Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Mentoring als Schlüssel zur Führungskräfteentwicklung

MASTER-ARBEIT

2025

Autorin:
Funk, Angela

Begleitperson:
Dr. Annalisa, Stefanelli

Praxispartner:
Hotel *Schweizerhof Bern & Spa*
Kontaktperson:
Raffael Zgraggen

Abstract

This master's thesis investigates how the Hotel Schweizerhof Bern's junior leaders may be developed through an efficient mentorship program. A thorough literature analysis, qualitative expert interviews with mentoring users and non-users, and a participatory workshop with internal leadership personnel comprise the study's triangulated methodology. The objective was to create customized implementation scenarios for the company and to identify important success elements, obstacles, and realistic circumstances for mentoring. According to the results, mentoring works best when it is professionally managed, strategically integrated, and backed by a culture of open communication and well-defined roles. Due to the availability of internal resources, pre-existing expertise, and a common goal of promoting a culture of learning, an internal mentoring model was determined to be the ideal situation during the workshop. The thesis ends with specific suggestions for creating and executing a mentorship program tailored to the organization's requirements. This research supports leadership development in the five-star hotel industry and provides useful advice on how to improve organizational learning, self-reflection, and leadership skills in a fast-paced workplace.

Key words: Mentoring, Leadership Development, Hospitality Industry, Learning Organization

Zusammenfassung

In dieser Master-Arbeit wurde die Frage behandelt, wie im Hotel Schweizerhof Bern & Spa ein effektives Mentoring-Programm zur Förderung von Nachwuchsführungskräften gestaltet werden kann.

Die Untersuchung umfasste drei Schritte: eine Literaturrecherche, Interviews mit Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen (sowohl mit als auch ohne Mentoring-Erfahrung) und zuletzt einen Workshop mit Führungskräften des Hotels. Es wurde angestrebt, Erfahrungen, Bedürfnisse und potenzielle Schwierigkeiten zu erkennen, um daraus konkrete Umsetzungsmöglichkeiten für das Unternehmen abzuleiten.

Den Resultaten zufolge erweist sich Mentoring dann als besonders nützlich, wenn es sorgfältig vorbereitet wird, klare Strukturen bereitstellt und mit der Unternehmenskultur sowie den -zielen in Einklang steht. Die Workshop-Teilnehmenden sprachen sich deutlich für ein internes Mentoring-Modell aus – vor allem aufgrund der im Unternehmen vorhandenen Fachkompetenz und aus Kostengründen. Indes muss dieses Programm professionell gestaltet werden – beispielsweise durch gezielte Schulungen der Mentor/-innen, klare Zuweisungen von Rollen und regelmässige Feedbackrunden. Die Arbeit demonstriert eine sinnvolle Einbindung von Mentoring in die Entwicklung von Führungskräften – nicht nur im Hotel Schweizerhof Bern & Spa, sondern auch in anderen Gästehäusern mit vergleichbaren Anforderungen.

Schlüsselwörter: Mentoring, Führungskräfteentwicklung, Hotellerie, Lernende Organisation

Diese Arbeit umfasst 199’946 Zeichen inkl. Leerzeichen ohne Anhang

Danksagung

Ich möchte an dieser Stelle. Möchte ich mich herzlich bei meiner wissenschaftlichen Begleitperson Dr. Annalisa Stefanelli bedanken. Während des gesamten Prozesses haben mich Ihre inspirierenden Impulse, fachlich fundierten Rückmeldungen und stetigen Ermutigung getragen. Die Arbeit wurde in vielerlei Hinsicht durch unsere gemeinsame Reflexion und das konstruktive Brainstorming bereichert.

Weiter möchte ich allen weiteren, die mich bei der Erstellung dieser Master-Arbeit unterstützt und begleitet haben, herzlich danken. Meiner Familie und meinen Freund/-innen gebührt ein besonderer Dank: Ihr wart immer für mich da, habt mir Mut und Motivation zugesprochen und mir vermittelt, dass alles möglich ist. Eure Geduld, Euer Verständnis und Eure Zuversicht waren mir in schwierigen Zeiten eine grosse Hilfe!

Ich möchte zudem Raffael Zgraggen vom Hotel Schweizerhof Bern & Spa herzlich danken, da er mir in meinem beruflichen Alltag mit grosser Flexibilität die Möglichkeit gegeben hat, diese Arbeit im Unternehmen zu verfassen. Ich schätze sehr, dass Du mir das Vertrauen entgegenbringst und offen bist, mein Thema im Betrieb zu verankern.

