation ein höheres Alter als früher aufweisen können. Dort, wo traditionell ältere Mitarbeiter die Rolle des Mentors ausüben, finden sich dann Ältere, die als Neue selber Einweisungen und Unterstützung benötigen. Der Mentor kann sogar jünger sein als der Protégé. Dies stellt jedoch eher eine Ausnahme dar. So konnten z.B. Finkelstein et al. (2003) ihrer Forschungsfrage, ob sich das gegebene Mentoring speziell in Fällen, bei denen der Mentor jünger ist als der Protégé, von anderen Konstellationen unterscheidet, mangels der kleinen Anzahl nicht-traditioneller Dyaden nicht richtig untersuchen.

Jedoch auch wenn ausschließlich traditionelle Beziehungen mit einem jüngeren Protégé und einem älteren Mentor berücksichtigt werden, umfassen doch beide Altersangaben eine gewisse Altersspanne. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass sich die jeweiligen Bedürfnisse und Entwicklungsaufgaben mit der Zeit und mit dem Alter verändern (vgl. Kap. 1.2 und Kap. 3). Wird etwa angenommen, dass in einer frühen Karrierephase zunächst die Suche nach einem eigenen Mentor beginnt, in einer mittleren die Bereitschaft, eine Beziehung mit einem Protégé einzugehen, am höchsten ausfällt und mit einer späteren eher ein Rückzug in Richtung Ruhestand antizipiert wird (vgl. Kram, 1985a; Levinson et al., 1978/1979; Ragins & Cotton, 1991b; 1993), so kann davon ausgegangen werden, dass ein kurvilinearere Zusammenhang zwischen dem Alter und der Bereitschaft einer Person, als Mentor tätig zu werden, besteht. Bisherige Studien (Ragins & Cotton, 1991b; 1993) konnten dies jedoch nicht bestätigen. Aber auch ein linearer Zusammenhang dahingehend, dass Personen mit zunehmenden Alter durch Mentoring ihre generativen Bedürfnisse erfüllen und ihr Vermächtnis in der Organisation hinterlassen wollen und damit eine höhere Bereitschaft zeigen, als Mentor tätig zu werden, konnte nicht bestätigt werden (vgl. Allen, Poteet, Russel et al., 1997). Die Ergebnisse zeigten sogar in die entgegengesetzte Richtung: Ältere äußerten eine geringe Bereitschaft zu Mentorieren als Jüngere.

Neben der Bereitschaft wurde jedoch auch untersucht, ob altersbezogenen Barrieren vorhanden sind, welche die Entstehung und Intensivierung von Mentoring behindern können. Nach Ragins und Cotton (1989, 1991a) sehen ältere Mentoren auf eine längere Geschichte in der Organisation zurück und haben mehr Erfahrung darin, eine Mentoring-Beziehung aufzubauen. Entsprechend wurde vermutet, dass mit höherem Alter das Ausmaß an wahrgenommenen Mentoring-Barrieren abnimmt. Die Analysen der entsprechenden Daten konnten tatsächlich zeigen, dass Jüngere mit einer niedrigeren hierarchischen Position mehr Hindernissen bei der Bildung von Mentoring-Beziehungen gegenüberstehen, als Ältere (Ragins & Cotton, 1989, 1991a). Das heißt, es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen dem Alter und den wahrgenommenen Barrieren. Allen, Poteet, Russel et al. (1997) konnten hingegen keine Beziehung zwischen diesen beiden Aspekten feststellen.

Doch auch wenn keine direkten Barrieren vorhanden sind, so können nichtsdestoweniger altersbedingte Unterschiede dahingehend auftreten, für wie attraktiv ein Protegé oder ein Mentor gehalten wird. Olian et al. (1988) führten insgesamt drei Experimente zur gegenseitigen Anziehung in Mentoring-Beziehung durch, bei denen auch das Alter der Mentoren und der Protegés berücksichtigt wurde. Eine diesbezügliche Annahme der Autoren war, dass Protegés ältere Personen als potentiellen Mentor attraktiver finden, da diese eher in ihr Bild eines väterlichen Unterstützers passen. Darüber hinaus gingen Olian et al. davon aus, dass je jünger der Protegé, desto attraktiver wird er für seinen Mentor, da er noch nicht so in seinen Vorstellungen bezüglich seiner zukünftigen Karriere gefestigt ist. Das Alter des Mentors wurde experimentell manipuliert. Vorgegeben wurde ein Alter von 33, 43, 53 und 63 Jahren. Die Information wurde dabei im Rahmen von Beschreibungen des potentiellen Mentors und der Organisation gegeben. Die teilnehmenden Nachwuchskräfte, Studierende eines spezifischen Kurses über Human Resource Management, waren im Durchschnitt etwa 22 Jahre alt ( $SD = 3,31$ ). Die erste Hypothese konnte in dieser Studie nicht bestätigt werden. Das Alter des Mentors hatte keinen signifikanten Zusammenhang mit dem Ausmaß, mit dem die Nachwuchskräfte ihn als potentiellen Mentor attraktiv fanden. Allerdings wurden keine Manipulationsüberprüfungen durchgeführt, so dass die Autoren nicht die Möglichkeit ausschließen, dass die Teilnehmer das Alter des potentiellen Mentors im Rahmen der gegebenen Informationen nicht wahrgenommen hatten. Die zweite Hypothese wurde durch die Analysen hingegen unterstützt. Je jünger die Nachwuchskraft, desto höher die Anziehungskraft für einen potentiellen Mentor. Demgegenüber stellte Bates (2003) in einer Studie mit Vorgesetzten als Mentoren jedoch fest, dass sich ältere Vorgesetzte eher mit älteren Protegés identifizieren können als mit jüngeren Protegés und jüngere Vorgesetzte eher mit jüngeren Protegés als mit älteren.

Inwieweit das Alter des Mentors auch einen Effekt auf das Ausmaß an gegebener Unterstützung hat, ist noch unklar. So konnte Bates (2003) sowohl aus der Perspektive der Protegés als auch aus der Perspektive der Mentoren zeigen, dass das Alter des Mentors keinen signifikanten Zusammenhang mit dem erhaltenen und gegebenen Mentoring aufweist. Fagenson und Amendola (1993) und Allen (2003) fanden für das karrierebezogene Mentoring sowie Allen (2003) für das psychosoziale Mentoring ebenfalls keinen Zusammenhang zwischen dem Alter des Mentors und dem Ausmaß an Unterstützung. Andere Autoren wie Burke et al. (1993) stellten hingegen fest, dass ältere Mentoren weniger karrierebezogene und weniger psychosoziale Unterstützung geben.

Entsprechend finden sich auch unterschiedliche Ergebnisse bezüglich des erhaltenen Mentorings. Während Bates (2003) für das Alter und Feldman et al. (1999) für die Altersdifferenz keinen Effekt finden konnten, stellten Aryee et al. (1999) sowie Scandura und Williams (2001) fest, dass ältere Protegés über ein höheres Ausmaß an erhaltenen Mentoring-Funktionen berichteten. Noe (1988a) konnte hingegen keinen Zusammenhang zwischen dem Alter des Protegés und psychosoziales Mentoring und Burke et al. (1993) weder einen Zusammenhang beim psychosozialen noch beim karrierebezogenen Mentoring finden.

Finkelstein et al. (2003) gingen ebenfalls der Frage nach ob sich das Alter auf das erhaltene psychosoziale Mentoring auswirkt. Dabei unterschieden die Autoren zwischen der Altersdifferenz und einem Interaktionseffekt zwischen dem Alter des Protegés und des Mentors. Als erstes wurde die Altersdifferenz berücksichtigt. Die Analysen zeigen, dass die Korrelation zwischen der Altersdifferenz und dem psychosozialen Mentoring nicht signifikant ausfiel. Als zweites wurde getestet, ob die Interaktion zwischen dem Alter des Protegés und dem Alter des Mentors Varianz bezüglich des psychosozialen Mentorings über das Protegéalter alleine hinaus vorhersagt. Dafür wurden im Rahmen von Regressionsanalysen im ersten Schritt Kontrollvariablen, im zweiten Schritt das Alter des Protegés und das Alter des Mentors und im dritten Schritt die Interaktion zwischen dem Protegéalter und dem Mentoralter berücksichtigt. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Interaktion die Vorhersage des psychosozialen Mentorings signifikant über die individuellen Effekte hinaus erhöht. Nachfolgende Untersuchungen der Interaktion zeigten, dass Protegés von jüngeren Mentoren mehr psychosoziales Mentoring erhalten. Dieses Ergebnis prägte sich immer deutlicher aus, je mehr das Alter der Protegés zunahm. Die Annahme der Autoren, dass Mentoren und Protegés mit einem ähnlichen Alter das meiste psychosoziale Mentoring erhalten, konnte damit nicht bestätigt werden. Ähnliche Analysen bezüglich des karrierebezogenen Mentorings zeigten, dass unabhängig vom Alter des Mentors jüngere Protegés ein ähnliches Ausmaß von karrierebezogenem Mentoring berichten. Erhöht sich jedoch das Alter des Protegés und das Alter des Mentors, verringert sich das Ausmaß der Unterstützung. Das geringste karrierebezogene Mentoring erhält ein alter Protegé mit einem alten Mentor.

Zu diesem Schluss kommen auch Whitely et al. (1992). Sie untersuchten den Zusammenhang zwischen Alter und karrierebezogener Unterstützung in einer Studie mit 416 Alumni aus drei verschiedenen US-amerikanischen Universitäten. Das Durchschnittsalter der Teilnehmer lag bei etwa 30 Jahren ( $SD = 5,52$ ). Die Korrelationsanalyse ( $r = -.13$ ,  $p < .001$ ), aber auch Regressionsanalyse ( $Beta = -.16$ ,  $p < .01$ ) mit weiteren Faktoren zeigten eindeutig, dass das Alter der Protegés negativ mit dem Ausmaß an erhaltenem karrierebezogenem Mentoring zusammenhängt. Das bedeutet, dass jüngere Protegés mehr karrierebezogene Unterstützung bekommen als ältere. Für dieses Ergebnis formulierten Whitely et al. drei verschiedene Erklärungsansätze: (1) Die erste Erklärungsmöglichkeit ist, dass ältere Protegés die Erwartungen, Verhaltensweise, Werte usw. bereits besitzen, die durch die karrierebezogene Unterstützung jüngeren erst vermittelt werden müssen. Ältere sehen sich entsprechend mit anderen Entwicklungsaufgaben konfrontiert, so dass die mentorale Unterstützung einen anderen Inhalt bekommt, der jedoch im Rahmen der jeweiligen Fragebögen nicht erfasst wird. (2) Die zweite Erklärung beinhaltet die Idee von altersbezogenen Normen für die jeweiligen Alterskohorten in Organisationen. Demnach steht die Norm, dass ein Protegé jung zu sein hat, mit mehr karrierebezogener Unterstützung für Jüngere in Verbindung. (3) Als drittes führen die Autoren an, dass ältere Protegés quasi verspätet („behind schedule“) sind. Sie gehören nicht mehr zur Zielgruppe der jungen Berufsanfänger, für die das karriereorientierte Mentoring, spezifische Fördermöglichkeiten usw. ausgerichtet sind.

Nicht zu vernachlässigen sind diesbezüglich altersspezifische Stereotype. So wird nach Finkelstein et al. (2003) häufig von dem positiven Stereotyp gesprochen, dass ältere Menschen erfahrener sind. Internalisieren Ältere diese Ansicht, so kann dies zum einen dazu führen, dass sie meinen, sie bräuchten und sollten keine Förderung annehmen, wie sie ein Mentor anbietet, auch wenn es durch die Versetzung in ein neues Arbeitsfeld eigentlich sinnvoll wäre. Zum anderen wird aufgrund sozialer Normen bei jüngeren Menschen eher akzeptiert, dass sie unerfahren sind und sich weiterentwickeln wollen, als bei älteren. Entsprechend konnten Finkelstein et al. feststellen, dass ältere Teilnehmer weniger das Bedürfnis nach Unterstützung in der Entwicklung äußerten als jüngere. Interessanterweise steigt zudem mit zunehmendem Alter des Protegés die Wahrscheinlichkeit, dass die

Beziehungen informal und nicht mit Hilfe formaler Programme initiiert ist. Und die Dauer der Beziehung ist bei älteren Protegés kürzer (vgl. Finkelstein et al., 2003).

Neben dem Ausmaß an gewünschter, erhaltener und gegebener Unterstützung sollte jedoch nicht vernachlässigt werden, dass das Alter einen Zusammenhang mit dem Erfolg einer Karriere haben kann. In Rahmen einer Meta-Analyse nach Ng, et al. (2005) wurde der Zusammenhang zwischen objektiven und subjektiven Berufserfolgsmaßen mit einer Reihe von Prädiktoren wie etwa Aspekten des Humankapitals und Persönlichkeitseigenschaften, aber auch demographische Variablen und Mentoring untersucht. In Bezug auf das Alter und das Berufserfolgsmaß Gehalt konnten 52 Studien mit insgesamt 40.197 Teilnehmern untersucht werden. Die ermittelte korrigierte, durchschnittliche Korrelation beträgt  $r_c = .26$  ( $p < .05$ ). In Hinsicht auf das Erfolgsmaß Beförderung wurden 28 Studien mit 28.498 Teilnehmern ausgewertet. Hier beträgt die entsprechende Korrelation  $r_c = .02$  ( $p < .05$ ). Berufstätige haben entsprechend mit zunehmendem Alter ein signifikant höheres Gehalt. Zudem besteht ein signifikanter Zusammenhang mit Beförderungen. Darüber hinaus wurde auch die subjektive Karrierezufriedenheit untersucht. Hier konnte jedoch kein signifikanter Effekt festgestellt werden. Zusammenfassend lässt sich jedoch sagen, dass das Alter von Protegé und Mentor sowie ihre Altersdifferenz generell Aspekte darstellen, die das Ausmaß an Mentoring sowie die damit verbundenen beruflichen Auswirkungen beeinflussen können.

## Anhang 9

### Exkurs: Mentoring und soziale Herkunft

Der Begriff soziale Herkunft bezieht sich auf die Schicht oder Klasse des Protégés und des Mentors. Häufig wird auch vom sozioökonomischen Hintergrund oder der sozialen Schichtzugehörigkeit gesprochen. Der Familienhintergrund kann dabei sehr stark variieren. Entsprechend wird auch von der Unterschicht bis hin zur Oberschicht gesprochen bzw. die soziale Herkunft mit Hilfe des höchsten Bildungsabschlusses und der beruflichen Stellung der Eltern ermittelt.

Mentoring und die soziale Herkunft können in verschiedener Art und Weise miteinander verbunden sein. Whitely et al. (1988, 1991) differenzieren dabei Personen aus einer niedrigen sozialen Schicht und Personen aus einer hohen sozialen Schicht. Für diejenigen aus *unteren Schichten* kann Mentoring als kompensatorischer Prozess dienen, der ihnen Vertrauen gibt und ihnen Kenntnisse, Verhaltensweisen, Vorstellungen und Einstellungen gegenüber berufsrelevanten Aspekten vermittelt, die sie im Rahmen ihrer Familie oder bisherigen Ausbildung nicht erhalten haben. Durch die Aneignung dieser Aspekte sollen soziale Distanzen abgebaut werden. Zudem wird die wahrgenommene Ähnlichkeit mit relevanten Personen erhöht, die den Karriereprozess beeinflussen. Der Einbezug in die Elite oder einflussreichen Gruppen bedeutet dabei gleichzeitig ein Zugang zu sozialen Netzwerken, was sich wiederum für die Karriere förderlich auswirkt. Personen mit einer *höheren sozialen Herkunft* können nach Whitely et al. (1988, 1991) jedoch noch deutlich stärker von Mentoring profitieren. Die Autoren sehen Mentoring als überwiegend informelles Verfahren an, bei der die potentiellen Mentoren ebenfalls häufig aus einer höheren sozialen Schicht stammen. Dieses kann bereits bei der Bildung der Beziehung eine Rolle spielen. So schreiben Whitely et al. (1988):

If mentors and potential protégés share personal attributes associated with common social origins, perceived social similarity and social attraction; this may affect the initial decisions of potential mentors and protégés to seek each other out. Higher socioeconomic origins may also affect the ease of access into social networks of mentors, the supply of developmental experiences these protégés encounter in these networks, and career progression decisions. (S. 58)

Den Zusammenhang zwischen der sozialen Herkunft und dem späteren Karriereerfolg konnten bereits Roderick und Yaney (1976) in einer US-amerikanischen Längsschnittstudie feststellen. So gehörte in dieser Studie die soziale Herkunft zu den Hauptkriterien, durch welche der Erhalt von entwicklungsbezogenen Trainingsmaßnahmen vorhergesagt werden konnte. Aber auch der Zugang zu Führungspersonen in der deutschen Wirtschaft hängt nach Hartmann und Kopp (2001) von der sozialen Herkunft ab. So stellten die Autoren z.B. fest, dass die Chance, eine Führungsposition zu erreichen, für Promovierte aus dem gehobenen oder dem Großbürgertum 50 bis 100 Prozent größer ausfällt als für Promovierte aus der Arbeiterklasse oder der Mittelschicht.

Diese Studien stützen die Vermutung von Whitely et al. (1988, 1991), dass eine gehobene soziale Herkunft mit einem stärkeren karrierebezogenen Profit einhergeht. Zur Überprüfung ihrer Annahme führten Whitely et al. mit Hilfe von Alumni von zwei großen US-amerikanischen Universitäten eine Studie zum Zusammenhang zwischen Mentoring, der sozialen Herkunft und den Berufserfolgsmaßen Einkommen und Beförderung durch. Die Ergebnisse zeigten allerdings, dass das Ausmaß an erhaltenem karrierebezogenen Mentoring sowohl für Protégés aus einer unteren sozialen Schicht als auch für Protégés aus einer oberen sozialen Schicht gleich ausfiel. Zudem konnte in Bezug auf das Gehalt zwar ein signifikanter Zusammenhang mit dem Ausmaß an Mentoring festgestellt werden, die soziale Herkunft fungierte

jedoch nicht als Moderator. Unterschiede ergaben sich ausschließlich für den Bereich Beförderung. Hier zeigten die Analysen, dass Mentoring am meisten für Personen aus höheren Schichten für die Beförderung beiträgt.

Die Autoren gehen davon aus, dass protégé- und mentorbezogene Charakteristika, soziale Netzwerke o. ä. die beiden sozioökonomischen Gruppen unterscheiden und damit diesen Effekt erklären können. So ist es z.B. möglich, dass informelle Verfahren, wie eine Empfehlung für eine Beförderung durch Kriterien wie Sprache, Wertvorstellungen oder interpersonelle Fähigkeiten beeinflusst werden, die mit der sozialen Herkunft zusammenhängen. Nachwuchskräfte aus einer höheren Schicht kennen eher Spielregeln und situationsangemessene Verhaltensweisen im Umgang mit wichtigen Entscheidungsträgern, die größtenteils ebenfalls aus einer höheren Schicht stammen, „they are more skilled at survival and adaption“ (Whitely et al., 1988, S. 60). Entsprechend können sich besser auf der Karriereleiter in ihrer Organisation aufwärts manövrieren und werden zudem eher von höherrangigen Mentoren als Protégés ausgewählt. Darüber hinaus nehmen Whitely et al. (1988) an, dass Personen mit einem höheren sozioökonomischen Hintergrund sehr viel einflussreichere Mentoren und sehr viel einflussreichere Netzwerke aufweisen können als Personen mit einer niedrigen sozialen Schicht. Die karrierebezogenen Effekte sind in solch einem Umfeld besonders stark ausgeprägt. So differieren etwa die Art von Angeboten, Informationen und Entwicklungserfahrungen (vgl. Whitely et al, 1991).

Anknüpfend an die Studien von Whitely et al. (1988, 1991) wurden weitere Forschungsarbeiten durchgeführt, bei der die soziale Herkunft berücksichtigt wurde. In einer Studie nach Aryee et al. (1999) wurde die soziale Herkunft mit Hilfe der Einteilung (1) „working or lower class“, (2) „lower middle class“, (3) „middle class“, und (4) „upper class“ als Bestandteil der allgemeinen demographischen Angaben ermittelt. Durchschnittlich ordneten sich die Teilnehmer zwischen der zweiten und dritten Kategorie ( $M = 2.28$ ;  $SD = 0.97$ ) ein, wobei 49 Personen sich zur Unterschicht, 52 zur unteren Mittelklasse, 66 zur Mittelklasse und 17 zur Oberschicht zählten. Die ersten Analysen zeigten, dass die soziale Herkunft mit dem erhaltenen Mentoring ( $r = 0.18$ ,  $p < 0.05$ ), Self-Monitoring ( $r = 0.17$ ,  $p < 0.05$ ) und dem Geschlecht der Teilnehmer ( $r = -0.19$ ,  $p < 0.05$ ; Kodierung 0 = Männer, 1 = Frauen) korreliert. Zudem konnten weiterführende hierarchische Regressionen, bei denen neben der sozialen Herkunft mehrere Kontrollvariablen, Persönlichkeitseigenschaften und situative Aspekte berücksichtigt wurden, die Verknüpfung zwischen der Schichtzugehörigkeit und dem erhaltenen Mentoring bestätigen. Entsprechend ihrer Ergebnisse schlussfolgern Aryee et al., dass Personen aus einer höheren sozialen Schicht mehr Mentoring erhalten als Personen aus einer niedrigeren sozialen Schicht.

Whitely et al. (1992) konnten dieses Ergebnis bestätigen, obwohl die Autoren auf die bereits vorgestellte Datengrundlage zurückgreifen, bei der zuvor kein signifikanter Unterschied festgestellt werden konnten (vgl. Whitely et al., 1988, 1991). Die Effektgröße fällt allerdings nicht besonders hoch aus.

Erste Analysen zur sozialen Herkunft mit Daten zur deutschsprachigen Version des Mentor Role Instruments finden sich bei Schneider und Blickle (2006), Blickle, Schneider et al. (in Druck) sowie Witzki (2008). Zudem wurde sie u.a. bei Blickle, Witzki und Schneider (2009a) als eine von mehreren Kontrollvariablen verwendet, wobei sie in den entsprechenden Analysen zum Zusammenhang von Mentoring, Networking und der Macht des Mentors mit dem Einkommen, der hierarchischen Position und der subjektiven Karrierezufriedenheit jedoch keinen signifikanten Effekt aufwies.

Schneider und Blickle (2006) stellten den sozioökonomischen Hintergrund hingegen mit in den Vordergrund ihrer Analysen. Untersucht wurde der Zusammenhang zwischen Eigeninitiative, Self-Monitoring, Akquisitives Impression Management, der Schichtzugehörigkeit und

Mentoring. Es konnte u.a. gezeigt werden, dass die soziale Schicht als eigenständiger Prädiktor die psychosoziale Mentoring-Unterstützung vorhersagt. Dabei gilt: je höher die soziale Schicht, desto mehr mentorale Unterstützung wird gewährt. Zusätzlich wurde das Zusammenspiel mit dem Akquisitiven Impression Management und Mentoring untersucht. Für einige der Facetten (z.B. Parent, Coaching) konnte hier ein Moderatoreffekt festgestellt werden. So zeigte sich bei einer hohen Ausprägung der sozialen Schicht ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Akquisitiven Impression Management und der jeweiligen Mentoring-Facette. Die Autoren erklärten dieses Ergebnis durch Ähnlichkeits-, Attraktivitäts- und Sympathie-Effekte. Grundlage hierfür ist die Annahme, dass Mentoren als höherrangige, einflussreiche Personen zu den „guten Kreisen“ gehören. Wenn die Nachwuchskraft ebenfalls aus der Oberschicht kommt, treffen „verwandte Seelen“ aufeinander, die wissen, welche Art und welches Ausmaß an Impression Management angebracht ist und welche Signale und Codes anzuwenden sind. Den Protegés ist bekannt, wie sie sich in ihrer Schicht verhalten und benehmen müssen. Sie werden dadurch von Mentoren als ähnlich wahrgenommen und damit als sympathisch und kompetent, was wiederum zu einer mentoralen Unterstützung führt. Personen aus höheren Schichten erhalten dadurch eine stärkere Förderung als Personen aus unteren Schichten, die nicht mit den entsprechenden Verhaltenscodes aufgewachsen sind und daher weniger gut mit ihnen vertraut sind.

Zudem untersuchten Blickle, Schneider et al. (in Druck) längsschnittlich den Zusammenhang zwischen der sozialen Herkunft der Protegés und wahrgenommenen Barrieren, die es erschweren oder sogar verhindern, einen Mentor zu erhalten bzw. das Ausmaß an mentoraler Unterstützung verringern (s. Anhang 7). Die Annahme, dass zwischen der sozialen Herkunft und diesen Barrieren ein negativer Zusammenhang besteht, konnte dabei bestätigt werden. Je höher die gesellschaftliche Herkunftsschicht, desto weniger Mentoring-Barrieren werden zwei Jahre später wahrgenommen.

Darüber hinaus konnte Witzki (2008) einen Interaktionseffekt bezüglich der sozialen Herkunft und der Intelligenz bezüglich des psychosozialen Mentorings aufzeigen. Dieser fällt dermaßen aus, dass bei einer hoch ausgeprägten Intelligenz kein signifikanter Zusammenhang zwischen der sozialen Herkunft und dem psychosozialen Mentoring vorhanden ist. Liegt hingegen eine niedrige Intelligenz vor, so findet sich ein positiver Zusammenhang zwischen der sozialen Herkunft und der psychosozialen Unterstützung.

## Anhang 10

### Exkurs: Mentoring und das Förder- und Entwicklungsklima in der jeweiligen Organisation

Beziehungen am Arbeitsplatz treten nicht im „luftleeren Raum“ auf, sondern sind in einen organisationalen Kontext eingebettet. Darunter fallen die berufliche Ausrichtung der Beteiligten sowie die Branche zu der die Organisation gezählt wird ebenso wie gängige Wertvorstellungen, Kommunikations- und Informationsmuster, Rituale, Belohnungssysteme, die Gestaltung von Arbeitsaufgaben, Führungsstile usw.. Diese Aspekte des organisationalen Kontextes können das Verhalten der Personen am Arbeitsplatz beeinflussen und damit auch die Entwicklung von Beziehungen und die Auswirkungen, die mit ihnen einhergehen (vgl. Bouquillon, 2004; Ragins, 1997a). So wird in Organisationen z.B. definiert, welche Verhaltensweisen und Einstellungen Wertschätzung erfahren und welche abgelehnt oder sogar bestraft werden (Kram, 1985a; Young & Perrewé, 2004). Organisationen, die Innovationen enthusiastisch begegnen, die viele Möglichkeiten für Nachwuchskräfte schaffen und kommunizieren, dass eine enge Zusammenarbeit zwischen erfahrenen Managern und Neueinsteigern erwünscht ist, können damit beeinflussen, ob Personen Zeit in Entwicklungsbeziehungen investieren, die das individuelle und berufliche Wachstum fördern.

Viele der genannten Aspekte fallen unter den Begriff *Organisationskultur*. Nach Jones und Bouncken (2008, S. 43) umfasst diese alle gemeinsamen Werte und Normen einer Organisation sowie deren Mitglieder aber auch die entsprechenden Interaktionen mit Kunden, Lieferanten oder anderen Personen außerhalb der eigentlichen Organisation. Als Kernmerkmale werden von den Autoren folgende sechs Inhaltsgruppen angesehen:

- (1) Implizite Werte, Normen und Überzeugungen, die für selbstverständlich und gültig befunden werden, (2) geteilte Orientierungen, Normen, Werte und Verhaltensweisen, die sich prägend auf das Handeln der Mitglieder auswirken und entsprechend zu einer gewissen Vereinheitlichung von Handlungen und Werten innerhalb der Kultur führen, (3) Sinn und Orientierung durch die Vorgabe von Mustern für das Wahrnehmen, Interpretieren und Verstehen der komplexen Umgebung, (4) kognitive und emotionale Aspekte, welche die Beteiligten leiten und prägen, (5) eine Entstehung aufgrund von Entwicklungs- und Lernprozessen in der Organisation sowie durch ihre Interaktion mit der Umwelt und (6) die Übermittlung mittels eines interaktiven, oft auch persönlichen Interaktionsprozesses, der nur teilweise bewusst abläuft.

Darüber hinaus wird auch von einem spezifischen *Organisationsklima* gesprochen. Nerdinger, et al. (2008, S. 148 ff.) verstehen unter dem Begriff die charakteristische Wetterlage bzw. die Stimmung oder Atmosphäre, die für eine ganze Organisation oder eine Teileinheit typisch ist. Relevant diesbezüglich sind u.a. Kollegen und Vorgesetzte, die Aufbau- und Ablauforganisation, Informationen und Mitsprachemöglichkeiten, die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen, die Interessenvertretung und betriebliche Leistungen. Im Mittelpunkt steht dabei die von den Mitarbeitern geteilte Wahrnehmung der organisationsbezogenen Bedingungen, oder wie von Rosenstiel (2000, S. 341) sich ausdrückt „[Organisationsklima] lässt sich verstehen als die relativ überdauernde Qualität der inneren Umwelt der Organisation, die durch die Mitglieder erlebt wird, ihr Verhalten beeinflusst und durch die Werte einer bestimmten Menge von Merkmalen der Organisation beschrieben werden kann.“

Während mit dem Kultur-Begriff häufig nicht bewusste, tief verankerte Werte und Annahmen beschrieben werden, steht der Klima-Begriff eher für bewusst wahrgenommene Prozesse und Faktoren der Umwelt, die der Kontrolle der Organisation unterliegen (vgl. Nerdinger et al., 2008, S.153). Häufig werden die Begriffe nach Nerdinger et al. jedoch auch synonym verwendet.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird mit der Skala *Förder- und Entwicklungsklima in der Organisation* das situative Umfeld für Personalentwicklung und Innovationen in der jeweiligen Organisation erfasst. Darunter fallen die organisationsbezogene Einstellung gegenüber der Weiterentwicklung des Nachwuchses oder die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen älterer an jüngere Mitglieder, aber auch konkrete Fragen darüber, ob die Organisation in der Branche als aktiver und anerkannter Innovator zählt, neue Ideen begrüßt und über viele Führungskräfte verfügt, die Nachwuchskräften gerne Hilfestellungen geben.

Studien konnten zeigen, dass neben den individuellen Charakteristika der Beteiligten, auch situative Faktoren dieser Art einen erheblichen Einfluss auf die Mentoring-Beziehung haben können. So untersuchten beispielsweise Aryee, Chay et al. (1996) den Zusammenhang zwischen der Motivation von erfahrenen Managern als Mentor tätig zu werden und dem mit der Entwicklung von Mitarbeitern verbundenen, organisationalen Belohnungs-System. Bereits Kram (1985a) ging davon aus, dass Organisationen, die ihre Mitarbeiter dafür belohnen, dass sie andere bei ihrer Entwicklung helfen, eine Atmosphäre etablieren, die für Mentoring förderlich ist. Zur Überprüfung dieses Zusammenhanges verwendeten Aryee, Chay et al. (1996) eine Skala mit sechs Items, z.B. „To what extent is helping junior employees to understand the organization's business and the skills and competencies required rewarded?“. Die Ergebnisse zeigen nicht nur eine signifikante, positive Korrelation ( $r = .43; p < .01$ ) zwischen den beiden Aspekten, sondern weisen zusätzlich darauf hin, dass das Belohnungs-System über verschiedene Persönlichkeitseigenschaften hinaus mit der Motivation zu Mentorieren zusammenhängt.

In einer weiteren Studie der Arbeitsgruppe um Aryee (vgl. Aryee et al., 1999) konnte darüber hinaus festgestellt werden, dass die „individual development culture“ signifikant positiv mit dem Ausmaß an erhaltenem Mentoring korreliert ( $r = .28; p < 0.01$ ). Ein hierarchisches Regressionsmodell mit Kontrollvariablen (Geschlecht, Alter, Bildung, soziale Herkunft) im ersten Schritt, vier Persönlichkeitseigenschaften im zweiten Schritt und drei situationale Aspekte im dritten Schritt zeigte, dass die entwicklungsbezogene Kultur in der Organisation auch noch im dritten Schritt einen signifikanten Zusammenhang ( $Beta = 0.17; p < 0.05$ ) mit dem erhaltenen Mentoring aufweist. Es findet sich demnach sowohl ein Zusammenhang mit der Bereitschaft zu Mentorieren (Aryee, Chay et al., 1996) als auch mit dem tatsächlich erhaltenen Mentoring (Aryee et al., 1999).

Ein ähnliches Ergebnis zum erhaltenen Mentoring konnten auch Eby, Lockwood et al. (2006) feststellen. Die Autoren untersuchten die Unterstützung von Mentoring durch das Management in der Organisation, wobei das Konstrukt „perceived management support for mentoring“ definiert wird als „beliefs that agents of the organization recognize the importance of mentoring, that managerial role models for appropriate mentoring behavior are available, and that mentors are rewarded for their mentoring efforts“ (S. 270). Die an der Studie beteiligten Protegés wurden u.a. dahingehen befragt, inwieweit Mentoring in ihrer Organisation Unterstützung erfährt und wieviel Mentoring sie selber erhalten. Zur Erfassung des Mentorings wurde dabei das MRI verwendet. Entsprechend der Erwartungen war die wahrgenommene Unterstützung des Managements positiv mit dem erhaltenen karrierebezogenen ( $r = .20, p < 0.05; N = 224-242$ ) und psychosozialen ( $r = .22, p < 0.05; N = 224-242$ ) Mentoring verbunden. Dieses konnten auch hierarchische Regressionsanalysen bestätigen, bei denen zunächst Kontrollvariablen und Persönlichkeitseigenschaften verwendet wurden und erst im zweiten Schritt die wahrgenommene Unterstützung durch das Management in die Analysen eingefügt wurden. Das heißt, auch wenn das erhaltene Mentoring mit Hilfe des Mentor Role Instruments erfasst wird, zeigen sich deutliche Zusammenhänge mit diesem spezifischen situativen Faktor.

In einer anderen Studie von O'Neill (2005) wurde das erhaltene Mentoring auf Facetten-Ebene mit zwei verschiedenen organisationalen Kontexten in Verbindung gebracht, dem

kooperativen organisationalen Kontext und dem konkurrenzbetonten organisationalen Kontext. In einem kooperativen Kontext gehen die Mitarbeiter z.B. davon aus, dass die Erreichung ihrer eigenen Ziele auch anderen dazu verhilft, ihre Ziele zu erreichen. In einem konkurrenzbetonten Kontext gilt hingegen, dass die eigenen Ziele nur vollständig erreicht werden können, wenn andere entsprechend scheitern. O'Neill geht davon aus, dass Protégés in einem Umfeld, das eher kollegial, partnerschaftlich und hilfsbereit ausgerichtet ist, von einem positiven Zusammenhang mit den Mentoring-Funktionen berichtet, während bei einer wetteifernden, konkurrenzorientierten organisationalen Rahmen eher ein negativer Zusammenhang mit Mentoring besteht. Zur Erfassung der Mentoring-Funktionen verwendete O'Neill einen Fragebogen mit 36 Items, die sich auf 9 Funktionen verteilen lassen. Die Alpha Werte der Subskalen liegen zwischen .79 und .91. Der jeweilige Kontext wurde mit Hilfe eines Instrumentes zur Erfassung der Organisationskultur erhoben. Sie korrelieren mit  $r = .11$  ( $p < 0.05$ ) eher gering miteinander. Regressionsanalytische Untersuchungen zeigten, dass die eher psychosozial ausgerichteten Facetten Role Modeling, Counseling, Acceptance und Friendship positiv mit dem kooperativen Kontext zusammenhängen und die eher karriereorientierten Facetten Exposure and Visibility, Coaching, Championing, Challenging Assignments, Protection und Role Model positiv mit dem konkurrenzbetonten Kontext. Eine Erklärung für den unerwarteten positiven Zusammenhang mit dem konkurrenzbetonten Kontext ist nach O'Neill, dass gerade in solchen Situationen mentorale Unterstützung besonders benötigt wird.

Aber auch im Rahmen einer qualitativen Studie (vgl. Allen, Poteet & Burroughs, 1997) konnten mit Hilfe von Interviews eine Reihe von organisationalen Faktoren identifiziert werden, die sich auf effektive Mentoring-Beziehungen förderlich oder hemmend auswirken. An erster Stelle der förderlichen Aspekte steht die Unterstützung der Organisation gegenüber dem Lernen und der Entwicklung der Mitarbeiter. Weitere Dimensionen sind u.a. „company training programs“ und „manager/ co-worker support“. Als hemmend werden hingegen die Dimensionen „time and work demands“, „organizational structure“, „competitive/ political environment“ und „unclear expectations of company“ genannt.

Ähnliche Aspekte untersuchten auch Hegstad und Wentling (2005), wobei die Autoren differenziert zwischen der Organisationskultur (top management support, teamwork focus, open communication) und der Organisationsstruktur (physical arrangement, job design, hierarchy) als Antezedenzbedingungen für den Mentoring-Prozess in Fortune-500-Unternehmen unterscheiden.

Werden die Ergebnisse der vorgestellten Studien zusammen betrachtet, so zeigt sich, dass die Kultur bzw. das Klima in der Organisation einen erheblichen Einfluss auf Mentoring haben kann.

## Anhang 11

### Exkurs: Mentoring und Interaktionsmöglichkeiten am Arbeitsplatz

„Interaktionsmöglichkeiten“ steht in der vorliegenden Arbeit für das Ausmaß, mit dem Protegés innerhalb und außerhalb ihrer Organisation die Gelegenheiten haben, durch ihre Tätigkeit mit höherrangigen, erfahrenen und einflussreichen Personen in Kontakt zu kommen und zu bleiben. Die entsprechenden Items, mit denen diese Möglichkeit erfasst wird lauten:

- (1) Etwa wie oft erfordert Ihre Tätigkeit solche Kontakte dienstlich/ offiziell?
- (2) Etwa wie oft bietet Ihre Tätigkeit die Gelegenheit, mit solchen Personen länger zu sprechen?
- (3) Etwa wie oft bietet Ihre Tätigkeit die Gelegenheit, mit solchen Personen über mehrere Stunden oder länger zusammen zu sein?
- (4) Etwa wie oft bietet Ihre Tätigkeit die Gelegenheit, mit solchen Personen auch länger inoffiziell und informell zu sprechen?
- (5) Etwa wie oft bietet Ihre Tätigkeit die Gelegenheit, solche Personen näher kennen zu lernen?
- (6) Etwa wie oft bietet Ihre Tätigkeit die Gelegenheit, dabei mit solchen Personen zusammenzutreffen, mit denen Sie sich gerne anfreunden würden?

Die Originalskala zu Erfassung der Interaktionsmöglichkeiten stammt von Aryee et al. (1999). Im Rahmen ihrer Studie werden die Interaktionsmöglichkeiten neben einer Reihe von Persönlichkeitseigenschaften sowie zwei weiteren situativen Faktoren als Aspekt angesehen, der sowohl die Initiierung von Mentoring durch den Protegé als auch das erhaltene Mentoring beeinflussen kann. Erste Analysen konnten zeigen, dass tatsächlich ein signifikanter korrelativer Zusammenhang mit der Initiierung der Beziehung durch den Protegé ( $r = .38; p < 0.01$ ) und dem erhaltenen Mentoring ( $r = .59; p < 0.01$ ) besteht. Zusätzlich wurden hierarchische Regressionsanalysen mit Kontrollvariablen im ersten Schritt, Persönlichkeitseigenschaften im zweiten und situativen Faktoren im dritten Schritt durchgeführt. Und auch hier wurde deutlich, dass die Interaktionsmöglichkeiten über die anderen Variablen hinaus einen signifikanten Einfluss hinsichtlich der Initiierung von Mentoring (standardisierter Beta-Koeffizient =  $.22, p < 0.01$ ) und dem erhaltenen Mentoring (standardisierter Beta-Koeffizient =  $.51, p < 0.01$ ) aufweist. Bereits in einer früheren Studie konnten Aryee, Chay et al. (1996) zudem feststellen, dass die Interaktionsmöglichkeiten am Arbeitsplatz positiv mit der Motivation, als Mentor tätig zu sein, verbunden ist ( $r = .39; p < 0.01$ ). Die beiden Arbeitsgruppen um Aryee ziehen daraus den Schluss, dass Arbeitsplätze, bei denen die Interaktion zwischen Personen ungleicher Hierarchiestufen gefördert wird, sich als günstig erweisen, um eine Mentor-Protegé-Beziehung aufzubauen. Die Autoren stützen sich dabei nicht nur auf ihre jeweiligen empirischen Ergebnisse, sondern beziehen sich auch auf einen theoretischen Ansatz nach Kram (1985a). So hebt auch Kram den Einfluss hervor, den die Gestaltung von Arbeitsplätzen auf Berufsanfänger haben kann. Die Autorin geht dabei von der Annahme aus, dass Nachwuchskräfte zunächst eher vorsichtig und zurückhaltend in ihren Versuchen sind, Kontakt mit Personen in höheren hierarchischen Positionen aufzunehmen. Werden die Arbeitsplätze allerdings so gestaltet, dass viele Möglichkeiten geschaffen werden, mit Personen aus unterschiedlichen hierarchischen Ebene in Kontakt zu treten, so wird es ihnen erleichtert, selbst eine Beziehung zu initiieren und mentorale Unterstützung zu erhalten. In dieser Hinsicht wirkt es sich auch positiv auf das Ausmaß an erhaltener und gegebener karrierebezogener und psychosozialer Unterstützung aus, wenn Protegé und Mentor ihre Arbeitsplätze in der gleichen Organisation haben, anstatt für unterschiedliche Arbeitgeber tätig zu sein (vgl. Baugh & Fagenson-Eland, 2005). Hier ergeben sich oftmals nicht nur mehr

Interaktionsmöglichkeiten, sondern zusätzlich mehr Gelegenheiten, Zeit miteinander zu verbringen. Die Kontakthäufigkeit zwischen Protegé und Mentor bzw. das Ausmaß an zusammen verbrachter Zeit steht dabei positiv mit der Beziehungszufriedenheit des Protegés in Zusammenhang (Ensher & Murphy, 1997; Lyons & Oppler, 2004) und wirkt sich zusätzlich direkt auf die Menge an mentoraler Unterstützung aus (Mullen, 1998). In einer früheren Studie von Noe (1988a) konnte bezüglich des Unterstützungsausmaßes allerdings keine Verbindung festgestellt werden.

Wird davon ausgegangen, dass die positiven Auswirkungen, die mit Mentoring einhergehen können, von dem persönlichen Kontakt zwischen Protegé und Mentor abhängen (vgl. Arnold & Johnson, 1997), so wird nicht nur ein positiver Zusammenhang zwischen der Interaktionsmöglichkeit und dem Ausmaß an erhaltenem Mentoring sondern auch mit den Konsequenzen des Mentorings angenommen. So gingen beispielsweise Waters et al. (2002) bei Teilnehmern eines australischen Programms, welches Arbeitslose unterstützt, ein neues Geschäft aufzubauen, der Frage nach, ob die Kontakthäufigkeit zwischen Protegé und Mentor mit der karrierebezogenen Unterstützung, der psychosozialen Unterstützung und dem wahrgenommenen Karriereerfolg zusammenhängt. Die Ergebnisse der Autoren zeigen, dass die Kontakthäufigkeit mit allen drei Aspekten signifikant positiv korreliert. Für den wahrgenommenen Karriereerfolg gilt dies sowohl aus der Perspektive des Protegés als auch aus der Perspektive des Mentors. Keine Zusammenhänge konnten allerdings mit objektiven Erfolgsmaßen wie dem Profit – berechnet durch monatliches Einkommen und monatliche Kosten – gefunden werden.

## Anhang 12

### Exkurs: Formales vs. Informelles Mentoring

Das Konstrukt Mentoring wurde in den vergangenen Jahren wiederholt mit positiven Effekten für den Protegé, den Mentor und deren Arbeitsumfeld in Verbindung gebracht (vgl. Kap. 5.1). Dies hat Organisationen in unbekannter Zahl (vgl. Noe et al., 2002) mehr und mehr dazu veranlasst, formale Programme als Maßnahme der Personalentwicklung einzuführen, in deren Rahmen eine Zuweisung von Protegés zu Mentoren stattfindet.

Im Gegensatz zu den selbstinitiierten, teilweise über Jahre hinweg natürlich gewachsenen Mentor-Protegé-Beziehungen war der Erfolg der formalen Programme im organisationalen Kontext allerdings eher gering (vgl. Armstrong et al., 2002a; Blickle, 2000; Scandura & Hamilton, 2002). Das gleiche konnte auch in anderen Bereichen festgestellt werden, wie z.B. bei formalen Mentoringprogrammen für Jugendliche (vgl. DuBois et al., 2002). Auch Underhill (2006) konnte in einer Meta-Analyse – in der diesbezüglich allerdings nur wenige Studien berücksichtigt wurden – zeigen, dass zwar ein positiver Zusammenhang zwischen informellem Mentoring und Berufserfolg vorhanden ist, jedoch kein signifikanter Effekt für formale Programme vorliegt. Die Menge an erhaltenem und gegebenem Mentoring und die damit verbundenen positiven Auswirkungen stehen damit in einem engen Zusammenhang damit, ob es sich um formales oder informelles Mentoring handelt. Nachfolgend werden daher detaillierter auf die Begriffe „formal“ und „informell“ eingegangen, ihre Unterschiede und Gemeinsamkeiten herausgearbeitet sowie die unterschiedlichen Auswirkungen der beiden Arten von Mentoring erläutert.