Ich danke ausserdem allen Interviewpartnerinnen und -partnern, die sich die Zeit genommen haben, ihre Erfahrungen und Perspektiven mit mir zu teilen. Dank Ihrer Offenheit und Bereitschaft zur Reflexion wurde der inhaltliche Kern dieser Arbeit erst möglich.

Ohne all diese Unterstützung wäre diese Arbeit in dieser Form nicht möglich gewesen.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung 7

1.1 Ausgangslage und Problemstellung 7

1.2 Zielsetzung und Fragestellungen 8

1.3 Aufbau der Arbeit 9

1.4 Abgrenzung des Themas 9

2. Theoretische Grundlagen 11

2.1 Lernende Organisation 11

2.2 Organisationales Lernen 11
2.2.1 Single-Loop-Learning 11
2.2.2 Double-Loop-Learning 12
2.2.3 Deutero-Learning 12

2.3 Lebenslanges Lernen 13

2.4 Führung 14
2.4.1 Führungsstile 15
2.4.2 Führung in der Tourismusbranche 16
2.4.3 Führung in einer lernenden Organisation 17
2.4.4 Führungskräfteentwicklung 18

2.5 Mentoring 19
2.5.1 Geschichte des Mentoring 19
2.5.2 Rollen in Mentoring-Programmen 20
2.5.3 Formen des Mentoring 23
2.5.4 Nutzen der Mentoring-Programme 24
2.5.5 Bestandteile eines Mentoring-Programms 25

3. Methodisches Vorgehen 29

3.1 Forschungsmethodik und Methodenwahl 29
3.1.1 Literaturrecherche 30
3.1.2 Ablauf der Untersuchung 30
3.1.3 Beschreibung der Stichprobe 31
3.1.4 Konzeption des Leitfadens 32
3.1.5 Durchführung der Interviews 33

3.2 Auswertung der Interviews nach qualitativer Inhaltsanalyse 34
3.2.1 Transkription 34
3.2.2 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring 35

3.3 Szenario-Workshop 38
3.3.1 Sampling 39
3.3.2 Rahmenprogramm und Durchführung 39
3.3.3 Auswertung 40

4. Ergebnisse 41

4.1 Ergebnisse der Interviews 41
4.1.1 Branche Hotellerie 41
4.1.2 Mentoring – Vorstellung und Erwartungen 42
4.1.3 Herausforderungen 44
4.1.4 Chancen 48
4.1.5 Bestandteile des Mentoring 51

4.2 Ableitung und Beschreibung der Mentoring-Szenarien 57
4.2.1 Szenario 1 57
4.2.2 Szenario 2 58

4.3 Ergebnisse Workshop 59

4.3.1 Diskussionsergebnisse der World-Café-Runden 59
4.3.2 Szenario 1 60
4.3.3 Szenario 2 61

5. Diskussion 63

5.1 Interpretation der Ergebnisse im Kontext der Fragestellung 63

5.2 Handlungsempfehlungen für die Einführung eines Mentoring-Programms im Hotel Schweizerhof Bern & Spa 71

6. Fazit 73

6.1 Limitationen 73

6.2 Ausblick 74

Literaturverzeichnis 75

Hilfsmittelverzeichnis 78

Abbildungsverzeichnis 80

Tabellenverzeichnis 80

Anhang ..... Fehler! Textmarke nicht definiert.

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die gegenwärtige Arbeitswelt ist von weitreichenden Veränderungen gekennzeichnet: Neue Technologien, flexible Arbeitsmodelle, digitalisierte Abläufe und ein wachsender Mangel an Fachkräften bringen neue Herausforderungen für Unternehmen und Mitarbeitende (Keller & Knafla, 2019). Oft wird die entsprechende Dynamik mit dem Terminus *VUCA* charakterisiert – einem Akronym aus den englischsprachigen Begriffen *Volatility* (dt.: Verletzlichkeit), *Uncertainty* (dt.: Unsicherheit), *Complexity* (dt.: Komplexität) und *Ambiguity* (dt.: Mehrdeutigkeit), das eine Kombination diese vier Rahmenbedingungen beschreibt (Chang et al., 2024; Rascher, 2019).Die damit verbundenen Entwicklungen machen eine grundlegende Anpassung auf struktureller wie auch individueller Ebene notwendig – vor allem im Hinblick auf Führung.