Bei den meisten Mentor-Protegé-Beziehungen handelt es sich um informelle Beziehungen (vgl. Bolman Pullins & Fine, 2003; Burke & McKeen, 1989; Noe, 1988b). Entsprechend fand ein Großteil der bisherigen empirischen Forschung in Bezug auf diese Art des Mentoring statt (vgl. Eby & Lockwood, 2005). Viele Studien vernachlässigen es jedoch, eine Differenzierung zwischen formalen und informellen Mentoring vorzunehmen, obwohl inzwischen zahlreiche Befunden vorliegen, dass diese Differenzierung für die Interpretation der Studienergebnisse unerlässlich ist (vgl. Allen et al., 2008; Wanberg et al., 2003). So beschreiben beispielsweise Allen et al. (2008), dass bei 39,8% der von ihnen untersuchten Studien keine Angaben zur Art des Mentoring zu finden waren und bei weiteren 28,4% die Stichproben jeweils verschiedenen Mentoringformen aufweisen.

Das Hauptunterscheidungsmerkmal zwischen formalen und informellen Mentoring liegt in der Entstehung der Mentor-Protegé-Beziehung (Allen & Eby, 2004; Chao et al., 1992; Egan & Song, 2008). Beim *formalen Mentoring* wird die Beziehung zwischen Mentor und Protegé arrangiert. Es findet eine Vermittlung durch eine dritte Partei zumeist innerhalb eines offiziellen Programms statt, in dessen Rahmen die Beziehung als zeitlich begrenzte, funktionale Partnerschaft angelegt ist. Dabei kann die Zielgruppe, das Ausmaß an Strukturiertheit sowie die Anforderungen und Vorgaben, wie die Mentoren und Protegés einander zugeordnet werden stark variieren (vgl. Kram, 1985a). *Informelles Mentoring* steht hingegen für Mentor-Protegé-Beziehungen, bei denen die Kontaktaufnahme freiwillig und spontan aus eigener Initiative heraus entstand. Entsprechend wird auch vom *selbstinitiierten Mentoring* gesprochen.

Weitere Unterschiede zwischen den beiden Formen von Mentoring finden sich im Verlauf der Beziehung. Formale Mentoringprogramme sind zeitlich begrenzt. Die Partnerschaften werden zumeist für einen Zeitraum von 6 bis 12 Monate angelegt (vgl. Allen & Eby, 2004; Blickle, 2002; Kram, 1985a), können aber möglicherweise bei gegenseitiger Zustimmung im

Anschluss unabhängig vom Programm weitergeführt werden. Im Rahmen vom informelles Mentoring wird von einer durchschnittlichen Beziehungsdauer von 3 bis 6 Jahren gesprochen (vgl. Allen & Eby, 2004; Blickle, 2002; Scandura & Williams, 2001), die sich in verschiedenen Beziehungsphasen aufteilt (vgl. Kram, 1985a). Solche natürlich gewachsenen Verbindungen entwickeln sich eher langsam, teilweise über einen sehr großen Zeitraum hinweg. Sie stellen im Idealfall ein besonderes Vertrauensverhältnis dar, welches durch wechselseitige Sympathie, Wertschätzung und emotionale Intensität geprägt ist. Für den Aufbau dieser Vertrauensbasis bleibt in formalen Programmen häufig keine Zeit. Zudem fällt bei vielen formalen Paaren die Passung sowie die gegenseitige Sympathie sehr viel niedriger aus, als wenn selbstinitiiert eine Beziehung aufgebaut wird. Entsprechend wird die schlechte Zusammenstellung der Paare als allgemeines Problem von formalen Programmen angesehen (Burke & McKeen, 1989; Eby & Allen, 2002; Eby & Lockwood, 2005; Eby et al., 2000; Klauss, 1981; Ragins & Cotton, 1999). Hinderlich können sich auch die formalen Strukturen und programmbezogenen Richtlinien auswirken, die in unterschiedlichem Ausmaß vorgeben, wann, wo und wie oft ein Treffen stattzufinden hat, welche Themen jeweils angesprochen werden müssen, welche Trainingseinheiten zu absolvieren sind oder welche Ziele innerhalb des Programms verwirklicht werden sollen. Als Ziel kann z.B. formuliert werden, dass Nachwuchskräften ein guter Start in die Organisation ermöglicht werden soll oder eine bestimmte Gruppe wie etwa weibliche Nachwuchskräfte gezielt zu fördern sind, um die Vielfalt in der Führungsetage zu erhöhen (vgl. Wanberg et al., 2003). Dies kann jedoch dazu führen, dass bei Protegés der Eindruck entsteht, dass der Mentor nur aufgrund der formalen Programmvorgaben Zeit mit ihm verbringt und nicht, weil er ein wirkliches Interesse an ihm hat (vgl. Ragins & Cotton, 1999). Aus der Perspektive des Mentors hingegen befürchten Allen und Eby (2003), dass insbesondere die intrinsische Motivation leidet, wenn der Mentor das Gefühl hat, ausschließlich dafür verantwortlich zu sein, organisationsbezogene Anforderungen zu erfüllen. Entsprechend schreiben die Autoren (S. 471): „Even though some individuals may volunteer for formal programs, by participating in a formally sponsored and sanctioned organizational program, formal mentors may feel as though they are “just doing their job” which may result in less enjoyment from the relationship“. Und auch Scandura (1998, S. 451) betont, dass aus der Literatur hervorgehen, dass sowohl Mentoren als auch Protegés informelle Abläufe Prozessen vorziehen, die „zu formal“ ausfallen. Wird der Schwerpunkt durch die vorgegebenen organisationalen Ziele zu sehr auf karrierebezogene Themen gelegt, kann es zu einer Vernachlässigung der psychosozialen Seite des Mentorings kommen (vgl. Harper, 1997). Die Programme leiden jedoch auch darunter, wenn den Teilnehmern nicht mitgeteilt wird, welche Ziele mit dem formalen Mentoring verbunden sind. So können nach Eby und Allen (2002) leicht zu hohe Erwartungen seitens der Protegés entstehen. Zu Spannungen kann es ebenfalls kommen, wenn sich der direkte Vorgesetzte durch das Programm übergangen fühlt und meint, seinen Einfluss über den Mitarbeiter zu verlieren, es zu negativen Reaktionen von Personen kommt, die für das Programm nicht ausgewählt wurden, die Entscheidungsträger der Organisation das Programm nicht öffentlich unterstützen, nicht genügend Ressourcen zur Verfügung stehen oder der vorgesehene Mentor weder Willens ist, noch die Fähigkeiten mitbringt, zusammen mit einem Schützling erfolgreich an dem Programm teilzunehmen (Kram (1985a; Ragins & Cotton, 1999). Informelle Beziehungen sind sehr viel flexibler als formale Programme. Sie werden an den individuellen Bedürfnissen und Interessen orientiert, so dass Art, Ort und Häufigkeit des Kontaktes, die gegenseitige Unterstützung und die jeweiligen Ziele je nach Mentor-Protegé- Dyade und je nach Situation variieren können (vgl. Blake-Beard, 2001).

Der offizielle Rahmen von formalen Programmen bringt jedoch nicht nur Nachteile mit sich. Für Nachwuchskräfte, die anderweitig keine Möglichkeit haben, höherrangige, einflussreiche Personen in ihrem Arbeitsumfeld kennen zu lernen, wird die Chance eröffnet, den Zugang zu

einem Mentor zu bekommen (Ehrich & Hansford, 1999; Ensher & Murphy, 1997; Moberg & Velasquez, 2004; Scandura, 1997; Scandura & Hamilton, 2002). Zudem können sie Seminare und Veranstaltungen, Supervision und Beratungs- und Unterstützungsangebote in Anspruch nehmen, welche die offiziellen Programme häufig begleiten. Der Aspekt des Lernens wird dabei sowohl von Protégés als auch von Mentoren als Hauptnutzen von formalen Programmen angegeben (vgl. Eby & Lockwood, 2005). Aber auch von der internen und externen Öffentlichkeitsarbeit können sie profitieren. So betonen z.B. Schönfeld und Tschirner (2002), dass offizielle, transparente Mentoringprogramme, die in die allgemeinen Personal- oder Organisationsentwicklungsmaßnahmen eingebettet sind, die Sexualisierung der Unterstützungsbeziehung entgegenwirken, Gerüchten vorbeugen und Assoziationen von Günstlingswirtschaft und Protektionismus verhindern können. Zudem konnten Allen und O'Brien (2006) auf der Ebene der Organisation zeigen, dass die Attraktivität von Organisation bei Arbeitssuchenden mit einer hohen individuellen Lernorientierung durch die Angabe, ein formales Mentoringprogramm zu besitzen, gesteigert werden konnte.

In einer mittlerweile sehr häufig zitierten Studie von Ragins und Cotton (1999) wurden die Auswirkungen von formalen und informellen Mentoring miteinander anhand einer Stichprobe von 352 weiblichen und 257 männlichen Protégés verglichen. Das erhaltene Mentoring wurde dabei mit dem Mentor Role Instrument nach Ragins und McFarlin erfasst. Als erstes konnte festgestellt werden, dass Protégés in informellen Mentoring-Beziehungen signifikant mehr karrierebezogene Unterstützung im Sinne der Facetten sponsor, coaching, protection, challenge und exposure angeben, als Protégés in formalen Beziehungen. Das gleiche trifft für vier von sechs psychosozialen Funktionen zu. Die Protégés in informellen Beziehungen erhalten mehr Unterstützung in den Bereichen friendship, social support, role modeling und acceptance, während bei den Facetten parent und counseling kein signifikanter Unterschied festgestellt werden konnte. Als zweites wurde das Ausmaß an Zufriedenheit mit dem jeweiligen Mentor untersucht. Auch hier konnte die Hypothese bestätigt werden, dass Protégés in informellen Mentoring-Beziehungen ein höheres Ausmaß an Zufriedenheit angeben, als Protégés in formalen Beziehungen. Zum Schluss wurden aktuelle Angaben wie das Gehalt oder die Anzahl von Beförderungen mit den Mentoring-Erfahrungen der letzten 10 Jahre in Verbindung gebracht. Dabei wurden nicht nur informelle und formale Beziehungen berücksichtigt, sondern diese zusätzlich mit Personen ohne Mentor verglichen. Protégés, die auf eine Geschichte mit informellen Mentoring zurückblickten, erhielten ein höheres Gehalt als Protégés, deren vergangene Mentoring-Erfahrungen überwiegend einen formalen Charakter hatte. Zudem war ihr Gehalt signifikant höher als bei Personen, die keinen Mentor aufwiesen. Bei dem Vergleich zwischen formalem Mentor und kein Mentor ergaben sich hingegen keine signifikanten Unterschiede. In Bezug auf Beförderungen konnten Ragins und Cotton (1999) ähnliche Ergebnisse erzielen. Protégés mit informellen Mentoren erhielten mehr Beförderungen als Protégés, deren Mentoring überwiegend einen formalen Charakter hatte. Allerdings relativierte sich das Ergebnis bei der Hinzunahme von Kontrollaspekten wie die Tätigkeit (occupation) die Beschäftigungsdauer in der derzeitigen Position (tenure in position) oder die Anzahl von Karriereunterbrechungen (number of career interruptions). Als eindeutig kann jedoch angesehen werden, dass Personen ohne Mentor signifikant seltener befördert wurden als Personen mit einem informellen Mentor, in Bezug auf Personen mit einem formalen Mentor jedoch keine Unterschiede festzustellen waren.

Zusammengefasst kann damit gesagt werden, dass sich die Ergebnisse für Personen mit einem formalen Mentor und Personen ohne mentorale Unterstützung in Bezug auf karrierebezogene Aspekte wie das Gehalt und die Beförderungen nicht unterscheiden, allerdings beim formalen Mentoring und informellen Mentoring hinsichtlich des Ausmaßes der Unterstützung, der Zufriedenheit mit dem Mentor und dem Gehalt deutliche Differenzen bestehen.

Die Studie von Ragins und Cotton (1999) ist allerdings nicht die einzige, die sich mit diesen Unterschieden befasst. Weitere Studien konnten zeigen, dass Protegés in informellen Beziehungen im Vergleich zu Protegés in formalen Beziehungen mehr karrierebezogene Unterstützung erhalten (Chao, Walz & Gardner, 1992; Scandura & Williams, 2001), mehr psychosoziale Unterstützung erhalten (Fagenson-Eland, Marks & Amendola, 1997), mehr Role Modeling erhalten (Scandura & Williams, 2001), eine bessere organisationale Sozialisation erfahren (Chao et al., 1992), ein höheres Gehalt beziehen (Bouquillon, 2004; Chao, Walz & Gardner, 1992), eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen (Bouquillon, 2004; Chao, et al., 1992) und mit ihrem informellen Mentor zufriedener sind (Viator, 1999). In anderen empirischen Arbeiten konnten hingegen keine signifikanten Unterschiede hinsichtlich der karrierebezogenen Funktionen (Fagenson-Eland et al., 1997; Siegel, Rigsby, Agrawal & Leavins, 1995), der psychosozialen Funktionen (Chao et al, 1992), des eigenständigen Faktors Role Modeling (Fagenson-Eland et al., 1997) oder dem „interpersonal comfort“ (Allen, Day & Lentz, 2005) festgestellt werden.

Werden informelle Beziehungen mit Personen ohne Mentor verglichen, zeigte sich, dass informelle Protegés eine bessere organisationale Sozialisation erfahren, eine höhere Arbeitszufriedenheit aufweisen und mehr Gehalt bekommen (Chao et al., 1992). Der Vergleich zwischen formalen Programmen und Personen ohne Mentor zeigt, dass Personen in formalen Programme eine höhere Karriereerwartung (Bouquillon, 2004) und eine höhere Arbeitszufriedenheit haben (Seibert, 1999), allerdings keine Unterschiede bei dem berufsbezogenen Selbstwertgefühl, dem Stresserleben im Beruf und der Bindung an die Organisation besteht (Seibert, 1999) und Personen ohne Mentor sogar ein höheres Gehalt bekommen als formale Protegés (Chao et al., 1992).

Aus der Perspektive des Mentors kommunizieren informelle häufiger mit ihren Protegés als formale und geben mehr karrierebezogene und psychosoziale Unterstützung sowie Role Modeling (Fagenson-Eland et al., 1997). Unterschiede in der Qualität der Beziehung sowie im Ausmaß des Lernens wurden allerdings nicht signifikant (Allen & Eby, 2003).

Diese einzelnen Ergebnisse zeigen, dass bisher ein uneinheitliches Bild darüber besteht, ob Unterschiede zwischen formalen und informellen Beziehungen und Personen ohne Mentor bestehen und wenn ja, auf welche Ebene des Mentoring sich diese beziehen. Die Eindeutigkeit einiger Studien scheitert nach eigener Angabe der Autoren an zu kleinen Stichproben (vgl. Fagenson-Eland et al., 1997). Ein weiter Grund für die ungleichen Ergebnisse bezüglich des Ausmaßes an karrierebezogener und psychosozialer Unterstützung sowie der Konsequenzen des Mentoring könnte in der ungleichen Verwendung von Kontrollvariablen liegen. Ein Beispiel hierfür findet sich in der Studie von Ragins und Cotton (1999), deren erste Analyse dafür sprach, dass Protegés mit informellen Mentoren mehr Beförderungen erhielten als formale Protegés, während die zweite Analyse unter der Berücksichtigung von Kontrollvariablen keine signifikanten Unterschiede mehr feststellen konnte. Eine dieser Kontrollvariablen bzw. Aspekte, welche die Unterschiede zwischen formal, informell und kein Mentor beeinflussen könnte wurde von Ragins et al. (2000) näher untersucht. Es handelt sich dabei um das Ausmaß an Zufriedenheit mit der formalen bzw. informellen Beziehung. So zeigte sich beim Vergleich von Protegés, die in einem ähnlichen Ausmaß mit ihren Mentoring-Beziehungen zufrieden waren, dass in Bezug auf eine Reihe von karrierebezogenen Aspekten kein Unterschied zwischen formalen und informellen Beziehungen zu finden war. Dazu zählten Arbeitszufriedenheit, karriere- und organisationsbezogenes Commitment, berufsbezogenes Selbstwertgefühl, Zufriedenheit mit Beförderungsmöglichkeiten, prozedurale Gerechtigkeit und die Kündigungsabsicht. Diese Ergebnisse zeigen, dass formale Mentoring-Beziehungen unter bestimmten Umständen das gleiche Potential aufweisen können, wie formale Beziehungen. Ähnliche Ergebnisse finden sich auch im Vergleich zwischen informellen Beziehungen und Personen ohne Mentor. Während bei Personen, die sich in

Beziehungen befinden, mit denen sie sehr zufrieden sind, deutliche Unterschiede zu Personen ohne Mentor auftreten, konnten keine Unterschiede für informelle Protegés in weniger zufriedenstellenden Beziehungen gefunden werden.

Die Analyse weiterer Einflussfaktoren ist sicherlich notwendig. So untersuchte z.B. Orpen (1997) die Aspekte „opportunities to interact“, „closeness of relationships“, „organizational commitment“ und „work motivation“ in Bezug auf die Auswirkung formaler Programme auf die Arbeitsleistung. Finkelstein et al. (2003) beschäftigten sich hingegen mit Fragen des Alters und konnten feststellen, dass mit zunehmendem Alter des Protegés, die Wahrscheinlichkeit steigt, dass die Beziehung einen informellen Charakter hat. Die Überlegung, Aspekte zu finden, welche die Effektivität von formalen Mentoringprogrammen beeinflussen bzw. steigern können, findet sich auch in Studien wieder, die an die Praxis angelehnt sind. So gibt es zahlreiche Versuche, wichtige Elemente zur Entwicklung und Implementierung von formalen Programmen aufzuzählen bzw. diejenigen Eigenschaften von Programmen zu finden, die ihren Erfolg ausmachen (vgl. Allen, Eby & Lentz, 2006a; 2006b; American Psychological Association, 2006; Arnold & Johnson, 1997; Eby & Lockwood, 2005; Ehrich & Hansford, 1999; Harper, 1997; Klauss, 1981; Phillips-Jones, 1983; Ragins et al., 2000; Viator, 1999; Waters et al., 2002).

Auch wenn einige Autoren wie etwa Kram in ihrem viel zitierten Buch eher skeptisch bezüglich des Potentials von formalen Mentoring-Beziehungen sind, so zeigen nach Wanberg et al. (2003) sowie Egan und Song (2008) neuere Ansätze optimistischere Schlussfolgerungen. Dennoch haben bisherige formale Mentoringprogramme aufgrund der fundamentalen Unterschiede im Vergleich zu selbstinitiierte Beziehungen tendenziell schlechter abgeschnitten (vgl. Blickle, 2000; Scandura & Hamilton, 2002; Wanberg et al., 2006). Aufgrund dieses Unterschiedes bleibt die Forderung nach einer Differenzierung von formalen und informellen Mentoring im Rahmen von empirischen Studien bestehen (vgl. Wanberg et al., 2003). Zudem kann davon ausgegangen werden, dass die Art des Mentorings einen Einfluss auf das Ausmaß an erhaltenem Mentoring sowie die damit verbundenen Ergebnisse hat.

## Anhang 13

### Exkurs: Peer-Mentoring

Es ist üblich, einen Mentor als eine höherrangige Person zu definieren, die in der Hierarchie über ihrem Protegé steht (vgl. Kap. 1.1). Eine Alternative hierzu ist das Peer-Mentoring, eine mentorale Beziehung auf Kollegenebene. Diese Beziehung kann in jeder Karrierephase entstehen. Sie ist für den Einzelnen häufig sehr viel leichter zugänglich als eine traditionelle Mentor-Protégé-Beziehung. Ist am Arbeitsplatz auch noch eine räumliche Nähe gegeben, kann der Kontakt zum Peer sehr viel intensiver ausfallen als es bei einem traditionellen Mentor der Fall ist. So ist es teilweise sehr viel schwieriger, einen Mentor zu finden und diesen bei Bedarf zu sprechen, als einen Kollegen aus dem Nachbarbüro (vgl. u.a. Kram, 1985a; Pastore, 2003; Raabe & Beehr, 2003).

Um in dem großen Spektrum der unterschiedlichsten mentoralen Beziehungen das Peer-Mentoring einordnen zu können, verwenden Ensher et al. (2001) sowie Ensher et al. (2002) ein Klassifikationssystem mit den drei Kategorien „traditional mentor“, „step-ahead mentor“, und „peer mentor“. Der *Traditionelle Mentor* ist in diesem Sinn eine Person, die über sehr viel Erfahrung verfügt und deren Karriere sehr viel weiter fortgeschritten ist als die seines Protégés. Der *Step-Ahead Mentor* befindet sich hingegen nur in einer geringfügig höheren Position als der Protégé und weist entsprechend auch nur wenig mehr Erfahrung auf. Als *Peer Mentor* wird schließlich eine Person bezeichnet, die sich auf der gleichen Ebene wie der Protégé beziehungsweise der Kollege befindet.

In einem weiteren Klassifikationssystem unterscheiden Siegel, Mosca und Karim (1999) zwischen „horizontal“ und „vertical“ Mentoring. Ersteres ist auf Kollegenebene angesiedelt, letzteres beinhaltet eine hierarchische Komponente und betrifft daher eher den Vorgesetzten oder einen höher gestellten Manager. Demgegenüber spricht Ellinger (2002) von „lateral“ Mentoring, um Peer-Mentoring vom traditionellem Mentoring zu unterscheiden, während Clarke (2004) den Begriff „co-mentoring“ verwendet.

Aber auch das Peer-Mentoring an sich lässt sich in verschiedene Kategorien einteilen. Kram (1985a) sowie Kram und Isabella (1985) entwickelten ein Konzept, welches drei verschiedene Arten von Kollegen-Beziehungen auf einem Kontinuum unterscheidet: „information peer“, „collegial peer“ und „special peer“. Die Funktion des *information peer* besteht hauptsächlich darin, Nachrichten, Mitteilungen, Auskünfte und Kenntnisse zu teilen. Die Weitervermittlung von technischem Wissen und Sichtweisen über die Organisation verhilft dazu, anfallende Arbeit zu erledigen und relevantes Wissen über die Arbeit und die Organisation zu sammeln. Es findet eine soziale Interaktion statt, bei welcher der Einzelne jedoch nicht unbedingt Persönliches von sich preisgeben muss. Zwar wird der Informationsfluss dadurch erhöht, die Beziehung muss aber nicht unbedingt eng und vertraut sein. Häufig haben Personen eine große Anzahl solcher Beziehungen, die Teil eines allgemeinen Netzwerkes darstellen. Der Aufwand, den solche Beziehungen bereiten, ist eher gering. Der Nutzen ist jedoch relativ hoch. Der *collegial peer* zielt auf karrierebezogene Strategien, arbeitsbezogenes Feedback und Freundschaft ab. Es werden Karriereoptionen und Schwierigkeiten diskutiert und Erfahrungen weitergegeben. Das Ausmaß an Vertrauen und Selbstoffenbarung ist sehr viel höher. Das Teilen von Informationen wird durch emotionale Unterstützung und intimere Gespräche ergänzt. Es werden nicht nur arbeitsbezogene sondern auch private Themen angesprochen. Die Anzahl dieser Beziehungen ist jedoch eher begrenzt. Kram (1985a) spricht von zwei bis vier pro Person. Der *special peer* ist schließlich der vertrauteste Kollege. Der Einzelne erfährt Bestätigung, emotionale Unterstützung, privates, persönliches Feedback und Freundschaft. Ein *special peer* kann als „bester Freund“ bezeichnet werden, mit dem sowohl das Arbeitsleben als auch das Privatleben besprochen werden kann. Diese besondere Art von

Kollegenbeziehung kann sich aus den beiden vorhergehenden entwickeln. Sie ist jedoch noch seltener als der collegial peer, wenn sie überhaupt vorhanden ist.

Generell variieren die Peer-Beziehungen jedoch auch je nach Karrierephase. Kram (1985a) unterscheidet die Phasen „establishment“, „advancement“, „middle career“ und „late career“. Je nach Situation verändert sich der funktionale Schwerpunkt der verschiedenen Beziehungen. So wird z.B. ein special peer zu Beginn der Karriere eher die Kompetenz und das Selbstbewusstsein des Kollegen stärken, während er in der letzten Phase dem Freund dazu verhilft, sich psychologisch auf den Ruhestand vorzubereiten. Die Kollegen-Beziehungen entwickeln sich je nach den Bedürfnissen der Beteiligten, aber auch entsprechend der zwischenmenschlichen Fähigkeiten, die sie jeweils in die Beziehung mit einbringen. Aber auch die Organisation kann die Bildung von Peer-Beziehungen durch ihr Belohnungssystem, die Gestaltung der Arbeitsaufgaben, Beförderungspraktiken und die allgemeine Kultur des Systems fördern oder behindern. Wenn beispielsweise Wettbewerb und individuelle Leistung gefördert werden, wird es schwieriger „collegial“ und „special“ Peer-Beziehungen innerhalb einer Arbeitseinheit aufzubauen.

Allgemein gesprochen, ähneln Peer-Beziehungen in vielen Funktionen denen der Mentor-Protégé-Beziehungen. So können Kollegen eine starke psychosoziale Funktion ausüben und auch als Vorbild dienen. Es wird emotionale Unterstützung gegeben, in dem einander zugehört und in anstrengenden Zeiten beraten wird. Hier kommen insbesondere ähnliche Erfahrungen zum Tragen. Informationen werden ausgetauscht, Karrierestrategien diskutiert und einander Feedback gegeben. Im Gespräch werden Möglichkeiten und Probleme in bezug auf die nächsten Karriereschritte angesprochen und eigene Stärken und Schwächen aufgedeckt. Die Beziehung zu Kollegen des Vertrauens zeichnet aus, dass alle Arten von Themen in einer sicheren Umgebung angesprochen werden können. Es besteht die Möglichkeit, neue Ideen auszuprobieren und Aspekte aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten (vgl. Blickle, 2000; Kram, 1985a; Kram & Isabella, 1985; McDougall & Beattie, 1997; Russel & Adams, 1997; Thomas et al., 2005; Torrington & Hall, 1987; Yi-Feng, Huang & Tjosvold, 2008). Dieses sind alles Einzelaspekte, die sich auch im Rahmen der psychosozialen und karrierebezogenen Funktionen des traditionellen Mentoring wieder finden lassen (vgl. Kapitel 1.2).

Allerdings gibt es auch Eigenschaften, die Peer-Beziehungen von Mentor-Protégé-Beziehungen unterscheiden (vgl. Kram, 1985a; Kram & Isabella, 1985; Pastore, 2003, Thomas et al., 2005). Während traditionelle Mentoring-Beziehungen häufig auf 3 bis 8 Jahre begrenzt sind, besteht die Möglichkeit, dass Peer-Beziehungen ein ganzes Berufsleben und auch darüber hinaus anhalten. Sie können demnach sehr lange dauern, sind intensiv und eng und beinhalten Vertrauen, Selbstoffenbarung, emotionale Unterstützung und Freundschaft. Im Gegensatz zum Mentoring beruht die Beziehung dabei auf eine Art von Gegenseitigkeit, bei der jeder der Beteiligten im Wechsel die Rolle des Mentors oder die Rolle des Protégés einnehmen kann. Es findet damit ein gleichwertiges Geben und Nehmen statt. Zudem kann es von Vorteil sein, dass eine viel größere Vielfalt an unterschiedlichen Kollegen zur Verfügung steht, die dadurch große Möglichkeiten eröffnen. Peer-Beziehungen sind dabei in jeder Karrierestufe leichter zu erhalten und sie sind weniger exklusiv.

Schwieriger wird es allerdings in Hinblick auf die von Kram (1983, 1985a) formulierten karrierebezogenen Aspekte. Oft sind die Position in der Organisation und der Einfluss nicht ausreichend, um diese wie ein höherrangiger Mentor auszuüben. Zudem können sich die positiven Aspekte, die durch die gleiche berufliche Stellung entstehen, auch zum Gegenteil kehren. Schwierigkeiten treten auf, wenn Konkurrenzkämpfe zwischen den Kollegen entstehen oder Vorurteile, Stereotype und pessimistische Sichtweisen bestärkt werden.

Insbesondere wenn in einer Organisation die Leistung des Einzelnen belohnt wird, nicht jedoch die Zusammenarbeit, ist es für Peers schwierig, sich zu unterstützen.

Studien, die Peer-Mentoring näher untersuchen, finden sich z.B. bei Allen et al. (1999), Allen, Russel und Maetzke (1997), Brashear, Bellenger, Boles und Barksdale (2006), Bryant (2005), Bryant und Terborg (2008), Burgstrahler und Cronheim (2001), Ensher et al. (2001), Fagenson (1994), Fine und Bolman Pullins (1998), Holbeche (1996), Lockyer, Patterson, Rowland und Hearne (2002), McDougall und Beattie (1997), McLean (2004), Meyerhofer (2005), Raabe und Beehr (2003), Siegel (2000) oder Thomas et al. (2005) um nur einige aus den unterschiedlichsten Bereichen zu nennen. So untersuchten z.B. Allen, Russel et al. (1997c) formales Peer-Mentoring in Zusammenhang mit der Bereitschaft des Protégés, für andere als Mentor tätig zu werden, Allen et al. (1999) brachten es mit verschiedenen Aspekte von Sozialisation und Stress in Verbindung und Bryant (2005) prüfte, in wieweit Peer-Mentoring mit organisationalem Wissen zusammenhängt.

Herauszustellen ist jedoch insbesondere der Ansatz von Raabe und Beehr (2003), bei dem formale Mentoring-Beziehungen, mentorale Beziehungen mit Vorgesetzten und mentorale Beziehungen mit Kollegen untersucht wurden. Raabe und Beehr (2003) gingen dabei u.a. der Frage nach, inwieweit diese verschiedenartigen mentorale Beziehungen mit protégébezogenen Angaben zu organisationalem Commitment, Arbeitszufriedenheit und Fluktuation verbunden sind. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere die Vorgesetzten- und Kollegenbeziehungen mit den genannten Aspekten zusammenhängen. Das formale Mentoring spielt hingegen keine signifikante Rolle bei diesen Variablen. Erklärt wird dieses Ergebnis durch den unterschiedlichen Zeitumfang, den die jeweiligen Paarzusammenstellungen miteinander verbringen. Allerdings kann ein Grund auch in der generellen Gestaltung der formalen Mentoring-Beziehung liegen, die erheblich vom traditionellen, informellen Mentoring abweichen kann (vgl. Anhang 12). Anzumerken ist auch, dass die Analysen insgesamt auf nur 61 Mentor-Protégé-Paare zurückgreifen. Weiterer Forschungsbedarf ist daher sicherlich gegeben, um auch in der Praxis entsprechende Ratschläge geben zu können.

## Anhang 14

### Exkurs: Gruppen-Mentoring

Beim traditionellen Mentoring findet eine Eins-zu-Eins-Interaktion zwischen Mentor und Protegé statt. Es handelt sich demnach um eine Paarbeziehung, an der Außenstehende keinen Anteil nehmen können. Nicht alle Personen haben jedoch den Zugang zu so einer exklusiven Zweierbeziehung. Beispielsweise kann es bei Selbständigen oder Mitarbeitern kleinerer Organisationen ganz einfach an der Verfügbarkeit von Mentoren mangeln. Eine Alternative ist hier das in Anhang 13 angesprochene Peer-Mentoring. Jedoch nicht nur Kollegen, sondern auch formale Gruppen können einen Teil der Mentoring-Funktionen ausfüllen. Dansky (1996), und McDonald (2002) sprechen in diesem Zusammenhang von „group mentoring“, wobei sich die Beschreibungen, was sich dahinter verbirgt, etwas unterscheiden.

Bei McDonald (2002) steht „group mentoring“ für ein Modell, bei dem eine Vielzahl von Personen die Möglichkeit erhalten, von einem einzelnen Mentor zu profitieren. Neben der direkten Unterstützung durch den Mentor wird durch die Interaktion der Gruppenmitglieder untereinander ein Synergieeffekt ausgelöst. Der eigentliche Mentor nimmt die Rolle eines Moderators ein, der die Gruppe anleitet und unterstützt, sich gegenseitig zu mentorieren. Er gilt als Partner in einem Lernprozess, bei dem die Gruppenmitglieder sich austauschen und beispielsweise Ideen und Erfahrungen weitergeben.

Dansky (1996) spricht ebenfalls von Synergieeffekten, löst sich jedoch von dem Bild, dass ein konkreter Mentor eine Gruppe von Protegés betreut. Die Autorin sieht „group mentoring“ entsprechend als neues Konstrukt an, welches sie folgendermaßen beschreibt:

Group mentoring is defined here as a group influence that emerges from social norms and roles that are characteristic of a specific group and results in the career enhancement of an individual member. This perspective recognizes that groups may have unique goals, norms, traditions, and so forth that influence group members. The synergistic effect of collective behaviour is experienced to some degree by every member. (S. 6 f.)

Dansky schließt nicht aus, dass einige Mitglieder der Gruppe zusätzliche Unterstützung durch eine traditionelle Eins-zu-Eins-Beziehung erhalten. Dieses ist davon abhängig, wie die Gruppenzusammensetzung ausfällt. Die eigentliche mentorale Dynamik beim Gruppen-Mentoring entsteht jedoch ausschließlich durch die Gruppe als Ganzes. Beispiele für solche Gruppen sind Berufsvereinigungen, Standesorganisationen oder regelmäßige berufsbezogene Stammtischtreffen. An der von Dansky (1996) durchgeführten Studie nahmen 88 Manager aus dem Bereich der häuslichen Pflege teil, die sich bei regelmäßigen Treffen über ihren beruflichen Alltag austauschen. Die gruppenbezogene mentorale Unterstützung wurde durch einen traditionellen Mentoring-Fragebogen erhoben, der entsprechend modifiziert wurde. Er weist vier verschiedene gruppenbezogene, mentorale Verhaltensweisen auf: „role modeling“, „inclusion/ belonging“, „psychosocial support“ und „networking“. Im Rahmen der Zusammentreffen ist es demnach möglich, modellhaftes berufliches Handeln kennen zu lernen, ein Gefühl der Zugehörigkeit zu entwickeln, psychosoziale Unterstützung zu erhalten und Kontakte und Verbindungen aufzubauen. In dem letzten Aspekt ähnelt Danskys (1996) Gruppen-Mentoring der Bildung von karrierebezogenen Netzwerken (vgl. Anhang 16), einem Aspekt, der auch von Riley und Wrench (1985) betont wird. Riley und Wrench sprechen dann von „group mentoring“, wenn eine Person Beziehungen zu zwei oder mehr Personen aufgebaut hat, die sie in den verschiedensten Bereichen im Sinne eines Mentors unterstützen können. Während diese Art von Netzwerk jedoch aus vielen sehr unterschiedlichen informellen, ungebundenen Beziehungen mit Personen bestehen kann, die sich nicht unbedingt direkt kennen, schließt das Gruppen-Mentoring nach Dansky (1996) immer die

Mitgliedschaft in der entsprechenden Gruppe ein. Dabei identifizieren sich die Mitglieder mit ihrer jeweiligen Gruppe, verfolgen die gleichen Ziele, haben ähnliche Interessen und nähern sich in ihren Werten an. Es bestehen gruppenbezogene Normen und damit verbunden normative Kontrollmechanismen, die das Verhalten der Mitglieder vorhersagbar macht. Gerade dieser normative Aspekt fehlt jedoch häufig in Netzwerkstrukturen.

Dansky (1996) interessierte jedoch nicht nur die Unterschiede zu anderen Unterstützungsformen, sondern auch, welchen Beitrag diese Art des Mentorings für die Karriereentwicklung leisten kann. Als Indikatoren verwendete die Autorin die Höhe des erreichten Einkommens und die Höhe der erreichten beruflichen Position. Mit Hilfe von hierarchischen Regressionsanalysen konnte sie zeigen, dass der Faktor „Zugehörigkeit“ über das traditionelle Eins-zu-Eins-Mentoring hinaus einen bedeutsamen Anteil der Varianz in Bezug auf die Höhe der erreichten beruflichen Position aufklärt. Ebenso scheint der Aspekt des Rollenvorbildes zusätzliche Varianzanteile der erreichten Einkommenshöhe zu erklären. Die Frage „Group mentoring, does it work?“, der auch Mitchell (1999) bei einer neuseeländischen Untersuchung nachging, lässt sich trotz dieser ersten Ergebnisse noch nicht eindeutig beantworten. Gruppen-Mentoring ist immer noch ein relativ neues Konzept, welches im Rahmen der Mentoring-Literatur wenig untersucht wurde (vgl. Dansky, 1996; Ritchie & Genoni, 2002). Weitere Studien sollten zeigen, in welchem Ausmaß diese Art des Mentorings eine effektive Alternative in der Praxis zu dem traditionellen Eins-zu-Eins-Mentoring darstellen kann.

## Anhang 15

### Exkurs: Virtuelles Mentoring

Der Begriff „virtuelles Mentoring“ steht für eine Reihe von Ausdrücken wie „e-mentoring“, „electronic mentoring“, „computer-mediated mentoring“, „tele-mentoring“, „internet mentoring“, „e-mail mentoring“, „online mentoring“, „cybermentoring“ oder „non-face-to-face mentoring“ (vgl. Bierema & Hill, 2005; Hamilton & Scandura, 2002; Perren, 2003; Smith-Jentsch, Scielzo, Yarbrough & Rosopa, 2008). Es handelt sich dabei um Mentor-Protegé-Beziehungen, die sich überwiegend auf den Gebrauch von elektronischer Kommunikation, zumeist mit Hilfe von Computern, stützen. Das bedeutet nicht, dass sich Personen aus virtuellen Mentor-Protegé-Beziehungen niemals treffen können. Der direkte Kontakt vor Ort wird jedoch überwiegend durch Kommunikationsmittel wie Telefon, Fax, Videokonferenzen, Internet und Mail ersetzt.

Diese Art des Mentorings hat insbesondere in den letzten Jahren immer mehr Anhänger gefunden. Nach Auskunft von Ensher, Heun und Blanchard (2003) haben sich beispielsweise zwischen den Jahren 2000 und 2002 bei den üblichen Internetsuchmaschinen die Anzahl der Treffer zu Suchbegriffen wie „online mentoring“ fast verfünffacht. Ein Grund hierfür könnte darin liegen, dass diese Form des Mentorings Personen miteinander verbinden kann, die ansonsten nicht interagieren würde (vgl. Guy, 2002). Zudem kommt es den Bedürfnissen unserer heutigen Arbeitswelt entgegen, die neue Organisationsstrukturen sowie neue zeitliche, räumliche und technische Rahmenbedingungen zu meistern hat. Allein die in vielen Organisationen mittlerweile zum Standard gehörende Einsätze in wechselnden Städten und Ländern während der Ausbildung (beispielsweise als Trainee) oder der späteren beruflichen Tätigkeit machen den persönlichen Kontakt von Angesicht zu Angesicht schwer.

Der Vorteil der computerbasierten Kommunikation, insbesondere der Mailprogramme, ist, dass die Beteiligten oftmals nicht zeitgleich anwesend sein müssen. Für Mentoren, die einen sehr arbeitsreichen Alltag haben, besteht die Möglichkeit, häufiger, dafür aber kürzer mit ihren Protegés in Kontakt zu treten, indem Mails zwischen andere berufliche Termine geschoben werden. Zudem können sie den Ort ihre Kontaktaufnahme selber wählen, solange die jeweiligen technischen Voraussetzungen gegeben sind. So werden auch landesübergreifende Beziehungen sowie Beziehungen nach einem Arbeitsplatzwechsel oder während des Erziehungsurlaubes möglich, ohne die Erreichbarkeit von Mentoren und Protegés zu beeinträchtigen. Dies bringt eine große zeitliche und räumliche Flexibilität mit sich und spart diejenige Zeit ein, die für die Koordinierung und Durchführung von Treffen, einschließlich von Anreise und eventuell Übernachtungen, benötigt würde.

Zusätzlich öffnet virtuelles Mentoring den Zugang zu Mentoren für Personen, die ansonsten eine Reihe von Barrieren zu überwinden hätten. Beispielsweise ziehen unterschiedlich geschlechtliche Beziehungen weniger Aufmerksamkeit auf sich, so dass Gerüchte vermieden werden. Bierema und Hill betonen (2005, S. 559): „E-mentoring crosses boundaries of race, class, and gender by targeting marginalized groups in society such as minorities, low-income students, and young girls and women“.

Aber auch der Mentor muss nicht unbedingt dem traditionellen Bild eines männlichen, älteren, weisen Ratgebers entsprechen, da viele dieser Aspekte bei Mails nicht so offensichtlich sind. Ebenso abgewichen werden kann von der exklusiven Paarbeziehung. So unterscheiden beispielsweise Perez und Dorman (2001) im Rahmen von virtuellem Mentoring zwischen dem klassischen „pair mentoring“, dem bereits gesondert angesprochenen „group mentoring“ und der Kategorie „ask an expert“. Letzteres bezieht sich auf ein Modell, bei dem Protegés Experten befragen können. Zumeist handelt es sich um eine einzelne, zeitlich befristete Austauschsituation, in der der Mentor als Quelle von Informationen, Instruktionen und

Ratschlägen dient. Zumeist entwickelt sich daraus keine längerfristige Beziehung, allerdings ermöglicht dieses Modell, dass viele Personen Zugang zu sonst oftmals unerreichbaren Experten erhalten.

Da der Kontakt bei allen drei Formen des virtuellen Mentorings meist textbasiert ist, wird häufig davon ausgegangen, dass die Beziehung zu einer Verbesserung der schriftlichen Ausdrucksfähigkeit führt (vgl. Bierema & Hill, 2005). Zudem bringt es mit sich, dass Mentor wie Protégé Fragen, Antworten und Bemerkungen genauer überlegen und formulieren. Sie sind nicht auf wenige, aber lange Treffen angewiesen, sondern können zeitnah je nach ihren Bedürfnissen agieren. Werden in einer Mail Aspekte vergessen, können sie ohne weiteres später in einer weiteren ergänzt werden. Zudem können zunächst Erkundigungen eingeholt werden, bevor Antworten geschrieben werden. Teilweise fällt es Personen auch leichter, persönliche Probleme schriftlich zu formulieren, als mit einem direkten Gegenüber darüber zu sprechen. Aufgrund des schriftlichen Austausches bleibt zusätzlich eine Aufzeichnung über den gesamten Mentoringprozess erhalten, so wie es beim traditionellen Mentoring nie der Fall sein wird.

Allerdings bringen Mailkontakte mit sich, dass die soziale Präsenz der Mentoren entsprechend gering ist. Der Vorteil der Flexibilität des Mediums kann andererseits das Problem beinhalten, dass auf Fragen nicht geantwortet wird oder ein ständiger Zugzwang entsteht. Zudem liefert der Schriftverkehr ein großes Potential an Missverständnissen und Störungen der Kommunikation: es kommen zum Teil gravierende Tippfehler vor, Sätze können anders verstanden werden als ursprünglich intendiert, Mails gehen verloren, Feedback verspätet sich und bezieht sich dadurch nicht mehr auf die eigentliche Situation. Insbesondere das Fehlen der nonverbalen Kommunikation kann zu falschen Auslegungen und Fehlschlüssen führen. Auch sollte sich jeder, der elektronische Medien benutzt, darüber im klaren sein, dass es letzten Endes keine Gewähr dafür gibt, dass eine Nachricht ausschließlich seinen intendierten Empfänger erreicht. So kann z.B. niemand vollständig sicher sein, wer eine Mail liest, wer Zugang zu der Mail hat oder an wen sie weitergeleitet wird. Alles Schriftliche kann archiviert, vervielfältigt und weitergegeben werden. Gerade bei heiklen, internen Angelegenheiten wird daher eher versucht, durch Vier-Augen-Gespräche dieses Risiko zu reduzieren. Der Aufbau einer Beziehung, die auf Vertrauen basiert, kann beim reinen virtuellen Mentoring daher schwierig sein. Teilweise entwickelt sich daher weniger eine intensive Mentor-Protégé-Beziehung, sondern eher ein Netzwerk mit vielen spezialisierten Individuen, die eine spezifische Funktion, eine Organisation oder ein Land repräsentieren (vgl. Whiting & de Janasz, 2004). Diese können dementsprechend für die unterschiedlichsten Perspektiven stehen, sowie verschiedenes Wissen und verschiedene Fähigkeiten mitbringen. Eine Person wird eher als Rollenmodell angesehen, eine zweite Beziehung hat vielleicht ihren Schwerpunkt eher im Bereich der emotionalen Unterstützung. Allerdings ist bei jeder dieser im Netzwerk vertretenen Personen entscheidend, dass sie die technischen Fähigkeiten mitbringt, elektronische Kommunikationsmittel zu verwenden. Zudem muss der Zugang für alle Beteiligten offen sein. Wobei allein die Verwendung des Internets in einigen Ländern noch immer kostspielig und/oder reglementiert ist. Neben dem physischen Zugang sollte zudem der intellektuelle Zugang gewährleistet sein, insbesondere wenn die Zielgruppe nicht aus Nachwuchsführungskräften sondern beispielsweise aus gefährdeten Jugendlichen besteht.

Zusammenfassend lässt sich somit sagen, dass virtuelles Mentoring für Organisationen viele Chancen beinhaltet, bei einer Entscheidung für die ausschließliche Nutzung jedoch nicht vernachlässigt werden darf, dass damit qualitative Unterschiede zum traditionellen Mentoring verbunden sind.