Insbesondere das Personalmanagement muss geeignete Entwicklungsangebote schaffen, um langfristige Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten. In besonderer Weise trifft dies auf die Tourismus- und Hotellerie-Branche zu, die sich durch hohe Veränderungsgeschwindigkeit, saisonale Schwankungen und steigende Erwartungen an die Servicequalität auszeichnet. Die Umgestaltung vorhandener Arbeitsplätze wie auch die Schaffung neuer Rollen erfordern von Fach- und Führungskräften zusätzliches Wissen, neue Fähigkeiten und eine Bereitschaft zum lebenslangen Lernen (Stock-Homburg, 2013a).

Insbesondere in der Hotellerie wurde dieser Wandel durch die Corona-Pandemie verstärkt. Die Erforderlichkeit, schnell auf neue Rahmenbedingungen zu reagieren, hat demonstriert, wie entscheidend eine agil und vorausschauend handelnde Führung ist. Für den Erfolg eines Unternehmens sind daher qualifizierte Führungskräfte, die Mitarbeitende motivieren, Veränderungen steuern und dabei optimale Servicequalität sicherstellen können, von entscheidender Bedeutung (Felfe & Van Dick, 2023) Dick. Dies gilt insbesondere für die gehobene Hotellerie. Im Luxussegment, wie beim renommierten Fünf-Sterne-Hotel Hotel *Schweizerhof Bern & Spa* (SHB), sind die Erwartungen der Gäste besonders ausgeprägt. Um diesen zu entsprechen, braucht es nicht nur Mitarbeitende mit fachlicher Expertise, sondern auch solche mit Führungskompetenz. In einem Fünf-Sterne-Hotel obliegt es den Führungskräften, die operative Exzellenz sicherzustellen und gleichzeitig eine emotionale Bindung der Belegschaft zu fördern, die Teamentwicklung voranzutreiben sowie für eine positive Arbeitsatmosphäre zu sorgen (Kraft, 2024; Simmonds & Zammit Lupi, 2010; Zhou et al., 2024).

In der Praxis zeigt sich jedoch, dass neue Führungskräfte oft aus den eigenen Reihen befördert werden – häufig aufgrund ihrer herausragenden fachlichen Leistungen (Lüneburg, 2020). Für die Übernahme von Führungsverantwortung aber mangelt es ihnen häufig an formalen Führungskompetenzen (Zhou et al., 2024). Fähigkeiten wie strategisches Denken, Konfliktmanagement und die gezielte Entwicklung von Mitarbeitenden werden meist im Laufe der beruflichen Praxis schrittweise entwickelt, oft begleitet von Herausforderungen und Unsicherheiten (Niermann, 2014).Dies kann sowohl die Leistungsfähigkeit

der Führungskraft als auch die Qualität des Führungsverhaltens im Team beeinträchtigen. Es bedarf mithin gezielt auf ihre Rolle vorbereiteter Nachwuchsführungskräfte, um die Erwartungen der Gäste nicht nur zu erfüllen, sondern zu übertreffen (Niermann, 2014).

Die vorliegende Ausarbeitung soll in diesem Sinne ein praxisnahes und effektives Entwicklungskonzept für Nachwuchsführungskräfte im SHB erstellen, da es bisher kein spezifisches Konzept für deren strukturierte Entwicklung gibt.

1.2 Zielsetzung und Fragestellungen

Diese Master-Arbeit stellt, wie dargelegt, darauf ab, die Möglichkeit eins effektiven und praxisnahen Mentoring-Programms für die gezielte Entwicklung von Führungskräften im SHB zu untersuchen. Es geht dabei nicht um die allgemeine Konzeption von Mentoring-Programmen, sondern um die anwendungsorientierte Entwicklung eines Programms, das auf die spezifischen organisatorischen Rahmenbedingungen, Ressourcen und Bedarfe der gehobenen Hotellerie – hier: des SHB – zugeschnitten ist.