## Anhang 16

### Exkurs: Entwicklungsnetzwerke

Die Arbeitswelt ist aufgrund von weltwirtschaftlicher, technologischer und gesellschaftlicher Veränderungen sowie dem Einsatz neuer Managementkonzepte immer mehr im Wandel begriffen. Dieses hat neue Organisationsstrukturen, zeitliche, räumliche und technische Rahmenbedingungen, Arbeitsanforderungen und psychologische Kontrakte mit sich gebracht (vgl. Blickle & Schneider, in Druck; Byrne, Dik & Chiaburu, 2008; Forret & Dougherty, 2001; Higgins & Kram, 2001; Molloy, 2005; Schneider, 2005). Eine Folge dieses Wandels ist, dass sich Beschäftigte kaum noch auf eine langfristige, stabile, kalkulierbare und sichere Tätigkeit in ihrer Organisation verlassen können. Damit ist auch der hierarchische Aufstieg, der oftmals bei entsprechender Eignung und Loyalität automatisch in mehreren Schritten stattgefunden hat, nicht mehr gegeben. Die Verantwortung für Karriere und Entwicklung liegt immer mehr in den Händen des Einzelnen. Es ist daher eine entscheidende Karrierestrategie, viele Beziehungen zu Personen aufzubauen und aufrechtzuerhalten, die möglicherweise arbeits- und karrierebezogene Unterstützung geben können. So ging auch Kram (1985a) ursprünglich von dem Phänomen der „relationship constellations“ aus, hinter dem sich die Idee verbirgt, dass sich eine Person nicht nur auf einen einzelnen primären Unterstützer, sondern besser auf eine Vielzahl von Individuen verlassen soll, um im Rahmen der beruflichen Karriere entwicklungsbezogene Unterstützung zu erhalten. Diesen Gedanken machen sich heutzutage z.B. Onlineplattformen zu nutze, bei denen Kontakte, Kommunikationsmöglichkeiten, Kooperation und Austausch versprochen werden.

Das Vorhandensein und Einsetzen von Beziehungen und Kontakten wird in der Soziologie häufig mit den Begriffen „soziales Kapital“ (Wolff & Moser, 2006) oder „soziale Ressource“ (Ibarra, 1995) umschrieben. Dabei steht die Annahme im Vordergrund, dass spezifische Konstellationen von Kontaktnetzwerken eine wertvolle Ressource darstellen, die Handlungen erleichtern. Neben diesem strukturellen Ansatz der Soziologie finden sich in der Psychologie „developmental networks“ (z.B. Higgins & Kram, 2001; Kram & Ragins, 2007) bzw. das Konstrukt des „networking“ (z.B. Forret & Dougherty, 2001, 2004; Noe et al., 2002), bei dem insbesondere die Handlungen des Einzelnen von Interesse sind. Untersuchungsgegenstand sind hier z.B. Verhaltensweisen, die zu nützlichen Kontakten bzw. günstigen Netzwerkstrukturen führen (Wolff & Moser, 2006). Das Unterstützungsnetzwerk wird dabei häufig als eine spezifische Art des gesamten sozialen Netzwerkes einer Person angesehen, welches diejenigen Beziehungen enthält, die zu einem bestimmten Zeitpunkt einen wichtigen Beitrag für die berufliche Weiterentwicklung geleistet haben. Higgins und Kram (2001) sprechen von Unterstützung, die wie beim traditionellen Mentoring auf Karriere- und psychosozialer Ebene anzusiedeln ist. Bezogen auf den organisationalen Kontext umschreibt Ibarra (1995, S. 674) dieses Konzept des informellen beruflichen Netzwerkes entsprechend als „the set of job-related contacts that a manager relies on for access to task-related, career and social support“. Forret und Dougherty (2004, S. 420) definieren netzwerkbezogenes Verhalten auch als „individuals' attempts to develop and maintain relationships with others who have the potential to assist them in their work or career“. Oder einfacher ausgedrückt, Networking ist „an elegant way of using people“ (Ibarra & Hunter, 2007, S. 40). Etwas breiter gefasst fällt eine deutschsprachige Arbeitsdefinition von Wolff und Moser (2006) aus:

Unter Networking sollen alle Verhaltensweisen verstanden werden, die dem Aufbau und der Aufrechterhaltung von informellen Beziehungen dienen, deren (potentieller) Effekt es ist, arbeitsbezogene Handlungen der beteiligten Personen durch freiwilliges Zur-Verfügung-Stellen von Ressourcen zu erleichtern und gemeinsame Vorteile zu optimieren. (S. 162)

Die letzten beiden Definitionen beschreiben das Bilden von Netzwerken als ein proaktives Verhalten, welches dazu verhilft, vielfältige Entwicklungsbeziehungen zu bilden. Wolff und Moser (2006) betonen dabei insbesondere den informellen Charakter der Beziehungen, das Vertrauen zwischen den Beteiligten, sowie die Freiwilligkeit des Austausches. Nach Sydow (1995) ist dieses Vertrauen eine entscheidende Komponente, um z.B. strategisch bedeutsame Informationen zu sammeln und auszutauschen oder die Kosten der Wechselbeziehung zu senken. Dabei muss dieses Vertrauen jedoch nicht auf persönliche Sympathien basieren, sondern kann nach Ansicht des Autors auch aus einer positiv verlaufenden Transaktions-episode oder aus einer genauen Prüfung beispielsweise der Leistungsfähigkeit des Kooperationspartners resultieren. Nach Sydow hat die Bildung von Netzwerken insbesondere in der Führungspraxis immer einen politischen oder mikropolitischen Aspekt. Es werden Netzwerke geknüpft, um innerhalb und außerhalb der Organisation Einfluss auszuüben, bestimmte Interessen durchzusetzen oder Ressourcen für eine zukünftige Machtausübung zu sichern. So können Kollegen, Vorgesetzte oder andere höherrangige Personen aus der eigenen Organisation Teil eines Netzwerkes sein, aber auch Freunde, ehemalige Klassenkameraden oder Bekannte aus Berufsverbänden. Entscheidend ist, dass die entsprechenden Personen das Potential mitbringen, den Einzelnen zu unterstützen, unabhängig davon, ob die Unterstützung auch tatsächlich stattfindet. Je nach inhaltlichem Schwerpunkt unterscheidet Sydow (1995) allerdings zwischen geschäftlichen, finanziellen oder auch informationstechnischen Netzwerken. In der Alltagssprache ist zudem die Rede von regionalen Netzwerken, zu denen sich örtliche Partner zusammenschließen, politischen Netzwerken, die häufig mit Verhandlungssystemen zusammenhängen, Expertennetzwerken, bei denen der Wissensaustausch im Vordergrund steht, Qualifizierungsnetzwerke, die der Weiterbildung dienen oder Lernnetzwerke bei denen sich die Beteiligten über Probleme und Erfahrungen austauschen können. Aber auch auf der Ebene von Gruppen und ganzen Organisationen wird der Begriff verwendet. So spricht Gils (1998) von „interorganizational networks“, bei denen die wirtschaftlichen Kooperationsbeziehungen einer Organisation zu anderen Organisationen und Gruppen in ihrer Umgebung im Vordergrund stehen beispielsweise zu Zulieferern, Verkaufsstellen, Gewerkschaften und Banken.

Eine Typologisierung der Netzwerkbeziehungen erfolgt nach relationalen Merkmalen, kollektiv und individuell bedeutsamen funktionalen Merkmalen und Merkmalen der Morphologie (Röhrle, 1994, S. 16). *Relationale* Merkmale betreffen u.a. die Art der Bindungen, die Häufigkeit, Dauer und Stabilität der Kontakte, die Vielseitigkeit der Beziehungsinhalte, die Unterscheidung zwischen Egozentriertheit und Altruismus, die Homogenität des Netzwerkes und das Ausmaß, mit dem an den Zugang zum Netzwerk Bedingungen geknüpft sind. Zu den *kollektiv* und *individuell* bedeutsamen funktionalen Merkmalen zählen hingegen die soziale Unterstützung (Sicherheit, Rückhalt usw.) und die soziale Kontrolle (Normorientierung, Übermittlung von Werten). Zu den *morphologischen* Merkmalen gehören Aspekte wie Größe, Dichte, Erreichbarkeit und Zentralität.

Eine weitere Kategorisierung von Entwicklungsnetzwerken stammt von Higgins und Kram (2001). Hier wird zwischen „entrepreneurial“, „opportunistic“, „traditional“ und „receptive“ unterschieden, je nachdem wie stark die Bindungen („ties“) und die Vielseitigkeit („range“) der unterschiedlichen sozialen Systeme von denen die Kontakte herkommen ausfallen. Zudem findet ähnlich wie beim Mentoring eine Unterscheidung zwischen formalen und informellen Netzwerken statt. Ibarra (1993) verwendet auch den Begriff „prescribed networks“ (prescribe = bestimmen, festsetzen, vorschreiben) im Gegensatz zu „emergent networks“ (emergent = auftauchend, gewachsen). Ein formales Netzwerk besteht aus einer Reihe von offiziell festgelegten Beziehungen, die notwendig sind, um eine von der Organisation definierte Aufgabe auszuführen. Dazu gehören Kontakte innerhalb von Arbeitsgruppen aber auch die Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Interaktionen in

informellen Netzwerken sind hingegen offener für persönliche Interessen. Die Beziehungen können arbeitsbezogen, sozial oder auch beides sein. Sie entstehen aufgrund von zielgerichteten Handlungen innerhalb und außerhalb des Arbeitsumfeldes und sind daher sehr viel breiter angelegt.

Um ein Netzwerk aufzubauen und zu pflegen, können verschiedene Aspekte förderlich sein. Dazu gehört anderen kleine Gefallen erweisen, die Mitgliedschaft in Berufsverbänden und Vereinen, die Teilnahme an vom Arbeitgeber organisierten sozialen Ereignissen wie Betriebsausflügen, sportbezogene Aktivitäten mit Kunden und Kollegen oder das Wahrnehmen von sozialen Aufgaben. Forret und Dougherty (2001, 2004) unterscheiden im Rahmen ihrer Networking-Skala insgesamt fünf verschiedene Verhaltensweisen: „maintaining contacts“, „socializing“, „engaging in professional activities“, „participating in community“ und „increasing internal visibility“.

*Der erste Faktor*, Pflegen von Kontakten, beinhaltet Telefonate mit beruflichen Kontakten, um in Verbindung zu bleiben, das Versenden von kleinen Geschenken an unterstützende Personen, das Verteilen von Visitenkarten, das Schreiben von Postkarten, Mails und Rundbriefen oder auch Geschäftsessen außerhalb der eigenen Organisation. *Der zweite Faktor* beinhaltet Aspekte, die damit zusammenhängen, dass die jeweilige Person unter Leute geht bzw. mit anderen Personen Umgang hat. Darunter fällt die Teilnahme an von der Organisation organisierte soziale Treffen, die Mitgliedschaft in hauseigenen Sportgruppen, sportliche Aktivitäten wie Golfspielen mit Kollegen und Kunden, mit anderen nach der Arbeit etwas zusammen unternehmen und das Kontaktieren von alten Studienfreunden. *Der dritte Faktor*, Engagement in beruflichen Aktivitäten, geht mit Verhaltensweisen einher, wie etwa berufliche Seminare und Workshops anzubieten und an ihnen teilzunehmen, zu Konferenzen und Kongressen zu fahren, Artikel in internen Newslettern und anerkannten Fachzeitschriften zu verfassen oder auch Kommentare für Zeitungen und Zeitschriften zu schreiben. *Der vierte Faktor* betrifft das Engagement in Kirche und Gemeinde. Wird an Kirchenprojekten teilgenommen oder hat jemand sogar ein soziales Amt inne? Oder werden auch Treffen von sozialen Gruppen, Vereinen etc. wahrgenommen? *Der letzte Faktor* enthält schließlich Verhaltensweisen, durch welche die eigene interne Sichtbarkeit erhöht werden soll. Beispielsweise können neue arbeitsbezogenen Aufgaben übernommen werden, welche die Aufmerksamkeit der Umgebung hin zu der eigenen Person lenken, es wird an entsprechenden Arbeitsgruppen teilgenommen oder auch Kontakte durch kurze Gespräche und gemeinsame Essen gepflegt.

Für den deutschsprachigen Raum entwickelten Wolff und Moser (2006) eine Networking-Skala mit sogar sechs verschiedenen Bereichen. Die Autoren unterscheiden dabei zwischen internen und externen Networking, sowie den jeweiligen Skalen Aufbau, Pflege und Nutzung. *Intern-Aufbau* steht hier beispielsweise für die Aussage, dass innerbetriebliche Veranstaltungen, Betriebsfeiern oder Betriebsausflüge dafür genutzt werden, neue Kontakte zu knüpfen oder dass Personen, die man bisher nur vom Sehen kennt, von sich aus angesprochen werden. Bei der *Intern-Pflege*, wird hingegen Kollegen bei Problemen geholfen oder sich darüber informiert, woran Kollegen aus anderen Abteilungen gerade arbeiten. Die *Intern-Nutzung* geht schließlich damit einher, sich Informationen einzuholen und Tipps auszutauschen oder sich beraten zu lassen. Bei den externen Kategorien werden entsprechend eher Treffen von Berufsverbänden, Dienstreisen oder Einladungen zu offiziellen Empfängen genutzt, um Kontakte *aufzubauen*, Grüße ausgerichtet oder Treffen mit beruflichen Bekannten arrangiert um die Kontakte zu *pflegen* und Bekannten aus anderen Organisation Ratschläge und Informationen weitergegeben bzw. von ihnen erbeten, um das Netzwerk zu *nutzen*.

Die Entwicklung von Netzwerken kann sowohl durch arbeitsbezogene Faktoren als auch personenbezogene Faktoren geformt werden (vgl. Higgins & Kram, 2001). In die Kategorie *arbeitsbezogene Faktoren* fallen überwiegend Aspekte, welche die Bedingungen, Einschränkungen und Möglichkeiten für Unterstützungsnetzwerke betreffen. So können beispielsweise technologische Neuerungen und Veränderungen innerhalb von Organisationen die Häufigkeit und Qualität der internen und externen Kommunikation erleichtern. Aber auch die architektonische Gestaltung der Gebäude, das Entwicklungs- und Förderklima der Organisation, die hierarchische Position des Einzelnen, seine beruflichen Aufgaben und Anforderungen, die Branche, in der jemand tätig ist oder seine impliziten Normen und Werte können die Vielfalt des Netzwerkes bestimmen. So schreiben Higgins und Kram (2001, S. 275): „Individuals who are working in rapidly changing and dynamic industries and/ or are working on tasks that require ample time in extraorganizational activities, such as attending conferences and professional associations and/ or engaging in client work, will naturally come in contact with a greater variety of potential developers”.

Die *personenbezogenen Faktoren* wirken sich hingegen weniger auf die Rahmenbedingungen sondern eher auf das individuelle Verhalten aus, entwicklungsbezogene Hilfe zu suchen. Entscheidend hierbei sind Persönlichkeitseigenschaften aber auch demographische Aspekte. Higgins und Kram (2001) zählen insbesondere die Wahrnehmung von Kontrolle, das Selbstwertgefühl, das Bedürfnis, Feedback zu erhalten, Konfliktmanagementfähigkeit, Empathie, emotionale Kompetenz und die Leistungsorientierung von Personen auf. Aber auch die Nationalität und das Geschlecht sowie vorangegangene Erfahrungen mit Netzwerkbeziehungen können Anzahl und Vielfalt von Unterstützern bestimmen.

Neben den arbeitsbezogenen und den personenbezogenen Faktoren wirken eine Reihe von *moderierenden Faktoren*. Dazu zählen u.a. der individuelle Interaktionsstil und die Karriereorientierung seitens desjenigen, der das Netzwerk aufbaut, oder die wahrgenommene und formale Macht des Unterstützers.

Einige der von Higgins und Kram (2001) angesprochenen arbeitsbezogenen, personenbezogenen und moderierenden Faktoren wurden bereits empirisch untersucht. So beschäftigen sich nach Ibarra (1993) z.B. viele Arbeiten damit, ob Frauen und Männer den gleichen Zugang zu organisationalen Netzwerken haben. Einige Studien gingen aber auch der Frage nach, ob die Beteiligung an netzwerkbezogenen Verhaltensweisen geschlechtsabhängig ist. Eine dieser Studien stammt von Forret und Dougherty (2001). Sie untersuchten insgesamt 418 Alumni einer amerikanischen Business School, die im Durchschnitt 15 Jahre Berufserfahrung aufweisen konnten. Die Studie hatte als Ergebnis, dass das Geschlecht und Networking nur bedingt miteinander verbunden sind. Insbesondere bei ihren korrelativen Analysen konnten die Autoren keinen signifikanten Zusammenhang feststellen. Bei anschließenden multiplen Regressionen wurde nur ein Teilaspekt der von ihnen verwendeten Networking-Skala signifikant. So stellten sie fest, dass sich Männer entsprechend des Faktors „socializing“ eher bei Verhaltensweisen engagieren, die damit zusammenhängen, unter Leute zugehen. In der gleichen Studie wurde zusätzlich geprüft, ob der sozioökonomische Hintergrund, Extraversion, das Selbstwertgefühl und die Einstellung gegenüber der Politik am Arbeitsplatz Prädiktoren für die Beteiligung an Verhaltensweisen zur Bildung von Netzwerken darstellen. Von diesen personenbezogenen Aspekten waren alle, bis auf das bereits erwähnte Geschlecht, mit Networking verbunden. Zusätzlich wurden die hierarchische Position bzw. die Leitungsebene und die Art der Tätigkeit („holding a sales or marketing position“) erhoben. Auch die Hypothesen bezüglich dieser arbeitsbezogenen Aspekte konnten zwar eingeschränkt, aber dennoch bestätigt werden.

In einer weiteren Untersuchung mit 478 Arbeitssuchenden aus Minnesota, USA, fanden Wanberg, Kanfer und Banas (2000) heraus, dass Extraversion und Gewissenhaftigkeit mit einem höheren Ausmaß an Networking verbunden ist. Es wurden z.B. mehr Verhaltensweisen

gezeigt, die darauf zielten, den Freundes – und Bekanntenkreis zu kontaktieren, um Informationen, Ratschläge und Hinweise zu erhalten, die für ihre Suche nach einem neuen Arbeitsplatz nützlich sein könnten. Die restlichen Aspekte der „Big Five“, Neurotizismus, Offenheit für Erfahrungen und Verträglichkeit, hingen ebenfalls mit der Intensität des Networkings zusammen, allerdings konnten Analysen zeigen, dass der Einfluss der erstgenannten Faktoren deutlich höher ausfiel.

Allgemein sprechen Wolff und Moser (2006) nicht nur von Nutzen, sondern auch von einer Vielzahl von Ressourcen, die durch Networking erhältlich sind. Diese lassen sich in ihren Augen häufig als „Gefälligkeiten“ charakterisieren. Darunter fallen Arbeitserleichterungen durch den sogenannten kleinen Dienstweg, die Weitergabe strategischer Informationen oder auch eine abstraktere Macht- und Karriereentwicklung, in dem Beziehungen spielen gelassen werden. Aber auch Noe et al. (2002) betonen, dass es immer wichtiger wird, multiple Beziehungen aufzubauen, etwa um die neusten Technologien oder Ideen über Produktentwicklungen und Service kennen zu lernen.

Eine empirische Überprüfung der positiven Konsequenzen aus Netzwerken findet sich u.a. bei Higgins und Thomas (2001). Die Autoren befragten junge Angestellte aus 12 verschiedenen New Yorker Rechtsanwaltskanzleien. Sie konnten zeigen, dass ihr hierarchischer Aufstieg zum Partner damit zusammenhing, ob sie bereits frühzeitig in der Lage waren, Kontakt zu den höher positionierten Beschäftigten der jeweiligen Kanzlei aufzunehmen und sich dadurch ein Karrierenetzwerk zu knüpfen. In einer weiteren Studie brachte Higgins (2000) zudem die Anzahl von Entwicklungsbeziehungen mit der Arbeitszufriedenheit in Verbindung. Und auch Forret und Dougherty (2004) fanden heraus, dass einige Facetten von netzwerkbezogenen Verhaltensweisen mit objektiven und subjektiven karrierebezogene Aspekten verbunden sind. So hängen die Anzahl der Beförderungen, das Gehalt und der wahrgenommene Karriereerfolg mit der Beteiligung an einigen der netzwerkbezogenen Aktivitäten zusammen. Ähnliche Ergebnisse fanden auch Wolff und Moser (2009) in einer längsschnittlichen Studie über die Auswirkungen von Networking auf den Karriereerfolg. Bozionelos und Wang (2006) konnten hingegen nur einen Zusammenhang mit dem intrinsischen Karriereerfolg aufzeigen, nicht jedoch mit einem extrinsischen.

Entsprechend positive Auswirkungen im akademischen Bereich werden von de Janasz und Sullivan (2004) dargestellt. Aber auch Allen und Finkelstein (2003), Bosley, Arnold und Cohen (2007), Bozionelos (2006, 2008), Burke et al. (1995), Chandler und Kram (2005, 2007), Crocitto, Sullivan und Carraher (2005), Dobrow und Higgins (2005) und Gibson (2005) haben sich mit Entwicklungsnetzwerken und verschiedenen Unterstützungskonstellationen befasst. Weitere Studien und ihre Ergebnisse finden sich in einer Übersicht bei Wanberg et al.(2003).

All diese Einflussfaktoren sowie positiven Auswirkungen ähneln denen vom Mentoring-Konzept. Wird Networking mit Mentoring verglichen, so fällt allerdings auf, dass die Bezeichnung der beteiligten Personen unterschiedlich ausfällt. Im Rahmen von Netzwerken agieren „developer“ (Forret & Dougherty, 2004; Higgins & Kram, 2001), die ein aktives Interesse daran haben, ihren Schützling zu fördern und zu unterstützen. Beim Mentoring kümmert sich hingegen ein „Mentor“ um seinen Protegé bzw. Mentee. In der Soziologie wird teilweise jedoch auch der Begriff „networking-mentoring“ mit einem Netzwerk aus „Mentoren“ dem traditionellen bzw. „grooming-mentoring“ gegenübergestellt (vgl. Palgi & Moore, 2004) oder es wird in der Mentoring-Literatur von „multiple mentoring“ (z.B. Scandura & Pellegrini, 2007) gesprochen, bei dem der Protegé zur gleichen Zeit ein Netzwerk mit mehreren Mentoren besitzt.

Den Aspekt des Unterstützens hat das Bilden von Netzwerken jedoch mit dem traditionellen Mentoring gemeinsam. In beiden Fällen sind Entwicklungsbeziehungen eingebunden.

Allerdings werden beim Mentoring viele verschiedene Funktionen in einer einzigen Person vereint, während typische Beziehungen innerhalb eines Netzwerkes weniger intensiv und persönlich ausfallen und weniger Unterstützungsaspekte beinhalten (vgl. Forret & Dougherty, 2004; Kram, 1985). In Abgrenzung zu anderen Entwicklungsbeziehungen zeichnet sich Mentoring durch starke, enge Bindungen, häufige Interaktionen, eine hohes Maß an Reziprozität, Intimität und emotionaler Intensität aus, trotz der Macht der dienstälteren Person in Gestalt des Mentors und der hierarchischen Distanz zwischen den Beteiligten (Bozionelos, 2003; Wanberg et al., 2003). Netzwerkbeziehungen können hingegen sehr unterschiedlich eng ausfallen und die entsprechenden Personen können eine niedrigere, gleichwertige oder höhergestellte hierarchische Position innehaben. Zusätzlich betont Bozionelos (2003), dass ein Netzwerk nicht nur aus Personen besteht, die eine Person bewusst als potentielle Unterstützer wahrnimmt, sondern auch Personen beinhalten kann, die ohne das vollständige Wissen der Person die Karriereentwicklung unterstützen. Ausmaß und Qualität der Unterstützung ist hier also weniger von einem intensiven Kontakt zu einem Mentor abhängig, sondern eher von der Gesamtheit der karriereförderlichen Beziehung. So kann nach Blickle und Boujataoui (2005) ein Laufbahnunterstützer im Netzwerk eher ein „Beichtvater“ sein, bei dem die emotionale Unterstützung im Vordergrund steht, während ein anderer eher eine „Leitfigur“ oder „Vorbild“ darstellt. Ein dritter konzentriert sich eventuell ganz auf die direkte Laufbahnförderung und agiert so als „Strippenzieher“ auf dem Karriereweg. Der Vorteil dieser verteilten Unterstützung ist, dass die Nachwuchskraft nicht auf das Ausmaß an Unterstützung sowie die Kenntnisse und Fähigkeiten einer Person angewiesen ist, sondern ihm eine Vielzahl von Experten aus den verschiedensten Bereichen zur Unterstützung zur Verfügung stehen können. Hat ein primärer Mentor beispielsweise kaum Kenntnisse über technologische Neuerungen, so ist nach Molloy (2005) eventuell eine andere Person aus dem Netzwerk in der Lage, dies auszugleichen.

Das Netzwerk schließt dabei jedoch nicht die Entstehung einer Mentor-Protégé-Beziehung innerhalb seiner Strukturen aus. Ohne weiteres kann eine der Personen im aufgebauten Netzwerk alle mentorale Unterstützungsfunktionen in sich vereinen. Dies ist jedoch keine Grundvoraussetzung, um generell Unterstützung zu erhalten. So betonen bereits Higgins und Kram (2001), dass mentorale Beziehungen nur eine von vielen laufbahnförderlichen Unterstützungsbeziehungen darstellen und sie daher in ein netzwerktheoretisches Konzept der Unterstützung eingeordnet werden sollten. Dieser Gedanke greift Krams (1985a) Sicht auf, dass das traditionelle Mentoring nur ein Teil der individuellen Beziehungskonstellationen ist, welche auch Kollegen, Familienmitglieder usw. umfassen. Gerade durch die Vielfalt möglicher Beziehung ist ein Netzwerk dem traditionellen Mentoring überlegen. So ist insbesondere seine Anwendbarkeit größer, da durch die Verteilung der Funktionen auf viele Quellen für alle Eventualitäten Schlüssel für die Karriereentwicklung zur Verfügung stehen (vgl. Bozionelos, 2003). Zudem ist die Wahrscheinlichkeit erhöht, facettenreiche, sehr verschiedenartige Informationen innerhalb und über die Grenzen der Organisation hinweg zu erhalten und Zugang zu den unterschiedlichsten Machtstrukturen zu bekommen (Bozionelos, 2003; Sydow, 1995). Auch sind die Ressourcen aus Netzwerken sehr viel robuster gegenüber Veränderungen der individuellen Position in der Arbeitswelt. Mit Hilfe von hierarchischen Regressionsanalysen konnte Bozionelos (2003) in seiner Studie entsprechend zeigen, dass Netzwerkbeziehungen das klassische Mentoring teilweise ersetzen kann. Dieses gilt besonders für den extrinsischen, jedoch nicht so sehr für den intrinsischen Karriereerfolg. Daneben sind Netzwerkstrukturen für Außenstehende schwerer einzusehen und rufen daher weniger Neid und Gerüchte hervor als exklusive, öffentlich bekannte mentorale Zweier-Beziehungen. Weitere Probleme bei traditionellen Mentoring-Beziehungen sind, dass der Protégé in eine starke Abhängigkeitsposition geraten kann, während der Mentor sich vor der Illoyalität seines Schützlings in Acht nehmen muss (vgl. Blickle et al., 2003). Aber auch für

die Entstehung und Entwicklung von mentorale Beziehung bleibt bei immer häufigeren Reorganisation, Zusammenschlüsse und Aufkäufe von Unternehmen kaum noch Zeit.

Das Bilden von Netzwerken umfasst demnach ähnliche Aspekte wie Mentoring. Ein Mentor kann sogar, muss aber nicht unbedingt, Teil eines Netzwerkes sein. Dennoch beinhalten Unterstützungsnetzwerke auch Qualitäten, durch die es sich von Mentor-Protégé-Beziehungen unterscheidet. Es wird daher angenommen, dass ein Zusammenhang zwischen Networking und Mentoring besteht, dieser jedoch eher moderat ausfällt.

## Anhang 17

### Exkurs: Kompensatorische Maßnahmen

Mentoring bringt für Organisationen und ihre Mitarbeiter viele Vorteile mit sich (vgl. Kap. 5.1). Jedoch auch außerhalb von Mentoring kann vieles davon erreicht werden. Dreher und Dougherty (1997) sprechen in diesem Zusammenhang von *kompensatorischen Maßnahmen* bzw. „substitutes for career-oriented mentoring relationships“, welche die Karrierechancen von denjenigen verbessern sollen, die keinen einflussreichen Mentor gefunden haben. Yukl (2006) zählt zu diesen Maßnahmen unter anderem formale Trainingsprogramme, Programme, die das individuelle Wachstum fördern, Potential-Assessment-Center, Outdoor Trainings, Jobrotations-Pläne, herausfordernde Arbeitsaufgaben oder sogenannte „self-help activities“. Unter letzterem versteht Yukl (2006) Aktivitäten, die nicht von der Organisation angeboten werden, sondern von der Nachwuchskraft selbst aufgegriffen werden, wie etwa die Verwendung von Handbüchern, Ratgebern, interaktiven Computerprogrammen und einführenden Filmen. Letztendlich gehören in seinem Sinn auch Coaching sowie die Teilnahme an formalen Mentoringprogrammen zu den allgemeinen Aktivitäten zur Weiterentwicklung, wobei beim letzten Punkt kaum von einer kompensatorischen Maßnahme gesprochen werden kann.

Dreher und Dougherty (1997) fassen den Begriff entsprechend enger, in dem sie die von ihnen vorgeschlagenen Maßnahmen einigen Funktionen des Mentorings gegenüberstellen. Aufgezählt werden „sponsorship“, „exposure and visibility“, „coaching“, „protection“ und „challenging assignments“. Findet kein „sponsorship“ im Sinne von Kram (1985a) statt, so können *systematische Nachfolgeplanungen* eine ähnliche Funktion übernehmen. Nach Dreher und Dougherty handelt es sich dabei um einen Prozess, in dessen Rahmen sich Managerteams regelmäßig treffen, um Nachwuchskräfte zu identifizieren, die derzeitige Manager in Schlüsselpositionen einmal ersetzen können. Als Entscheidungsgrundlage werden Aspekte wie die Fähigkeiten, Erfahrungen, Stärken und Schwächen der Nachwuchskräfte herangezogen, die laufend aktualisiert werden, nicht jedoch unbedingt, ob eine Person einen Mentor hat oder nicht. Damit hat jede Nachwuchskraft außerhalb von Mentoring die Möglichkeit, in der Organisation sichtbar zu werden und sich für Besetzungsentscheidungen ins Gespräch zu bringen. Zugleich können *computergestützte Inventare* verwendet werden, mit deren Hilfe Aspekte wie die ursprüngliche Ausbildung, bisherige Arbeitserfahrungen und spezifische Kompetenzen erfasst und jeweils auf dem aktuellsten Stand gehalten werden können. Ist eine Stelle neu zu besetzen, kann mit Hilfe solch eines Inventars eine Liste geeigneter Kandidaten erstellt werden.

Unter „exposure and visibility“ verstehen die Autoren hauptsächlich, dass eine Nachwuchskraft durch die Förderung ihres Mentors mit anderen höherrangigen Managern Kontakte knüpfen kann. Zugleich erhält sie die Möglichkeit, neue Einblicke in die Organisation und die Unternehmenskultur zu gewinnen. Eine ähnliche Funktion haben *systematische Jobrotations-Pläne* oder *abteilungs- und hierarchieübergreifende Projektgruppen*. Aber auch *Workshops* zur individuellen Karriereentwicklung können Aspekte dieser Mentoring-Funktion beinhalten.

„Coaching“ könnte hingegen teilweise durch *Entwicklungs-Assessment-Center* bzw. *Potential-Assessment-Center* ausgeglichen werden. Denn auch hier werden Stärken und Schwächen identifiziert und Feedback gegeben. Allerdings sollte der Zugang zu diesem Entwicklungsinstrument für alle Nachwuchskräfte gleichermaßen offen sein. Dieses gilt ebenso für das klassische Coaching. Höherrangige Führungskräfte könnten entsprechend geschult werden, *Rückmeldungen* zu geben, auf bestimmte Aufgaben vorzubereiten, oder auch *Zielvereinbarungs-* und *Laufbahnberatungsgespräche* zu führen.

Die Schutzfunktion des Mentors kann am ehesten durch die Verwendung von *Projektgruppen* kompensiert werden. Nach Ansicht von Dreher und Dougherty (1997) schützen die Vielfältigkeit der Strukturen, Informationen und Fähigkeiten eines Teams. Zudem bewertet die Organisation nicht das Arbeitsergebnis des Einzelnen sondern der Gesamtgruppe, so dass individuelle Bedenken über Defizite gemildert werden.

Der letzte Aspekt, „challenging assignments“, kann beispielsweise durch die bereits angesprochenen Jobrotations-Pläne ausgeglichen werden.

Sicherlich lässt sich die Liste dieser kompensatorischen Maßnahmen im engeren wie im weiteren Sinn fortführen und ergänzen. So könnten aus den Bereichen der Personal- und Organisationsentwicklung noch viele Verfahren und Strategien aufgezählt werden. Dieses würde zwar eine Erweiterung darstellen, letzten Endes jedoch nicht die Schwächen gegenüber dem traditionellen Mentoring aufheben. Blickle (2000) nennt hier insbesondere zwei Grenzen der kompensatorischen Maßnahmen. Als erstes bezieht sich der Autor auf die Mikropolitik der jeweiligen Organisation. Blickle argumentiert, dass die Mikropolitik ein stark personengebundenes Wissen darstellt, welches häufig nur in Beziehungen weitergegeben wird, in denen das gegenseitige Vertrauen stark ausgeprägt ist. Ein Trainer, Coach, Übungsleiter oder Projektpartner, dessen Zusammenkommen mit einer Nachwuchskraft eher auf kurze Zeit hin angelegt ist, wird daher kaum offen über die internen Methoden sprechen, mit denen innerhalb der Organisation Macht aufgebaut und eingesetzt wird oder wie sich die Mitarbeiter untereinander verhalten, um ihrer jeweiligen Karriere zu dienen.

Eine weitere Grenze sieht Blickle (2000) darin, dass die genannten Maßnahmen jeweils nur auf Einzelaspekte des Mentoring eingehen können. Insbesondere die Aufgliederung der kompensatorischen Maßnahmen nach Mentoring-Funktionen von Dreher und Dougherty (1997) macht deutlich, dass sie der Vielfalt von Aspekten, welche die klassische Mentoren-Beziehung beinhaltet nicht gerecht werden. Entsprechend fällt auch das Fazit aus, dass diese kompensatorischen Maßnahmen zwar eine Verbesserung für Personen ohne mentorale Unterstützung darstellen, aber durch sie keine echte Gleichheit der Karrierechancen erzielt werden kann.

**Anhang 18:****Übersetzung und Erweiterung des Mentor Role Instruments nach Ragins und McFarlin (1990) aus der Perspektive des Protégés**

<b>Funktionen</b>	<b>Items: Mein Mentor...</b>
<b>karrierebezogen</b>	
sponsor	hilft mir dabei, in gewünschte Positionen zu kommen setzt ihren Einfluss ein, um meinen Aufstieg in der Organisation zu unterstützen setzt ihren Einfluss in der Organisation zu meinen Gunsten ein <i>nutzt ihren Einfluss, um meine Karriere voranzubringen</i>
coach	hilft mir, mehr über andere Teile der Organisation zu erfahren gibt mir Ratschläge, wie man Beachtung in der Organisation findet schlägt gezielte Schritte für das Erreichen von Karrierezielen vor <i>hilft mir bei der Karriereplanung</i>
protect	schützt mich vor denen, die mir vielleicht schaden möchten vermittelt zu meinen Gunsten in der Organisation behütet mich vor schädlichem Kontakt mit wichtigen Leuten in der Organisation <i>stellt sich vor mich, wenn ich unsachgemäß kritisiert werde</i>
challenge	gibt mir Aufgaben, für die ich neue Fertigkeiten erlernen muss sorgt dafür, dass ich herausfordernde Aufträge zugewiesen bekomme überträgt mir Aufgaben, die mich zwingen, neue Fertigkeiten zu lernen <i>gibt mir Aufgaben, durch die ich meine Fähigkeiten weiterentwickeln kann</i>
exposure	hilft mir, stärker in der Organisation wahrgenommen zu werden schafft für mich Gelegenheiten, wichtige Personen in der Organisation zu beeindrucken sorgt dafür, dass meine Leistungen wichtigen Personen in der Organisation auffallen <i>fördert den Kontakt zu Personen, die meine Karriere positiv beeinflussen können</i>
<b>psychosozial</b>	
friendship	ist jemand, dem ich mich anvertrauen kann unterstützt und ermutigt mich ist jemand, dem ich vertrauen kann <i>nimmt aufrichtig Anteil an meiner Person</i>
social	und ich treffen uns noch oft nach der Arbeit informell alleine und ich sind oft in unserer Freizeit zu zweit und ich haben oft informellen Kontakt <i>und ich haben auch außerberuflichen Kontakt miteinander</i>
parent	ist wie ein Vater/ eine Mutter zu mir erinnert mich an einen meiner Elternteile behandelt mich wie einen Sohn/ eine Tochter <i>verhält sich mir gegenüber so fürsorglich wie gegenüber eigenen Kindern</i>
role model	ist ein Vorbild für mich ist jemand, mit dem ich mich identifiziere stellt das dar, was ich selbst sein möchte <i>wird von mir respektiert und bewundert</i>
counseling	gibt mir Resonanz, um mich selbst zu verstehen und zu entwickeln ist wegweisend für meine berufliche Entwicklung ist wegweisend für meine persönliche Entwicklung <i>gibt mir Rat für meine persönliche und berufliche Entwicklung</i>
acceptance	akzeptiert mich als kompetente Fachkraft schätzt mich als kompetent ein hat eine gute Meinung von mir <i>zeigt Respekt für mich als Mensch</i>

*Anmerkung.* Die Items weisen eine 7-stufige Antwortskala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft völlig zu) auf. Die ersten drei Items beziehen sich auf die Original-Skala. Das letzte, kursiv geschriebene Item wurde für die Ergänzungs-Skala neu entwickelt.

**Anhang 19:****Übersetzung und Erweiterung des Mentor Role Instruments nach Ragins und McFarlin (1990) aus der Perspektive des Mentors**

<b>Funktionen</b>	<b>Items: Mein Mentor...</b>
<b>karrierebezogen</b>	
sponsor	Ich helfe dieser Nachwuchskraft, in gute Positionen zu kommen Ich setze meinen Einfluss ein, um den Aufstieg dieser Nachwuchskraft in der Organisation zu unterstützen Ich setze meinen Einfluss in der Organisation zu Gunsten dieser Nachwuchskraft ein <i>Ich nutze meinen Einfluss, um die Karriere dieser Nachwuchskraft voran zu bringen</i>
coach	Ich helfe dieser Nachwuchskraft, mehr über andere Teile der Organisation zu erfahren Ich gebe dieser Nachwuchskraft Ratschläge, wie man Beachtung in der Organisation findet Ich schlage dieser Nachwuchskraft gezielte Schritte für das Erreichen von Karrierezielen vor <i>Ich helfe dieser Nachwuchskraft bei ihrer Karriereplanung</i>
protect	Ich schütze diese Nachwuchskraft vor denen, die ihr vielleicht schaden wollen Ich schalte mich vermittelnd zu Gunsten der Nachwuchskraft in der Organisation ein Ich behüte diese Nachwuchskraft vor schädlichem Kontakt mit wichtigen Leuten in der Organisation <i>Ich stelle mich vor diese Nachwuchskraft, wenn sie unsachgemäß kritisiert wird</i>
challenge	Ich gebe dieser Nachwuchskraft Aufgaben, für die sie neue Fertigkeiten erlernen muss Ich Sorge dafür, dass diese Nachwuchskraft herausfordernde Aufträge zugewiesen bekommt Ich übertrage dieser Nachwuchskraft Aufgaben, die sie zum Erlernen neuer Fertigkeiten zwingen <i>Ich gebe dieser Nachwuchskraft Aufgaben, durch die sich ihre Fähigkeiten weiterentwickeln können</i>
exposure	Ich helfe dieser Nachwuchskraft, stärker in der Organisation wahrgenommen zu werden Ich schaffe für diese Nachwuchskraft Gelegenheiten, wichtige Personen in der Organisation zu beeindrucken Ich Sorge dafür, dass die Leistungen dieser Nachwuchskraft wichtigen Personen in der Organisation auffallen <i>Ich fördere den Kontakt dieser Nachwuchskraft zu Personen, die ihre Karriere positiv beeinflussen können</i>
<b>psychosozial</b>	
friendship	Ich bin jemand, dem sich diese Nachwuchskraft anvertrauen kann Ich unterstütze und ermutige diese Nachwuchskraft Ich bin jemand, dem diese Nachwuchskraft vertrauen kann <i>Ich nehme aufrichtig Anteil am Ergehen dieser Nachwuchskraft</i>
social	Diese Nachwuchskraft und ich treffen uns noch oft nach der Arbeit alleine informell Diese Nachwuchskraft und ich treffen uns in unserer Freizeit zu zweit Diese Nachwuchskraft und ich haben oft informellen Kontakt <i>Diese Nachwuchskraft und ich haben auch außerberuflichen Kontakt miteinander</i>
parent	Ich bin wie ein Vater/ eine Mutter zu dieser Nachwuchskraft Ich erinnere diese Nachwuchskraft wohl an jemand von ihren Eltern Ich behandle diese Nachwuchskraft wie einen Sohn/eine Tochter <i>Ich verhalte mich gegenüber dieser Nachwuchskraft so fürsorglich wie gegenüber eigenen Kindern</i>
role model	Ich bin ein Vorbild für diese Nachwuchskraft Ich bin jemand, mit dem diese Nachwuchskraft sich identifiziert Ich stelle das dar, wie diese Nachwuchskraft selbst sein möchte <i>Ich werde von dieser Nachwuchskraft respektiert und bewundert</i>
counseling	Ich gebe dieser Nachwuchskraft Rückmeldung, damit sie sich selbst besser verstehen und entwickeln kann Ich wirke wegweisend für die berufliche Entwicklung dieser Nachwuchskraft Ich wirke wegweisend für die persönliche Entwicklung dieser Nachwuchskraft <i>Ich gebe dieser Nachwuchskraft Rat für ihre persönliche und berufliche Entwicklung</i>
acceptance	Ich akzeptiere diese Nachwuchskraft als kompetente Fachkraft Ich schätze diese Nachwuchskraft als kompetent ein Ich habe eine gute Meinung von dieser Nachwuchskraft <i>Ich zeige auch Respekt für diese Nachwuchskraft als Mensch</i>

*Anmerkung.* Items mit 8-stufiger Antwortskala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft völlig zu) und 8 (weiß nicht). Die ersten drei Items beziehen sich auf die Original-Skala. Das letzte, kursiv geschriebene Item wurde für die Ergänzende-Skala neu entwickelt. Im Rahmen der Studie wurde der Begriff „Nachwuchskraft“ teilweise durch „Kraft“ ersetzt. Zudem wurde statt „in der Organisation“ von „unserer/ bzw. ihrer Organisation“ gesprochen.

## Anhang 20:

### Das deutschsprachige Mentor Role Instrument nach Ragins und McFarlin (1990) aus der Perspektive des Kollegen

Wie ist das Verhältnis zwischen der Person, von der Sie diesen Fragebogen bekommen haben, und höheren Führungskräften in Ihrer Organisation?						
Gibt es zumindest eine höhere Führungskraft (ggf. einen Mentor), die diese Person – also Ihren Kollegen/ Ihre Kollegin unterstützt? Was ist Ihre Einschätzung?	1	2	3	4	5	X
Zumindest eine höhere Führungskraft...	stimme nicht zu	stimme etwas zu	stimme zum Teil zu	stimme stark zu	stimme sehr stark zu	kann ich nicht sagen
sorgt dafür, dass mein Kollege/ meine Kollegin herausfordernde Aufgaben zugewiesen bekommt.						
sorgt dafür, dass mein Kollege/ meine Kollegin in der Organisation positiv auffällt.						
sorgt dafür, dass mein Kollege/ meine Kollegin in der Organisation weiterkommt und Erfolg hat.						
hilft meinem Kollegen/ meiner Kollegin durch Karriereberatung sowie Tipps und Hinweise.						
schützt meinen Kollegen/ meine Kollegin.						
behandelt meinen Kollegen/ meine Kollegin wie eine eigene Tochter oder einen eigenen Sohn.						
lädt meinen Kollege/ meine Kollegin auch privat ein.						
behandelt meinen Kollegen/ meine Kollegin mit viel Sympathie.						
und mein Kollege/ meine Kollegin reden auch über ihre private Lebensplanung miteinander.						
ist ein wichtiges Vorbild für meinen Kollegen/ meine Kollegin.						
gibt meinem Kollegen/ meiner Kollegin auch die Gelegenheit, über private Probleme zu sprechen.						

**Anhang 21****Kooperationspartner der Bonner Mentoring-Studie in alphabetischer Reihenfolge**

---

AKAD. Die Privat-Hochschulen  
Cologne Business School  
Deutsche Sparkassenakademie  
Fachhochschule Aachen/ Aachener FachForum Wirtschaft  
Fachhochschule Bochum  
Fachhochschule der Wirtschaft Bergisch Gladbach  
Fachhochschule der Wirtschaft Paderborn  
Fachhochschule Flensburg  
Fachhochschule für die Wirtschaft Hannover  
Fachhochschule für Ökonomie und Management Essen  
Fachhochschule Münster  
Fachhochschule Regensburg: European Business Studies  
FernHochschule Riedlingen  
FH Nordakademie. Hochschule der Wirtschaft Elmshorn  
Georg-Simon-Ohm-Fachhochschule Nürnberg  
Hamburger Fern-Hochschule  
Handelshochschule Leipzig - HHL Alumni e.V.  
Hochschule Pforzheim  
Katholische Universität Eichstätt-Ingolstadt  
Private Universität Witten/ Herdecke  
Verein der Ehemaligen und Förderer der European Business School

---

**Anhang 22****Gegenüberstellung der Anzahl der Protegés, Mentoren und Kollegen zum ersten (T1), zweiten (T2) und dritten (T3) Erhebungszeitpunkt**

Erhebungszeitraum:	T1	T2	T3
Protegé insgesamt	338	202	180
Mentor insgesamt	264	90	105
Kollege insgesamt	275	110	113
Protegé-Mentor	242	87	104
Protegé-Kollege	257	104	112
Protegé-Mentor-Kollege	215	75	100
Mentor-Kollege ohne Protegé	8	2	1
Protegé ohne Partner	54	86	64
Mentor ohne Partner	14	1	0
Kollege ohne Partner	10	4	0

**Anhang 23****Einordnung der eigenen Organisation zu einer Branche durch die Protégés zum ersten Messzeitpunkt**

Verschiedene Branchen	Häufigkeit ( <i>N</i> = 236)
Banken	12.3 %
Chemie inklusive Mineralöl und Pharma	6.4 %
Computerindustrie	5.9 %
Elektroindustrie	2.5 %
Energie und Versorgung	4.7 %
Fahrzeugbau/automobil- u. Zulieferindustrie	6.4 %
Finanz- und Steuerberatung	3.0 %
Handel	4.7 %
Hochschule, Forschungseinrichtung	0.8 %
Investitionsgüterindustrie/ Maschinenbau	4.7 %
Konsumgüterindustrie	3.0 %
Lebensmittelindustrie	1.3 %
Medien, Verlage, Kommunikation	3.0 %
Montanindustrie (Kohle und Stahl)	0.4 %
Non-Profit-Bereich z.B. Sozialeinrichtungen	4.2 %
Öffentlicher Dienst/ Verwaltung	4.2 %
Ökologie und Umweltschutz	0.4 %
Telekommunikation	2.5 %
Textil/ Bekleidung	0.4 %
Tourismus/ Hotellerie	0.4 %
Unternehmensberatung	7.6 %
Verkehr, Transport, Touristik	2.1 %
Versicherungen	4.7 %
Werbung/PR	0.8 %
Sonstiges	13.5 %

**Anhang 24****Berufliche Aspekte der Protégés zum zweiten Messzeitpunkt**

	<i>Mittelwert</i>	<i>SD</i>
Bruttojahreseinkommen zu Beginn der Berufstätigkeit ( <i>N</i> = 181)	27.872 Euro	13.055
Aktuelles Bruttojahreseinkommen ( <i>N</i> = 187)	57.921 Euro	22.003
Höhe der beruflichen Position in der Gesamthierarchie der Organisation von 0% bis 100% (Spitze der Organisation) ( <i>N</i> = 195)	57,88 %	27,31
Anzahl der Beschäftigten in der Organisation des Protégés insgesamt ( <i>N</i> = 199)	14.719	6.9020
Anzahl an Mitarbeitern, die Protégé unterstellt sind ( <i>N</i> = 182)	15,21	38,26
Anzahl der Leitungs- /Führungsebene in der Organisation ( <i>N</i> = 195)	3,5	1,31
Anzahl der Leitungs- /Führungsebene unter dem Protégé ( <i>N</i> = 175)	0,72	0,89

	<i>N</i>	<i>%</i>
berufliche Position bzw. Leitungs- /Führungsebene		
selbstständig/freiberuflich tätig	4	2,0
keine Leitungsaufgabe, z.B. Stabsstelle	59	29,5
untere Leitungsebene, z.B. Gruppenleitung	41	20,5
mittlere Leitungsebene, z.B. Abteilungsleitung, Gebietsleitung	69	34,5
obere Leitungsebene, z.B. Vorstand, Geschäftsführung	15	7,5
Sonstiges	12	6,0

**Anhang 25****Soziodemographische Angaben der Mentoren zum zweiten Messzeitpunkt**


---

Geschlecht:	8 Frauen; 81 Männer; 1 keine Angabe
Alter:	$N = 89$ ; $M = 47,60$ ; $SD = 8,68$ ; $Min = 26$ Jahre; $Max = 65$ Jahre
Familienstand:	$N = 79$ ; unverheiratet, alleinlebend = 3 (3,8%); unverheiratet, mit Partner/-in zusammenlebend = 4 (5,1%); verheiratet = 68 (86,1%); geschieden = 3 (3,8%); verwitwet = 0 (0%); Sonstiges = 1 (1,3%)
Anzahl Kinder:	$N = 88$ ; keine Kinder = 19 (21,6%); 1 Kind = 15 (17,0%); 2 Kinder = 35 (39,8%), 3 Kinder = 18 (20,5%), 4 Kinder = 1 (1,1%)
höchster Bildungsabschluss:	$N = 88$ ; kein Schulabschluss = 0 (0%); Volksschulabschluss = 1 (1,1%), Realschule/Mittlere Reife = 22 (25,0%), Fachabitur = 3 (3,4%), Abitur = 14 (15,9%), Fachhochschulabschluss = 22 (25,0%), Universitätsabschluss = 20 (22,7%), Sonstiges = 6 (6,8%)
Schichtzugehörigkeit:	$N = 86$ ; Mittelschicht = 30 (34,9%), oberen Mittelschicht = 46 (53,5%), Oberschicht = 10 (11,6%)

---

**Anhang 26****Berufliche Aspekte der Mentoren zum zweiten Messzeitpunkt**

	<i>Mittelwert</i>	<i>SD</i>
Aktuelles Bruttojahreseinkommen ( <i>N</i> = 55)	127.640 Euro	125,87
Anzahl der Beschäftigten in der Organisation des Mentors insgesamt ( <i>N</i> = 87)	8732,13	41671,89
Anzahl an Mitarbeitern, die dem Mentor unterstellt sind ( <i>N</i> = 86)	111,02	315,51
Höhe der beruflichen Position in der Gesamthierarchie der Organisation von 0% bis 100% (Spitze der Organisation) ( <i>N</i> = 87)	79,15%	23,12

	<i>N</i>	<i>%</i>
<b>berufliche Position bzw. Leitungs- /Führungsebene</b>		
selbstständig/freiberuflich tätig	1	1,1
keine Leitungsaufgabe, z.B. Stabsstelle	3	3,3
untere Leitungsebene, z.B. Gruppenleitung	9	10,0
mittlere Leitungsebene, z.B. Abteilungsleitung, Gebietsleitung	38	42,2
obere Leitungsebene, z.B. Vorstand, Geschäftsführung	36	40,0
Sonstiges	3	3,3
<b>Arbeitstätigkeit in der gleichen Organisation wie der Protegé</b>		
gleiche Organisation	85	95,5
andere Organisation	4	4,5

## Anhang 27

### Analysen zur Unterscheidung derjenigen Mentoren, die bei der zweiten Erhebung bereits zum zweiten Mal teilgenommen haben mit denjenigen, die neu angesprochen wurden

Variablen	Ergebnisse
Geschlechterverteilung	$\chi^2_{(1, N=86)} = 0.47, > .20$
Alter	$t_{(84)} = -0.30, p > .20$
Anzahl Kinder	$t_{(83)} = 1.00, p > .20$
soziale Schichtzugehörigkeit	$t_{(81)} = 0.57, p > .20$
höchster Bildungsabschluss	$t_{(79)} = -0.65, p > .20$
aktuelles Einkommen zu T1	$t_{(53)} = 1.12, p > .20$
Anzahl Mitarbeiter in der Organisation des Mentors	$t_{(83)} = 0.48, p > .20$
Anzahl Mitarbeiter, die Mentor unterstellt sind	$t_{(81)} = 0.48, p > .20$
hierarchische Position	$t_{(82)} = 0.17, p > .20$
Leistungs- bzw. Führungsebene	$t_{(82)} = 0.28, p > .20$
Tätigkeiten in der gleichen Organisation wie Protegé	$\chi^2_{(1, N=86)} = 0.22, p > .20$

**Anhang 28****Beschreibung der Kollegen-Stichprobe zum zweiten Messzeitpunkt**


---

Geschlecht:	46 Frauen; 64 Männer
Alter:	$N = 109$ ; $M = 37,57$ ; $SD = 9,67$ ; $Min = 20$ Jahre; $Max = 61$ Jahre
höchster Bildungsabschluss:	$N = 110$ ; kein Schulabschluss = 0 (0%); Volksschulabschluss = 4 (3,6%), Realschule/Mittlere Reife = 30 (27,3%), Fachabitur = 9 (8,2%), Abitur = 18 (16,4%), Fachhochschulabschluss = 23 (20,9%), Universitätsabschluss = 19 (17,3%), Promotion 2 (1,8%), Sonstiges = 5 (4,5%)
Dauer, die der Kollege den Protegé kennt in Jahren:	$N = 110$ ; $M = 6,51$ ; $SD = 5,04$
Kontakthäufigkeit mit Protegé <sup>X1</sup> :	$N = 109$ ; $M = 9,97$ ; $SD = 1,57$
Einschätzung der Beziehung mit Protegé <sup>X2</sup> :	$N = 108$ ; $M = 4,44$ ; $SD = 0,67$

---

*Anmerkung.* <sup>X1</sup> = Skala von 1 (einmal im Jahr bis weniger) bis 11 (mehrmals täglich); <sup>X2</sup> = Skala von 1 (distanziert) bis 5 (sehr positiv).

## Anhang 29

### Beschreibung der Protégé-Stichprobe zum dritten Messzeitpunkt

---

Geschlecht:	45 Frauen; 135 Männer
Alter:	$N = 180$ ; $M = 37,04$ ; $SD = 5,36$
Veränderungen im Familienstand in bezug zur vorherigen Erhebung:	$N = 180$ ; keine Veränderung = 128 (71,1%); habe geheiratet = 17 (9,4%), weiteres Kind = 27 (15,0%), bin jetzt geschieden 8 (4,4%), verwitwet = 0 (0%)
Arbeitgeberwechsel seit der vorherigen Erhebung:	$N = 179$ ; Ja = 36 (20,1%); Nein = 143 = 79,9%
Veränderung in der Tätigkeit falls kein Arbeitgeberwechsel:	$N = 147$ ; Ausübung der gleichen Tätigkeit = 71 (48,3%); Ausübung einer anderen, gleichrangigen Tätigkeit = 17 (11,6%); Ausübung einer höherrangigen Tätigkeit = 56, 38,1%; Familienzeit = 3 (2,0%)
Anzahl an Beförderungen in den vergangenen 3 Jahren:	$N = 139$ ; 0 = 32 Personen; 1 = 76 Personen; 2 = 22 Personen; 3 = 8 Personen, 4 = 1 Person; $M = 1,06$ ; $SD = 0,83$
Anzahl an Stellenangebote von Außerhalb in den vergangenen 3 Jahren:	$N = 118$ ; $M = 3,31$ ; $SD = 6,89$ ; $Min = 0$ ; $Max = 70$
Anzahl an Stellenangebote von Innerhalb in den vergangenen 3 Jahren:	$N = 102$ ; $M = 1,07$ ; $SD = 0,84$ ; $Min = 0$ ; $Max = 3$
Anzahl der internen Stellenwechsel in den vergangenen 3 Jahren:	0 = 33 Personen; 1 = 66 Personen; 2 = 24 Personen; 3 = 2 Personen
Durchschnittliche Arbeitszeit pro Woche in Stunden:	$N = 176$ ; $M = 48,04$ ; $SD = 8,41$ ; $Min = 5,5$ ; $Max = 80$
Bruttojahreseinkommen zu Beginn der Berufstätigkeit:	$N = 163$ ; $M = 27.428$ Euro; $SD = 14.003$
aktuelles Bruttojahreseinkommen:	$N = 171$ ; $M = 63.808$ Euro; $SD = 27.108$
Höhe der beruflichen Position in der Gesamthierarchie der Organisation von 0% bis 100% (Spitze der Organisation):	$N = 170$ ; $M = 66,98\%$ ; $SD = 22,59$
Anzahl der Beschäftigten in der Organisation des Protégés insgesamt:	$N = 179$ ; $M = 19.044$ ; $SD = 7.5235$
Anzahl an Mitarbeitern, die Protégé unterstellt sind:	$N = 151$ ; $M = 27,17$ ; $SD = 55,96$
berufliche Position bzw. Leitungs- / Führungsebene:	selbstständig/freiberuflich tätig = 2 (1,1%); keine Leitungsaufgabe, z.B. Stabsstelle = 49 (27,5%); untere Leitungsebene, z.B. Gruppenleitung = 38 (21,3%); mittlere Leitungsebene, z.B. Abteilungsleitung, Gebietsleitung = 66 (37,1%); obere Leitungsebene, z.B. Vorstand, Geschäftsführung = 16 (9%); Sonstiges = 7 (3,9%)
Führungsebenen in der Organisation:	$N = 174$ ; $M = 3,67$ ; $SD = 1,40$
Führungsebenen unter dem Protégé:	$N = 141$ ; $M = 1,13$ ; $SD = 1,12$

---

## Anhang 30

## Drop-Out-Analysen bezogen auf die Protégé-Stichprobe zum dritten Messzeitpunkt mit der Protégé-Stichprobe zum zweiten Messzeitpunkt als Vergleichsstichprobe

Variablen	Ergebnis
Alter	$t_{(201)} = -1.36, p > .10$
Geschlechterverteilung	$\chi^2_{(1, N=202)} = 0.27, p > .20$
Familienstand	$\chi^2_{(1, N=195)} = 0.65, p > .20$
Anzahl der Kinder	$t_{(201)} = -0.50, p > .20$
Geboren im Osten oder Westen Deutschlands	$\chi^2_{(2, N=90)} = 9.41, p < 0.05$
soziale Schicht	$t_{(198)} = 1.96, p > .05; \chi^2_{(4, N=198)} = 6.48, p > .10$
soziale Herkunft	$t_{(200)} = 0.43, p > .20; \chi^2_{(3, N=200)} = 0.23, p > .20$
höchster Bildungsabschluss	$t_{(178)} = -0.62, p > .20; \chi^2_{(5, N=178)} = 2.65, p > .20$
Durchschnittsnote im höchsten Schulabschlusszeugnis	$t_{(199)} = -0.78, p > .20$
hierarchische Position	$t_{(198)} = -0.47, p > .20$
Anzahl der Mitarbeiter, die dem Protégé unterstellt sind	$W_{(187)} = -3.14, p < .05; M_{\text{nicht teilgenommen}} = 4,61; SD = 5,66; M_{\text{zu T3 teilgenommen}} = 12,56; SD = 28,41$
Anzahl der Mitarbeiter in der Organisation des Protégés	$W_{(196)} = -2.47, p < .05; M_{\text{nicht teilgenommen}} = 1902,60; SD = 3913,67; M_{\text{zu T3 teilgenommen}} = 13890,33; SD = 58734,08$
Anzahl der Führungsebenen unter dem Protégé	$t_{(193)} = 1.01, p > .20$
Leitungsebene bzw. beruflichen Position des Protégés	$W_{(181)} = 0.12, p > .20$
Branche	$\chi^2_{(26, N=133)} = 20.95, p > .20$
aktuelles Einkommen zu T1	$t_{(185)} = 0.24, p > .20$
Einkommen zu Beginn der Berufstätigkeit	$t_{(166)} = 1.58, p > .10$
Dauer der Berufstätigkeit nach Beendigung der Schulzeit	$t_{(201)} = -0.72, p > .20$

**Anhang 31****Beschreibung der Mentor-Stichprobe zum dritten Messzeitpunkt**


---

Geschlecht:	5 Frauen; 99 Männer; 1 keine Angabe
Alter:	$N = 103$ ; $M = 47,81$ ; $SD = 7,58$ ; $Min = 31$ Jahre; $Max = 64$ Jahre
Familienstand:	$N = 103$ ; unverheiratet, alleinlebend = 3 (2,9%); unverheiratet, mit Partner/-in zusammenlebend = 6 (5,8%); verheiratet = 92 (89,3%); geschieden = 1 (1,0%); verwitwet = 0 (0%); Sonstiges = 1 (1,0%)
Anzahl Kinder:	$N = 101$ ; keine Kinder = 17; 1 Kind = 22; 2 Kinder = 40; 3 Kinder = 19; 4 Kinder = 3
höchster Bildungsabschluss:	$N = 102$ ; kein Schulabschluss = 0 (0%); Volksschulabschluss = 1 (1,0%), Realschule/Mittlere Reife = 19 (18,6%), Fachabitur = 3 (2,9%), Abitur = 7 (6,9%), Fachhochschulabschluss = 30 (29,4%), Universitätsabschluss = 33 (32,4%), Sonstiges = 9 (8,8%)
Schichtzugehörigkeit:	$N = 100$ ; Mittelschicht = 29, oberen Mittelschicht = 63, Oberschicht = 8
aktuelles Bruttojahreseinkommen:	$N = 60$ ; $M = 121.192$ Euro; $SD = 78.977,05$
Anzahl der Beschäftigten in der Organisation des Mentors insgesamt:	$N = 103$ ; $M = 5.866,60$ ; $SD = 33.128,40$
Anzahl an Mitarbeitern, die dem Mentor unterstellt sind:	$N = 104$ ; $M = 125,54$ ; $SD = 284,31$
Höhe der beruflichen Position in der Gesamthierarchie der Organisation von 0% bis 100% (Spitze der Organisation):	$N = 104$ ; $M = 81,94\%$ ; $SD = 18,66$
berufliche Position bzw. Leitungs- / Führungsebene:	$N = 104$ ; selbstständig/freiberuflich tätig = 0 (0%); keine Leitungsaufgabe, z.B. Stabsstelle = 3 (2,9%); untere Leitungsebene, z.B. Gruppenleitung = 6 (5,8%); mittlere Leitungsebene, z.B. Abteilungsleitung, Gebietsleitung = 50 (48,1%); obere Leitungsebene, z.B. Vorstand, Geschäftsführung = 42 (40,4%); Sonstiges = 3 (2,9%)
Arbeitstätigkeit in der gleichen Organisation wie der Protégé:	$N = 105$ ; in der gleichen Organisation = 95 (90,5%); in einer anderen Organisation = 10 (9,5%)

---

## Anhang 32

### Drop-Out-Analysen bezogen auf die Mentor-Stichprobe zum dritten Messzeitpunkt

#### a) Vergleichsgruppe: Mentor-Stichprobe zum ersten Messzeitpunkt

Variablen	Ergebnisse
Geschlechterverteilung	$\chi^2_{(1, N=262)} = 0.01, p > .20$
Alter	$t_{(260)} = -1.02, p > .20$
Anzahl Kinder	$t_{(263)} = -1.95, p > .05$
soziale Schichtzugehörigkeit	$t_{(260)} = -0.90, p > .20$
höchster Bildungsabschluss	$t_{(230)} = 1.01, p > .20$
aktuelles Einkommen zu T1	$t_{(167)} = 0.47, p > .20$
Anzahl Mitarbeiter in der Organisation des Mentors	$t_{(260)} = 0.13, p > .20$
Anzahl Mitarbeiter, die Mentor unterstellt sind	$t_{(259)} = 0.11, p > .20$
hierarchische Position	$t_{(258)} = -0.66, p > .20$
Leitungs- bzw. Führungsebene	$t_{(257)} = -0.18, p > .20$
Tätigkeiten in der gleichen Organisation wie Protegé	$\chi^2_{(1, N=251)} = 1.32, p > .20$

#### b) Vergleichsgruppe: Mentor-Stichprobe zum zweiten Messzeitpunkt

Variablen	Ergebnisse
Geschlechterverteilung	$\chi^2_{(1, N=82)} = 0.00, p > .20$
Alter	$t_{(81)} = 0.01, p > .20$
Anzahl Kinder	$t_{(82)} = -0.27, p > .20$
soziale Schichtzugehörigkeit	$t_{(82)} = -1.73, p > .08$
höchster Bildungsabschluss	$t_{(71)} = 0.41, p > .20$
aktuelles Einkommen zu T1	$W_{(55)} = 0.89, p > .20$
Anzahl Mitarbeiter in der Organisation des Mentors	$t_{(81)} = -0.08, p > .20$
Anzahl Mitarbeiter, die Mentor unterstellt sind	$W_{(80)} = 0.87, p > .20$
hierarchische Position	$t_{(80)} = -0.61, p > .20$
Leitungs- bzw. Führungsebene	$t_{(78)} = -0.26, p > .20$
Tätigkeiten in der gleichen Organisation wie Protegé	$\chi^2_{(1, N=78)} = 0.01, p > .20$

### Anhang 33

#### Drop-Out-Analysen bezogen auf die Kollegen-Stichprobe zum dritten Messzeitpunkt

a) Vergleichsgruppe: Kollegen-Stichprobe zum ersten Messzeitpunkt

Variablen	Ergebnisse
Geschlechterverteilung	$\chi^2_{(1, N=274)} = 3.01, p > .07$
Alter	$t_{(273)} = -0.91, p > .20$
Höchster Bildungsabschluss	$t_{(245)} = 1.26, p > .20; \chi^2_{(6, N=245)} = 5.51, p > .20$
Dauer, mit der sich Protegé und Kollege kennen	$t_{(272)} = 0.29, p > .20$
Kontakthäufigkeit zwischen Protegé und Kollege	$t_{(274)} = -1.68, p > .09$
Güte der Beziehung zwischen Protegé und Kollege	$t_{(274)} = 0.96, p > .20$

b) Vergleichsgruppe: Kollegen-Stichprobe zum zweiten Messzeitpunkt

Variablen	Ergebnisse
Geschlechterverteilung	$\chi^2_{(1, N=97)} = 0.45, p > .20$
Alter	$t_{(96)} = -0.20, p > .20$
Höchster Bildungsabschluss	$t_{(83)} = -0.48, p > .20; \chi^2_{(6, N=83)} = 3.38, p > .20$
Dauer, mit der sich Protegé und Kollege kennen	$t_{(96)} = 0.44, p > .20$
Kontakthäufigkeit zwischen Protegé und Kollege	$t_{(97)} = -0.95, p > .20$
Güte der Beziehung zwischen Protegé und Kollege	$t_{(97)} = 1.76, p > .08$

## Anhang 34

### Häufigkeitsangaben zum Zustandekommen der Mentor-Protégé Beziehung im Rahmen der verschiedenen Messzeitpunkte aus der Perspektive der Protégés

Kategorie	T1 (N = 338)	T2 (N = 202)	T3 (N = 180)
1. Die Mentorenbeziehung kam im Rahmen eines Mentorenprogramms durch eine direkte Zuweisung der Organisation zustande	19	9	3
2. Die Mentorenbeziehung kam im Rahmen eines Mentorenprogramms durch die Hilfestellung der Organisation zustande	3	0	1
3. Die Mentorenbeziehung entstand von selbst	180	117	97
4. Die Mentorenbeziehung kam zum Teil durch die Hilfestellung der Organisation im Rahmen eines Mentorenprogramms und zum Teil von selbst zustande	14	4	5

*Anmerkung.* T1 = erster Messzeitpunkt; T2 = zweiter Messzeitpunkt, T3 = dritter Messzeitpunkt; alle Angaben in Anzahl von Personen; fehlende Angaben oder Angabe, derzeit von keinem Mentor unterstützt zu werden zu T1 = 122, zu T2 = 72; zu T3 = 74.

## Anhang 35

### Angabe über die Freiwilligkeit der Mentoring-Beziehung von denjenigen Personen, bei denen die Beziehung von anderen (z.B. im Rahmen eines Nachwuchsförderprogramms) organisiert wurde

#### a) Übersicht über die Häufigkeitsangaben der *Protegés*

War die Teilnahme an dem Programm für die <i>Mentoren</i> freiwillig?	T2	T3
ja	12	10
teils/teils	3	1
nein	6	3
weiß nicht	1	3

War die Teilnahme an dem Programm für die <i>Protegés</i> freiwillig?	T2	T3
ja	9	10
teils/teils	3	0
nein	6	4
weiß nicht	2	3

*Anmerkung.* T2 = zweiter Messzeitpunkt, T3 = dritter Messzeitpunkt; alle Angaben in Anzahl von Personen.

#### b) Übersicht über die Häufigkeitsangaben der *Mentoren*

War die Teilnahme an dem Programm für die <i>Mentoren</i> freiwillig?	T2	T3
ja	14	10
teils/teils	1	0
nein	0	1
weiß nicht	2	2

War die Teilnahme an dem Programm für die <i>Protegés</i> freiwillig?	T2	T3
ja	13	9
teils/teils	0	2
nein	1	1
weiß nicht	3	3

*Anmerkung.* T2 = zweiter Messzeitpunkt, T3 = dritter Messzeitpunkt; alle Angaben in Anzahl von Personen.

## Anhang 36

### Kontakthäufigkeit zwischen Mentor und Protegé aus der Perspektive des Mentors zum ersten, zweiten und dritten Messzeitpunkt

Antwortkategorien	erste Erhebung ( <i>N</i> = 261)	zweite Erhebung ( <i>N</i> = 89)	dritte Erhebung ( <i>N</i> = 104)
1. einmal im Jahr und weniger	0.0 %	1.1 %	0.0 %
2. einmal im Halbjahr	0.4 %	1.1 %	1.9 %
3. mehrmals pro Halbjahr	1.1 %	2.2 %	2.9 %
4. mindestens einmal im Quartal	1.1 %	2.2 %	2.9 %
5. mehrmals im Quartal	2.7 %	1.1 %	1.9 %
6. mindestens einmal im Monat	1.1 %	1.1 %	5.8 %
7. mehrmals im Monat	7.7 %	13.5 %	8.7 %
8. mindestens einmal in der Woche	8.8 %	9.0 %	10.6 %
9. mehrmals wöchentlich	27.2 %	29.2 %	30.8 %
10. mindestens einmal täglich	15.7 %	14.6 %	15.4 %
11. mehrmals täglich	34.1 %	24.7 %	19.2 %

## Anhang 37

### Item- und Skalenkennwerte des deutschsprachigen Mentor Role Instruments aus der Perspektive der Protégés zum ersten, zweiten und dritten Messzeitpunkt

a) Skalenkennwerte des Protégé-Fragebogens zum *ersten Messzeitpunkt* auf der Grundlage der *Ergänzten-Skala* (44 Items)

Skalenkennung	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Mo</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>N</i>
Gesamt	4.35	4.39	4.52	0.86	1.66	6.86	333
Karriere	4.57	4.70	5.05	1.10	1.45	7.00	333
Psychosozial	4.17	4.17	4.46 <sup>a</sup>	0.88	1.83	6.92	332
Sponsoring	4.66	4.75	5.00	1.38	1.00	7.00	333
Coaching	4.62	4.75	4.50	1.23	1.25	7.00	333
Protection	4.33	4.50	5.00	1.28	1.00	7.00	333
Challenge	4.94	5.25	6.00	1.38	1.00	7.00	333
Exposure	4.29	4.50	5.00	1.39	1.00	7.00	332
Friendship	5.42	5.50	6.00	1.09	1.50	7.00	332
Acceptance	5.92	6.00	6.00	0.72	3.50	7.00	332
Role Model	4.18	4.25	4.00	1.30	1.00	6.75	332
Counseling	4.77	5.00	4.75	1.16	1.25	7.00	332
Social	2.64	2.25	1.75	1.54	1.00	7.00	332
Parent	2.04	1.50	1.00	1.38	1.00	7.00	331

*Anmerkung.* M = Mittelwert; Md = Medianwert; Mo = Modalwert, SD = Standardabweichung; Min = Minimum; Max = Maximum; N = Stichprobenumfang; a = mehrere Modi vorhanden, der kleinste Wert ist angegeben.

**Anhang 37 (Fortsetzung)**b) Itemkennwerte des Protegé-Fragebogens zum *ersten Messzeitpunkt*

Itemkennung	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Mo</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>N</i>
01	4.53	5.00	4.00	1.65	1	7	333
02	5.09	5.00	6.00	1.48	1	7	333
03	4.56	5.00	5.00	1.55	1	7	332
04	5.04	5.00	6.00	1.55	1	7	332
05	4.81	5.00	6.00	1.49	1	7	332
06	5.56	6.00	6.00	1.35	1	7	332
07	2.51	2.00	1.00	1.86	1	7	330
08	2.08	1.00	1.00	1.60	1	7	331
09	4.84	5.00	6.00	1.42	1	7	332
10	4.95	5.00	5.00	1.36	1	7	331
11	6.00	6.00	6.00	0.89	2	7	331
12	4.83	5.00	6.00	1.59	1	7	331
13	4.33	4.00	4.00	1.64	1	7	331
14	4.35	5.00	5.00	1.55	1	7	332
15	4.77	5.00	6.00	1.64	1	7	332
16	3.79	4.00	5.00	1.76	1	7	331
17	5.46	6.00	6.00	1.25	1	7	332
18	1.73	1.00	1.00	1.42	1	7	332
19	1.65	1.00	1.00	1.39	1	7	331
20	3.80	4.00	4.00	1.67	1	7	332
21	4.73	5.00	5.00	1.47	1	7	332
22	5.86	6.00	6.00	0.86	2	7	332
23	4.75	5.00	5.00	1.48	1	7	332
24	4.51	5.00	5.00	1.67	1	7	332
25	3.50	3.50	4.00	1.66	1	7	332
26	4.82	5.00	6.00	1.56	1	7	332
27	4.23	4.00	5.00	1.64	1	7	331
28	5.72	6.00	6.00	1.23	1	7	331
29	3.89	4.00	2.00	1.91	1	7	329
30	2.08	1.00	1.00	1.66	1	7	330
31	3.54	4.00	4.00	1.59	1	7	329
32	4.41	5.00	5.00	1.56	1	7	330
33	5.89	6.00	6.00	0.86	2	7	332
34	4.57	5.00	5.00	1.59	1	7	332
35	4.54	5.00	5.00	1.62	1	7	332
36	4.91	5.00	6.00	1.60	1	7	332
37	5.16	5.00	6.00	1.49	1	7	332
38	4.31	4.00	5.00	1.64	1	7	331
39	4.94	5.00	5.00 <sup>a</sup>	1.42	1	7	332
40	2.45	2.00	1.00	1.95	1	7	330
41	2.34	2.00	1.00	1.67	1	7	329
42	4.53	5.00	4.00	1.40	1	7	331
43	5.00	5.00	5.00	1.38	1	7	332
44	5.91	6.00	6.00	0.99	2	7	332

*Anmerkung.* M = Mittelwert; Md = Medianwert; Mo = Modalwert, SD = Standardabweichung; Min = Minimum; Max = Maximum; N = Stichprobenumfang; a = mehrere Modi vorhanden, der kleinste Wert ist angegeben.

### Anhang 37 (Fortsetzung)

c) Skalenkennwerte des Protegé-Fragebogens zum *zweiten Messzeitpunkt* auf der Grundlage der *Original-Skala* (33 Items)

Skalenkennung	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Mo</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>N</i>
Gesamt	4.26	4.42	4.27	0.90	1.79	6.61	194
Karriere	4.40	4.53	4.40	1.27	1.20	6.87	194
Psychosozial	4.14	4.11	3.83	0.85	1.67	6.61	194
Sponsoring	4.52	4.67	6.00	1.47	1.00	7.00	194
Coaching	4.55	4.67	5.00	1.25	1.33	7.00	194
Protection	4.09	4.33	4.67	1.42	1.00	7.00	194
Challenge	4.60	5.00	6.00	1.59	1.00	7.00	194
Exposure	4.25	4.33	4.67 <sup>a</sup>	1.45	1.00	7.00	194
Friendship	5.57	5.67	6.00	1.08	2.00	7.00	194
Acceptance	5.96	6.00	6.00	0.77	3.00	7.00	194
Role Model	4.06	4.00	4.00	1.29	1.00	7.00	194
Counseling	4.61	4.67	5.33	1.26	1.33	7.00	194
Social	2.71	2.33	1.00	1.53	1.00	7.00	194
Parent	1.94	1.17	1.00	1.39	1.00	7.00	194

*Anmerkung.* M = Mittelwert; Md = Medianwert; Mo = Modalwert, SD = Standardabweichung; Min = Minimum; Max = Maximum; N = Stichprobenumfang; a = mehrere Modi vorhanden, der kleinste Wert ist angegeben.

d) Skalenkennwerte des Protegé-Fragebogens zum *zweiten Messzeitpunkt* auf der Grundlage der *Ergänzten-Skala* (44 Items)

Skalenkennung	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Mo</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>N</i>
Gesamt	4.28	4.39	4.07 <sup>a</sup>	0.92	1.68	6.61	194
Karriere	4.43	4.58	4.95	1.26	1.20	6.90	194
Psychosozial	4.15	4.13	4.29	0.87	1.58	6.63	194
Sponsoring	4.50	4.75	6.00	1.45	1.00	7.00	194
Coaching	4.52	4.75	5.25	1.28	1.25	7.00	194
Protection	4.22	4.38	4.00	1.38	1.00	7.00	194
Challenge	4.66	5.00	6.00	1.58	1.00	7.00	194
Exposure	4.24	4.50	4.50 <sup>a</sup>	1.44	1.00	7.00	194
Friendship	5.46	5.50	5.50	1.06	2.00	7.00	194
Acceptance	5.94	6.00	6.00	0.78	2.50	7.00	194
Role Model	4.16	4.25	4.00	1.22	1.00	7.00	194
Counseling	4.64	4.75	5.50	1.24	1.25	7.00	194
Social	2.68	2.25	1.00	1.59	1.00	7.00	194
Parent	2.02	1.38	1.00	1.40	1.00	7.00	194

*Anmerkung.* M = Mittelwert; Md = Medianwert; Mo = Modalwert, SD = Standardabweichung; Min = Minimum; Max = Maximum; N = Stichprobenumfang; a = mehrere Modi vorhanden, der kleinste Wert ist angegeben.

**Anhang 37 (Fortsetzung)**

## e) Itemkennwerte des Protegé-Fragebogens zum zweiten Messzeitpunkt

Itemkennung	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Mo</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>N</i>
01	4.50	5.00	6.00	1.66	1.00	7.00	193
02	5.20	6.00	6.00	1.51	1.00	7.00	194
03	4.39	5.00	5.00	1.66	1.00	7.00	193
04	4.66	5.00	6.00	1.79	1.00	7.00	192
05	4.66	5.00	5.00	1.59	1.00	7.00	194
06	5.59	6.00	6.00	1.24	1.00	7.00	194
07	2.57	2.00	1.00	1.83	1.00	7.00	194
08	2.09	1.00	1.00	1.58	1.00	7.00	193
09	4.71	5.00	4.00	1.37	1.00	7.00	194
10	4.88	5.00	6.00	1.44	1.00	7.00	194
11	5.97	6.00	6.00	0.92	3.00	7.00	193
12	4.58	5.00	6.00	1.66	1.00	7.00	192
13	4.21	4.00	5.00	1.56	1.00	7.00	194
14	4.16	4.00	5.00	1.64	1.00	7.00	194
15	4.63	5.00	6.00	1.79	1.00	7.00	194
16	3.87	4.00	4.00	1.70	1.00	7.00	194
17	5.41	6.00	6.00	1.28	1.00	7.00	192
18	1.83	1.00	1.00	1.44	1.00	7.00	194
19	1.69	1.00	1.00	1.38	1.00	7.00	194
20	3.85	4.00	4.00	1.60	1.00	7.00	194
21	4.55	5.00	5.00	1.55	1.00	7.00	194
22	5.91	6.00	6.00	0.84	3.00	7.00	194
23	4.51	5.00	6.00	1.64	1.00	7.00	194
24	4.25	4.00	5.00	1.69	1.00	7.00	194
25	3.74	4.00	4.00 <sup>a</sup>	1.68	1.00	7.00	194
26	4.50	5.00	6.00	1.76	1.00	7.00	194
27	4.21	5.00	5.00	1.59	1.00	7.00	194
28	5.71	6.00	6.00	1.23	1.00	7.00	194
29	3.73	4.00	4.00	1.97	1.00	7.00	194
30	2.05	1.00	1.00	1.55	1.00	7.00	194
31	3.63	4.00	4.00	1.53	1.00	7.00	194
32	4.40	5.00	5.00	1.51	1.00	7.00	193
33	6.00	6.00	6.00	0.79	3.00	7.00	194
34	4.42	5.00	5.00	1.59	1.00	7.00	194
35	4.42	5.00	6.00	1.66	1.00	7.00	194
36	4.62	5.00	6.00	1.73	1.00	7.00	193
37	4.84	5.00	6.00	1.70	1.00	7.00	194
38	4.23	4.00	6.00	1.65	1.00	7.00	194
39	5.14	5.00	6.00	1.32	1.00	7.00	194
40	2.58	2.00	1.00	1.99	1.00	7.00	193
41	2.27	1.50	1.00	1.67	1.00	7.00	194
42	4.45	5.00	5.00	1.37	1.00	7.00	194
43	4.72	5.00	5.00	1.47	1.00	7.00	194
44	5.87	6.00	6.00	1.11	1.00	7.00	194

*Anmerkung.* M = Mittelwert; Md = Medianwert; Mo = Modalwert, SD = Standardabweichung; Min = Minimum; Max = Maximum; N = Stichprobenumfang; a = mehrere Modi vorhanden, der kleinste Wert ist angegeben.

**Anhang 37 (Fortsetzung)**

f) Skalenkennwerte des Protegé-Fragebogens zum *dritte Messzeitpunkt* auf der Grundlage der *Original-Skala* (33 Items)

Skalenkennung	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Mo</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>N</i>
Gesamt	4.27	4.36	4.70	1.02	1.65	6.42	173
Karriere	4.48	4.73	5.33	1.34	1.00	7.00	173
Psychosozial	4.08	4.11	4.11	0.97	1.56	6.94	173
Sponsoring	4.60	5.00	5.67	1.60	1.00	7.00	173
Coaching	4.64	5.00	6.00	1.42	1.00	7.00	172
Protection	4.17	4.33	4.67	1.46	1.00	7.00	172
Challenge	4.66	5.00	6.00	1.62	1.00	7.00	173
Exposure	4.34	4.50	6.00	1.56	1.00	7.00	172
Friendship	5.42	5.67	6.00	1.31	1.00	7.00	173
Acceptance	5.97	6.00	7.00	0.92	2.00	7.00	173
Role Model	3.96	4.00	5.00	1.41	1.00	6.67	173
Counseling	4.64	4.67	4.67	1.27	1.00	7.00	172
Social	2.57	2.00	1.00	1.55	1.00	7.00	173
Parent	1.91	1.33	1.00	1.40	1.00	7.00	172

*Anmerkung.* M = Mittelwert; Md = Medianwert; Mo = Modalwert, SD = Standardabweichung; Min = Minimum; Max = Maximum; N = Stichprobenumfang.

g) Skalenkennwerte des Protegé-Fragebogens zum *dritten Messzeitpunkt* auf der Grundlage der *Ergänzten-Skala* (44 Items)

Skalenkennung	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Mo</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>N</i>
Gesamt	4.27	4.34	4.89	1.05	1.52	6.45	173
Karriere	4.49	4.75	4.60 <sup>a</sup>	1.35	1.11	7.00	173
Psychosozial	4.09	4.08	3.92	1.00	1.58	6.96	173
Sponsoring	4.56	5.00	5.00 <sup>a</sup>	1.60	1.00	7.00	173
Coaching	4.58	4.75	6.00	1.44	1.00	7.00	172
Protection	4.30	4.50	4.50	1.42	1.00	7.00	172
Challenge	4.68	5.25	5.25 <sup>a</sup>	1.62	1.00	7.00	173
Exposure	4.31	4.50	6.00	1.54	1.00	7.00	172
Friendship	5.31	5.50	5.75	1.31	1.00	7.00	173
Acceptance	5.94	6.00	7.00	0.93	2.00	7.00	173
Role Model	4.06	4.25	4.00	1.34	1.00	6.75	173
Counseling	4.66	4.88	5.00	1.25	1.00	7.00	172
Social	2.55	2.00	1.00	1.59	1.00	7.00	173
Parent	2.01	1.42	1.00	1.42	1.00	7.00	172

*Anmerkung.* M = Mittelwert; Md = Medianwert; Mo = Modalwert, SD = Standardabweichung; Min = Minimum; Max = Maximum; N = Stichprobenumfang; a = mehrere Modi vorhanden, der kleinste Wert ist angegeben.

**Anhang 37 (Fortsetzung)**h) Itemkennwerte des Protegé-Fragebogens zum *dritten Messzeitpunkt*

Itemkennung	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Mo</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>N</i>
01	4.44	5.00	6.00	1.91	1.00	7.00	171
02	5.14	6.00	6.00	1.57	1.00	7.00	172
03	4.45	5.00	5.00	1.69	1.00	7.00	170
04	4.62	5.00	6.00	1.88	1.00	7.00	172
05	4.69	5.00	6.00	1.64	1.00	7.00	170
06	5.37	6.00	7.00	1.59	1.00	7.00	173
07	2.49	2.00	1.00	1.83	1.00	7.00	173
08	2.09	1.00	1.00	1.64	1.00	7.00	172
09	4.61	5.00	5.00	1.54	1.00	7.00	173
10	4.86	5.00	5.00	1.37	1.00	7.00	171
11	6.02	6.00	6.00	1.09	1.00	7.00	173
12	4.73	5.00	6.00	1.72	1.00	7.00	172
13	4.37	5.00	6.00	1.78	1.00	7.00	172
14	4.23	5.00	5.00	1.70	1.00	7.00	172
15	4.72	5.00	5.00	1.70	1.00	7.00	172
16	3.99	4.00	5.00	1.80	1.00	7.00	172
17	5.35	6.00	6.00	1.40	1.00	7.00	173
18	1.74	1.00	1.00	1.42	1.00	7.00	173
19	1.67	1.00	1.00	1.38	1.00	7.00	172
20	3.85	4.00	4.00	1.70	1.00	7.00	173
21	4.78	5.00	5.00	1.55	1.00	7.00	172
22	5.97	6.00	6.00	0.98	2.00	7.00	172
23	4.64	5.00	6.00	1.65	1.00	7.00	172
24	4.40	5.00	6.00	1.79	1.00	7.00	172
25	3.81	4.00	4.00	1.67	1.00	7.00	172
26	4.67	5.00	5.00 <sup>a</sup>	1.74	1.00	7.00	172
27	4.35	5.00	6.00	1.74	1.00	7.00	172
28	5.54	6.00	6.00	1.41	1.00	7.00	173
29	3.49	3.00	2.00	2.02	1.00	7.00	173
30	1.97	1.00	1.00	1.59	1.00	7.00	172
31	3.43	4.00	4.00	1.53	1.00	7.00	173
32	4.28	5.00	5.00	1.65	1.00	7.00	172
33	5.92	6.00	6.00	1.01	1.00	7.00	173
34	4.41	5.00	6.00	1.79	1.00	7.00	172
35	4.41	5.00	5.00	1.81	1.00	7.00	172
36	4.71	5.00	6.00	1.68	1.00	7.00	171
37	4.74	5.00	6.00	1.74	1.00	7.00	171
38	4.23	5.00	6.00	1.76	1.00	7.00	172
39	4.98	5.00	6.00	1.54	1.00	7.00	173
40	2.47	2.00	1.00	1.97	1.00	7.00	173
41	2.32	2.00	1.00	1.72	1.00	7.00	171
42	4.34	4.00	4.00	1.44	1.00	7.00	172
43	4.72	5.00	5.00	1.57	1.00	7.00	172
44	5.86	6.00	6.00	1.28	1.00	7.00	173

*Anmerkung.* M = Mittelwert; Md = Medianwert; Mo = Modalwert, SD = Standardabweichung; Min = Minimum; Max = Maximum; N = Stichprobenumfang; a = mehrere Modi vorhanden, der kleinste Wert ist angegeben.

## Anhang 38

### Item- und Skalenkennwerte des deutschsprachigen Mentor Role Instruments aus der Perspektive der Mentoren zum ersten, zweiten und dritten Messzeitpunkt

a) Skalenkennwerte des Mentor-Fragebogens zum *ersten Messzeitpunkt* auf der Grundlage der *Original-Skala* (33 Items)

Skalenkennung	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Mo</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>N</i>
Gesamt	4.92	4.97	5.24	0.80	2.06	6.89	263
Karriere	5.30	5.47	5.33	1.09	1.00	7.00	263
Psychosozial	4.57	4.50	4.00	0.77	2.39	7.00	263
Sponsoring	5.77	6.00	6.00	1.13	1.00	7.00	263
Coaching	5.49	5.67	6.00	1.11	1.00	7.00	263
Protection	4.95	5.00	5.33	1.35	1.00	7.00	262
Challenge	5.27	5.67	6.00	1.47	1.00	7.00	263
Exposure	5.04	5.33	6.00	1.42	1.00	7.00	263
Friendship	6.39	6.67	7.00	0.67	3.33	7.00	263
Acceptance	6.50	6.67	7.00	0.62	4.33	7.00	263
Role Model	4.16	4.33	5.00	1.49	1.00	7.00	220
Counseling	5.07	5.00	6.00	1.08	1.00	7.00	263
Social	2.97	2.67	2.00	1.57	1.00	7.00	262
Parent	1.95	1.17	1.00	1.43	1.00	7.00	258

*Anmerkung.* M = Mittelwert; Md = Medianwert; Mo = Modalwert, SD = Standardabweichung; Min = Minimum; N = Stichprobenumfang.

b) Skalenkennwerte des Mentor-Fragebogens zum *ersten Messzeitpunkt* auf der Grundlage der *Ergänzten-Skala* (44 Items)

Skalenkennung	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Mo</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>N</i>
Gesamt	4.95	5.00	5.00	0.80	2.09	6.91	263
Karriere	5.36	5.55	5.80 <sup>a</sup>	1.07	1.35	7.00	263
Psychosozial	4.58	4.52	5.13	0.78	2.58	7.00	263
Sponsoring	5.73	6.00	7.00	1.15	1.00	7.00	263
Coaching	5.46	5.75	5.75	1.08	1.75	7.00	263
Protection	5.20	5.33	5.75	1.22	1.00	7.00	262
Challenge	5.32	5.75	6.00	1.45	1.00	7.00	263
Exposure	5.05	5.25	5.00	1.37	1.00	7.00	263
Friendship	6.27	6.50	7.00	0.69	3.75	7.00	263
Acceptance	6.48	6.75	7.00	0.60	4.00	7.00	263
Role Model	4.27	4.50	5.00	1.40	1.00	7.00	228
Counseling	5.17	5.25	5.00	1.01	1.75	7.00	263
Social	2.85	2.50	1.00 <sup>a</sup>	1.61	1.00	7.00	262
Parent	2.12	1.50	1.00	1.45	1.00	7.00	260

*Anmerkung.* M = Mittelwert; Md = Medianwert; Mo = Modalwert, SD = Standardabweichung; Min = Minimum; Max = Maximum; N = Stichprobenumfang; a = mehrere Modi vorhanden, der kleinste Wert ist angegeben.

**Anhang 38 (Fortsetzung)**c) Itemkennwerte des Mentor-Fragebogens zum *ersten Messzeitpunkt*

Itemkennung	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Mo</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>N</i>
01	5.73	6.00	6.00	1.33	1	7	261
02	5.82	6.00	6.00	1.17	1	7	262
03	5.53	6.00	6.00	1.51	1	7	257
04	5.38	6.00	6.00	1.57	1	7	260
05	5.45	6.00	6.00	1.44	1	7	262
06	6.39	7.00	7.00	0.91	1	7	259
07	2.69	2.00	1.00	1.82	1	7	258
08	2.13	1.00	1.00	1.60	1	7	253
09	4.80	5.00	4.00	1.24	1	7	205
10	5.69	6.00	6.00	1.08	1	7	261
11	6.43	7.00	7.00	0.83	1	7	262
12	5.94	6.00	7.00	1.20	1	7	259
13	5.37	6.00	6.00	1.46	1	7	263
14	5.20	6.00	6.00	1.46	1	7	259
15	5.38	6.00	6.00	1.61	1	7	260
16	4.68	5.00	6.00	1.70	1	7	259
17	6.22	6.00	7.00	0.91	3	7	262
18	2.03	1.00	1.00	1.68	1	7	260
19	1.66	1.00	1.00	1.41	1	7	187
20	4.06	4.00	5.00	1.79	1	7	173
21	4.90	5.00	6.00	1.32	1	7	219
22	6.42	7.00	7.00	0.77	4	7	262
23	5.65	6.00	6.00	1.31	1	7	260
24	5.25	6.00	6.00	1.49	1	7	260
25	4.02	4.00	5.00	1.87	1	7	244
26	5.03	5.00	6.00	1.76	1	7	259
27	5.00	5.00	6.00	1.66	1	7	258
28	6.57	7.00	7.00	0.79	1	7	257
29	4.13	4.00	6.00	2.00	1	7	261
30	1.87	1.00	1.00	1.57	1	7	251
31	3.43	4.00	1.00	1.93	1	7	157
32	4.35	4.00	4.00	1.56	1	7	207
33	6.64	7.00	7.00	0.57	4	7	263
34	5.61	6.00	6.00	1.32	1	7	261
35	5.38	6.00	6.00	1.39	1	7	260
36	5.94	6.00	7.00	1.35	1	7	258
37	5.50	6.00	6.00	1.56	1	7	259
38	5.11	5.00	6.00	1.50	1	7	258
39	5.89	6.00	7.00	1.15	1	7	256
40	2.45	2.00	1.00	1.94	1	7	260
41	2.57	2.00	1.00	1.88	1	7	243
42	4.63	5.00	5.00	1.36	1	7	166
43	5.47	6.00	6.00	1.25	1	7	257
44	6.41	7.00	7.00	0.87	1	7	261

*Anmerkung.* M = Mittelwert; Md = Medianwert; Mo = Modalwert, SD = Standardabweichung; Min = Minimum; Max = Maximum N = Stichprobenumfang.

### Anhang 38 (Fortsetzung)

d) Skalenkennwerte des Mentor-Fragebogens zum *zweiten Messzeitpunkt* auf der Grundlage der *Original-Skala* (33 Items)

Skalenkennung	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Mo</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>N</i>
Gesamt	4.78	4.80	4.00	.92	2.42	6.94	90
Karriere	5.15	5.27	4.67	1.15	1.33	7.00	90
Psychosozial	4.48	4.39	4.00 <sup>a</sup>	0.91	2.80	7.00	90
Sponsoring	5.52	5.67	5.67	1.32	1.50	7.00	90
Coaching	5.30	5.33	6.00	1.26	1.00	7.00	89
Protection	4.80	5.00	5.33	1.56	1.00	7.00	88
Challenge	5.01	5.33	6.00	1.60	1.00	7.00	89
Exposure	5.05	5.00	4.67 <sup>a</sup>	1.32	1.00	7.00	89
Friendship	6.22	6.50	7.00	0.93	3.00	7.00	89
Acceptance	6.47	6.67	7.00	0.73	4.67	7.00	90
Role Model	3.96	4.00	5.00	1.76	1.00	7.00	77
Counseling	4.98	5.00	6.00	1.19	1.33	7.00	90
Social	3.03	2.67	1.00	1.65	1.00	7.00	90
Parent	1.94	1.00	1.00	1.44	1.00	7.00	88

*Anmerkung.* M = Mittelwert; Md = Medianwert; Mo = Modalwert, SD = Standardabweichung; Min = Minimum; Max = Maximum; N = Stichprobenumfang; a = mehrere Modi vorhanden, der kleinste Wert ist angegeben.

e) Skalenkennwerte des Mentor-Fragebogens zum *zweiten Messzeitpunkt* auf der Grundlage der *Ergänzten-Skala* (44 Items)

Skalenkennung	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Mo</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>N</i>
Gesamt	4.83	4.78	4.23 <sup>a</sup>	0.90	2.52	6.93	90
Karriere	5.19	5.25	5.25	1.14	1.35	6.95	90
Psychosozial	4.51	4.42	4.33	0.89	2.88	7.00	90
Sponsoring	5.49	5.75	7.00	1.31	1.33	7.00	90
Coaching	5.25	5.50	6.00	1.25	1.00	7.00	90
Protection	5.09	5.25	5.50 <sup>a</sup>	1.34	1.25	7.00	89
Challenge	5.03	5.50	6.00 <sup>a</sup>	1.64	1.00	7.00	90
Exposure	5.02	5.25	6.25	1.32	1.25	7.00	90
Friendship	6.17	6.50	7.00	0.84	3.50	7.00	90
Acceptance	6.46	6.75	7.00	0.68	4.75	7.00	90
Role Model	4.14	4.58	5.00	1.62	1.00	7.00	82
Counseling	5.11	5.25	5.00	1.12	1.25	7.00	90
Social	2.93	2.50	1.00	1.64	1.00	7.00	90
Parent	2.05	1.33	1.00	1.44	1.00	7.00	88

*Anmerkung.* M = Mittelwert; Md = Medianwert; Mo = Modalwert, SD = Standardabweichung; Min = Minimum; Max = Maximum; N = Stichprobenumfang; a = mehrere Modi vorhanden, der kleinste Wert ist angegeben.

### Anhang 38 (Fortsetzung)

#### f) Itemkennwerte des Mentor-Fragebogens zum zweiten Messzeitpunkt

Itemkennung	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Mo</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>N</i>
01	5.47	6.00	6.00 <sup>a</sup>	1.63	1.00	7.00	87
02	5.46	6.00	6.00	1.57	1.00	7.00	89
03	5.21	6.00	6.00	1.71	1.00	7.00	87
04	5.08	6.00	6.00	1.87	1.00	7.00	87
05	5.40	6.00	6.00	1.38	1.00	7.00	88
06	6.22	7.00	7.00	1.10	2.00	7.00	87
07	2.83	2.00	1.00	1.95	1.00	7.00	89
08	2.06	1.00	1.00	1.57	1.00	7.00	87
09	4.59	5.00	5.00	1.65	1.00	7.00	63
10	5.51	6.00	7.00	1.35	2.00	7.00	89
11	6.30	7.00	7.00	1.06	2.00	7.00	89
12	5.56	6.00	7.00	1.67	1.00	7.00	88
13	5.11	6.00	6.00	1.62	1.00	7.00	89
14	5.06	6.00	6.00	1.82	1.00	7.00	84
15	5.01	5.00	6.00 <sup>a</sup>	1.85	1.00	7.00	86
16	4.60	5.00	6.00	1.95	1.00	7.00	85
17	6.00	6.00	6.00	1.16	2.00	7.00	88
18	2.20	1.00	1.00	1.77	1.00	7.00	89
19	1.54	1.00	1.00	1.34	1.00	7.00	65
20	3.81	4.00	1.00	2.15	1.00	7.00	62
21	4.90	5.00	4.00	1.41	1.00	7.00	81
22	6.44	7.00	7.00	0.83	3.00	7.00	88
23	5.57	6.00	6.00	1.32	1.00	7.00	90
24	5.33	6.00	6.00	1.51	1.00	7.00	89
25	4.11	4.00	5.00	2.00	1.00	7.00	84
26	4.94	5.50	6.00	1.84	1.00	7.00	86
27	5.07	5.00	6.00	1.49	1.00	7.00	86
28	6.49	7.00	7.00	0.88	4.00	7.00	85
29	4.02	4.00	6.00	2.16	1.00	7.00	90
30	1.95	1.00	1.00	1.63	1.00	7.00	86
31	3.13	3.00	1.00	1.90	1.00	7.00	55
32	4.23	4.00	4.00	1.67	1.00	7.00	66
33	6.63	7.00	7.00	0.73	4.00	7.00	90
34	5.49	6.00	6.00	1.44	1.00	7.00	88
35	5.19	6.00	6.00	1.54	1.00	7.00	90
36	5.93	6.00	7.00	1.51	1.00	7.00	88
37	5.18	6.00	7.00	1.95	1.00	7.00	90
38	5.01	5.00	6.00	1.65	1.00	7.00	90
39	6.00	6.00	7.00	1.13	1.00	7.00	88
40	2.61	2.00	1.00	1.93	1.00	7.00	90
41	2.42	1.00	1.00	1.86	1.00	7.00	84
42	4.40	4.00	4.00	1.49	1.00	7.00	62
43	5.48	6.00	6.00	1.31	1.00	7.00	90
44	6.43	7.00	7.00	0.96	1.00	7.00	90

*Anmerkung.* M = Mittelwert; Md = Medianwert; Mo = Modalwert, SD = Standardabweichung; Min = Minimum; Max = Maximum; N = Stichprobenumfang; a = mehrere Modi vorhanden, der kleinste Wert ist angegeben.

### Anhang 38 (Fortsetzung)

g) Skalen- und Itemkennwerte des Mentor-Kurz-Fragebogens zum *dritten Messzeitpunkt*

Skalen- bzw. Itemkennung	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Mo</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>N</i>
Gesamt	4.97	5.00	5.00 <sup>a</sup>	0.84	2.33	6.91	101
Karriere	5.29	5.60	5.80	1.16	1.80	7.00	100
Psychosozial	4.67	4.60	4.00 <sup>a</sup>	0.81	2.25	6.83	101
01	5.26	6.00	6.00	1.66	1.00	7.00	96
02	5.31	6.00	6.00	1.33	1.00	7.00	97
03	5.51	6.00	6.00	1.39	1.00	7.00	97
04	5.18	5.00	6.00	1.44	1.00	7.00	98
05	5.22	6.00	6.00	1.60	1.00	7.00	96
06	2.56	2.00	1.00	1.75	1.00	7.00	94
07	1.90	1.00	1.00	1.61	1.00	7.00	98
08	6.43	7.00	7.00	0.79	3.00	7.00	96
09	5.82	6.00	6.00	1.14	1.00	7.00	100
10	5.25	5.00	6.00	1.13	1.00	7.00	71
11	6.25	6.00	7.00	0.83	3.00	7.00	92

*Anmerkung.* M = Mittelwert; Md = Medianwert; Mo = Modalwert, SD = Standardabweichung; Min = Minimum; Max = Maximum; N = Stichprobenumfang; a = mehrere Modi vorhanden, der kleinste Wert ist angegeben.

### Anhang 39

#### Item- und Skalenkennwerte des deutschsprachigen Mentor Role Instruments aus der Perspektive der Kollegen zum zweiten und dritten Messzeitpunkt

##### a) Skalen- und Itemkennwerte des Kollegen-Kurz-Fragebogens zum *zweiten Messzeitpunkt*

Skalen- bzw. Itemkennung	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Mo</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>N</i>
Gesamt	2.80	2.73	2.00	0.95	1.27	5.00	104
Karriere	3.09	3.00	3.00 <sup>a</sup>	1.02	1.20	5.00	102
Psychosozial	2.55	2.50	2.00	1.06	1.00	5.00	103
01	3.62	4.00	4.00	1.15	1.00	5.00	98
02	3.03	3.00	3.00	1.23	1.00	5.00	97
03	3.04	3.00	3.00	1.25	1.00	5.00	98
04	2.78	3.00	4.00	1.31	1.00	5.00	91
05	2.94	3.00	3.00 <sup>a</sup>	1.30	1.00	5.00	89
06	1.52	1.00	1.00	1.10	1.00	5.00	90
07	1.68	1.00	1.00	1.22	1.00	5.00	80
08	3.39	4.00	4.00	1.15	1.00	5.00	99
09	2.57	2.00	1.00	1.33	1.00	5.00	76
10	2.69	2.00	2.00	1.37	1.00	5.00	86
11	2.88	3.00	3.00	1.38	1.00	5.00	86

*Anmerkung.* M = Mittelwert; Md = Medianwert; Mo = Modalwert, SD = Standardabweichung; Min = Minimum; Max = Maximum; a = mehrere Modi vorhanden, der kleinste Wert ist angegeben.

##### b) Skalen- und Itemkennwerte des Kollegen-Kurz-Fragebogens zum *dritten Messzeitpunkt*

Skalen- bzw. Itemkennung	<i>M</i>	<i>Md</i>	<i>Mo</i>	<i>SD</i>	<i>Min</i>	<i>Max</i>	<i>N</i>
Gesamt	2.93	3.00	3.00	0.84	1.00	5.00	109
Karriere	3.31	3.45	3.80	1.01	1.00	5.00	106
Psychosozial	2.57	2.50	2.00 <sup>a</sup>	0.87	1.00	5.00	107
01	3.73	4.00	4.00	1.12	1.00	5.00	102
02	3.24	3.00	4.00	1.20	1.00	5.00	95
03	3.25	3.00	4.00	1.24	1.00	5.00	100
04	3.05	3.00	4.00	1.19	1.00	5.00	93
05	3.25	3.00	4.00	1.21	1.00	5.00	96
06	1.57	1.00	1.00	1.02	1.00	5.00	97
07	1.67	1.00	1.00	1.08	1.00	5.00	88
08	3.39	4.00	4.00	1.15	1.00	5.00	99
09	2.58	3.00	2.00	1.19	1.00	5.00	85
10	2.84	3.00	1.00	1.37	1.00	5.00	94
11	3.07	3.00	3.00	1.14	1.00	5.00	82

*Anmerkung.* M = Mittelwert; Md = Medianwert; Mo = Modalwert, SD = Standardabweichung; Min = Minimum; Max = Maximum; a = Mehrere Modi vorhanden, der kleinste Wert ist angegeben.

## Anhang 40

### Trennschärfen (Korrigierte Item-Skala-Korrelation) des deutschsprachigen Mentor Role Instruments aus der Perspektive der Protégés zum ersten, zweiten und dritten Messzeitpunkt

a) Trennschärfen des Protégé-Fragebogens zum *ersten Messzeitpunkt* auf der Ebene der Gesamtskala und der beiden Teilskalen

Item- kennung	Gesamtskala		Karriere		Psychosozial	
	Original- Skala (33 Items)	Ergänzte- Skala (44 Items)	Original- Skala (15 Items)	Ergänzte- Skala (20 Items)	Original- Skala (18 Items)	Ergänzte- Skala (24 Items)
01	.54	.56	.51	.55		
02	.49	.50	.50	.50		
03	.51	.51	.58	.57		
04	.47	.48	.57	.59		
05	.60	.58	.67	.66		
06	.59	.61			.63	.65
07	.43	.47			.53	.59
08	.50	.49			.58	.58
09	.57	.58			.64	.64
10	.62	.64			.59	.60
11	.39	.40			.39	.39
12	.64	.65	.66	.68		
13	.57	.56	.59	.57		
14	.64	.63	.73	.71		
15	.60	.60	.69	.71		
16	.63	.62	.74	.74		
17	.65	.66			.62	.63
18	.40	.43			.52	.57
19	.31	.31			.40	.40
20	.58	.60			.65	.66
21	.59	.60			.56	.55
22	.37	.38			.35	.34
23	.67	.68	.70	.72		
24	.60	.63	.53	.58		
25	.49	.49	.56	.56		
26	.48	.48	.57	.60		
27	.66	.65	.76	.76		
28	.59	.61			.65	.67
29	.36	.38			.47	.50
30	.44	.44			.49	.50
31	.46	.47			.53	.52
32	.60	.60			.60	.59
33	.50	.51			.50	.49
34		.74		.78		
35		.66		.65		
36		.56		.62		
37		.52		.61		
38		.69		.75		
39		.65				.67
40		.42				.57
41		.50				.56
42		.59				.68
43		.68				.69
44		.53				.57

## Anhang 40 (Fortsetzung)

b) Trennschärfen des Protégé-Fragebogens zum *ersten Messzeitpunkt* auf der Ebene der karrierebezogenen Facetten

Itemkennung	Sponsoring		Coaching		Protection		Challenge		Exposure	
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES
01	.59	.63								
02			.39	.40						
03					.62	.65				
04							.79	.82		
05									.65	.65
12	.79	.82								
13			.47	.49						
14					.58	.64				
15							.68	.70		
16									.76	.78
23	.72	.78								
24			.47	.69						
25					.62	.63				
26							.79	.83		
27									.79	.81
34		.81								
35				.69						
36						.62				
37								.82		
38										.68

Anmerkung. OS = Original-Skala mit jeweils 3 Items; ES = Ergänzte-Skala mit jeweils 4 Items.

c) Trennschärfen des Protégé-Fragebogens zum *ersten Messzeitpunkt* auf der Ebene der karrierebezogenen Facetten

Itemkennung	Friend.		Social		Parent		Role M.		Couns.		Acc.	
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES
06	.70	.71										
07			.73	.81								
08					.81	.82						
09							.71	.75				
10									.51	.58		
11											.71	.69
17	.57	.62										
18			.72	.79								
19					.69	.70						
20							.73	.74				
21									.69	.68		
22											.71	.68
28	.77	.76										
29			.57	.59								
30					.80	.82						
31							.70	.71				
32									.68	.68		
33											.63	.66
39		.64										
40				.83								
41						.73						
42								.72				
43										.62		
44												.53

Anmerkung. Friend. = Friendship; Role M. = Role model; Couns. = Counseling; Acc. = Acceptance; OS = Original-Skala mit jeweils 3 Items; ES = Ergänzte-Skala mit jeweils 4 Items.

## Anhang 40 (Fortsetzung)

d) Trennschärfen des Protegé-Fragebogens zum *zweiten Messzeitpunkt* auf der Ebene der Gesamtskala und der beiden Teilskalen

Item- kennung	Gesamtskala		Karriere		Psychosozial	
	Original- Skala (33 Items)	Ergänzte- Skala (44 Items)	Original- Skala (15 Items)	Ergänzte- Skala (20 Items)	Original- Skala (18 Items)	Ergänzte- Skala (24 Items)
01	.64	.65	.69	.71		
02	.56	.55	.57	.56		
03	.64	.62	.70	.68		
04	.59	.59	.70	.71		
05	.68	.67	.77	.76		
06	.55	.56			.59	.62
07	.29	.32			.48	.51
08	.44	.46			.60	.62
09	.58	.58			.60	.59
10	.58	.59			.53	.55
11	.43	.44			.39	.41
12	.80	.80	.82	.84		
13	.63	.64	.63	.64		
14	.68	.68	.77	.78		
15	.63	.62	.79	.79		
16	.63	.63	.74	.75		
17	.61	.64			.54	.58
18	.29	.32			.52	.55
19	.31	.32			.49	.50
20	.56	.56			.65	.64
21	.66	.66			.58	.57
22	.51	.52			.43	.44
23	.71	.71	.80	.81		
24	.68	.70	.65	.69		
25	.60	.59	.69	.68		
26	.58	.58	.69	.70		
27	.75	.74	.83	.84		
28	.52	.54			.60	.62
29	.31	.34			.48	.50
30	.37	.38			.56	.57
31	.41	.42			.52	.51
32	.60	.61			.64	.63
33	.50	.52			.51	.52
34		.76		.81		
35		.72		.67		
36		.57		.64		
37		.63		.75		
38		.72		.79		
39		.62				.64
40		.31				.54
41		.51				.65
42		.49				.62
43		.75				.65
44		.51				.55

### Anhang 40 (Fortsetzung)

e) Trennschärfen des Protégé-Fragebogens zum *zweiten Messzeitpunkt* auf der Ebene der karrierebezogenen Facetten

Item- kennung	Sponsoring		Coaching		Protection		Challenge		Exposure	
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES
01	.65	.68								
02			.44	.46						
03					.66	.67				
04							.75	.80		
05									.70	.70
12	.83	.87								
13			.53	.57						
14					.60	.70				
15							.73	.76		
16									.74	.78
23	.77	.79								
24			.56	.74						
25					.73	.69				
26							.80	.84		
27									.84	.86
34		.86								
35				.76						
36						.64				
37								.89		
38										.80

Anmerkung. OS = Original-Skala mit jeweils 3 Items; ES = Ergänzten-Skala mit jeweils 4 Items.

f) Trennschärfen des Protégé-Fragebogens zum *zweiten Messzeitpunkt* auf der Ebene der karrierebezogenen Facetten

Item- kennung	Friend.		Social		Parent		Role M.		Couns.		Acc.	
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES
06	.77	.75										
07			.78	.83								
08					.86	.87						
09							.68	.74				
10									.47	.56		
11											.76	.75
17	.58	.65										
18			.75	.82								
19					.77	.76						
20							.71	.70				
21									.71	.71		
22											.81	.77
28	.74	.74										
29			.64	.66								
30					.85	.88						
31							.66	.66				
32									.75	.75		
33											.77	.80
39		.66										
40			.85									
41						.82						
42								.64				
43										.71		
44												.63

Anmerkung. Friend. = Friendship; Role M. = Role model; Couns. = Counseling; Acc. = Acceptance; OS = Original-Skala mit jeweils 3 Items; ES = Ergänzten-Skala mit jeweils 4 Items.

**Anhang 40 (Fortsetzung)**

g) Trennschärfen des Protegé-Fragebogens zum *dritten Messzeitpunkt* auf der Ebene der Gesamtskala und der beiden Teilskalen

Item- kennung	Gesamtskala		Karriere		Psychosozial	
	Original- Skala (33 Items)	Ergänzte- Skala (44 Items)	Original- Skala (15 Items)	Ergänzte- Skala (20 Items)	Original- Skala (18 Items)	Ergänzte- Skala (24 Items)
01	.63	.64	.66	.68		
02	.52	.51	.59	.59		
03	.59	.59	.59	.60		
04	.58	.59	.66	.69		
05	.71	.70	.76	.76		
06	.69	.71			.71	.73
07	.53	.55			.63	.65
08	.42	.44			.56	.58
09	.63	.63			.70	.70
10	.65	.66			.63	.64
11	.51	.50			.44	.43
12	.78	.78	.83	.84		
13	.70	.69	.71	.70		
14	.72	.71	.82	.81		
15	.68	.67	.78	.79		
16	.70	.68	.77	.77		
17	.69	.71			.65	.68
18	.41	.44			.53	.57
19	.39	.40			.50	.51
20	.60	.61			.68	.69
21	.60	.60			.54	.52
22	.53	.53			.53	.53
23	.75	.75	.84	.84		
24	.71	.73	.70	.72		
25	.63	.64	.67	.68		
26	.61	.62	.67	.71		
27	.73	.72	.83	.82		
28	.65	.68			.71	.74
29	.40	.42			.48	.49
30	.40	.41			.48	.50
31	.57	.57			.66	.64
32	.61	.61			.64	.63
33	.57	.57			.59	.60
34		.79		.87		
35		.80		.79		
36		.64		.66		
37		.64		.71		
38		.83		.89		
39		.67				.73
40		.43				.57
41		.47				.56
42		.60				.73
43		.78				.75
44		.55				.64

### Anhang 40 (Fortsetzung)

h) Trennschärfen des Protegé-Fragebogens zum *dritten Messzeitpunkt* auf der Ebene der karrierebezogenen Facetten

Item- kennung	Sponsoring		Coaching		Protection		Challenge		Exposure	
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES
01	.71	.75								
02			.52	.53						
03					.66	.70				
04							.82	.85		
05									.67	.71
12	.88	.89								
13			.73	.71						
14					.69	.72				
15							.71	.72		
16									.79	.81
23	.78	.81								
24			.59	.74						
25					.73	.74				
26							.86	.91		
27									.86	.86
34		.87								
35				.76						
36						.71				
37								.92		
38										.79

Anmerkung. OS = Original-Skala mit jeweils 3 Items; ES = Ergänzte-Skala mit jeweils 4 Items.

i) Trennschärfen des Protegé-Fragebogens zum *dritten Messzeitpunkt* auf der Ebene der karrierebezogenen Facetten

Item- kennung	Friend.		Social		Parent		Role M.		Couns.		Acc.	
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES
06	.79	.79										
07			.81	.85								
08					.82	.84						
09							.75	.77				
10									.52	.64		
11											.72	.68
17	.68	.73										
18			.71	.79								
19					.75	.77						
20							.76	.75				
21									.63	.62		
22											.87	.82
28	.81	.83										
29			.68	.68								
30					.83	.85						
31							.70	.76				
32									.70	.70		
33											.71	.79
39		.78										
40			.82									
41						.81						
42							.75					
43									.69			
44												.65

Anmerkung. Friend. = Friendship; Role M. = Role model; Couns. = Counseling; Acc. = Acceptance; OS = Original-Skala mit jeweils 3 Items; ES = Ergänzte-Skala mit jeweils 4 Items.

## Anhang 41

**Trennschärfen (Korrigierte Item-Skala-Korrelation) des deutschsprachigen Mentor Role Instruments aus der Perspektive der Mentoren zum ersten, zweiten und dritten Messzeitpunkt**

a) Trennschärfen des Mentor-Fragebogens zum *ersten Messzeitpunkt* auf der Ebene der Gesamtskala und der beiden Teilskalen

Item- kennung	Gesamtskala		Karriere		Psychosozial	
	Original- Skala (33 Items)	Ergänzte- Skala (44 Items)	Original- Skala (15 Items)	Ergänzte- Skala (20 Items)	Original- Skala (18 Items)	Ergänzte- Skala (24 Items)
01	.59	.56	.61	.59		
02	.50	.45	.56	.55		
03	.54	.56	.64	.64		
04	.44	.33	.66	.68		
05	.62	.53	.75	.76		
06	.48	.44			.32	.31
07	.49	.55			.59	.65
08	.37	.41			.55	.61
09	.47	.40			.45	.41
10	.57	.48			.43	.39
11	.30	.32			.21	.21
12	.68	.62	.70	.70		
13	.66	.63	.63	.63		
14	.65	.59	.76	.75		
15	.66	.63	.75	.77		
16	.65	.63	.78	.77		
17	.57	.64			.40	.40
18	.42	.45			.50	.56
19	.26	.30			.47	.53
20	.56	.60			.63	.63
21	.62	.57			.47	.45
22	.46	.49			.30	.29
23	.60	.59	.71	.75		
24	.60	.58	.66	.68		
25	.55	.53	.58	.58		
26	.50	.44	.67	.69		
27	.70	.68	.82	.83		
28	.42	.41			.39	.37
29	.32	.39			.42	.44
30	.36	.40			.54	.60
31	.44	.48			.58	.57
32	.64	.63			.69	.66
33	.40	.41			.36	.35
34		.62		.76		
35		.63		.60		
36		.41		.53		
37		.48		.70		
38		.67		.81		
39		.53				.51
40		.42				.63
41		.34				.54
42		.40				.49
43		.67				.60
44		.47				.37

**Anhang 41 (Fortsetzung)**

b) Trennschärfen des Mentor-Fragebogens zum *ersten Messzeitpunkt* auf der Ebene der karrierebezogenen Facetten

Item- kennung	Sponsoring		Coaching		Protection		Challenge		Exposure	
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES
01	.66	.69								
02			.53	.50						
03					.62	.68				
04							.78	.82		
05									.66	.70
12	.79	.83								
13			.59	.60						
14					.67	.68				
15							.72	.75		
16									.76	.79
23	.71	.77								
24			.54	.70						
25					.57	.55				
26							.77	.80		
27									.80	.83
34		.87								
35				.61						
36						.50				
37								.85		
38										.77

Anmerkung. OS = Original-Skala mit jeweils 3 Items; ES = Ergänzte-Skala mit jeweils 4 Items.

c) Trennschärfen des Mentor-Fragebogens zum *ersten Messzeitpunkt* auf der Ebene der karrierebezogenen Facetten

Item- kennung	Friend.		Social		Parent		Role M.		Couns.		Acc.	
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES
06	.52	.51										
07			.73	.81								
08					.75	.78						
09							.58	.61				
10									.46	.51		
11											.62	.59
17	.29	.46										
18			.72	.79								
19					.77	.73						
20							.72	.68				
21									.66	.66		
22											.74	.68
28	.49	.47										
29			.57	.59								
30					.82	.85						
31							.74	.77				
32									.62	.67		
33											.62	.68
39		.52										
40			.83									
41						.72						
42								.65				
43									.60			
44												.48

Anmerkung. Friend. = Friendship; Role M. = Role model; Couns. = Counseling; Acc. = Acceptance; OS = Original-Skala mit jeweils 3 Items; ES = Ergänzte-Skala mit jeweils 4 Items.

**Anhang 41 (Fortsetzung)**

d) Trennschärfen des Mentor-Fragebogens zum *zweiten Messzeitpunkt* auf der Ebene der Gesamtskala und der beiden Teilskalen

Item- kennung	Gesamtskala		Karriere		Psychosozial	
	Original- Skala (33 Items)	Ergänzte- Skala (44 Items)	Original- Skala (15 Items)	Ergänzte- Skala (20 Items)	Original- Skala (18 Items)	Ergänzte- Skala (24 Items)
01	.60	.61	.61	.61		
02	.55	.54	.43	.44		
03	.51	.47	.66	.65		
04	.53	.52	.48	.51		
05	.66	.62	.70	.67		
06	.42	.42			.42	.44
07	.43	.47			.54	.58
08	.58	.59			.72	.74
09	.64	.62			.69	.71
10	.72	.69			.61	.63
11	.61	.63			.54	.59
12	.63	.66	.65	.67		
13	.73	.72	.69	.65		
14	.52	.52	.68	.67		
15	.76	.78	.65	.67		
16	.63	.65	.70	.68		
17	.70	.72			.59	.61
18	.33	.32			.42	.45
19	.65	.63			.69	.70
20	.62	.62			.68	.68
21	.73	.74			.68	.70
22	.47	.47			.40	.42
23	.70	.70	.78	.79		
24	.77	.80	.73	.76		
25	.63	.63	.60	.59		
26	.61	.64	.59	.63		
27	.68	.69	.67	.66		
28	.46	.45			.45	.47
29	.39	.36			.40	.37
30	.52	.49			.62	.63
31	.61	.63			.69	.70
32	.69	.72			.77	.77
33	.50	.50			.45	.45
34		.76		.78		
35		.83		.67		
36		.14		.42		
37		.62		.67		
38		.66		.79		
39		.55				.51
40		.26				.30
41		.60				.63
42		.48				.54
43		.81				.67
44		.44				.44

**Anhang 41 (Fortsetzung)**

e) Trennschärfen des Mentor-Fragebogens zum *zweiten Messzeitpunkt* auf der Ebene der karrierebezogenen Facetten

Item- kennung	Sponsoring		Coaching		Protection		Challenge		Exposure	
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES
01	.64	.62								
02			.44	.47						
03					.62	.65				
04							.69	.76		
05									.53	.53
12	.70	.75								
13			.56	.58						
14					.59	.61				
15							.55	.59		
16									.58	.70
23	.59	.72								
24			.65	.76						
25					.52	.49				
26							.74	.81		
27									.70	.70
34		.78								
35				.67						
36						.45				
37								.86		
38										.67

Anmerkung. OS = Original-Skala mit jeweils 3 Items; ES = Ergänzte-Skala mit jeweils 4 Items.

f) Trennschärfen des Mentor-Fragebogens zum *zweiten Messzeitpunkt* auf der Ebene der karrierebezogenen Facetten

Item- kennung	Friend.		Social		Parent		Role M.		Couns.		Acc.	
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES
06	.66	.58										
07			.74	.77								
08					.77	.77						
09							.77	.81				
10									.60	.63		
11											.52	.53
17	.62	.66										
18			.69	.80								
19					.71	.69						
20							.80	.75				
21									.70	.71		
22											.73	.69
28	.59	.59										
29			.52	.52								
30					.81	.85						
31							.78	.76				
32									.62	.67		
33											.64	.61
39		.41										
40				.76								
41						.70						
42								.59				
43										.66		
44												.38

Anmerkung. Friend. = Friendship; Role M. = Role model; Couns. = Counseling; Acc. = Acceptance; OS = Original-Skala mit jeweils 3 Items; ES = Ergänzte-Skala mit jeweils 4 Items.

**Anhang 41 (Fortsetzung)**

g) Trennschärfen des Mentor-Kurz-Fragebogens zum *dritten Messzeitpunkt* auf der Ebene der Gesamtskala und der beiden Teilskalen

Item- kennung	Gesamtskala	Karriere	Psychosozial
01	.61	.64	
02	.59	.71	
03	.69	.70	
04	.70	.59	
05	.50	.50	
06	.47		.43
07	.35		.39
08	.31		.28
09	.58		.36
10	.38		.32
11	.35		.35

## Anhang 42

### Trennschärfen (Korrigierte Item-Skala-Korrelation) des deutschsprachigen Mentor Role Instruments aus der Perspektive der Kollegen zum zweiten und dritten Messzeitpunkt

a) Trennschärfen des Kollegen-Fragebogens zum *zweiten Messzeitpunkt* auf der Ebene der Gesamtskala und der beiden Teilskalen

Item- kennung	Gesamtskala	Karriere	Psychosozial
01	.59	.65	
02	.76	.85	
03	.76	.86	
04	.80	.75	
05	.60	.63	
06	.60		.66
07	.55		.64
08	.79		.65
09	.83		.80
10	.62		.66
11	.72		.72

b) Trennschärfen des Kollegen-Fragebogens zum *dritten Messzeitpunkt* auf der Ebene der Gesamtskala und der beiden Teilskalen

Item- kennung	Gesamtskala	Karriere	Psychosozial
01	.73	.79	
02	.76	.83	
03	.84	.87	
04	.81	.75	
05	.80	.63	
06	.51		.50
07	.40		.44
08	.58		.56
09	.51		.58
10	.68		.55
11	.71		.71

## Anhang 43

**Fremdtrennschärfen des deutschsprachigen Mentor Role Instruments aus der Perspektive der Protégés zum ersten, zweiten und dritten Messzeitpunkt**

a) Fremdtrennschärfen des Protégé-Fragebogens auf der Ebene des karrierebezogenen und psychosozialen Mentorings zum ersten, zweiten und dritten Messzeitpunkt

Item-Nr.	erster Messzeitpunkt				zweiter Messzeitpunkt				dritter Messzeitpunkt			
	Karriere		Psychos.		Karriere		Psychos.		Karriere		Psychos.	
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES
01			.41**	.40**			.41**	.41**			.49**	.49**
02			.36**	.36**			.39**	.40**			.35**	.34**
03			.31**	.33**			.38**	.38**			.46**	.46**
04			.24**	.23**			.30**	.30**			.39**	.38**
05			.37**	.35**			.40**	.39**			.51**	.49**
06	.42**	.43**			.40**	.41**			.57**	.58**		
07	.26**	.26**			.11	.12			.35**	.36**		
08	.32**	.31**			.21**	.21**			.23**	.24**		
09	.35**	.37**			.43**	.45**			.48**	.50**		
10	.51**	.53**			.50**	.51**			.55**	.57**		
11	.31**	.33**			.38**	.39**			.43**	.44**		
12			.45**	.45**			.54**	.54**			.57**	.56**
13			.42**	.43**			.43**	.45**			.54**	.54**
14			.37**	.38**			.39**	.38**			.49**	.48**
15			.32**	.31**			.28**	.28**			.43**	.40**
16			.37**	.36**			.32**	.31**			.48**	.46**
17	.52**	.54**			.51**	.54**			.60**	.61**		
18	.17**	.18**			.07	.08			.24**	.25**		
19	.16**	.15**			.07	.07			.23**	.24**		
20	.34**	.35**			.38**	.39**			.45**	.46**		
21	.48**	.50**			.57**	.58**			.49**	.51**		
22	.31**	.33**			.48**	.49**			.43**	.43**		
23			.46**	.45**			.42**	.41**			.51**	.50**
24			.52**	.52**			.51**	.51**			.58**	.59**
25			.31**	.33**			.35**	.34**			.47**	.47**
26			.26**	.24**			.29**	.29**			.43**	.41**
27			.39**	.37**			.45**	.44**			.48**	.46**
28	.40**	.41**			.35**	.37**			.51**	.53**		
29	.16**	.17**			.15*	.16*			.27**	.28**		
30	.28**	.27**			.13	.12			.26**	.26**		
31	.27**	.29**			.26**	.27**			.40**	.40**		
32	.44**	.46**			.45**	.47**			.43**	.45**		
33	.39**	.41**			.41**	.43**			.47**	.48**		
34			.53**	.53**			.49**	.49**			.56**	.56**
35			.51**	.52**			.57**	.58**			.64**	.64**
36			.34**	.35**			.34**	.34**			.47**	.47**
37			.31**	.30**			.32**	.33**			.45**	.44**
38			.46**	.46**			.45**	.45**			.60**	.60**
39	.44**	.46**			.47**	.49**			.49**	.51**		
40	.14*	.15**			.04	.05			.22**	.24**		
41	.34**	.34**			.27**	.27**			.29**	.30**		
42	.34**	.36**			.28**	.28**			.37**	.38**		
43	.50**	.52**			.63**	.65**			.65**	.67**		
44	.34**	.36**			.38**	.40**			.37**	.39**		

Anmerkung. \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$  (2-seitig); OS = Original-Skala, ES = Ergänzende-Skala.

## Anhang 43 (Fortsetzung)

b) Fremdtrennschärfen des Protégé-Fragebogens zum ersten Messzeitpunkt auf der Ebene der karrierebezogenen Facetten

Item- kennung	Sponsoring		Coaching		Protection		Challenge		Exposure	
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES
01			.45**	.52**	.35**	.37**	.37**	.38**	.39**	.43**
02	.33**	.35**			.44**	.45**	.43**	.44**	.46**	.48**
03	.38**	.41**	.44**	.43**			.47**	.45**	.48**	.47**
04	.37**	.39**	.39**	.40**	.43**	.47**			.47**	.50**
05	.52**	.53**	.56**	.54**	.53**	.55**	.48**	.48**		
06	.30**	.33**	.45**	.44**	.34**	.37**	.25**	.26**	.35**	.37**
07	.23**	.24**	.33**	.34**	.22**	.21**	.09	.10	.20**	.22**
08	.31**	.32**	.31**	.31**	.29**	.26**	.15**	.14**	.25**	.26**
09	.34**	.36**	.37**	.38**	.22**	.24**	.21**	.23**	.29**	.32**
10	.37**	.40**	.57**	.58**	.39**	.41**	.39**	.40**	.37**	.41**
11	.31**	.32**	.24**	.26**	.18**	.22**	.26**	.27**	.25**	.29**
12			.51**	.55**	.50**	.52**	.42**	.41**	.57**	.62**
13	.41**	.44**			.55**	.52**	.26**	.25**	.61**	.61**
14	.62**	.63**	.57**	.55**			.47**	.45**	.66**	.67**
15	.54**	.56**	.46**	.48**	.57**	.60**			.61**	.65**
16	.54**	.57**	.59**	.58**	.60**	.61**	.53**	.53**		
17	.43**	.45**	.57**	.58**	.39**	.42**	.33**	.34**	.42**	.44**
18	.18**	.20**	.24**	.25**	.19**	.17**	-.01	.00	.11*	.13*
19	.20**	.20**	.15**	.16**	.12*	.09	.09	.07	.11	.11*
20	.33**	.34**	.37**	.38**	.25**	.28**	.17**	.17**	.28**	.29**
21	.49**	.52**	.43**	.47**	.28**	.31**	.35**	.37**	.37**	.42**
22	.36**	.36**	.20**	.25**	.19**	.23**	.21**	.22**	.27**	.30**
23			.49**	.52**	.58**	.61**	.46**	.46**	.63**	.67**
24	.53**	.55**			.36**	.36**	.34**	.35**	.40**	.45**
25	.36**	.39**	.46**	.45**			.41**	.40**	.51**	.52**
26	.37**	.40**	.35**	.38**	.45**	.48**			.49**	.52**
27	.54**	.58**	.56**	.56**	.62**	.65**	.54**	.54**		
28	.32**	.34**	.38**	.38**	.35**	.38**	.25**	.27**	.33**	.34**
29	.16**	.18**	.26**	.26**	.09	.10	.05	.07	.10	.12*
30	.24**	.26**	.25**	.25**	.27**	.23**	.16**	.15**	.23**	.24**
31	.33**	.34**	.29**	.32**	.12*	.15**	.15**	.16**	.21**	.23**
32	.42**	.45**	.46**	.50**	.27**	.30**	.27**	.28**	.36**	.40**
33	.38**	.41**	.27**	.31**	.27**	.31**	.29**	.31**	.36**	.38**
34			.59**	.65**	.56**	.59**	.50**	.50**	.63**	.69**
35	.61**	.64**			.40**	.41**	.40**	.40**	.47**	.52**
36	.47**	.49**	.40**	.40**			.51**	.51**	.55**	.56**
37	.40**	.43**	.39**	.40**	.40**	.45**			.51**	.55**
38	.64**	.68**	.58**	.61**	.52**	.55**	.58**	.59**		
39	.35**	.38**	.48**	.50**	.41**	.44**	.24**	.25**	.31**	.36**
40	.16**	.18**	.29**	.29**	.14**	.12*	-.06	-.04	.06	.08
41	.29**	.31**	.29**	.31**	.34**	.31**	.23**	.22**	.22**	.25**
42	.33**	.34**	.36**	.38**	.24**	.26**	.20**	.21**	.25**	.28**
43	.46**	.48**	.57**	.63**	.35**	.36**	.28**	.29**	.38**	.42**
44	.29**	.31**	.33**	.34**	.32**	.36**	.20**	.21**	.24**	.26**

Anmerkung. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  (2-seitig); OS = Originalskala, ES = Ergänzende Skala.

## Anhang 43 (Fortsetzung)

c) Fremdtrennschärfen des Protegé-Fragebogens zum ersten Messzeitpunkt auf der Ebene der psychosozialen Facetten

Item-Nr	Friendship		Social		Parent		Role Model		Counseling		Acceptance	
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES
01	.29**	.31**	.19**	.18**	.24**	.25**	.32**	.32**	.46**	.48**	.29**	.29**
02	.41**	.43**	.13*	.13*	.18**	.20**	.26**	.27**	.37**	.37**	.17**	.21**
03	.38**	.42**	.15**	.14**	.15**	.18**	.18**	.19**	.29**	.30**	.22**	.30**
04	.29**	.29**	.00	-.02	.13*	.15**	.15**	.16**	.34**	.33**	.22**	.23**
05	.41**	.41**	.15**	.12*	.14**	.15**	.24**	.24**	.42**	.42**	.28**	.30**
06			.41**	.42**	.28**	.29**	.51**	.53**	.45**	.49**	.37**	.47**
07	.40**	.46**			.34**	.35**	.25**	.27**	.30**	.36**	.27**	.30**
08	.36**	.37**	.43**	.44**			.32**	.34**	.33**	.35**	.18**	.20**
09	.59**	.59**	.24**	.25**	.28**	.29**			.62**	.64**	.27**	.36**
10	.64**	.65**	.33**	.33**	.22**	.25**	.49**	.51**			.30**	.38**
11	.46**	.44**	.25**	.25**	.07	.08	.22**	.24**	.28**	.31**		
12	.37**	.38**	.23**	.22**	.23**	.25**	.33**	.35**	.44**	.47**	.35**	.36**
13	.38**	.41**	.30**	.30**	.22**	.23**	.27**	.28**	.37**	.42**	.19**	.22**
14	.37**	.39**	.16**	.14*	.29**	.32**	.24**	.24**	.36**	.39**	.20**	.24**
15	.30**	.31**	.11*	.06	.16**	.19**	.21**	.22**	.39**	.39**	.33**	.33**
16	.32**	.32**	.16**	.13*	.26**	.28**	.23**	.24**	.34**	.37**	.31**	.30**
17			.35**	.35**	.24**	.26**	.46**	.48**	.59**	.62**	.44**	.51**
18	.37**	.42**			.35**	.37**	.24**	.28**	.27**	.31**	.24**	.28**
19	.16**	.17**	.25**	.27**			.27**	.27**	.26**	.27**	.05	.05
20	.54**	.56**	.33**	.34**	.28**	.31**			.58**	.61**	.28**	.35**
21	.42**	.44**	.22**	.21**	.29**	.32**	.53**	.56**			.30**	.34**
22	.31**	.32**	.19**	.17**	.10	.11*	.18**	.20**	.28**	.30**		
23	.41**	.42**	.17**	.15**	.27**	.29**	.33**	.35**	.44**	.46**	.42**	.43**
24	.45**	.46**	.31**	.31**	.21**	.24**	.35**	.36**	.58**	.63**	.28**	.32**
25	.31**	.34**	.19**	.19**	.20**	.24**	.16**	.18**	.29**	.32**	.19**	.22**
26	.26**	.25**	.04	.01	.12*	.15**	.17**	.18**	.34**	.34**	.23**	.23**
27	.40**	.40**	.13*	.11	.17**	.18**	.31**	.31**	.40**	.42**	.31**	.31**
28			.39**	.38**	.24**	.27**	.53**	.56**	.48**	.52**	.48**	.59**
29	.38**	.42**			.28**	.31**	.25**	.26**	.26**	.30**	.24**	.27**
30	.27**	.27**	.31**	.31**			.29**	.30**	.31**	.33**	.13*	.15**
31	.41**	.41**	.18**	.18**	.31**	.32**			.53**	.54**	.16**	.21**
32	.43**	.46**	.26**	.26**	.32**	.34**	.62**	.62**			.27**	.31**
33	.52**	.54**	.32**	.30**	.19**	.20**	.29**	.31**	.35**	.37**		
34	.44**	.46**	.26**	.26**	.28**	.31**	.37**	.38**	.55**	.57**	.40**	.42**
35	.43**	.46**	.27**	.27**	.21**	.24**	.36**	.38**	.56**	.62**	.33**	.36**
36	.42**	.45**	.12*	.09	.08	.11*	.26**	.27**	.36**	.37**	.33**	.38**
37	.33**	.33**	.11*	.08	.08	.11	.20**	.22**	.39**	.40**	.31**	.31**
38	.41**	.44**	.21**	.19**	.21**	.24**	.31**	.32**	.51**	.53**	.37**	.37**
39			.49**	.50**	.24**	.29**	.45**	.48**	.51**	.56**	.38**	.49**
40	.39**	.44**			.37**	.38**	.25**	.28**	.26**	.31**	.22**	.27**
41	.31**	.35**	.39**	.38**			.33**	.36**	.36**	.40**	.16**	.20**
42	.57**	.59**	.33**	.34**	.30**	.34**			.60**	.65**	.29**	.38**
43	.58**	.61**	.42**	.41**	.31**	.36**	.54**	.59**			.34**	.41**
44	.64**	.67**	.30**	.31**	.14**	.18**	.39**	.43**	.40**	.44**		

Anmerkung. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  (2-seitig); OS = Originalskala, ES = Ergänzte Skala.

## Anhang 43 (Fortsetzung)

d) Fremdtrennschärfen des Protegé-Fragebogens zum zweiten Messzeitpunkt auf der Ebene der karrierebezogenen Facetten

Item-Nr.	Sponsoring		Coaching		Protection		Challenge		Exposure	
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES
01			.63**	.68**	.58**	.58**	.61**	.60**	.59**	.60**
02	.54**	.51**			.49**	.48**	.56**	.56**	.47**	.47**
03	.60**	.59**	.56**	.55**			.64**	.61**	.61**	.59**
04	.58**	.59**	.59**	.58**	.58**	.58**			.60**	.61**
05	.71**	.69**	.63**	.62**	.69**	.67**	.65**	.63**		
06	.40**	.39**	.46**	.48**	.35**	.36**	.28**	.27**	.30**	.31**
07	.12	.13	.18**	.22**	.12	.10	-.01	-.01	.09	.11
08	.24**	.22**	.24**	.25**	.18*	.19**	.08	.08	.19**	.20**
09	.44**	.46**	.47**	.48**	.37**	.40**	.31**	.31**	.33**	.35**
10	.45**	.46**	.55**	.58**	.40**	.38**	.43**	.43**	.40**	.42**
11	.38**	.39**	.39**	.40**	.28**	.31**	.27**	.28**	.36**	.37**
12			.76**	.77**	.70**	.72**	.61**	.61**	.77**	.79**
13	.55**	.58**			.58**	.57**	.47**	.46**	.65**	.67**
14	.77**	.76**	.64**	.62**			.56**	.55**	.75**	.76**
15	.69**	.69**	.63**	.61**	.69**	.71**			.72**	.72**
16	.69**	.69**	.58**	.55**	.65**	.69**	.61**	.61**		
17	.49**	.49**	.56**	.60**	.39**	.42**	.39**	.40**	.45**	.48**
18	.06	.07	.14*	.16*	.09	.07	-.01	-.01	.06	.07
19	.09	.08	.09	.10	.07	.06	.01	.01	.06	.07
20	.38**	.38**	.39**	.40**	.36**	.37**	.23**	.24**	.34**	.34**
21	.54**	.57**	.57**	.58**	.45**	.45**	.47**	.48**	.48**	.49**
22	.50**	.50**	.44**	.45**	.38**	.42**	.35**	.36**	.45**	.45**
23			.67**	.66**	.74**	.76**	.57**	.57**	.78**	.79**
24	.72**	.73**			.57**	.57**	.50**	.51**	.54**	.57**
25	.57**	.58**	.58**	.57**			.58**	.56**	.62**	.62**
26	.52**	.53**	.51**	.51**	.59**	.60**			.61**	.61**
27	.75**	.76**	.68**	.67**	.73**	.74**	.67**	.67**		
28	.36**	.36**	.39**	.43**	.28**	.31**	.24**	.25**	.27**	.28**
29	.17*	.18*	.21**	.25**	.17*	.15*	.00	.00	.13	.15*
30	.16*	.15*	.17*	.18*	.13	.11	.00	.00	.12	.12
31	.26**	.27**	.28**	.29**	.27**	.26**	.15*	.15*	.21**	.23**
32	.43**	.46**	.46**	.48**	.36**	.35**	.37**	.39**	.36**	.39**
33	.44**	.45**	.40**	.42**	.31**	.36**	.26**	.28**	.39**	.41**
34			.69**	.74**	.66**	.68**	.60**	.60**	.70**	.73**
35	.69**	.72**			.52**	.51**	.51**	.50**	.52**	.56**
36	.61**	.61**	.48**	.46**			.55**	.55**	.60**	.59**
37	.60**	.61**	.59**	.58**	.56**	.59**			.62**	.66**
38	.73**	.74**	.67**	.68**	.65**	.65**	.63**	.64**		
39	.46**	.47**	.53**	.56**	.36**	.36**	.33**	.34**	.40**	.43**
40	.01	.04	.16*	.19**	.05	.04	-.04	-.04	.00	.03
41	.28**	.27**	.32**	.31**	.26**	.26**	.13	.13	.24**	.25**
42	.28**	.29**	.32**	.33**	.24**	.26**	.17*	.16*	.24**	.24**
43	.61**	.62**	.72**	.77**	.48**	.50**	.49**	.50**	.50**	.52**
44	.36**	.37**	.39**	.41**	.32**	.36**	.29**	.31**	.31**	.32**

Anmerkung. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  (2-seitig); OS = Originalskala, ES = Ergänzte Skala.

## Anhang 43 (Fortsetzung)

e) Fremdtrennschärfen des Protegé-Fragebogens zum zweiten Messzeitpunkt auf der Ebene der psychosozialen Facetten

Item-Nr	Friendship		Social		Parent		Role Model		Counseling		Acceptance	
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES
01	.44**	.47**	.14	.10	.10	.14	.29**	.29**	.48**	.53**	.34**	.34**
02	.44**	.45**	.15*	.14*	.10	.13	.30**	.29**	.42**	.47**	.29**	.32**
03	.38**	.38**	.17*	.16*	.12	.15*	.27**	.28**	.43**	.46**	.26**	.27**
04	.36**	.37**	-.02	-.02	.02	.05	.22**	.22**	.49**	.50**	.31**	.35**
05	.40**	.42**	.09	.06	.08	.12	.35**	.34**	.48**	.51**	.39**	.40**
06			.37**	.37**	.20**	.23**	.42**	.47**	.39**	.44**	.44**	.52**
07	.31**	.32**			.46**	.47**	.17*	.19**	.20**	.21**	.11	.13
08	.27**	.31**	.49**	.49**			.38**	.39**	.36**	.37**	.09	.12
09	.50**	.51**	.11	.11	.28**	.29**			.66**	.67**	.34**	.39**
10	.55**	.58**	.25**	.26**	.20**	.22**	.42**	.43**			.38**	.42**
11	.53**	.53**	.11	.12	-.01	.02	.29**	.34**	.35**	.37**		
12	.48**	.52**	.16*	.13	.23**	.27**	.45**	.44**	.55**	.60**	.50**	.50**
13	.36**	.41**	.18*	.18*	.19**	.23**	.29**	.31**	.47**	.51**	.39**	.38**
14	.38**	.39**	.07	.04	.10	.13	.39**	.39**	.40**	.43**	.38**	.40**
15	.30**	.32**	-.01	-.03	.00	.04	.26**	.25**	.41**	.45**	.33**	.31**
16	.27**	.29**	.07	.05	.11	.14*	.23**	.24**	.35**	.38**	.38**	.35**
17			.21**	.22**	.18*	.21**	.37**	.40**	.52**	.57**	.57**	.63**
18	.26**	.27**			.52**	.54**	.24**	.26**	.21**	.23**	.08	.11
19	.13	.16*	.46**	.47**			.32**	.32**	.25**	.23**	.00	.03
20	.45**	.47**	.29**	.28**	.37**	.39**			.57**	.57**	.35**	.40**
21	.39**	.43**	.18*	.16*	.30**	.31**	.60**	.60**			.40**	.43**
22	.50**	.51**	.10	.09	.05	.08	.31**	.35**	.43**	.44**		
23	.40**	.41**	.07	.04	.12	.16*	.36**	.36**	.48**	.51**	.47**	.47**
24	.49**	.51**	.16*	.15*	.14*	.18*	.43**	.43**	.58**	.65**	.38**	.40**
25	.25**	.29**	.12	.10	.13	.17*	.31**	.28**	.39**	.41**	.27**	.29**
26	.29**	.31**	.01	.00	.06	.08	.23**	.22**	.45**	.48**	.24**	.26**
27	.40**	.44**	.13	.10	.17*	.19**	.34**	.34**	.51**	.55**	.42**	.42**
28			.31**	.32**	.19**	.22**	.50**	.54**	.46**	.49**	.52**	.60**
29	.32**	.33**			.38**	.40**	.21**	.24**	.29**	.31**	.15*	.18*
30	.20**	.23**	.46**	.46**			.35**	.35**	.33**	.33**	.08	.09
31	.33**	.35**	.18*	.16*	.32**	.33**			.50**	.50**	.24**	.30**
32	.40**	.43**	.25**	.24**	.34**	.36**	.66**	.65**			.34**	.40**
33	.59**	.61**	.16*	.16*	.13	.15*	.38**	.43**	.44**	.45**		
34	.41**	.45**	.17*	.15*	.11	.15*	.41**	.41**	.60**	.63**	.44**	.44**
35	.57**	.60**	.28**	.27**	.18*	.21**	.41**	.40**	.59**	.67**	.41**	.44**
36	.37**	.37**	.04	.03	.09	.12	.32**	.32**	.32**	.37**	.39**	.42**
37	.34**	.38**	-.01	-.02	.05	.07	.26**	.24**	.51**	.54**	.33**	.37**
38	.41**	.45**	.17*	.15*	.14*	.17*	.33**	.32**	.50**	.53**	.40**	.41**
39			.28**	.29**	.28**	.32**	.43**	.48**	.53**	.57**	.49**	.56**
40	.32**	.33**			.48**	.50**	.17*	.21**	.20**	.23**	.12	.14
41	.32**	.36**	.51**	.52**			.38**	.40**	.35**	.38**	.16*	.18*
42	.53**	.55**	.26**	.27**	.29**	.32**			.49**	.51**	.44**	.49**
43	.60**	.63**	.27**	.27**	.26**	.31**	.54**	.55**			.42**	.47**
44	.68**	.70**	.18*	.17*	.12	.14*	.44**	.48**	.46**	.49**		

Anmerkung. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  (2-seitig); OS = Originalskala, ES = Ergänzte Skala.

## Anhang 43 (Fortsetzung)

f) Fremdtrennschärfen des Protegé-Fragebogens zum dritten Messzeitpunkt auf der Ebene der karrierebezogenen Facetten

Item-Nr.	Sponsoring		Coaching		Protection		Challenge		Exposure	
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES
01			.61**	.68**	.57**	.55**	.52**	.51**	.57**	.61**
02	.53**	.55**			.54**	.54**	.51**	.50**	.56**	.59**
03	.56**	.56**	.53**	.53**			.44**	.42**	.50**	.53**
04	.55**	.58**	.56**	.59**	.47**	.50**			.62**	.65**
05	.70**	.70**	.64**	.67**	.63**	.66**	.62**	.61**		
06	.52**	.53**	.52**	.55**	.55**	.57**	.39**	.39**	.52**	.54**
07	.30**	.31**	.33**	.36**	.32**	.32**	.27**	.27**	.31**	.34**
08	.20**	.22**	.22**	.24**	.24**	.25**	.17*	.18*	.16*	.19*
09	.42**	.43**	.50**	.54**	.38**	.40**	.39**	.40**	.43**	.45**
10	.46**	.48**	.57**	.61**	.47**	.47**	.45**	.46**	.47**	.50**
11	.44**	.44**	.36**	.38**	.34**	.36**	.34**	.34**	.40**	.42**
12			.71**	.76**	.67**	.68**	.69**	.67**	.76**	.79**
13	.61**	.63**			.65**	.62**	.51**	.49**	.68**	.71**
14	.76**	.77**	.74**	.74**			.57**	.54**	.79**	.80**
15	.73**	.74**	.58**	.63**	.62**	.62**			.71**	.75**
16	.68**	.69**	.68**	.68**	.64**	.63**	.65**	.63**		
17	.56**	.56**	.58**	.61**	.53**	.54**	.44**	.44**	.54**	.58**
18	.20**	.20**	.24**	.25**	.28**	.27**	.17*	.17*	.17*	.20**
19	.19*	.20**	.20*	.22**	.23**	.23**	.21**	.21**	.17*	.20**
20	.40**	.41**	.47**	.50**	.37**	.39**	.33**	.32**	.40**	.41**
21	.50**	.51**	.47**	.50**	.34**	.36**	.39**	.40**	.46**	.49**
22	.45**	.45**	.38**	.42**	.34**	.36**	.28**	.28**	.41**	.42**
23			.69**	.71**	.76**	.77**	.61**	.59**	.83**	.84**
24	.68**	.71**			.59**	.57**	.55**	.55**	.63**	.68**
25	.57**	.59**	.60**	.61**			.50**	.49**	.61**	.63**
26	.55**	.58**	.56**	.60**	.49**	.51**			.64**	.67**
27	.74**	.75**	.70**	.71**	.69**	.71**	.67**	.65**		
28	.48**	.50**	.49**	.54**	.52**	.53**	.32**	.33**	.43**	.46**
29	.24**	.25**	.24**	.27**	.28**	.26**	.17*	.17*	.26**	.28**
30	.22**	.23**	.24**	.26**	.27**	.24**	.18*	.18*	.22**	.24**
31	.36**	.36**	.39**	.41**	.31**	.34**	.31**	.31**	.36**	.38**
32	.45**	.46**	.42**	.46**	.29**	.31**	.34**	.35**	.36**	.39**
33	.49**	.49**	.44**	.47**	.40**	.42**	.28**	.28**	.45**	.47**
34			.74**	.81**	.70**	.70**	.70**	.69**	.75**	.80**
35	.78**	.81**			.61**	.61**	.65**	.65**	.66**	.72**
36	.57**	.58**	.49**	.51**			.52**	.51**	.62**	.64**
37	.57**	.60**	.56**	.60**	.47**	.50**			.61**	.66**
38	.79**	.82**	.79**	.82**	.72**	.72**	.75**	.75**		
39	.47**	.48**	.49**	.53**	.50**	.50**	.31**	.32**	.40**	.45**
40	.21**	.22**	.24**	.27**	.23**	.23**	.16*	.16*	.15	.19*
41	.28**	.28**	.27**	.30**	.27**	.28**	.22**	.23**	.24**	.27**
42	.36**	.38**	.42**	.44**	.33**	.34**	.21**	.21**	.32**	.34**
43	.61**	.63**	.70**	.75**	.53**	.52**	.48**	.49**	.54**	.59**
44	.35**	.37**	.37**	.40**	.36**	.38**	.22**	.24**	.31**	.34**

Anmerkung. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  (2-seitig); OS = Originalskala, ES = Ergänzende Skala.

## Anhang 43 (Fortsetzung)

g) Fremdtrennschärfen des Protegé-Fragebogens zum dritten Messzeitpunkt auf der Ebene der psychosozialen Facetten

Item-Nr	Friend.		Social		Parent		Role Model		Counseling		Acceptance	
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES
01	.50**	.50**	.24**	.24**	.16*	.19*	.38**	.38**	.53**	.57**	.38**	.37**
02	.40**	.40**	.09	.07	.07	.08	.34**	.34**	.38**	.42**	.30**	.33**
03	.57**	.57**	.29**	.29**	.19*	.21**	.32**	.32**	.33**	.39**	.34**	.38**
04	.37**	.36**	.17*	.16*	.17*	.18*	.36**	.33**	.44**	.47**	.22**	.24**
05	.56**	.53**	.21**	.18*	.14	.16*	.47**	.45**	.56**	.58**	.37**	.39**
06			.44**	.45**	.31**	.33**	.57**	.59**	.56**	.62**	.54**	.61**
07	.48**	.49**			.46**	.45**	.41**	.41**	.34**	.40**	.32**	.35**
08	.31**	.34**	.43**	.42**			.41**	.43**	.36**	.39**	.16*	.19*
09	.65**	.64**	.34**	.33**	.34**	.35**			.68**	.70**	.37**	.46**
10	.58**	.59**	.34**	.34**	.34**	.36**	.58**	.59**			.39**	.41**
11	.47**	.45**	.27**	.26**	.04	.05	.32**	.34**	.38**	.42**		
12	.55**	.54**	.30**	.28**	.26**	.28**	.42**	.42**	.52**	.59**	.53**	.51**
13	.52**	.51**	.33**	.32**	.26**	.27**	.45**	.44**	.48**	.56**	.36**	.36**
14	.50**	.49**	.28**	.26**	.21**	.23**	.35**	.35**	.43**	.48**	.43**	.41**
15	.39**	.37**	.27**	.25**	.19*	.20**	.29**	.28**	.42**	.45**	.41**	.36**
16	.46**	.44**	.30**	.27**	.21**	.23**	.35**	.33**	.42**	.47**	.45**	.41**
17			.35**	.37**	.21**	.23**	.56**	.57**	.59**	.68**	.59**	.64**
18	.35**	.37**			.47**	.48**	.31**	.33**	.30**	.33**	.21**	.24**
19	.24**	.27**	.40**	.40**			.41**	.41**	.33**	.34**	.08	.10
20	.58**	.60**	.39**	.38**	.37**	.38**			.60**	.63**	.37**	.43**
21	.48**	.45**	.27**	.27**	.23**	.23**	.51**	.51**			.37**	.39**
22	.56**	.55**	.30**	.29**	.14	.15*	.36**	.39**	.41**	.45**		
23	.53**	.52**	.23**	.21**	.20**	.22**	.40**	.41**	.47**	.52**	.52**	.52**
24	.54**	.55**	.32**	.32**	.26**	.28**	.49**	.49**	.56**	.64**	.43**	.44**
25	.47**	.48**	.29**	.27**	.30**	.30**	.37**	.37**	.36**	.41**	.28**	.31**
26	.39**	.38**	.21**	.20**	.20**	.21**	.39**	.35**	.44**	.47**	.27**	.28**
27	.48**	.46**	.25**	.22**	.18*	.20**	.38**	.38**	.43**	.47**	.43**	.41**
28			.43**	.45**	.25**	.27**	.63**	.66**	.55**	.62**	.57**	.66**
29	.37**	.39**			.28**	.28**	.32**	.33**	.26**	.30**	.31**	.34**
30	.24**	.28**	.38**	.38**			.36**	.37**	.29**	.32**	.12	.15
31	.52**	.51**	.31**	.29**	.43**	.44**			.61**	.60**	.37**	.43**
32	.52**	.52**	.25**	.25**	.33**	.34**	.67**	.70**			.40**	.45**
33	.66**	.66**	.30**	.30**	.19*	.20**	.45**	.48**	.47**	.53**		
34	.56**	.57**	.28**	.27**	.24**	.26**	.43**	.44**	.57**	.63**	.45**	.46**
35	.62**	.62**	.34**	.34**	.27**	.30**	.53**	.52**	.62**	.70**	.46**	.48**
36	.53**	.52**	.22**	.22**	.18*	.21**	.41**	.39**	.41**	.44**	.38**	.40**
37	.42**	.41**	.22**	.21**	.21**	.23**	.36**	.34**	.47**	.51**	.31**	.32**
38	.59**	.60**	.35**	.34**	.28**	.29**	.45**	.44**	.56**	.63**	.45**	.46**
39			.43**	.45**	.37**	.40**	.56**	.59**	.48**	.57**	.47**	.55**
40	.46**	.47**			.36**	.38**	.31**	.32**	.30**	.35**	.27**	.31**
41	.33**	.37**	.39**	.41**			.40**	.42**	.35**	.38**	.15*	.18*
42	.61**	.63**	.36**	.36**	.39**	.40**			.64**	.65**	.47**	.56**
43	.75**	.76**	.42**	.42**	.36**	.38**	.60**	.62**			.54**	.59**
44	.71**	.71**	.34**	.35**	.18*	.19*	.55**	.60**	.45**	.52**		

Anmerkung. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  (2-seitig); OS = Originalskala, ES = Ergänzte Skala.

## Anhang 44

**Fremdtrennschärfen des deutschsprachigen Mentor Role Instruments aus der Perspektive der Mentoren zum ersten, zweiten und dritten Messzeitpunkt**

a) Fremdtrennschärfen des Mentor-Fragebogens auf der Ebene des karrierebezogenen und psychosozialen Mentorings zum ersten, zweiten und dritten Messzeitpunkt

Item-Nr.	erster Messzeitpunkt				zweiter Messzeitpunkt				dritter Messzeitpunkt	
	Karriere		Psychos.		Karriere		Psychos.		Karriere	Psychos.
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	Kurz	Kurz
01			.43**	.43**			.46**	.45**		.29**
02			.30**	.30**			.35**	.36**		.37**
03			.31**	.31**			.45**	.43**		.38**
04			.22**	.22**			.25*	.23*		.49**
05			.36**	.36**			.40**	.37**		.34**
06	.32**	.32**			.33**	.39**			.28**	
07	.33**	.32**			.33**	.33**			.15	
08	.20**	.19**			.25*	.19			.26*	
09	.33**	.35**			.50**	.48**			.54**	
10	.53**	.54**			.54**	.55**			.29*	
11	.32**	.34**			.46**	.49**			.22*	
12			.42**	.39**			.41**	.40**	-	-
13			.40**	.41**			.51**	.51**	-	-
14			.40**	.39**			.35**	.35**	-	-
15			.32**	.32**			.39**	.38**	-	-
16			.41**	.38**			.40**	.38**	-	-
17	.52**	.55**			.52**	.56**			-	-
18	.17**	.16**			.16	.14			-	-
19	.02	.02			.23	.20			-	-
20	.30**	.31**			.49**	.48**			-	-
21	.58**	.59**			.65**	.66**			-	-
22	.43**	.45**			.28**	.40**			-	-
23			.42**	.39**			.39**	.40**	-	-
24			.41**	.41**			.54**	.55**	-	-
25			.33**	.33**			.43**	.43**	-	-
26			.29**	.27**			.28**	.27*	-	-
27			.40**	.39**			.41**	.40**	-	-
28	.25**	.25**			.26*	.26*			-	-
29	.08	.07			.19	.15			-	-
30	.07	.07			.31**	.25*			-	-
31	.21**	.22**			.48**	.48**			-	-
32	.47**	.49**			.49**	.49**			-	-
33	.30**	.33**			.22*	.27*			-	-
34			.47**	.45**			.43**	.43**	-	-
35			.50**	.52**			.49**	.50**	-	-
36			.22**	.22**			.13	.16	-	-
37			.24**	.24**			.29**	.28**	-	-
38			.43**	.43**			.47**	.48**	-	-
39	.39**	.42**			.34**	.40**			-	-
40	.15*	.13*			.15	.15			-	-
41	.14*	.14*			.35**	.35**			-	-
42	.13	.14			.36**	.35**			-	-
43	.42**	.44**			.48**	.51**			-	-
44	.32**	.35**			.26*	.27*			-	-

Anmerkung. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  (2-seitig); OS = Originalskala, ES = Ergänzende Skala.

## Anhang 44 (Fortsetzung)

b) Fremdtrennschärfen des Mentor-Fragebogens zum ersten Messzeitpunkt auf der Ebene der karrierebezogenen Facetten

Item-Nr.	Sponsoring		Coaching		Protection		Challenge		Exposure	
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES
01			.51**	.53**	.52**	.51**	.43**	.41**	.54**	.55**
02	.46**	.47**			.46**	.44**	.45**	.44**	.45**	.49**
03	.60**	.59**	.53**	.50**			.41**	.40**	.57**	.58**
04	.42**	.42**	.48**	.50**	.44**	.48**			.60**	.61**
05	.62**	.64**	.60**	.59**	.57**	.61**	.61**	.61**		
06	.36**	.37**	.23**	.23**	.31**	.33**	.19**	.16**	.27**	.29**
07	.34**	.33**	.27**	.30**	.29**	.25**	.19**	.18**	.31**	.32**
08	.18**	.17**	.21**	.25**	.15*	.12	.12	.11	.19**	.20**
09	.28**	.29**	.26**	.32**	.19**	.24**	.30**	.29**	.35**	.36**
10	.43**	.46**	.57**	.60**	.39**	.41**	.40**	.40**	.45**	.47**
11	.37**	.37**	.26**	.27**	.25**	.30**	.26**	.28**	.24**	.25**
12			.57**	.57**	.55**	.58**	.45**	.43**	.61**	.63**
13	.47**	.48**			.57**	.52**	.34**	.33**	.58**	.61**
14	.66**	.67**	.59**	.59**			.51**	.50**	.70**	.71**
15	.58**	.59**	.54**	.57**	.57**	.61**			.70**	.71**
16	.60**	.62**	.59**	.60**	.63**	.62**	.63**	.62**		
17	.52**	.53**	.51**	.56**	.42**	.44**	.40**	.40**	.39**	.42**
18	.19**	.19**	.16**	.19**	.16*	.11	.08	.06	.15*	.15*
19	.01	-.01	.10	.13	-.02	-.06	-.01	.00	.01	.02
20	.28**	.30**	.28**	.31**	.20**	.22**	.18*	.19*	.32**	.32**
21	.46**	.48**	.54**	.57**	.46**	.45**	.50**	.51**	.49**	.52**
22	.49**	.49**	.35**	.37**	.36**	.39**	.31**	.32**	.32**	.35**
23			.55**	.57**	.59**	.62**	.48**	.47**	.65**	.67**
24	.56**	.58**			.51**	.51**	.59**	.58**	.56**	.60**
25	.37**	.38**	.52**	.51**			.45**	.44**	.55**	.56**
26	.40**	.43**	.50**	.53**	.46**	.50**			.63**	.64**
27	.62**	.64**	.60**	.62**	.69**	.71**	.67**	.68**		
28	.27**	.27**	.13*	.13*	.24**	.26**	.16*	.14*	.24**	.25**
29	.13*	.13*	.10	.10	.12*	.09	-.07	-.07	.08	.08
30	.06	.05	.11	.14*	.08	.05	-.02	-.03	.09	.09
31	.20*	.22**	.21**	.25**	.17*	.16*	.08	.09	.22**	.23**
32	.43**	.45**	.44**	.48**	.34**	.36**	.39**	.40**	.41**	.43**
33	.38**	.39**	.27**	.31**	.23**	.28**	.18**	.19**	.22**	.25**
34			.61**	.64**	.59**	.63**	.52**	.51**	.69**	.72**
35	.50**	.53**			.43**	.46**	.49**	.50**	.52**	.56**
36	.45**	.47**	.28**	.32**			.48**	.49**	.48**	.50**
37	.41**	.43**	.48**	.53**	.44**	.49**			.63**	.65**
38	.64**	.67**	.69**	.72**	.64**	.66**	.64**	.65**		
39	.38**	.39**	.33**	.40**	.35**	.39**	.27**	.28**	.32**	.36**
40	.15*	.14*	.19**	.22**	.13*	.07	.07	.06	.10	.11
41	.09	.09	.20**	.22**	.12	.11	.06	.06	.14*	.15*
42	.07	.10	.10	.10	.16*	.20*	.05	.04	.15	.15*
43	.36**	.38**	.46**	.54**	.31**	.32**	.29**	.29**	.34**	.35**
44	.31**	.32**	.28**	.33**	.31**	.36**	.24**	.24**	.23**	.27**

Anmerkung. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  (2-seitig); OS = Originalskala, ES = Ergänzte Skala.

## Anhang 44 (Fortsetzung)

c) Fremdtrennschärfen des Mentor-Fragebogens zum ersten Messzeitpunkt auf der Ebene der psychosozialen Facetten

Item-Nr	Friendship		Social		Parent		Role Model		Counseling		Acceptance	
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES
01	.42**	.45**	.28**	.27**	.17**	.17**	.21**	.15*	.44**	.46**	.33**	.34**
02	.33**	.35**	.16**	.16*	.10	.12	.09	.07	.37**	.38**	.32**	.32**
03	.44**	.47**	.16*	.14*	.05	.06	.12	.12	.30**	.30**	.33**	.38**
04	.24**	.27**	.04	.05	.03	.04	.11	.12	.39**	.39**	.23**	.25**
05	.37**	.41**	.14*	.12	.09	.11	.31**	.30**	.43**	.43**	.25**	.27**
06			.12	.12	.03	.04	.26**	.28**	.28**	.26**	.27**	.32**
07	.23**	.27**			.44**	.41**	.24**	.21**	.28**	.31**	.17**	.18**
08	.13*	.20**	.47**	.49**			.37**	.36**	.23**	.26**	-.04	.00
09	.33**	.38**	.22**	.23**	.28**	.27**			.56**	.51**	.08	.13
10	.47**	.50**	.19**	.19**	.06	.08	.38**	.35**			.38**	.42**
11	.37**	.38**	.06	.06	-.09	-.06	.05	.04	.25**	.22**		
12	.47**	.49**	.22**	.19**	.07	.08	.21**	.16*	.43**	.43**	.48**	.48**
13	.33**	.36**	.20**	.20**	.17**	.20**	.34**	.32**	.50**	.51**	.18**	.22**
14	.36**	.39**	.20**	.19**	.06	.08	.28**	.25**	.46**	.45**	.33**	.35**
15	.36**	.38**	.11	.11	.04	.06	.19**	.18**	.46**	.44**	.31**	.33**
16	.33**	.33**	.23**	.21**	.13*	.14*	.30**	.25**	.42**	.42**	.27**	.27**
17			.23**	.22**	.10	.11	.26**	.24**	.51**	.55**	.45**	.49**
18	.15*	.19**			.35**	.35**	.16*	.13	.23**	.24**	.09	.10
19	.02	.10	.38**	.42**			.33**	.32**	.17*	.18*	-.15*	-.12
20	.39**	.37**	.25**	.24**	.32**	.31**			.62**	.63**	.16*	.21**
21	.32**	.34**	.13*	.15*	.19**	.19**	.45**	.44**			.17*	.20**
22	.40**	.42**	.15*	.14*	-.04	-.02	.08	.08	.29**	.30**		
23	.46**	.45**	.20**	.18**	.05	.06	.29**	.24**	.42**	.41**	.47**	.47**
24	.30**	.33**	.16**	.17**	.11	.12	.28**	.25**	.56**	.58**	.33**	.35**
25	.28**	.29**	.23**	.21**	.11	.13*	.17*	.16*	.37**	.38**	.18**	.20**
26	.29**	.31**	.07	.07	.04	.05	.16*	.14*	.45**	.43**	.26**	.27**
27	.38**	.40**	.20**	.18**	.11	.13*	.26**	.23**	.45**	.46**	.30**	.33**
28			.16**	.15*	.08	.07	.22**	.25**	.27**	.28**	.31**	.37**
29	.19**	.22**			.40**	.42**	.18**	.17*	.13*	.15*	.09	.10
30	.08	.14*	.41**	.42**			.35**	.35**	.20**	.22**	-.05	-.04
31	.21**	.24**	.25**	.24**	.46**	.44**			.59**	.58**	-.01	.03
32	.42**	.43**	.34**	.34**	.37**	.36**	.70**	.69**			.23**	.28**
33	.44**	.46**	.15*	.15*	-.01	.01	.07	.07	.28**	.34**		
34	.52**	.54**	.22**	.19**	.08	.09	.30**	.25**	.52**	.54**	.45**	.46**
35	.36**	.46**	.24**	.25**	.24**	.24**	.33**	.29**	.55**	.62**	.33**	.38**
36	.39**	.41**	-.03	-.06	-.06	-.04	.19**	.20**	.33**	.33**	.39**	.43**
37	.24**	.29**	.02	.02	.01	.02	.16*	.15*	.43**	.42**	.33**	.34**
38	.44**	.49**	.21**	.20**	.11	.13*	.29**	.26**	.50**	.50**	.37**	.40**
39			.26**	.28**	.24**	.26**	.30**	.30**	.40**	.45**	.36**	.43**
40	.18**	.25**			.47**	.46**	.18**	.15*	.27**	.30**	.10	.13*
41	.10	.18**	.38**	.39**			.26**	.27**	.23**	.27**	.03	.06
42	.33**	.35**	.14	.14	.32**	.34**			.46**	.47**	.03	.12
43	.38**	.46**	.27**	.29**	.25**	.28**	.38**	.38**			.26**	.35**
44	.47**	.50**	.12*	.13*	.04	.07	.21**	.23**	.33**	.39**		

Anmerkung. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  (2-seitig); OS = Originalskala, ES = Ergänzende Skala.

## Anhang 44 (Fortsetzung)

d) Fremdtrennschärfen des Mentor-Fragebogens zum zweiten Messzeitpunkt auf der Ebene der karrierebezogenen Facetten

Item-Nr.	Sponsoring		Coaching		Protection		Challenge		Exposure	
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES
01			.56**	.60**	.48**	.44**	.51**	.50**	.50**	.53**
02	.32**	.28**			.19	.24*	.42**	.44**	.25*	.31**
03	.64**	.64**	.45**	.47**			.46**	.48**	.57**	.61**
04	.32**	.33**	.38**	.42**	.37**	.35**			.33**	.38**
05	.65**	.63**	.52**	.52**	.55**	.57**	.42**	.43**		
06	.38**	.41**	.38**	.42**	.33**	.32**	.10	.15	.38**	.39**
07	.19	.21*	.33**	.35**	.31**	.23*	.28**	.27**	.26*	.32**
08	.16	.15	.27*	.23*	.16	.10	.15	.11	.27*	.23*
09	.54**	.54**	.42**	.47**	.45**	.39**	.28*	.25*	.37**	.38**
10	.42**	.41**	.55**	.54**	.39**	.40**	.43**	.46**	.41**	.45**
11	.47**	.47**	.43**	.42**	.30**	.38**	.29**	.34**	.42**	.44**
12			.46**	.49**	.56**	.58**	.37**	.40**	.66**	.68**
13	.52**	.51**			.60**	.57**	.23*	.25*	.64**	.66**
14	.61**	.63**	.51**	.48**			.43**	.43**	.73**	.72**
15	.50**	.52**	.53**	.55**	.55**	.54**			.66**	.69**
16	.52**	.54**	.55**	.52**	.67**	.63**	.55**	.52**		
17	.54**	.54**	.60**	.62**	.39**	.40**	.26*	.29**	.46**	.51**
18	.02	.02	.21*	.20	.25*	.22*	.06	.04	.11	.14
19	.07	.07	.36**	.34**	.21	.13	.09	.08	.22	.24
20	.31*	.33**	.51**	.52**	.48**	.50**	.27*	.25*	.36**	.38**
21	.58**	.60**	.57**	.62**	.44**	.41**	.52**	.52**	.58**	.62**
22	.41**	.46**	.32**	.39**	.21*	.26*	.16	.25*	.28**	.34**
23			.54**	.55**	.61**	.64**	.32**	.32**	.72**	.72**
24	.58**	.61**			.55**	.58**	.43**	.45**	.57**	.62**
25	.39**	.43**	.46**	.48**			.41**	.39**	.54**	.58**
26	.38**	.38**	.35**	.39**	.50**	.48**			.45**	.51**
27	.67**	.68**	.46**	.45**	.59**	.60**	.38**	.38**		
28	.34**	.33**	.33**	.33**	.22*	.27*	-.03	-.01	.23*	.21
29	.19	.18	.18	.18	.26*	.18	.04	.02	.14	.13
30	.20	.18	.30**	.23*	.27*	.23*	.18	.14	.31**	.27*
31	.29*	.33*	.38**	.41**	.49**	.47**	.39**	.37**	.41**	.43**
32	.30*	.31*	.50**	.54**	.43**	.40**	.44**	.43**	.35**	.38**
33	.38**	.40**	.17	.25*	.12	.17	.03	.07	.24*	.24*
34			.46**	.56**	.61**	.63**	.42**	.46**	.66**	.72**
35	.56**	.61**			.46**	.44**	.49**	.53**	.44**	.54**
36	.31**	.35**	.31**	.30**			.25*	.27*	.34**	.34**
37	.46**	.49**	.45**	.52**	.48**	.47**			.47**	.57**
38	.63**	.68**	.62**	.67**	.66**	.62**	.60**	.64**		
39	.33**	.39**	.49**	.52**	.28*	.34**	.10	.13	.25*	.33**
40	.01	.02	.16	.18	.22*	.18	.18	.16	.03	.07
41	.33**	.34**	.35**	.34**	.30**	.29**	.17	.17	.34**	.37**
42	.35**	.33**	.23	.26*	.36**	.33**	.27*	.25	.30*	.33**
43	.41**	.43**	.60**	.62**	.33**	.33**	.30**	.33**	.37**	.44**
44	.25*	.24*	.37**	.33**	.06	.14	.09	.13	.28**	.28**

Anmerkung. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  (2-seitig); OS = Originalskala, ES = Ergänzende Skala.

## Anhang 44 (Fortsetzung)

e) Fremdtrennschärfen des Mentor-Fragebogens zum zweiten Messzeitpunkt auf der Ebene der psychosozialen Facetten

Item-Nr	Friend.		Social		Parent		Role Model		Counseling		Acceptance	
	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES	OS	ES
01	.49**	.42**	.10	.09	.18	.24*	.38**	.40**	.52**	.52**	.33**	.36**
02	.25*	.31**	.27**	.27*	.18	.19	.17	.16	.35**	.41**	.22*	.27*
03	.41**	.36**	.21	.20	.20	.24*	.33**	.32**	.48**	.46**	.22*	.23*
04	.07	.04	.06	.09	.13	.15	.20	.22*	.42**	.39**	.06	.10
05	.42**	.36**	.12	.08	.13	.19	.29*	.26*	.54**	.52**	.40**	.42**
06			.14	.13	.17	.23*	.33**	.34**	.38**	.39**	.51**	.53**
07	.11	.19			.53**	.55**	.35**	.40**	.33**	.35**	.21	.21
08	.23*	.26*	.44**	.41**			.39**	.41**	.37**	.38**	.07	.14
09	.42**	.45**	.28*	.26*	.42**	.42**			.63**	.59**	.29*	.30*
10	.43**	.44**	.25*	.26*	.33**	.37**	.40**	.38**			.47**	.52**
11	.39**	.42**	.10	.09	.12	.18	.23*	.21	.41**	.39**		
12	.48**	.46**	.07	.02	.13	.19	.33**	.33**	.45**	.47**	.44**	.49**
13	.52**	.52**	.25*	.21	.31**	.35**	.36**	.34**	.49**	.54**	.33**	.38**
14	.35**	.35**	.17	.15	.12	.16	.25*	.25*	.40**	.41**	.34**	.32**
15	.19	.25*	.21	.20	.18	.20	.28*	.28*	.52**	.53**	.28**	.26*
16	.25*	.32**	.21*	.18	.31**	.33**	.30**	.31**	.39**	.39**	.25*	.28**
17			.17	.17	.23*	.26*	.37**	.36**	.58**	.63**	.46**	.51**
18	.11	.19			.50**	.46**	.29**	.36**	.18	.21	.10	.10
19	.16	.22	.59**	.58**			.33*	.32*	.27*	.27*	.09	.15
20	.37**	.45**	.37**	.36**	.37**	.35**			.62**	.61**	.21	.25
21	.49**	.50**	.18	.15	.22	.26*	.54**	.51**			.24*	.29**
22	.61**	.61**	.09	.08	-.03	.05	.12	.10	.30**	.35**		
23	.37**	.44**	.25*	.22*	.14	.22*	.16	.18	.40**	.42**	.52**	.45**
24	.50**	.61**	.16	.16	.24*	.29**	.47**	.42**	.69**	.71**	.34**	.40**
25	.25*	.32**	.34**	.33**	.27*	.29**	.50**	.50**	.35**	.34**	.11	.08
26	.11	.08	.12	.14	.12	.16	.18	.19	.43**	.40**	.20	.19
27	.42**	.41**	.15	.10	.31**	.36**	.21	.23*	.45**	.44**	.34**	.36**
28			.09	.06	.18	.22*	.29*	.28*	.33**	.36**	.60**	.67**
29	.17	.15			.39**	.35**	.17	.19	.15	.16	.09	.11
30	.16	.21	.47**	.45**			.29*	.36**	.33**	.34**	.06	.11
31	.28*	.38**	.49**	.49**	.56**	.53**			.65**	.64**	.10	.14
32	.41**	.44**	.39**	.38**	.39**	.39**	.80**	.77**			.23	.27*
33	.54**	.55**	.17	.16	.08	.10	.14	.13	.23*	.25*		
34	.44**	.51**	.15	.13	.12	.19	.34**	.31**	.44**	.46**	.49**	.45**
35	.44**	.52**	.23*	.24*	.13	.17	.39**	.37**	.56**	.61**	.38**	.36**
36	.30**	.37**	-.10	-.08	-.09	-.02	.13	.11	.21	.22*	.39**	.41**
37	.22*	.20	.09	.10	.07	.10	.12	.14	.50**	.49**	.32**	.33**
38	.35**	.43**	.25*	.24*	.19	.26*	.34**	.35**	.51**	.54**	.32**	.33**
39			.21	.22*	.26*	.30**	.41**	.38**	.34**	.43**	.37**	.43**
40	.07	.14			.39**	.34**	.21	.30**	.17	.17	.08	.08
41	.32**	.38**	.40**	.37**			.27*	.32**	.37**	.40**	.23*	.28**
42	.34**	.35**	.33**	.34**	.42**	.44**			.43**	.45**	.18	.20
43	.49**	.54**	.22*	.20	.29**	.32**	.42**	.41**			.31**	.41**
44	.45**	.50**	.13	.11	.22*	.25*	.22	.21	.35**	.42**		

Anmerkung. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  (2-seitig); OS = Originalskala, ES = Ergänzende Skala.

## Anhang 45

### Fremdtrennschärfen des deutschsprachigen Mentor Role Instruments aus der Perspektive der Kollegen auf der Ebene des karrierebezogenen und psychosozialen Mentorings zum zweiten und dritten Messzeitpunkt

Item-Nr.	zweiter Messzeitpunkt		dritter Messzeitpunkt	
	Karriere	Psychos.	Karriere	Psychos.
01		.48**		.46**
02		.58**		.51**
03		.60**		.59**
04		.68**		.54**
05		.54**		.50**
06	.51**		.36**	
07	.37**		.27*	
08	.69**		.43**	
09	.66**		.34**	
10	.48**		.68**	
11	.60**		.50**	

Anmerkung. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$  (2-seitige Tests).

## Anhang 46

**Die Struktur des Mentor-Fragebogens zum ersten Messzeitpunkt: Vergleich eines 1-Faktor, 2-Faktoren und 11-Faktoren Modells mit unterschiedlich aggregierten Indikatoren mit Hilfe von Strukturgleichungsmodellen**

Modell	<i>FG</i>	<i>Chi<sup>2</sup></i>	<i>Chi<sup>2</sup>/FG</i>	<i>p-Wert (Chi<sup>2</sup>)</i>	<i>RMSEA</i>	<i>Model AIC</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>
		mögl. klein	≤ 2,5	n. sig.	< .05, < .08	mögl. klein	>.90	>.90	>.90	> .90	>.90
Indikatoren: 33 einzelne Items											
1 Faktor	495	1879	3.79	0.0	0.16	2010	0.75	0.80	0.81	0.49	0.42
2 Faktoren	494	1724	3.49	0.0	0.15	1858	0.77	0.82	0.83	0.51	0.45
11 Faktoren	440	799	1.81	0.0	0.09	1041	0.87	0.92	0.93	0.69	0.61
Indikatoren: 44 einzelne Items											
1 Faktor	902	3910	4.33	0.0	0.17	4086	0.72	0.77	0.78	0.38	0.32
2 Faktoren	901	3524	3.91	0.0	0.16	3702	0.74	0.79	0.80	0.41	0.35
11 Faktoren	847	1669	1.97	0.0	0.09	1955	0.84	0.89	0.90	0.59	0.52
Indikatoren: 22 Facettenhälften mit je 2 Items											
1 Faktor	209	1538	7.36	0.0	0.20	1626	0.77	0.77	0.79	0.54	0.44
2 Faktoren	208	11170	5.62	0.0	0.17	1260	0.81	0.82	0.83	0.60	0.52
11 Faktoren	154	433	2.81	0.0	0.11	631	0.93	0.93	0.96	0.81	0.68
Indikatoren: 11 Facetten mit je 4 Items											
1 Faktor	44	365	8.29	0.0	0.18	409	0.85	0.84	0.87	0.77	0.66
2 Faktoren	43	261	6.06	0.0	0.15	307	0.89	0.88	0.91	0.83	0.73
Indikatoren: 4 Teilskalenhälften mit je 10 bzw. 12 Items											
1 Faktor	2	180.58	90.29	0.00	0.58	197	0.55	-0.35	0.55	0.74	-0.28
2 Faktoren	1	0.20	0.20	0.66	0.0	18	1	1	1	1	1

*Anmerkung.* Beurteilungskriterien nach Backhaus et al. (2003), Emrich (2004), Reinecke (2005) und Spector (2006); FG = Freiheitsgrade; Chi<sup>2</sup> = Chi-Quadrat-Wert; RMSEA = Root-Mean-Square-Error of Approximation, Model AIC = Akaike Information Criterion, NFI = Normed Fit Index, NNFI = Non-normed Fit Index, auch als TLI = Tucker-Lewis Index bezeichnet, CFI = Comparative Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit-Index, AGFI = Adjusted-Goodness-of-Fit-Index.

## Anhang 47

**Die Struktur des Protegé-Fragebogens zum zweiten Messzeitpunkt: Vergleich eines 1-Faktor, 2-Faktoren und 11-Faktoren Modells mit unterschiedlich aggregierten Indikatoren**

Modell	<i>FG</i>	<i>Chi</i> <sup>2</sup>	<i>Chi</i> <sup>2</sup> / <i>FG</i>	<i>p</i> -Wert ( <i>Chi</i> <sup>2</sup> )	<i>RMSEA</i>	<i>Model</i> <i>AIC</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>
		mögl. klein	≤ 2,5	n. sig.	< .05, < .08	mögl. klein	> .90	> .90	> .90	> .90	> .90
Indikatoren: 33 einzelne Items											
1 Faktor	495	3578	7.23	0.0	0.18	3710	0.81	0.83	0.84	0.46	0.39
2 Faktoren	494	2571	5.20	0.0	0.15	2705	0.84	0.86	0.87	0.54	0.48
11 Faktoren	440	982	2.23	0.0	0.08	1224	0.93	0.95	0.96	0.76	0.69
Indikatoren: 44 einzelne Items											
1 Faktor	902	6940	7.69	0.0	0.19	7116	0.83	0.85	0.86	0.37	0.30
2 Faktoren	901	4715	5.23	0.0	0.15	4892	0.86	0.88	0.89	0.46	0.40
11 Faktoren	847	1815	2.14	0.0	0.08	2101	0.93	0.96	0.96	0.69	0.63
Indikatoren: 22 Facettenhälften mit je 2 Items											
1 Faktor	209	2385	11.41	0.0	0.23	2473	0.81	0.81	0.83	0.47	0.36
2 Faktoren	208	1343	6.46	0.0	0.17	1433	0.86	0.86	0.87	0.61	0.53
11 Faktoren	154	321	2.08	0.0	0.08	519	0.97	0.97	0.98	0.87	0.78
Indikatoren: 11 Facetten mit je 4 Items											
1 Faktor	44	482	10.96	0.0	0.23	526	0.85	0.83	0.86	0.69	0.53
2 Faktoren	43	219	5.10	0.0	0.15	265	0.91	0.90	0.92	0.83	0.74
Indikatoren: 4 Teilskalenhälften mit je 10 bzw. 12 Items											
1 Faktor	2	167	83.55	0.00	0.66	183	0.33	-1.02	0.33	0.70	-0.52
2 Faktoren	1	0.12	0.12	0.73	0.00	18	1	1	1	1	1

*Anmerkung.* Beurteilungskriterien nach Backhaus et al. (2003), Emrich (2004), Reinecke (2005) und Spector (2006); FG = Freiheitsgrade; Chi<sup>2</sup> = Chi-Quadrat-Wert; RMSEA = Root-Mean-Square-Error of Approximation, Model AIC = Akaike Information Criterion, NFI = Normed Fit Index, NNFI = Non-normed Fit Index, auch als TLI = Tucker-Lewis Index bezeichnet, CFI = Comparative Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit-Index, AGFI = Adjusted-Goodness-of-Fit-Index.

## Anhang 48

### Die Struktur des Mentor-Fragebogens zum zweiten Messzeitpunkt: Vergleich eines 1-Faktor, 2-Faktoren und 11-Faktoren Modells mit unterschiedlich aggregierten Indikatoren

Modell	<i>FG</i>	<i>Chi<sup>2</sup></i>	<i>Chi<sup>2</sup>/FG</i>	<i>p-Wert (Chi<sup>2</sup>)</i>	<i>RMSEA</i>	<i>Model AIC</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>
		mögl. klein	≤ 2,5	n. sig.	< .05, < .08	mögl. klein	>.90	>.90	>.90	> .90	>.90
Indikatoren: 33 einzelne Items											
1 Faktor	495	1066	2.15	0.0	0.19	1198	0.54	0.61	0.64	0.34	0.25
2 Faktoren	494	1021	2.07	0.0	0.18	1155	0.56	0.64	0.64	0.35	0.26
11 Faktoren	440	570	1.29	0.0	0.09	812	0.64	0.69	0.74	0.49	0.35
Indikatoren: 44 einzelne Items											
1 Faktor	902	1587	1.76	0.0	0.16	1763	0.41	0.47	0.50	0.30	0.23
2 Faktoren	901	1559	1.73	0.0	0.15	1737	0.42	0.48	0.51	0.30	0.24
11 Faktoren	847	988	1.17	0.0	0.07	1274	0.48	0.52	0.57	0.49	0.31
Indikatoren: 22 Facettenhälften mit je 2 Items											
1 Faktor	209	626	3.00	0.0	0.19	714	0.70	0.75	0.78	0.49	0.38
2 Faktoren	208	546	2.62	0.0	0.17	636	0.73	0.79	0.81	0.52	0.42
11 Faktoren	154	173	1.12	0.14	0.05	371	0.90	0.94	0.96	0.78	0.63
Indikatoren: 11 Facetten mit je 4 Items											
1 Faktor	44	151	3.44	0.0	0.18	195	0.84	0.85	0.88	0.74	0.61
2 Faktoren	43	105	2.44	0.0	0.14	151	0.88	0.90	0.92	0.81	0.70
Indikatoren: 4 Teilskalenhälften mit je 10 bzw. 12 Items											
1 Faktor	2	63	31.36	0.00	0.58	79	0.60	-0.22	0.59	0.74	-0.30
2 Faktoren	1	0.06	0.06	0.81	0.00	18	1	1	1	1	1

*Anmerkung.* Beurteilungskriterien nach Backhaus et al. (2003), Emrich (2004), Reinecke (2005) und Spector (2006); FG = Freiheitsgrade; Chi<sup>2</sup> = Chi-Quadrat-Wert; RMSEA = Root-Mean-Square-Error of Approximation, Model AIC = Akaike Information Criterion, NFI = Normed Fit Index, NNFI = Non-normed Fit Index, auch als TLI = Tucker-Lewis Index bezeichnet, CFI = Comparative Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit-Index, AGFI = Adjusted-Goodness-of-Fit-Index.

## Anhang 49

**Einordnung der Mentor-Protégé-Beziehung zu einer der Beziehungsphasen nach Kram (1985a) durch den Protégé und den Mentor zum zweiten und dritten Messzeitpunkt**

Beziehungsphasen	zweiter Messzeitpunkt		dritter Messzeitpunkt	
	Protégé (N = 195)	Mentor (N = 81)	Protégé (N = 168)	Mentor (N = 99)
1. Diese Person und ich sind gerade erst dabei, eine Mentoringbeziehung aufzubauen. Es steht noch nicht fest, ob aus der Beziehung eine richtige Mentoringbeziehung werden wird.	18	9	30	17
2. Diese Person ist unmittelbar an meiner Karriereentwicklung beteiligt. Ich lerne viel von ihr und er/sie ergreift aktive Maßnahmen, um meine Karriere zu unterstützen.	52	19	45	23
3. Ich habe in der Vergangenheit bereits sehr viel von dieser Person gelernt und konzentriere mich nun eher darauf, meine eigene Position in der Organisation zu festigen anstatt lediglich mit dieser Person in Verbindung gebracht zu werden.	74	37	51	35
4. Die ursprüngliche Mentor-Protégé-Beziehung hat sich zu einer Beziehung entwickelt, wie man sie eher in Bezug auf zwei Kollegen beschreiben würde. Der größte Teil der Hilfe, Beratung und des Lernens ist abgeschlossen; ich habe meine eigene Position aufgebaut und...				
... wir sind gut befreundet geblieben.	39	15	32	23
... wir haben uns innerlich auseinander entwickelt.	12	1	10	1

*Anmerkung.* Alle Angaben sind Häufigkeiten von Personen; Unterteilung der Phasen nach einer Übersetzung von Chao (1997).

## Anhang 50

### Ergebnisse der Post-Hoc-Analysen mit der Methode der Bonferroni-Adjustierung bezüglich des erhaltenen Mentorings in Abhängigkeit von den jeweiligen Beziehungsphasen aus der Perspektive der Protégés

#### a) Ergebnisse bezüglich des erhaltenen karrierebezogenen Mentorings (Protégés)

Abhängige Variable	Beziehungs-Phase (A)	Beziehungs-Phase (B)	Mittlere Differenz (A-B)	Standardfehler	95% Konfidenzintervall für die Differenz	
					Untergrenze	Obergrenze
Karrierebezogenes Mentoring	1	2	-1.29**	.31	-2.13	-0.46
		3	-0.46	.30	-1.27	0.34
		4	0.18	.32	-0.66	1.02
	2	1	1.29**	.31	0.46	2.13
		3	0.83**	.21	0.27	1.39
		4	1.47**	.23	0.86	2.08
	3	1	0.46	.30	-0.34	1.27
		2	-0.83**	.21	-1.39	-0.27
		4	0.64*	.21	0.07	1.21
	4	1	-0.18	.32	-1.02	0.66
		2	-1.47**	.23	-2.08	-0.86
		3	-0.64*	.21	-1.21	-0.07

*Anmerkung.* \* die mittlere Differenz ist auf dem 0.05-Niveau signifikant, \*\* die mittlere Differenz ist auf dem 0.01-Niveau signifikant; zur Analyse wurden die Daten zum zweiten Messzeitpunkt herangezogen; die Angaben zur Mentoring-Unterstützung beruhen auf der Original-Skala.

#### b) Ergebnisse bezüglich des erhaltenen psychosozialen Mentorings (Protégés)

Abhängige Variable	Beziehungs-Phase (A)	Beziehungs-Phase (B)	Mittlere Differenz (A-B)	Standardfehler	95% Konfidenzintervall für die Differenz	
					Untergrenze	Obergrenze
Psychosoziales Mentoring	1	2	-0.56†	.22	-1.15	0.04
		3	-0.24	.21	-0.81	0.33
		4	-0.27	.22	-0.87	0.33
	2	1	0.56†	.22	-0.04	1.15
		3	0.32	.15	-0.08	0.71
		4	0.29	.16	-0.15	0.72
	3	1	0.24	.21	-0.33	0.81
		2	-0.32	.15	-0.71	0.08
		4	-0.03	.15	-0.43	0.38
	4	1	0.27	.22	-0.33	0.87
		2	-0.56	.22	-1.15	0.04
		3	-0.24	.21	-0.81	0.33

*Anmerkung.* † die mittlere Differenz ist auf dem 0.08-Niveau signifikant; zur Analyse wurden die Daten zum zweiten Messzeitpunkt herangezogen; die Angaben zur Mentoring-Unterstützung beruhen auf der Original-Skala.

## Anhang 51

### Ergebnisse der Post-Hoc-Analysen mit der Methode der Bonferroni-Adjustierung bezüglich des erhaltenen Mentorings in Abhängigkeit von den jeweiligen Beziehungsphasen aus der Perspektive der Mentoren

#### a) Ergebnisse bezüglich des erhaltenen karrierebezogenen Mentorings (Mentoren)

Abhängige Variable	Beziehungs-Phase (A)	Beziehungs-Phase (B)	Mittlere Differenz (A-B)	Standardfehler	95% Konfidenzintervall für die Differenz	
					Untergrenze	Obergrenze
Karrierebezogenes Mentoring	1	2	-0.83	.43	-1.99	0.32
		3	-0.41	.39	-1.47	0.65
		4	0.19	.42	-0.93	1.32
	2	1	0.83	.43	-0.32	1.99
		3	0.43	.30	-0.38	1.23
		4	1.03*	.33	0.14	1.92
	3	1	0.41	.39	-0.65	1.47
		2	-0.43	.30	-1.23	0.38
		4	0.60	.28	-0.17	1.37
	4	1	-0.19	.42	-1.32	0.93
		2	-1.03*	.33	-1.92	-0.14
		3	-0.60	.28	-1.37	0.17

*Anmerkung.* \* die mittlere Differenz ist auf dem 0.05-Niveau signifikant; zur Analyse wurden die Daten zum zweiten Messzeitpunkt herangezogen; die Angaben zur Mentoring-Unterstützung beruhen auf der Original-Skala.

#### b) Ergebnisse bezüglich des erhaltenen psychosozialen Mentorings (Mentoren)

Abhängige Variable	Beziehungs-Phase (A)	Beziehungs-Phase (B)	Mittlere Differenz (A-B)	Standardfehler	95% Konfidenzintervall für die Differenz	
					Untergrenze	Obergrenze
Psychosoziales Mentoring	1	2	-1.00*	.35	-1.94	-0.06
		3	-0.91*	.32	-1.77	-0.05
		4	-0.61	.34	-1.53	0.31
	2	1	1.00*	.35	0.06	1.94
		3	0.08	.24	-0.57	0.74
		4	0.39	.27	-0.34	1.11
	3	1	0.91*	.32	0.05	1.77
		2	-0.08	.24	-0.74	0.57
		4	0.30	.23	-0.32	0.93
	4	1	0.61	.34	-0.31	1.53
		2	-0.39	.27	-1.11	0.34
		3	-0.30	.23	-0.93	0.32

*Anmerkung.* \* die mittlere Differenz ist auf dem 0.05-Niveau signifikant; zur Analyse wurden die Daten zum zweiten Messzeitpunkt herangezogen; die Angaben zur Mentoring-Unterstützung beruhen auf der Original-Skala.

## Anhang 52

**Korrelation der Mentoring-Daten vom ersten Messzeitpunkt mit den Daten des zweiten Messzeitpunktes auf der Ebene der Dimensionen und Facetten der Mentor-Version des Mentor Role Instruments**

	$r_{tt}$ Original-Skala 33 Items	$r_{tt}$ Ergänzte- Skala 44 Items	$r_{tt}$ Original-Skala (Protegés mit gleichem Mentor zu T1 u. T2)	$r_{tt}$ Ergänzte-Skala (Protegés mit gleichem Mentor zu T1 u. T2)
<i>N</i>	60-82	64-82	37-53	40-53
Gesamtskala T1/T2	.47**	.48**	.51**	.50**
Psychosozial T1/T2	.35**	.38**	.39**	.39**
Karriere T1/T2	.46**	.48**	.49**	.53**
Sponsoring T1/T2	.30**	.30**	.31**	.33**
Coaching T1/T2	.45**	.46**	.42**	.43**
Protection T1/T2	.48**	.48**	.55**	.59**
Challenge T1/T2	.42**	.43**	.53**	.55**
Exposure T1/T2	.50**	.47**	.55**	.49**
Friendship T1/T2	.13	.24*	.01	.12
Acceptance T1/T2	.26*	.27**	.33**	.34**
Role Model T1/T2	.51**	.45**	.63**	.52**
Counseling T1/T2	.34**	.37**	.36**	.31**
Social T1/T2	.39**	.40**	.48**	.50**
Parent T1/T2	.41**	.45**	.54**	.61**

Anmerkung. \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$  (2-seitig); T1 = erster Messzeitpunkt, T2 = zweiter Messzeitpunkt.

## Anhang 53

**T-Tests zur Analyse des erhaltenen und gegebenen Mentorings zum ersten und zweiten Messzeitpunkt unter der Berücksichtigung von Mentoren, die an beiden Messzeitpunkten teilgenommen haben**

	Original-Skala (33 Items) T1						Original-Skala (33 Items) T2					
	Protegè		Mentor		<i>t</i>	<i>FG</i>	Protegè		Mentor		<i>t</i>	<i>FG</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Gesamt	4.50	0.78	4.96	0.84	- 3.31**	52	4.16	0.98	4.77	1.00	- 4.09**	52
Karriere	4.69	0.96	5.34	1.11	- 3.60**	52	4.25	1.30	5.05	1.29	- 3.81**	52
Psychos.	4.34	0.82	4.61	0.77	- 2.06*	52	4.08	0.96	4.54	0.90	- 3.60**	52
Sponsoring	4.79	1.34	5.81	1.24	- 4.99**	52	4.19	1.55	5.32	1.48	- 4.75**	52
Coaching	4.94	0.96	5.64	1.03	- 3.73**	52	4.59	1.26	5.33	1.38	- 3,56**	51
Protection	4.20	1.25	4.88	1.42	- 2.73**	52	3.97	1.48	4.66	1.77	- 2.55*	51
Challenge	5.15	1.22	5.35	1.46	- 0.87	52	4.63	1.56	4.94	1.72	- 1.18	51
Exposure	4.37	1.43	4.99	1.54	- 2.63*	52	4.06	1.44	4.84	1.47	- 3.65**	51
Friendship	5.83	0.82	6.39	0.80	- 3.69**	52	5.45	1.13	6.12	0.97	- 4.19**	51
Acceptance	6.14	0.63	6.60	0.55	- 4.53**	52	5.89	0.96	6.35	0.79	- 3.84**	52
Role Model	4.20	1.50	4.28	1.56	- 0.26	42	3.86	1.44	4.24	1.67	- 1.66	42
Counseling	4.97	1.19	5.29	1.05	- 1.38	52	4.55	1.42	5.00	1.21	- 2.09*	52
Social	2.83	1.49	2.71	1.62	0.61	52	2.74	1.68	3.21	1.76	- 1.99	52
Parent	2.12	0.24	1.92	1.54	1.23	52	2.05	1.64	2.08	1.64	- 0.12	51

*Anmerkung.* \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$  (2-seitig); Gesamt = Gesamtskala mit 33 Items, Karriere = Teilskala karrierebezogenes Mentoring; Psychos. = Teilskala psychosoziales Mentoring; T1 = erster Messzeitpunkt, T2 = zweiter Messzeitpunkt; Skalen von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft völlig zu).

## Anhang 54

**T-Tests zur Analyse des gegebenen (Mentor) und beobachteten (Kollege) Mentorings zum zweiten Messzeitpunkt mit einer transformierten Kollegen-Skala**

	Mentor Original-Skala						Mentor Ergänzte-Skala					
	Mentor 33 Items		Kollege 11 Items		<i>t</i>	<i>FG</i>	Mentor 44 Items		Kollege 11 Items		<i>t</i>	<i>FG</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>			<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Gesamt	4.75	0.93	3.77	1.48	5.67**	72	4.80	0.90	3.77	1.48	6.06**	72
Karriere	5.07	1.16	4.17	1.65	4.26**	70	5.14	1.15	4.17	1.65	4.69**	70
Psychos.	4.46	0.84	3.43	1.59	5.38**	72	4.49	0.92	3.43	1.59	5.58**	72

*Anmerkung.* \*\*  $p < 0.01$  (2-seitig); Gesamt = Gesamtskala mit 33 bzw. 44 Items aus der Perspektive des Mentors sowie 11 Items aus der Perspektive des Kollegen, Karriere = Teilskala karrierebezogenes Mentoring, Psychos. = Teilskala psychosoziales Mentoring; Mentorskala von 1 (trifft überhaupt nicht zu) bis 7 (trifft völlig zu); die 5-stufige Kollegen-Skala wurde in ein 7-stufiges Schema transformiert.

## Anhang 55

### **Monomethod- und Hetromethod Korrelationsmatrizes: Gegenüberstellung der Protegé- und Mentoren-Perspektive zur Mentoring Gesamtskala, der psychosozialen und karrierebezogenen Unterstützung und den 11 Facetten**

Abkürzungsverzeichnis für die nachfolgenden Tabellen:

P1 = Protegé Gesamtskala  
P2 = Protegé Psychosozial  
P3 = Protegé Karriere  
P4 = Protegé Sponsoring  
P5 = Protegé Coaching  
P6 = Protegé Protection  
P7 = Protegé Challenge  
P8 = Protegé Exposure  
P9 = Protegé Friendship  
P10 = Protegé Acceptance  
P11 = Protegé Role Model  
P12 = Protegé Counseling  
P13 = Protegé Social  
P14 = Protegé Parent

M1 = Mentor Gesamtskala  
M2 = Mentor Psychosozial  
M3 = Mentor Karriere  
M4 = Mentor Sponsoring  
M5 = Mentor Coaching  
M6 = Mentor Protection  
M7 = Mentor Challenge  
M8 = Mentor Exposure  
M9 = Mentor Friendship  
M10 = Mentor Acceptance  
M11 = Mentor Role Model  
M12 = Mentor Counseling  
M13 = Mentor Social  
M14 = Mentor Parent

## Anhang 55 (Fortsetzung)

a) Gegenüberstellung der Protegé- und Mentoren-Perspektive zum ersten Messzeitpunkt auf der Grundlage der Ergänzten-Skala

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	
<b>P1</b>	1.00																												
<b>P2</b>	88**	1.00																											
<b>P3</b>	89**	56**	1.00																										
<b>P4</b>	77**	53**	83**	1.00																									
<b>P5</b>	80**	60**	80**	64**	1.00																								
<b>P6</b>	71**	42**	83**	59**	57**	1.00																							
<b>P7</b>	62**	31**	77**	50**	47**	57**	1.00																						
<b>P8</b>	77**	45**	89**	69**	67**	69**	63**	1.00																					
<b>P9</b>	78**	83**	56**	45**	57**	49**	33**	46**	1.00																				
<b>P10</b>	59**	60**	44**	43**	36**	35**	31**	38**	62**	1.00																			
<b>P11</b>	66**	77**	40**	40**	42**	27**	22**	33**	62**	37**	1.00																		
<b>P12</b>	81**	80**	62**	57**	67**	42**	41**	51**	67**	44**	71**	1.00																	
<b>P13</b>	52**	71**	22**	23**	33**	17**	04	16**	50**	32**	32**	37**	1.00																
<b>P14</b>	54**	65**	31**	32**	30**	26**	17**	25**	34**	18**	37**	39**	41**	1.00															
<b>M1</b>	34**	26**	35**	33**	29**	31**	21**	27**	17**	11*	13*	27**	21**	22**	1.00														
<b>M2</b>	37**	40**	25**	29**	29**	21**	04	18**	22**	19**	26**	34**	36**	32**	83**	1.00													
<b>M3</b>	23**	08	34**	28**	22**	31**	28**	27**	07	02	00	15*	03	08	90**	50**	1.00												
<b>M4</b>	26**	11*	35**	36**	23**	32**	23**	28**	07	09	06	17**	03	10	77**	48**	83**	1.00											
<b>M5</b>	27**	15*	32**	23**	33**	26**	23**	26**	10	03	03	22**	10	13*	80**	53**	83**	65**	1.00										
<b>M6</b>	12*	-02	23**	17**	09	27**	20**	21**	04	-01	-06	06	-05	-01	75**	40**	84**	66**	61**	1.00									
<b>M7</b>	13*	03	20**	15*	08	19**	28**	12*	03	-01	-04	06	02	06	68**	30**	82**	52**	59**	58**	1.00								
<b>M8</b>	22**	07	33**	28**	22**	29**	24**	31**	07	-01	01	12*	02	06	83**	45**	93**	73**	72**	74**	73**	1.00							
<b>M9</b>	23**	21**	20**	18**	19**	20**	10	15**	18**	19**	12*	24**	13*	11	66**	62**	54**	55**	48**	49**	35**	46**	1.00						
<b>M10</b>	16**	09	19**	22**	13*	17**	12*	14*	17**	25**	02	11*	02	-02	52**	43**	47**	49**	41**	43**	33**	36**	56**	1.00					
<b>M11</b>	13*	11	12*	13*	14*	09	02	10	06	04	12*	18**	03	03	51**	64**	28**	23**	31**	21**	16**	31**	36**	14*	1.00				
<b>M12</b>	23**	20**	21**	19**	25**	18**	12*	14*	17**	12*	13*	27**	14*	07	77**	72**	62**	53**	68**	47**	47**	52**	54**	40**	60**	1.00			
<b>M13</b>	35**	47**	15*	23**	24**	11	-08	11*	27**	21**	28**	25**	61**	32**	50**	73**	21**	24**	24**	16**	07	20**	27**	15**	20**	30**	1.00		
<b>M14</b>	24**	30**	12*	15*	15*	09	-01	11*	04	-04	16**	20**	25**	48**	43**	68**	13*	11*	22**	08	04	15**	19**	00	37**	27**	49**	1.00	

Anmerkung. \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$  (1-seitig); Anzahl der Protegés = 331-333, Anzahl der Mentoren = 228-263, Anzahl Dyaden = 205-239; Korrelationskoeffizienten ohne Dezimalpunkt; konvergente Validitätskoeffizienten in der Subdiagonalen fett; P1-P14 = Skalen aus der Perspektive der Protegés, M1-M14 = Skalen aus der Perspektive der Mentoren; Gesamtskala = 44 Items; Psychosozial = 24 Items; Karriere = 20 Items; Facetten = 4 Items.

## Anhang 55 (Fortsetzung)

## b) Gegenüberstellung der Protegé- und Mentoren-Perspektive zum ersten Messzeitpunkt auf der Grundlage der Original-Skala

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14		
<b>P1</b>	1 00																													
<b>P2</b>	87**	1 00																												
<b>P3</b>	89**	54**	1 00																											
<b>P4</b>	74**	51**	79**	1 00																										
<b>P5</b>	78**	57**	79**	55**	1 00																									
<b>P6</b>	70**	39**	82**	54**	59**	1 00																								
<b>P7</b>	62**	31**	76**	48**	45**	54**	1 00																							
<b>P8</b>	74**	42**	87**	61**	65**	66**	59**	1 00																						
<b>P9</b>	74**	79**	52**	41**	54**	42**	32**	42**	1 00																					
<b>P10</b>	52**	53**	39**	41**	28**	25**	30**	34**	50**	1 00																				
<b>P11</b>	63**	76**	36**	38**	39**	22**	20**	29**	58**	27**	1 00																			
<b>P12</b>	76**	77**	57**	51**	58**	37**	40**	44**	59**	35**	65**	1 00																		
<b>P13</b>	51**	68**	23**	22**	33**	19**	06	16**	45**	29**	28**	32**	1 00																	
<b>P14</b>	52**	63**	29**	28**	27**	26**	15**	22**	30**	14**	33**	33**	37**	1 00																
<b>M1</b>	33**	24**	34**	32**	29**	29**	18**	25**	12*	07	12*	24**	18**	21**	1 00															
<b>M2</b>	34**	37**	23**	28**	28**	19**	02	16**	17**	15*	24**	29**	31**	30**	82**	1 00														
<b>M3</b>	23**	08	34**	27**	23**	30**	26**	26**	04	00	01	14*	03	09	90**	50**	1 00													
<b>M4</b>	27**	11*	36**	38**	22**	32**	22**	28**	04	08	07	16**	03	11*	77**	49**	81**	1 00												
<b>M5</b>	26**	12*	34**	20**	35**	28**	24**	27**	08	01	03	19**	08	10	77**	46**	82**	62**	1 00											
<b>M6</b>	13*	01	22**	16**	12*	25**	14*	18**	01	-03	-05	07	00	03	75**	41**	84**	63**	64**	1 00										
<b>M7</b>	14*	05	20**	16**	10	16**	27**	10	02	-02	-01	11*	02	06	69**	31**	82**	52**	57**	54**	1 00									
<b>M8</b>	20**	05	31**	26**	21**	25**	21**	28**	03	-03	02	09	01	05	81**	44**	91**	68**	66**	71**	72**	1 00								
<b>M9</b>	15**	12*	15*	14*	16**	13*	07	10	12*	13*	07	18**	04	02	59**	56**	49**	52**	40**	43**	33**	40**	1 00							
<b>M10</b>	12*	05	16**	19**	06	14*	12*	10	11*	20**	01	04	-01	-03	45**	37**	41**	48**	34**	33**	30**	31**	47**	1 00						
<b>M11</b>	14*	12	13*	14*	17**	08	01	13*	04	00	16*	18**	02	04	55**	70**	30**	27**	30**	21**	17**	33**	33**	08	1 00					
<b>M12</b>	19**	15**	17**	15**	21**	13*	10	09	12*	06	12*	23**	08	03	74**	70**	60**	49**	60**	45**	49**	49**	47**	32**	64**	1 00				
<b>M13</b>	33**	43**	14*	21**	24**	11*	-09	11*	21**	18**	25**	19**	56**	30**	50**	71**	23**	26**	21**	23**	08	22**	23**	14*	23**	26**	1 00			
<b>M14</b>	26**	32**	15*	17**	15**	13*	00	13*	05	-03	18**	19**	25**	49**	40**	65**	12*	11*	16**	09	04	13*	10*	-06	39**	22**	47**	1 00		

Anmerkung. \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$  (1-seitig); Anzahl der Protegés = 331-333, Anzahl der Mentoren = 217-263, Anzahl Dyaden = 198-239, Korrelationskoeffizienten ohne Dezimalpunkt; konvergente Validitätskoeffizienten in der Subdiagonalen fett; P1-P14 = Skalen aus der Perspektive der Protegés, M1-M14 = Skalen aus der Perspektive der Mentoren; Gesamtskala = 33 Items.



## Anhang 55 (Fortsetzung)

d) Gegenüberstellung der Protegé- und Mentoren-Perspektive zum zweiten Messzeitpunkt auf der Grundlage der Original-Skala

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	
<b>P1</b>	1.00																												
<b>P2</b>	84**	1.00																											
<b>P3</b>	90**	51**	1.00																										
<b>P4</b>	84**	51**	90**	1.00																									
<b>P5</b>	84**	57**	86**	77**	1.00																								
<b>P6</b>	79**	44**	89**	76**	70**	1.00																							
<b>P7</b>	71**	32**	85**	67**	65**	69**	1.00																						
<b>P8</b>	80**	43**	91**	80**	71**	77**	72**	1.00																					
<b>P9</b>	68**	72**	49**	49**	55**	40**	35**	40**	1.00																				
<b>P10</b>	57**	54**	47**	48**	45**	36**	33**	44**	59**	1.00																			
<b>P11</b>	65**	75**	41**	41**	44**	38**	27**	34**	49**	36**	1.00																		
<b>P12</b>	78**	77**	60**	57**	63**	48**	50**	50**	53**	44**	67**	1.00																	
<b>P13</b>	42**	66**	13*	14*	21**	15*	-01	11	34**	14*	23**	27**	1.00																
<b>P14</b>	43**	66**	15*	18**	18**	14*	03	13*	22**	06	38**	34**	51**	1.00															
<b>M1</b>	37**	29**	35**	32**	43**	28**	26**	24*	12	15	35**	21*	13	23*	1.00														
<b>M2</b>	39**	43**	27**	26**	39**	20*	20*	15	21*	14	38**	25*	29**	42**	87**	1.00													
<b>M3</b>	23*	11	29**	26**	34**	25*	21*	23*	01	11	27**	13	-06	02	89**	58**	1.00												
<b>M4</b>	29**	16	34**	33**	35**	30**	22*	29**	12	16	25*	18	-06	09	75**	49**	83**	1.00											
<b>M5</b>	22*	14	25*	25*	36**	17	17	13	14	19*	18	14	-04	05	78**	58**	78**	59**	1.00										
<b>M6</b>	26**	18	27**	24*	35**	26**	13	23*	-02	05	37**	18*	06	07	78**	52**	85**	65**	55**	1.00									
<b>M7</b>	03	-12	16	06	11	12	31**	09	-19*	-06	03	-05	-12	-11	63**	35**	75**	46**	45**	56**	1.00								
<b>M8</b>	28**	13	34**	33**	36**	30**	17	35**	06	15	30**	14	-07	04	78**	49**	88**	73**	61**	74**	56**	1.00							
<b>M9</b>	37**	31**	34**	32**	43**	18*	29**	27**	30**	32**	20*	28**	12	17	59**	57**	42**	48**	53**	38**	14	43**	1.00						
<b>M10</b>	35**	31**	31**	30**	36**	18*	22*	29**	33**	47**	20*	19*	12	13	48**	43**	38**	48**	37**	25**	20*	39**	59**	1.00					
<b>M11</b>	28**	24*	26*	28**	27*	18	25*	16	06	09	43**	26*	-04	18	67**	73**	44**	35**	42**	48**	27**	34**	37**	20*	1.00				
<b>M12</b>	28**	17	31**	26**	36**	24*	32**	16	01	16	25*	25*	-03	10	78**	72**	67**	53**	63**	51**	52**	55**	51**	37**	63**	1.00			
<b>M13</b>	29**	40**	12	15	27**	10	-01	06	12	-02	27**	10	52**	43**	52**	70**	27**	17	29**	33**	15	20*	14	14	32**	26**	1.00		
<b>M14</b>	17	31**	01	00	11	02	00	-05	10	-06	21*	13	23*	47**	54**	73**	30**	18*	31**	25*	17	31**	20*	07	36**	35**	56**	1.00	

Anmerkung. \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$  (1-seitig); Anzahl der Protegés = 194, Anzahl der Mentoren = 76-90, Anzahl Dyaden = 73-85; Korrelationskoeffizienten ohne Dezimalpunkt; konvergente Validitätskoeffizienten in der Subdiagonalen fett; P1-P14 = Skalen aus der Perspektive der Protegés, M1-M14 = Skalen aus der Perspektive der Mentoren; Gesamtskala = 33 Items.

## Anhang 56

**Prüfung der konvergenten Validitäten der Mentoringskala mit einem Strukturgleichungsansatz in der Protégé-Mentor-Dyade zum zweiten Messzeitpunkt**

	Konvergente Validität	<i>FG</i>	<i>Chi</i> <sup>2</sup>	<i>Chi</i> <sup>2</sup> / <i>FG</i>	<i>p</i> -Wert ( <i>Chi</i> <sup>2</sup> )	<i>RMSEA</i>	<i>NFI</i>	<i>NNFI</i>	<i>CFI</i>	<i>GFI</i>	<i>AGFI</i>
			mögl. klein	≤ 2,5	n. sig.	< .05, < .08	> .90	> .90	> .90	> .90	> .90
Gesamt	.39 <i>t</i> = 4.03	3	3.84	1.28	0.28	0.06	0.98	0.99	1	0.98	0.93
Karriere	.39 <i>t</i> = 3.89	3	3.13	1.04	0.37	0.02	0.98	1	1	0.98	0.94
Psychos.	.44 <i>t</i> = 4.65	3	2.89	0.96	0.41	0.00	0.98	1	1	0.98	0.94
Sponsoring	.49 <i>t</i> = 4.73	4	3.83	0.96	0.43	0.00	0.97	1	1	0.98	0.94
Coaching	.53 <i>t</i> = 5.65	3	4.07	1,36	0.25	0.07	0.96	0.98	0.99	0.98	0.92
protection	.30 <i>t</i> = 2.20	3	0.42	0.14	0.94	0.00	1	1.06	1	1	0.99
Challenge	.36 <i>t</i> = 3.76	3	1.32	0.44	0.72	0.00	0.99	1	1	0.99	0.97
Exposure	.39 <i>t</i> = 4.22	3	2.03	0.68	0.57	0.00	0.99	1	1	0.99	0.96
Friendship	.44 <i>t</i> = 4.98	3	0.05	0.02	1.00	0.00	1	1.05	1	1	1
Acceptance	.63 <i>t</i> = 5.20	3	4.72	1.57	0.19	0.08	0.97	0.97	0.99	0.97	0.91
Role Model	.53 <i>t</i> = 5.45	3	1.95	0.65	0.58	0.00	0.98	1	1	0.98	0.94
Counseling	.29 <i>t</i> = 2.35	3	1.58	0.53	0.66	0.00	0.98	1	1	0.99	0.97
Social	.59 <i>t</i> = 5.56	3	3.82	1.27	0.28	0.06	0.98	0.99	0.99	0.98	0.93
Parent	.47 <i>t</i> = 5.04	3	2.71	0.93	0.44	0.00	0.98	1	1	0.98	0.95

*Anmerkung.* Gesamt = Gesamtskala; Karriere = karrierebezogene Unterstützung; Psychos. = psychosoziale Unterstützung; Beurteilungskriterien nach Backhaus et al (2003), Emrich (2004), Reinecke (2005) und Spector (2006); FG= Freiheitsgrade, Chi<sup>2</sup> = Chi-Quadrat-Wert, RMSEA = Root-Mean-Square-Error of Approximation, NFI = Normed Fit Index, NNFI = Non-normed Fit Index, CFI = Comparitive Fit Index, GFI = Goodness-of-Fit-Index, AGFI = Adjusted-Goodness-of-Fit-Index.

## Anhang 57

### Anzahl der Unterschätzer, der gering Unterschätzer und gering Überschätzer sowie der Überschätzer im Rahmen des Protegé-Mentor-Vergleichs

#### a) Analysen zum ersten Messzeitpunkt

	Originalskala (33 Items)					Ergänzte Skala (44 Items)				
	<i>N</i>	1 Unter- schätzer	2 Gering Unter.	3 Gering Über.	4 Über- schätzer	<i>N</i>	1 Unter- schätzer	2 Gering Unter.	3 Gering Über.	4 Über- schätzer
Gesamtskala	239	72	45	52	70	239	71	46	48	74
Karriere	239	71	44	55	69	239	72	38	60	69
psychosozial	239	67	47	56	69	239	72	46	51	70
Sponsoring	239	63	46	53	77	239	72	35	61	71
Coaching	239	70	42	64	63	239	73	43	52	71
Protection	238	75	44	43	76	238	71	45	50	72
Challenge	239	64	48	56	71	239	69	51	49	70
Exposure	239	76	47	52	64	239	64	52	57	66
Friendship	239	54	58	52	75	239	66	53	33	87
Acceptance	239	90	32	38	79	239	78	28	56	77
Role Model	199	63	27	49	60	206	62	40	43	61
Counseling	239	66	37	70	66	239	61	47	65	66
Social	238	60	58	53	67	238	64	55	45	74
Parent	234	45	114	31	44	235	55	41	87	52

Anmerkung. 1 = Unterschätzer [ $x \leq -0,5 SD$ ], 2 = Gering Unterschätzer [ $-0,5 SD < x < M$ ], 3 = Gering Überschätzer [ $M < x < 0,5 SD$ ], 4 = Überschätzer [ $x \geq 0,5 SD$ ].

#### b) Analysen zum zweiten Messzeitpunkt

	Originalskala (33 Items)					Ergänzte Skala (44 Items)				
	<i>N</i>	1 Unter- schätzer	2 Gering Unter.	3 Gering Über.	4 Über- schätzer	<i>N</i>	1 Unter- schätzer	2 Gering Unter.	3 Gering Über.	4 Über- schätzer
Gesamtskala	85	27	14	20	24	85	27	17	19	22
Karriere	85	28	11	19	27	85	28	12	19	26
psychosozial	85	30	17	14	24	85	28	20	11	26
Sponsoring	85	25	20	16	24	85	25	19	17	24
Coaching	84	25	14	19	26	85	26	17	19	23
Protection	83	20	23	14	26	84	21	18	21	24
Challenge	84	31	10	23	20	85	30	15	20	20
Exposure	84	26	18	14	26	85	27	14	19	25
Friendship	84	28	16	11	29	85	29	16	10	30
Acceptance	85	26	18	11	30	85	25	25	10	25
Role Model	73	25	18	6	24	78	25	19	10	24
Counseling	85	28	14	15	28	85	22	20	19	24
Social	85	25	19	17	24	85	25	18	19	23
Parent	83	20	40	5	18	83	24	32	9	18

Anmerkung. 1 = Unterschätzer [ $x \leq -0,5 SD$ ], 2 = Gering Unterschätzer [ $-0,5 SD < x < M$ ], 3 = Gering Überschätzer [ $M < x < 0,5 SD$ ], 4 = Überschätzer [ $x \geq 0,5 SD$ ].

## Anhang 58

### Regressionsanalysen getrennt nach soziodemographischen Faktoren, Persönlichkeitseigenschaften und situativen Aspekten bezüglich des erhaltenen und gegebenen Mentorings zu verschiedenen Messzeitpunkten

#### a) soziodemographische Faktoren: Geschlecht, Alter und Schichtzugehörigkeit

	Gesamt			Karriere			Psychos.		
	Protegé T2	Protegé T3	Mentor T3	Protegé T2	Protegé T3	Mentor T3	Protegé T2	Protegé T3	Mentor T3
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Geschlecht	.04	-.02	-.04	.08	.08	.00	-.01	-.05	-.08
Alter	-.31**	-.14°	-.33**	-.26**	.02*	-.29**	-.28**	-.09	-.26*
Schicht	.14*	.32**	.02	.08	.12**	-.04	.18*	.35**	.14
$R^2$	.14**	.13**	.11*	.08**	.09**	.08*	.13**	.14**	.09*
$N$	192	169	101	192	169	100	192	169	101

Anmerkung. °  $p \leq 0.06$ , \*  $p \leq 0.05$ , \*\*  $p \leq 0.01$  (2-seitig); Geschlecht: 1 = männl., 2 = weibl.; Gesamt = Gesamtskala mit 33 Items, Karriere = Karrierebezogene Mentoring-Unterstützung, Psychos. = Psychosoziale Mentoring-Unterstützung; T2 = zweiter Messzeitpunkt, T3 = dritter Messzeitpunkt;  $\beta$  = standardisiertes Beta.

#### b) Persönlichkeitseigenschaften: Kontrollüberzeugung, Self-Monitoring und Extraversion

	Gesamt			Karriere			Psychos.		
	Protegé T2	Protegé T3	Mentor T3	Protegé T2	Protegé T3	Mentor T3	Protegé T2	Protegé T3	Mentor T3
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Kontrollüberzeug.	.22**	.21**	-.11	.18*	.18*	-.07	.20**	.20**	-.13
Self-Monitoring	.22**	.26**	.37**	.18*	.22**	.25*	.20**	.26**	.36**
Extraversion	.12	-.02	-.02	.14°	.01	.03	.05	-.04	-.08
$R^2$	.15**	.12**	.14**	.12**	.09**	.07°	.11**	.11**	.14**
$N$	192	172	102	192	172	101	192	172	102

Anmerkung. °  $p \leq 0.06$ , \*  $p \leq 0.05$ , \*\*  $p \leq 0.01$  (2-seitig); Kontrollüberzeug. = Kontrollüberzeugung; Gesamt = Gesamtskala mit 33 Items, Karriere = Karrierebezogene Mentoring-Unterstützung, Psychos. = Psychosoziale Mentoring-Unterstützung; T2 = zweiter Messzeitpunkt, T3 = dritter Messzeitpunkt;  $\beta$  = standardisiertes Beta.

#### c) situative Faktoren: Interaktionsmöglichkeiten und Förderklima

	Gesamt			Karriere			Psychos.		
	Protegé T2	Protegé T3	Mentor T3	Protegé T2	Protegé T3	Mentor T3	Protegé T2	Protegé T3	Mentor T3
	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$	$\beta$
Interaktionsmögl.	.04	.04	-.03	.01	-.01	-.05	.06	.09	.02
Förderklima	.24**	.27**	.23**	.26**	.32**	.20*	.14°	.15*	.20*
$R^2$	.06**	.08**	.05°	.07**	.10**	.04	.03°	.04*	.04
$N$	192	172	103	192	172	102	192	172	103

Anmerkung. °  $p \leq 0.10$ , \*  $p \leq 0.05$ , \*\*  $p \leq 0.01$  (2-seitig); Interaktionsmögl. = Interaktionsmöglichkeiten; Gesamt = Gesamtskala mit 33 Items, Karriere = Karrierebezogenes Mentoring, Psychos. = Psychosoziales Mentoring, T2 = zweiter Messzeitpunkt, T3 = dritter Messzeitpunkt;  $\beta$  = standardisiertes Beta.

## Anhang 59

### Mediatoranalysen zum Zusammenhang zwischen der sozialen Schicht (erhoben zum ersten Messzeitpunkt) und dem Alter des Protégés (erhoben zum ersten Messzeitpunkt) mit dem erhaltenen Mentoring (erhoben zum zweiten Messzeitpunkt)

#### a) Gesamt-Skala (Original-Skala)

Analysen	N	UV	AV	stand. Beta	t	Sobel Test
1.	190	Schicht	Mentoring Gesamt	.21**	2.89	-
2.	190	Alter	Mentoring Gesamt	-.34**	-4.93	-
3.	190	Schicht	Alter	-.20**	-2.74	-
4.	190	Schicht	Mentoring Gesamt	.15*	2.21	-
		Alter		-.31**	-4.46	2.34*

Anmerkung. \*  $p \leq 0.05$ , \*\*  $p \leq 0.01$  (2-seitig).

#### b) karrierebezogene Mentoring-Unterstützung (Original-Skala)

Analysen	N	UV	AV	stand. Beta	t	Sobel Test
1.	190	Schicht	Karriere Mentoring	.14*	1.96	-
2.	190	Alter	Karriere Mentoring	-.29**	-4.08	-
3.	190	Schicht	Alter	-.20**	-2.74	-
4.	190	Schicht	Karriere Mentoring	.09	1.26	-
		Alter		-.27**	-3.76	2.22*

Anmerkung. \*  $p \leq 0.05$ , \*\*  $p \leq 0.01$  (2-seitig).

#### c) psychosoziale Mentoring-Unterstützung (Original-Skala)

Analysen	N	UV	AV	stand. Beta	t	Sobel Test
1.	190	Schicht	Psychosoziales Mentoring	.23**	3.21	-
2.	190	Alter	Psychosoziales Mentoring	-.31**	-4.46	-
3.	190	Schicht	Alter	-.20**	-2.74	-
4.	190	Schicht	Psychosoziales Mentoring	.17*	2.50	-
		Alter		-.28**	-3.95	2.25*

Anmerkung. \*  $p \leq 0.05$ , \*\*  $p \leq 0.01$  (2-seitig).

## Anhang 60

### Mediatoranalysen zum Zusammenhang zwischen der Extraversion und der internalen Kontrollüberzeugung des Protégés mit dem erhaltenen Mentoring erhoben zum zweiten Messzeitpunkt

#### a) Gesamt-Skala (Original-Skala)

Analysen	<i>N</i>	UV	AV	stand. Beta	<i>t</i>	Sobel Test
1.	192	Extraversion	Mentoring Gesamt	.23**	3.31	-
2.	192	Kontrollüberzeugung	Mentoring Gesamt	.27**	3.90	-
3.	192	Extraversion	Kontrollüberzeugung	.22**	3.09	-
4.	192	Extraversion Kontrollüberzeugung	Mentoring Gesamt	.18** .23**	2.59 3.30	- 2.25*

Anmerkung. \*  $p \leq 0.05$ , \*\*  $p \leq 0.01$  (2-seitig).

#### b) karrierebezogene Mentoring-Unterstützung (Original-Skala)

Analysen	<i>N</i>	UV	AV	stand. Beta	<i>t</i>	Sobel Test
1.	192	Extraversion	Karriere Mentoring	.24**	3.36	-
2.	192	Kontrollüberzeugung	Karriere Mentoring	.23**	3.28	-
3.	192	Extraversion	Kontrollüberzeugung	.22**	3.09	-
4.	192	Extraversion Kontrollüberzeugung	Karriere Mentoring	.20** .19**	2.75 2.65	- 2.01*

Anmerkung. \*  $p \leq 0.05$ , \*\*  $p \leq 0.01$  (2-seitig).

#### c) psychosoziale Mentoring-Unterstützung (Original-Skala)

Analysen	<i>N</i>	UV	AV	stand. Beta	<i>t</i>	Sobel Test
1.	192	Extraversion	Psychosoziales Mentoring	.16*	2.27	-
2.	192	Kontrollüberzeugung	Psychosoziales Mentoring	.24**	3.47	-
3.	192	Extraversion	Kontrollüberzeugung	.22**	3.09	-
4.	192	Extraversion Kontrollüberzeugung	Psychosoziales Mentoring	.12 .22**	1.60 3.05	- 2.17*

Anmerkung. \*  $p \leq 0.05$ , \*\*  $p \leq 0.01$  (2-seitig).

## Anhang 61

### Mediatoranalysen zum Zusammenhang zwischen Extraversion und Self-Monitoring des Protegés mit dem erhaltenen Mentoring erhoben zum zweiten Messzeitpunkt

#### a) Gesamt-Skala (Original-Skala)

Analysen	<i>N</i>	UV	AV	stand. Beta	<i>t</i>	Sobel Test
1	193	Extraversion	Mentoring Gesamt	.23**	3.33	-
2	193	Self-Monitoring	Mentoring Gesamt	.29**	4.12	-
3.	193	Extraversion	Self-Monitoring	.32**	4.72	-
4.	193	Extraversion	Mentoring Gesamt	.16*	2.18	-
		Self-Monitoring		.24**	3.25	2.67**

Anmerkung. \*  $p \leq 0.05$ , \*\*  $p \leq 0.01$  (2-seitig).

#### b) karrierebezogene Mentoring-Unterstützung (Original-Skala)

Analysen	<i>N</i>	UV	AV	stand. Beta	<i>t</i>	Sobel Test
1.	193	Extraversion	Karriere Mentoring	.24**	3.37	-
2.	193	Self-Monitoring	Karriere Mentoring	.25**	3.58	-
3.	193	Extraversion	Self-Monitoring	.32**	4.72	-
4.	193	Extraversion	Karriere Mentoring	.18*	2.38	-
		Self-Monitoring		.20**	2.66	2.32*

Anmerkung. \*  $p \leq 0.05$ , \*\*  $p \leq 0.01$  (2-seitig).

#### c) psychosoziale Mentoring-Unterstützung (Original-Skala)

Analysen	<i>N</i>	UV	AV	stand. Beta	<i>t</i>	Sobel Test
2.	193	Extraversion	Psychosoziales Mentoring	.16*	2.28	-
1.	193	Self-Monitoring	Psychosoziales Mentoring	.25**	3.53	-
3.	193	Extraversion	Self-Monitoring	.32**	4.72	-
4.	193	Extraversion	Psychosoziales Mentoring	.09	1.25	-
		Self-Monitoring		.22**	2.94	2.49*

Anmerkung. \*  $p \leq 0.05$ , \*\*  $p \leq 0.01$  (2-seitig).

## Anhang 62

### Mediatoranalysen zum Zusammenhang zwischen Self-Monitoring und der Kontrollüberzeugung des Protegés mit dem erhaltenen Mentoring erhoben zum zweiten Messzeitpunkt

#### a) Gesamt-Skala (Original-Skala)

Analysen	N	UV	AV	stand. Beta	t	Sobel Test
1.	192	Self-Monitoring	Mentoring Gesamt	.29**	4.12	-
2.	192	Kontrollüberzeugung	Mentoring Gesamt	.27**	3.90	-
3.	192	Self-Monitoring	Kontrollüberzeugung	.14*	2.00	-
4.	192	Self-Monitoring	Mentoring Gesamt	.25**	3.69	-
		Kontrollüberzeugung		.24**	3.46	1.73°

Anmerkung. °  $p \leq 0.08$ , \*  $p \leq 0.05$ , \*\*  $p \leq 0.01$  (2-seitig).

#### b) karrierebezogene Mentoring-Unterstützung (Original-Skala)

Analysen	N	UV	AV	stand. Beta	t	Sobel Test
1.	192	Self-Monitoring	Karriere Mentoring	.25**	3.57	-
2.	192	Kontrollüberzeugung	Karriere Mentoring	.23**	3.28	-
3.	192	Self-Monitoring	Kontrollüberzeugung	.14*	2.00	-
4.	192	Self-Monitoring	Karriere Mentoring	.22**	3.19	-
		Kontrollüberzeugung		.20**	2.86	1.64°

Anmerkung. °  $p \leq 0.10$ , \*  $p \leq 0.05$ , \*\*  $p \leq 0.01$  (2-seitig).

#### c) psychosoziale Mentoring-Unterstützung (Original-Skala)

Analysen	N	UV	AV	stand. Beta	t	Sobel Test
1.	192	Self-Monitoring	Psychosoziales Mentoring	.25**	3.52	-
2.	192	Kontrollüberzeugung	Psychosoziales Mentoring	.24**	3.47	-
3.	192	Self-Monitoring	Kontrollüberzeugung	.14*	2.00	-
4.	192	Self-Monitoring	Psychosoziales Mentoring	.22**	3.12	-
		Kontrollüberzeugung		.21**	3.06	1.68°

Anmerkung. °  $p \leq 0.10$ , \*  $p \leq 0.05$ , \*\*  $p \leq 0.01$  (2-seitig).

## Anhang 63

### Hierarchische Regressionsanalysen bezüglich der soziodemographischen, persönlichkeitsbezogenen und situativen Einflussfaktoren hinsichtlich des erhaltenen und gegebenen Mentorings zu verschiedenen Messzeitpunkten

#### a) Karrierebezogene Unterstützung

	Karriere Protegé T2 (N = 188)			Karriere Protegé T3 (N = 167)			Karriere Mentor T3 (N = 99)		
	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
Schritt 1									
Geschlecht	.09			.01			.02		
Alter	-.26**			-.14°			-.31**		
Schicht	.07			.22**			-.05		
		.09	.09**		.08	.08**		.09	.09*
Schritt 2									
Kontrollüberzeugung	.15*			.14°			-.13		
Self-Monitoring	.17*			.22**			.22*		
Extraversion	.09			-.03			-.05		
		.16	.07**		.14	.07**		.16	.07°
Schritt 3									
Interaktionsmöglichkeiten	-.01			-.04			-.03		
Förderklima	.20**			.24**			.13		
		.20	.02*		.19	.04*		.17	.01

Anmerkung. °  $p \leq 0.08$ , \*  $p \leq 0.05$ , \*\*  $p \leq 0.01$  (2-seitig); Karriere = Karrierebezogene Mentoring-Unterstützung Original-Skala; T2 = zweiter Messzeitpunkt, T3 = dritter Messzeitpunkt;  $\beta$  = standardisiertes Beta.

#### b) Psychosoziale Unterstützung

	Psychosozial Protegé T2 (N = 188)			Psychosozial Protegé T3 (N = 167)			Psychosozial Mentor T3 (N = 100)		
	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\beta$	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
Schritt 1									
Geschlecht	-.02			-.07			-.07		
Alter	-.28**			-.11			-.26*		
Schicht	.18*			.37**			.14		
		.13	.13**		.15	.15**		.09	.09*
Schritt 2									
Kontrollüberzeugung	.14*			.16*			-.19*		
Self-Monitoring	.17*			.22**			.33**		
Extraversion	-.00			-.08			-.15		
		.18	.05*		.22	.07**		.24	.15**
Schritt 3									
Interaktionsmöglichkeiten	.04			.04			.03		
Förderklima	.07			.10			.17		
		.19	.01		.23	.01		.27	.02

Anmerkung. °  $p \leq 0.08$ , \*  $p \leq 0.05$ , \*\*  $p \leq 0.01$  (2-seitig); Psychosozial = Psychosoziale Mentoring-Unterstützung Original-Skala; T2 = zweiter Messzeitpunkt, T3 = dritter Messzeitpunkt;  $\beta$  = standardisiertes Beta.

## Anhang 64

**Konkurrenente, prädiktive und veränderungsbezogene Kriterienmessungen: Ergebnisse zur hierarchischen Position des Protegés**

a) Konkurrente, prädiktive und veränderungsbezogene Kriterienmessungen zur hierarchischen Position des Protegés im Sinne einer Replikation von Witzki (2008)

	Methode 1: konkurrent (AV = hier. Position T1)				Methode 2: prädiktiv (AV = hier. Position T2)				Methode 3: Veränderung (AV = hier. Position T2)			
	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$
<b>Schritt 1</b>	326				190				189			
Geschlecht		-.06				-.11				-.09		
Soziale Herkunft (Position T1)		.05°				.03				.07		
			.00	.01			.00	.01			.62**	
											.39	.40**
<b>Schritt 2</b>												
Karr. Unters.		.20**				-.16°				-.05		
Psych. Unters.		.32**				.22**				.01		
			.07	.07**			.03	.04*			.39	.00

Anmerkung. °  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; Geschlecht (1 = männl., 2 = weibl.); Karr. Unters. = karrierebezogene Mentoring-Unterstützung; Psych. Unters. = psychosoziale Mentoring-Unterstützung; hier. Position = hierarchische Position; T1 = erster Erhebungszeitpunkt; T2 = zweiter Erhebungszeitpunkt;  $\beta$  = standardisiertes Beta-Gewicht; Veränderungen der Signifikanzen in Bezug zu den Ergebnissen von Witzki (2008) sind fett markiert.

b) Konkurrente, prädiktive und veränderungsbezogene Kriterienmessungen zur hierarchischen Position mit zusätzlichen Kontrollvariablen auf der Grundlage der vollständigen Original-Skala und der beiden Teilskalen

	Methode 1: konkurrent (AV = hier. Position T1)				Methode 2: prädiktiv (AV = hier. Position T2)				Methode 3: Veränderung (AV = hier. Position T2)			
	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$
<b>Schritt 1</b>	279				161				160			
Geschlecht		-.05				-.06				-.06		
Soziale Herkunft (hier. Position T1)		.02				.03				.05		
			.00	.00			-.01	.00			.61**	
											.37	.38**
<b>Schritt 2</b>												
Alter Protegé		-.13°				.00				-.05		
Familienstand		-.11				.05				.06		
Kinder		.17*				.11				.05		
Bildung		-.07				-.12				-.09		
			.03	.04*			.00	.03			.37	.02
<b>Schritt 3</b>												
Mentoring gesamt		.12*				.05				-.04		
			.04	.01*			-.01	.00			.37	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Karr. Unters.		-.19*				-.18°				-.05		
Psych. Unters.		.33*				.23*				.00		
			.12	.07*			.07	.04*			.37	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Karr. Unters		-.01				-.05				-.05		
			.02	.00			-.01	.00			.37	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Psych. Unters.		.23**				.14°				-.03		
			.07	.05**			.01	.02°			.36	.00

Anmerkung. °  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; Geschlecht (1 = männl., 2 = weibl.); Familienstand (1 = unverheiratet, 2 = verheiratet); Karr. Unters. = karrierebezogene Mentoring-Unterstützung; Psych. Unters. = Mentoring-Unterstützung; hier. Position = hierarchische Position; T1 = erster Erhebungszeitpunkt; T2 = zweiter Erhebungszeitpunkt;  $\beta$  = standardisiertes Beta-Gewicht.

**Anhang 64 (Fortsetzung)**

c) Konkurrente, prädiktive und veränderungsbezogene Kriterienmessungen zur hierarchischen Position mit zusätzlichen Kontrollvariablen auf der Grundlage der 11 Facetten des MRI

	Methode 1: konkurrent (AV = hier. Position T1)				Methode 2: prädiktiv (AV = hier. Position T2)				Methode 3: Veränderung (AV = hier. Position T2)			
	N	$\beta$	<i>korr.</i> $R^2$	$\Delta R^2$	N	$\beta$	<i>korr.</i> $R^2$	$\Delta R^2$	N	$\beta$	<i>korr.</i> $R^2$	$\Delta R^2$
<b>Schritt 1</b>	279				161				160			
Geschlecht		-.05				-.06				-.06		
Soziale Herkunft (hier. Position T1)		.02				.03				.05		
			.00	.00			-.01	.00		.61**		.37 .38**
<b>Schritt 2</b>												
Alter Protégé		-.13°				.00				-.05		
Familienstand		-.11				.05				.06		
Kinder		.17*				.11				.05		
Bildung		-.07				-.12				-.09		
			.03	.04*			.00	.03			.37	.02
<b>Schritt 3</b>												
Sponsoring		.12*				.05				-.04		
			.04	.01*			-.01	.00			.37	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Coaching		.00				.00				-.03		
			.02	.00			-.01	.00			.36	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Protection		.11°				-.11				-.01		
			.03	.01°			.00	.01			.36	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Challenge		-.04				-.03				-.04		
			.02	.00			-.01	.00			.40	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Exposure		-.03				-.10				-.07		
			.02	.00			.00	.01			.37	.01
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Friendship		.04				-.11				-.15*		
			.02	.00			.00	.01			.39	.02*
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Acceptance		.12*				.12				-.03		
			.04	.02*			.01	.02			.36	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Role Model		.14*				.17*				.08		
			.04	.02*			.02	.03*			.37	.01
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Counseling		.12°				.12				.04		
			.04	.01°			.01	.01			.37	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Social		.25**				.12				-.06		
			.09	.06**			.00	.01			.37	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Parent		.22**				.10				-.01		
			.07	.05**			.00	.01			.36	.00

Anmerkung. °  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; Geschlecht (1 = männlich, 2 = weiblich); Familienstand (1 = unverheiratet, 2 = verheiratet); hier. Position = hierarchische Position; T1 = erster Erhebungszeitpunkt; T2 = zweiter Erhebungszeitpunkt;  $\beta$  = standardisiertes Beta-Gewicht.

## Anhang 64 (Fortsetzung)

d) Prädiktive und veränderungsbezogene Kriterienmessungen zur hierarchischen Position mit zusätzlichen Kontrollvariablen auf der Grundlage der vollständigen Originalskala und der beiden Teilskalen unter der Berücksichtigung des dritten Messzeitpunktes

	Methode 2: prädiktiv (AV = hier. Position T3)				Methode 3: Veränderung (AV = hier. Position T3)			
	<i>N</i>	$\beta$	<i>korr. R<sup>2</sup></i>	$\Delta R^2$	<i>N</i>	$\beta$	<i>korr. R<sup>2</sup></i>	$\Delta R^2$
<b>Schritt 1</b>	142				141			
Geschlecht		-.18*				-.16*		
Soziale Herkunft (hierarchische Position T1)		.03				-.09		
			.02	.04°		.54**	.31	.32**
<b>Schritt 2</b>								
Alter Protegé		-.02				-.03		
Familienstand		.08				.11		
Kinder		.08				-.05		
Bildung		-.09				-.06		
			.02	.02			.30	.01
<b>Schritt 3</b>								
Mentoring gesamt		.28**				.17*		
			.08	.07**			.32	.03*
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Karr. Unterstützung		-.11				-.01		
Psych. Unterstützung		.43**				.21*		
			.18	.12**			.32	.03*
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Karr. Unterstützung		.13				.11		
			.03	.02			.30	.01
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Psych. Unterstützung		.37**				.21**		
			.13	.12**			.33	.03**

Anmerkung. °  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; Geschlecht (1 = männlich, 2 = weiblich); Familienstand (1 = unverheiratet, 2 = verheiratet); Karr. Unterstützung = karrierebezogene Mentoring-Unterstützung; Psych. Unterstützung = psychosoziale Mentoring-Unterstützung; hier. Position = hierarchische Position; T1 = erster Erhebungszeitpunkt, T3 = dritter Erhebungszeitpunkt;  $\beta$  = standardisiertes Beta-Gewicht.

## Anhang 64 (Fortsetzung)

e) Prädiktive und veränderungsbezogene Kriterienmessungen zur hierarchischen Position mit zusätzlichen Kontrollvariablen auf der Grundlage der 11 Facetten des MRI unter der Berücksichtigung des dritten Messzeitpunktes

	Methode 2: prädiktiv (AV = hier. Position T3)				Methode 3: Veränderung (AV = hier. Position T3)			
	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$
<b>Schritt 1</b>	142				141			
Geschlecht		-.18*				-.16*		
Soziale Herkunft (hierarchische Position T1)		.03				-.09		
			.02	.04°		.54**	.31	.32**
<b>Schritt 2</b>								
Alter Protégé		-.02				-.03		
Familienstand		.08				.11		
Kinder		.08				-.05		
Bildung		-.09				-.06		
			.02	.02			.30	.01
<b>Schritt 3</b>								
Sponsoring		.20**				.09		
			.05	.04*			.30	.01
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Coaching		.12				.06		
			.02	.01			.30	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Protection		-.04				.03		
			.01	.00			.29	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Challenge		.13				.13°		
			.03	-.02			.31	.02°
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Exposure		.09				.10		
			.02	.01			.30	.10
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Friendship		.09				.07		
			.02	.01			.30	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Acceptance		.29**				.20**		
			.09	.08**			.33	.04**
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Role Model		.26**				.17*		
			.07	.06**			.32	.02*
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Counseling		.31**				.19*		
			.10	.09**			.32	.01
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Social		.30**				.13		
			.09	.08**			.31	.01
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Parent		.25**				.09		
			.07	.06**			.30	.01

Anmerkung. °  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; Geschlecht (1 = männl., 2 = weibl.); Familienstand (1 = unverheiratet, 2 = verheiratet); hier. Position = hierarchische Position; T1 = erster Erhebungszeitpunkt; T3 = dritter Erhebungszeitpunkt;  $\beta$  = standardisiertes Beta-Gewicht.

## Anhang 65

**Konkurrenente, prädiktive und veränderungsbezogene Kriterienmessungen: Ergebnisse zur subjektiven Karrierezufriedenheit des Protégés**

a) Konkurrente, prädiktive und veränderungsbezogene Kriterienmessungen zur Karrierezufriedenheit des Protégés im Sinne einer Replikation von Witzki (2008)

	Methode 1: konkurrent (AV = Zufriedenheit T1)				Methode 2: prädiktiv (AV = Zufriedenheit T2)				Methode 3: Veränderung (AV = Zufriedenheit T2)			
	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$
<b>Schritt 1</b>	329				197				196			
Geschlecht		-.05				.06				.06		
Soziale Herkunft (Zufriedenheit T1)		.09				<b>.12°</b>				.06		
			.00	.01			.01	.02			.45**	
											.21	.22**
<b>Schritt 2</b>												
Karr. Unters.		.19**				.27**				<b>.18*</b>		
Psych. Unters.		.20**				<b>.06</b>				.01		
			.11	.11**			.10	.10**			.23	.03*

Anmerkung. °  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; Geschlecht (1 = männl., 2 = weibl.); Karr. Unters. = Karriere-Unterstützung; Psych. Unters. = psychosoziale Unterstützung; T1 = erste Erhebung; T2 = zweite Erhebung;  $\beta$  = standardisiertes Beta-Gewicht; Veränderungen der Signifikanzen in Bezug zu den Ergebnissen von Witzki (2008) sind fett markiert.

b) Konkurrente, prädiktive und veränderungsbezogene Kriterienmessungen zur subjektiven Karrierezufriedenheit mit zusätzlichen Kontrollvariablen auf der Grundlage der vollständigen Original-Skala und der beiden Teilskalen

	Methode 1: konkurrent (AV = Zufriedenheit T1)				Methode 2: prädiktiv (AV = Zufriedenheit T2)				Methode 3: Veränderung (AV = Zufriedenheit T2)			
	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$
<b>Schritt 1</b>	282				157				167			
Geschlecht		-.00				.10				.08		
Soziale Herkunft (Zufriedenheit T1)		.11°				.15°				.07		
			.01	.01			.03	.04*			.48**	
											.24	.26**
<b>Schritt 2</b>												
Alter Protégé		-.16*				-.18*				-.09		
Familienstand		.10				.05				-.07		
Kinder		.14°				.11				.07		
Bildung		-.11°				.00				.08		
			.05	.06**			.03	.03			.24	.01
<b>Schritt 3</b>												
Mentoring gesamt		.34**				.25**				.10		
			.16	.11			.08	.06**			.24	.01
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Karr. Unters.		.18*				.22*				.13		
Psych. Unters.		.21*				.06				-.02		
			.15	.11**			.08	.06**			.24	.01
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Karr. Unters		.29**				.25**				.12		
			.12	.08**			.08	.06**			.25	.01
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Psych. Unters.		.31**				.17*				.04		
			.13	.09**			.06	.03*			.23	.00

Anmerkung. °  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; Geschlecht (1 = männl., 2 = weibl.); Familienstand (1 = unverheiratet, 2 = verheiratet); Karr. Unters. = karrierebezogene Unterstützung; Psych. Unters. = psychosoziale Unterstützung; T1 = erste Erhebung; T2 = zweite Erhebung;  $\beta$  = standardisiertes Beta-Gewicht.

## Anhang 65 (Fortsetzung)

c) Konkurrente, prädiktive und veränderungsbezogene Kriterienmessungen zur subjektiven Zufriedenheit mit zusätzlichen Kontrollvariablen auf der Grundlage der 11 Facetten des MRI

	Methode 1: konkurrent (AV = Zufriedenheit T1)				Methode 2: prädiktiv (AV = Zufriedenheit T2)				Methode 3: Veränderung (AV = Zufriedenheit T2)			
	N	$\beta$	<i>korr.</i> .R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	N	$\beta$	<i>korr.</i> R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	N	$\beta$	<i>korr.</i> .R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$
<b>Schritt 1</b>	282				157				167			
Geschlecht		-.00				.10				.08		
Soziale Herkunft (Zufriedenheit T1)		.11°				.15°				.07		
			.01	.01			.03	.04*		.48**		.24
												.26**
<b>Schritt 2</b>												
Alter Protégé		-.16*				-.18*				-.09		
Familienstand		.10				.05				-.07		
Kinder		.14°				.11				.07		
Bildung		-.11°				.00				.08		
			.05	.06**			.03	.03			.24	.01
<b>Schritt 3</b>												
Sponsoring		.33**				.21**				.08		
			.15	.10**			.07	.04**			.24	.01
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Coaching		.29**				.24**				.04		
			.13	.08**			.09	.06**			.24	.01
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Protection		.11°				.10				.06		
			.06	.01°			.04	.01			.24	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Challenge		.20**				.23**				.13°		
			.08	.04**			.08	.05**			.25	.01°
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Exposure		.23**				.22**				.11		
			.10	.05**			.07	.04**			.24	.01
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Friendship		.29**				.07				-.04		
			.13	.08*			.03	.01			.23	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Acceptance		.27**				.16*				.03		
			.11	.07**			.05	.02*			.23	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Role Model		.18**				.07				.02		
			.07	.03*			.03	.00			.23	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Counseling		.29**				.16*				.02		
			.12	.08**			.05	.02*			.23	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Social		.15**				.12				.05		
			.06	.02*			.04	.01			.24	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Parent		.17**				.14°				.07		
			.07	.03**			.05	.02°			.24	.01

Anmerkung. °  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; Geschlecht (1 = männl., 2 = weibl.); Familienstand (1 = unverheiratet, 2 = verheiratet); T1 = erste Erhebung; T2 = zweite Erhebung;  $\beta$  = standardisiertes Beta-Gewicht.

## Anhang 65 (Fortsetzung)

d) Prädiktive und veränderungsbezogene Kriterienmessungen zur subjektiven Karrierezufriedenheit mit zusätzlichen Kontrollvariablen auf der Grundlage der vollständigen Originalskala und der beiden Teilskalen unter der Berücksichtigung des dritten Messzeitpunktes

	Methode 2: prädiktiv (AV = Zufriedenheit T3)				Methode 3: Veränderung (AV = Zufriedenheit T3)			
	<i>N</i>	$\beta$	<i>korr. R</i> <sup>2</sup>	$\Delta R$ <sup>2</sup>	<i>N</i>	$\beta$	<i>korr. R</i> <sup>2</sup>	$\Delta R$ <sup>2</sup>
<b>Schritt 1</b>	149				148			
Geschlecht		.04				.02		
Soziale Herkunft (Zufriedenheit T1)		.04				-.07		
			-.01	.00		.51**	.24	.25**
<b>Schritt 2</b>								
Alter Protégé		-.06				.10		
Familienstand		.14				.02		
Kinder		-.04				-.12		
Bildung		.04				.14 <sup>o</sup>		
			-.02	.02			.25	.03
<b>Schritt 3</b>								
Mentoring gesamt		.29*				.13		
			.05	.07			.25	.01
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Karr. Unterstützung		.25*				.11		
Psych. Unterstützung		.08				.03		
			.05	.08**			.25	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Karr. Unterstützung		.29**				.13		
			.05	.08**			.26	.01
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Psych. Unterstützung		.22*				.04		
			.01	.04*			.12	.00

Anmerkung. <sup>o</sup>  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; Geschlecht (1 = männl., 2 = weibl.); Familienstand (1 = unverheiratet, 2 = verheiratet); Karr. Unterstützung = karrierebezogene Mentoring-Unterstützung; Psych. Unterstützung = psychosoziale Mentoring-Unterstützung; T1 = erste Erhebung; T3 = dritte Erhebung;  $\beta$  = standardisiertes Beta-Gewicht.

## Anhang 65 (Fortsetzung)

e): Prädiktive und veränderungsbezogene Kriterienmessungen zur subjektiven Karrierezufriedenheit mit zusätzlichen Kontrollvariablen auf der Grundlage der 11 Facetten des MRI unter der Berücksichtigung des dritten Messzeitpunktes

	Methode 2: prädiktiv (AV = Zufriedenheit T3)				Methode 3: Veränderung (AV = Zufriedenheit T3)			
	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$	N	$\beta$	korr. $R^2$	$\Delta R^2$
<b>Schritt 1</b>	149				148			
Geschlecht		.04				.02		
Soziale Herkunft (Zufriedenheit T1)		.04				-.07 .51**		
			-.01	.00			.24	.25**
<b>Schritt 2</b>								
Alter Protégé		-.06				.10		
Familienstand		.14				.02		
Kinder		-.04				-.12		
Bildung		.04				.14°		
			-.02	.02			.25	.03
<b>Schritt 3</b>								
Sponsoring		.37**				.22**		
			.10	.12**			.28	.04**
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Coaching		.28**				.11		
			.05	.07**			.25	.01
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Protection		.07				.02		
			-.03	.00			.24	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Challenge		.16°				.04		
			-.01	.02°			.24	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Exposure		.26**				.12		
			.03	.06**			.25	.01
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Friendship		.10				.02		
			-.02	.01			.24	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Acceptance		.27**				.14°		
			.04	.07**			.26	.02°
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Role Model		.16°				.12		
			-.01	.02°			.25	.01
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Counseling		.22**				.09		
			.02	.05**			.25	.01
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Social		.11				.03		
			-.02	.01			.24	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Parent		.08				.00		
			-.02	.01			.24	.00

Anmerkung. °  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; Geschlecht (1 = männl., 2 = weibl.); Familienstand (1 = unverheiratet, 2 = verheiratet); T1 = erste Erhebung; T3 = dritte Erhebung;  $\beta$  = standardisiertes Beta-Gewicht.

## Anhang 66

**Konkurrenente, prädiktive und veränderungsbezogene Kriterienmessungen: Ergebnisse zum Einkommen des Protegés**

a) Konkurrente, prädiktive und veränderungsbezogene Kriterienmessungen zum Einkommen mit zusätzlichen Kontrollvariablen auf der Grundlage der 11 Facetten des MRI

	Methode 1: konkurrent (AV = Einkommen T1)				Methode 2: prädiktiv (AV = Einkommen T2)				Methode 3: Veränderung (AV = Einkommen T2)			
	N	$\beta$	<i>korr. R</i> <sup>2</sup>	$\Delta R$ <sup>2</sup>	N	$\beta$	<i>korr. R</i> <sup>2</sup>	$\Delta R$ <sup>2</sup>	N	$\beta$	<i>korr. R</i> <sup>2</sup>	$\Delta R$ <sup>2</sup>
<b>Schritt 1</b>	262				157				148			
Geschlecht		-.26**				-.22**				-.03		
Soziale Herkunft (Einkommen T1)		.08				.04				.02		
			.06	.07**			.03	.05*		.88**		
										.78		.79**
<b>Schritt 2</b>												
Alter Protegé		.19**				.11				-.07		
Familienstand		.21**				.38**				.03		
Kinder		-.15*				-.18°				.05		
Bildung		.22**				.16*				-.03		
			.18	.13**			.16	.14**		.78		.01
<b>Schritt 3</b>												
Sponsoring		.15**				.12				-.04		
			.20	.02**			.16	.01		.78		.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Coaching		.09				.14°				.03		
			.18	.00			.17	.02°		.78		.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Protection		.08				.08				-.03		
			.18	.00			.16	.01		.78		.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Challenge		.06				.04				-.07		
			.18	.00			.15	.00		.78		.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Exposure		.16**				.19*				-.02		
			.20	.02**			.19	.03*		.78		.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Friendship		-.01				-.02				-.07°		
			.17	.00			.15	.00		.78		.00°
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Acceptance		.11*				.01				-.05		
			.19	.01*			.15	.00		.78		.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Role Model		.06				.12				.00		
			.18	.00			.16	.01		.78		.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Counseling		-.02				.07				-.02		
			.18	.00			.15	.00		.78		.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Social		.00				.09				.04		
			.17	.00			.16	.01		.78		.00
<b>Altern. Schritt 3</b>												
Parent		-.02				-.11				.08*		
			.18	.00			.16	.01		.79		.01*

Anmerkung. °  $p < .10$ , \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; Geschlecht (1 = männl., 2 = weibl.); Familienstand (1 = unverheiratet, 2 = verheiratet), Karr. Unters. = karrierebezogene Unterstützung; Psych. Unters. = psychosoziale Unterstützung; T1 = erster Erhebungszeitpunkt; T2 = zweiter Erhebungszeitpunkt;  $\beta$  = standardisiertes Beta-Gewicht.

## Anhang 66 (Fortsetzung)

b) Prädiktive und veränderungsbezogene Kriterienmessungen zum Einkommen mit zusätzlichen Kontrollvariablen auf der Grundlage der 11 Facetten des MRI unter der Berücksichtigung des dritten Messzeitpunktes

	Methode 2: prädiktiv (AV = Einkommen T3)				Methode 3: Veränderung (AV = Einkommen T3)			
	N	$\beta$	<i>korr. R<sup>2</sup></i>	$\Delta R^2$	N	$\beta$	<i>korr. R<sup>2</sup></i>	$\Delta R^2$
<b>Schritt 1</b>	143				135			
Geschlecht		-.25**				-.10°		
Soziale Herkunft (Einkommen T1)		.05				.01		
			.04	.06*		.76**	.61	.62**
<b>Schritt 2</b>								
Alter Protégé		-.03				-.08		
Familienstand		.30**				.07		
Kinder		-.07				.06		
Bildung		.17°				.00		
			.11	.09*			.61	.01
<b>Schritt 3</b>								
Sponsoring		.22**				.00		
			.15	.04**			.60	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Coaching		.13				.06		
			.12	.02			.61	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Protection		.08				-.03		
			.11	.01			.60	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Challenge		.08				.02		
			.11	.01			.60	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Exposure		.21*				.02		
			.15	.04*			.60	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Friendship		-.01				-.03		
			.11	.00			.61	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Acceptance		.05				-.01		
			.11	.00			.61	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Role Model		.21*				.09		
			.15	.04*			.61	.01
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Counseling		.06				.06		
			.11	.00			.61	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Social		.07				.01		
			.11	.01			.60	.00
<b>Altern. Schritt 3</b>								
Parent		-.05				-.04		
			.11	.00			.61	.00

Anmerkung: °  $p < .10$ ; \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; Geschlecht (1 = männl., 2 = weibl.); Familienstand (1 = unverheiratet, 2 = verheiratet); T1 = erster Erhebungszeitpunkt; T3 = dritter Erhebungszeitpunkt;  $\beta$  = standardisiertes Beta-Gewicht.

## Anhang 67

### Mediatoranalysen zur karrierebezogenen Mentoring-Unterstützung, der Interaktionsmöglichkeit und dem Einkommen

a) Mediatoranalyse zur karrierebezogenen Mentoring-Unterstützung, der Interaktionsmöglichkeit und dem Einkommen auf der Grundlage der konkurrenten Methode

Analysen	N	UV	AV	stand. Beta	t	Sobel Test
1.	262	Karriere-Unters. T1	Einkommen T1	.13*	2.33	-
2.	262	Interaktionsmögl. T1	Einkommen T1	.08	1.46	-
3.	262	Karriere-Unters. T1	Interaktionsmögl. T1	.10	1.63	-
4.	262	Karriere-Unters. T1 Interaktionsmögl. T1	Einkommen T1	.13* .07	2.20 1.24	- n. sig.

Anmerkung. \*  $p < .05$ ; T1 = erster Messzeitpunkt; Karriere-Unters. = karrierebezogene Mentoring-Unterstützung; Interaktionsmögl. = Interaktionsmöglichkeiten; Berechnungen auf der Grundlage der Original-Skala.

b) Mediatoranalyse zur karrierebezogenen Mentoring-Unterstützung, der Interaktionsmöglichkeit und dem Einkommen auf der Grundlage der prädiktiven Methode

Analysen	N	UV	AV	stand. Beta	t	Sobel Test
1.	144	Karriere-Unters. T1	Einkommen T3	.19*	2.30	-
2.	144	Interaktionsmögl. T1	Einkommen T3	.16°	1.95	-
3.	144	Karriere-Unters. T1	Interaktionsmögl. T1	.13	1.50	-
4.	144	Karriere-Unters. T1 Interaktionsmögl. T1	Einkommen T3	.17* .14°	2.08 1.69	- n. sig.

Anmerkung. °  $p < .10$ , \*  $p < .05$ ; T1 = erster Messzeitpunkt; T3 = dritter Messzeitpunkt; Karriere-Unters. = karrierebezogenen Mentoring-Unterstützung; Interaktionsmögl. = Interaktionsmöglichkeiten; Berechnungen auf der Grundlage der Original-Skala.

## Anhang 68

### Mediatoranalysen zur psychosozialen Mentoring-Unterstützung, der Interaktionsmöglichkeit und der hierarchischen Position

#### a) konkurrente Methode

Analysen	<i>N</i>	UV	AV	stand. Beta	<i>t</i>	Sobel Test
1.	279	Psychos. -Unters. T1	Position T1	.23**	3.81	-
2.	279	Interaktionsmögl. T1	Position T1	.34**	5.95	-
3.	279	Psychos. -Unters. T1	Interaktionsmögl. T1	.28**	4.65	-
4.	279	Psychos. -Unters. T1	Position T1	.15*	2.45	-
		Interaktionsmögl. T1		.30**	5.11	3.44**

*Anmerkung.* \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; T1 = erster Messzeitpunkt; Psychos. -Unters. = psychosoziale Unterstützung, Interaktionsmögl. = Interaktionsmöglichkeiten; Berechnungen auf der Grundlage der Original-Skala.

#### b) prädiktive Methode

Analysen	<i>N</i>	UV	AV	stand. Beta	<i>t</i>	Sobel Test
1.	142	Psychos. -Unters. T1	Position T3	.37**	4.36	-
2.	142	Interaktionsmögl. T1	Position T3	.32**	3.91	-
3.	142	Psychos. -Unters. T1	Interaktionsmögl. T1	.22*	2.55	-
4.	142	Psychos. -Unters. T1	Position T3	.31**	3.72	-
		Interaktionsmögl. T1		.26**	3.20	1.99*

*Anmerkung.* \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; T1 = erster Messzeitpunkt, T3 = dritter Messzeitpunkt; Psychos. -Unters. = psychosoziale Unterstützung; Interaktionsmögl. = Interaktionsmöglichkeiten; Berechnungen auf der Grundlage der Original-Skala.

#### c) veränderungsbezogene Methode

Analysen	<i>N</i>	UV	AV	stand. Beta	<i>t</i>	Sobel Test
1.	144	Psychos. -Unters. T1	Position T3	.21**	2.64	-
2.	144	Interaktionsmögl. T1	Position T3	.17*	2.28	-
3.	144	Psychos. -Unters. T1	Interaktionsmögl. T1	.13	1.48	-
4.	144	Psychos. -Unters. T1	Position T3	.19*	2.39	-
		Interaktionsmögl. T1		.15*	2.00	n. sig.

*Anmerkung.* \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; T1 = erster Messzeitpunkt, T3 = dritter Messzeitpunkt; Psychos. -Unters. = psychosoziale Unterstützung, Interaktionsmögl. = Interaktionsmöglichkeiten; Berechnungen auf der Grundlage der Original-Skala.

## Anhang 69

### Mediatoranalysen zur Mentoring-Gesamt-Unterstützung, der Interaktionsmöglichkeit und der subjektiven Karrierezufriedenheit

#### a) konkurrente Methode

Analysen	N	UV	AV	stand. Beta	t	Sobel Test
1.	282	Mentoring Gesamt T1	Zufriedenheit T1	.34**	6.01	-
2.	282	Interaktionsmögl. T1	Zufriedenheit T1	.26**	4.52	-
3.	282	Mentoring Gesamt T1	Interaktionsmögl. T1	.23**	3.77	-
4.	282	Mentoring Gesamt T1 Interaktionsmögl. T1	Zufriedenheit T1	.30** .19**	5.21 3.46	- 2.55**

Anmerkung. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; T1 = erster Messzeitpunkt; Interaktionsmögl. = Interaktionsmöglichkeiten; Berechnungen auf der Grundlage der Original-Skala.

#### b) prädiktive Methode unter Berücksichtigung des zweiten Messzeitpunktes

Analysen	N	UV	AV	stand. Beta	t	Sobel Test
1.	168	Mentoring Gesamt T1	Zufriedenheit T2	.25**	3.15	-
2.	168	Interaktionsmögl. T1	Zufriedenheit T2	.08	1.09	-
3.	168	Mentoring Gesamt T1	Interaktionsmögl. T1	.14	1.78	-
4.	168	Mentoring Gesamt T1 Interaktionsmögl. T1	Zufriedenheit T2	.24** .05	3.02 0.68	- n. sig.

Anmerkung. \*\*  $p < .01$ ; T1 = erster Messzeitpunkt, T2 = zweiter Messzeitpunkt; Interaktionsmögl. = Interaktionsmöglichkeiten; Berechnungen auf der Grundlage der Original-Skala.

#### c) prädiktive Methode unter Berücksichtigung des dritten Messzeitpunktes

Analysen	N	UV	AV	stand. Beta	t	Sobel Test
1.	150	Mentoring Gesamt T1	Zufriedenheit T3	.29**	3.37	-
2.	150	Interaktionsmögl. T1	Zufriedenheit T3	.07	0.79	-
3.	150	Mentoring Gesamt T1	Interaktionsmögl. T1	.19*	2.20	-
4.	150	Mentoring Gesamt T1 Interaktionsmögl. T1	Zufriedenheit T3	.28** .02	3.26 0.16	- n. sig.

Anmerkung. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; T1 = erster Messzeitpunkt, T3 = dritter Messzeitpunkt; Interaktionsmögl. = Interaktionsmöglichkeiten; Berechnungen auf der Grundlage der Original-Skala.

## Anhang 70

### Mediatoranalysen zur karrierebezogenen Mentoring-Unterstützung, der Interaktionsmöglichkeit und der subjektiven Karrierezufriedenheit

#### a) konkurrente Methode

Analysen	N	UV	AV	stand. Beta	t	Sobel Test
1.	282	Karriere-Unters. T1	Zufriedenheit T1	.29**	5.04	-
2.	282	Interaktionsmögl. T1	Zufriedenheit T1	.26**	4.52	-
3.	282	Karriere-Unters. T1	Interaktionsmögl. T1	.12°	1.91	-
4.	282	Karriere-Unters. T1	Zufriedenheit T1	.26**	4.67	-
		Interaktionsmögl. T1		.23**	4.12	1.91°

*Anmerkung.* °  $p < .06$ , \*\*  $p < .01$ ; T1 = erster Messzeitpunkt; Karriere-Unters. = karrierebezogene Unterstützung; Interaktionsmögl. = Interaktionsmöglichkeiten; Berechnungen auf der Grundlage der Original-Skala.

#### b) prädiktive Methode unter Berücksichtigung des zweiten Messzeitpunktes

Analysen	N	UV	AV	stand. Beta	t	Sobel Test
1.	168	Karriere-Unters. T1	Zufriedenheit T2	.25**	3.24	-
2.	168	Interaktionsmögl. T1	Zufriedenheit T2	.08	1.09	-
3.	168	Karriere-Unters. T1	Interaktionsmögl. T1	.03	0.38	-
4.	168	Karriere-Unters. T1	Zufriedenheit T2	.25**	3.21	-
		Interaktionsmögl. T1		.08	1.02	n. sig.

*Anmerkung.* \*\*  $p < .01$ ; T1 = erster Messzeitpunkt, T2 = zweiter Messzeitpunkt; Karriere-Unters. = karrierebezogene Unterstützung; Interaktionsmögl. = Interaktionsmöglichkeiten; Berechnungen auf der Grundlage der Original-Skala.

#### c) prädiktive Methode unter Berücksichtigung des dritten Messzeitpunktes

Analysen	N	UV	AV	stand. Beta	t	Sobel Test
1.	150	Karriere-Unters. T1	Zufriedenheit T3	.29**	3.44	-
2.	150	Interaktionsmögl. T1	Zufriedenheit T3	.07	0.79	-
3.	150	Karriere-Unters. T1	Interaktionsmögl. T1	.12	1.42	-
4.	150	Karriere-Unters. T1	Zufriedenheit T3	.28**	3.35	-
		Interaktionsmögl. T1		.04	0.42	n. sig.

*Anmerkung.* \*\*  $p < .01$ ; T1 = erster Messzeitpunkt, T3 = dritter Messzeitpunkt; Karriere-Unters. = karrierebezogene Unterstützung; Interaktionsmögl. = Interaktionsmöglichkeiten; Berechnungen auf der Grundlage der Original-Skala.

## Anhang 71

### Mediatoranalysen zur psychosozialen Mentoring-Unterstützung, der Interaktionsmöglichkeit und der subjektiven Karrierezufriedenheit

#### a) konkurrente Methode

Analysen	N	UV	AV	stand. Beta	t	Sobel Test
1.	282	Psychos. -Unters. T1	Zufriedenheit T1	.31**	5.36	-
2.	282	Interaktionsmögl. T1	Zufriedenheit T1	.26**	4.52	-
3.	282	Psychos. -Unters. T1	Interaktionsmögl. T1	.28**	4.80	-
4.	282	Psychos. -Unters. T1	Zufriedenheit T1	.25**	4.33	-
		Interaktionsmögl. T1		.19**	3.27	2.66**

Anmerkung. \*\*  $p < .01$ ; T1 = erster Messzeitpunkt; Psychos. -Unters. = psychosoziale Unterstützung; Interaktionsmögl. = Interaktionsmöglichkeiten; Berechnungen auf der Grundlage der Original-Skala.

#### b) prädiktive Methode unter Berücksichtigung des zweiten Messzeitpunktes

Analysen	N	UV	AV	stand. Beta	t	Sobel Test
1.	168	Psychos. -Unters. T1	Zufriedenheit T2	.17*	2.24	-
2.	168	Interaktionsmögl. T1	Zufriedenheit T2	.08	1.09	-
3.	168	Psychos. -Unters. T1	Interaktionsmögl. T1	.23**	2.89	-
4.	168	Psychos. -Unters. T1	Zufriedenheit T2	.16*	2.05	-
		Interaktionsmögl. T1		.05	0.61	n. sig.

Anmerkung. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ ; T1 = erster Messzeitpunkt, T2 = zweiter Messzeitpunkt; Psychos. -Unters. = psychosoziale Unterstützung; Interaktionsmögl. = Interaktionsmöglichkeiten; Berechnungen auf der Grundlage der Original-Skala.

#### c) prädiktive Methode unter Berücksichtigung des dritten Messzeitpunktes

Analysen	N	UV	AV	stand. Beta	t	Sobel Test
1.	150	Psychos. -Unters. T1	Zufriedenheit T3	.21*	2.45	-
2.	150	Interaktionsmögl. T1	Zufriedenheit T3	.07	0.79	-
3.	150	Psychos. -Unters. T1	Interaktionsmögl. T1	.21*	2.47	-
4.	150	Psychos. -Unters. T1	Zufriedenheit T3	.21*	2.33	-
		Interaktionsmögl. T1		.03	0.32	n. sig.

Anmerkung. \*  $p < .05$ ; T1 = erster Messzeitpunkt, T3 = dritter Messzeitpunkt; Psychos. -Unters. = psychosoziale Unterstützung; Interaktionsmögl. = Interaktionsmöglichkeiten; Berechnungen auf der Grundlage der Original-Skala.