Aufbauend auf einer Literaturrecherche zur Herstellung einer tragfähigen theoretischen Grundlage für dieses Vorhaben sollen dazu Interviewleitfäden für Führungskräfte erstellt werden. Im Zuge dessen sind zum einen sog. *User* (Führungskräfte mit Mentoring-Erfahrung) zu ihren Erfahrungen und wahrgenommenen Erfolgsfaktoren zu befragen. Parallel sollen die Sichtweisen sog. *Non-User* (Führungskräfte ohne persönliche Mentoring-Erfahrung, ausschliesslich aus der Fünf-Sterne-Hotellerie) berücksichtigt werden, um Wünsche, Herausforderungen und Vorstellungen zur praktischen Umsetzung zu erfassen. Die daraus resultierenden Einsichten sollen einen Szenario-Workshop mit internen Führungskräften des SHB vorbereiten. Der Workshop soll dazu dienen, verschiedene Umsetzungsvarianten im Austausch zu entwickeln und zu evaluieren. Im Zentrum der Betrachtung steht die Entwicklung einer solide begründeten Entscheidungsgrundlage für die Einführung eines realistisch umsetzbaren, ressourcenschonenden und langfristig wertvollen Mentoring-Programms innerhalb des Unternehmens zur Förderung der Führungskräfteentwicklung. Die folgende Forschungsfrage soll dabei leitend wirken und im Fazit beantwortet werden:

Wie kann ein effektives Mentoring-Programm zur Führungskräfteentwicklung im SHB gestaltet werden?

Dazu sind folgende Unterfragen zu beantworten:

1. *Welche Best Practices zur Führungskräfteentwicklung durch Mentoring-Programme existieren in branchenähnlichen Hotels?*

2. *Welche Bedürfnisse und Erwartungen haben Führungskräfte in branchenähnlichen Hotels an Mentoring-Programme?*

3. *Welche Herausforderungen bergen interne Mentoring-Programme für die Führungskräfteentwicklung?*

4. *Welche Bedürfnisse und Erwartungen haben die Führungskräfte im SHB hinsichtlich eines Mentoring-Programms?*

5. *Welche Elemente eines Mentoring-Programms lassen sich für Führungskräfte des SHB realisieren?*

1.3 Aufbau der Arbeit

Die gegenständliche Master-Arbeit gliedert sich in fünf Hauptkapitel. Einleitend wird in die Thematik eingeführt und eine grundlegende Orientierung geschaffen. Im zweiten Kapitel wird die theoretische Basis der Untersuchung erarbeitet. Hierbei wird zunächst das Konzept der *lernenden Organisation* nach Agryris und Schön (2016), organisationales Lernen und die Entwicklung von Führungskräften bildet. Es wird recherchiert, wie das lebenslange Lernen in der Tourismusbranche Anwendung findet und welche Rolle in diesem Rahmen die Kompetenzentwicklung spielt. Ferner wird auf die verschiedenen Führungsstile eingegangen und deren Relevanz für die Hotellerie sowie die Führung einer lernenden Organisation wird diskutiert. Das Kapitel endet mit einer ausführlichen Darstellung des Themas *Mentoring* mit dessen verschiedenen Bestandteilen.

Das dritte Kapitel, der empirische Teil, beschreibt das Untersuchungsdesign sowie die qualitativen Forschungsmethoden. Es stellt sicher, dass die empirische Untersuchung nachvollziehbar und transparent dargestellt wird.

Kapitel 4 präsentiert die Ergebnisse der Untersuchung. Die zentralen Erkenntnisse aus den qualitativen Interviews und den Workshops werden übersichtlich zusammengefasst, um den empirischen Teil der Arbeit greifbar zu machen und eine fundierte Grundlage für die folgende ausführliche Diskussion der Ergebnisse im fünften Kapitel zu bieten. In Letzterem werden zentrale Befunde der Erhebung interpretiert und in Bezug zu den theoretischen Grundlagen sowie den Forschungsfragen gestellt. Danach werden diese beantwortet und gezielte Handlungsempfehlungen zur Gestaltung des Mentoring-Programms im SHB abgeleitet. Ein Ausblick und weiterführende Forschungsperspektiven im Fazit (Kapitel 6) beschliessen die Arbeit.

1.4 Abgrenzung des Themas

Diese Arbeit konzentriert sich auf die konzeptionelle Entwicklung eines Mentoring-Programms, das speziell auf die Unterstützung von Nachwuchsführungskräften in einem Fünf-Sterne-Hotel abzielt. Im Mittelpunkt steht die Sichtweise von Führungskräften, die entweder schon Mentoring-Erfahrungen gemacht (*User*) oder bisher nicht daran teilgenommen haben (*Non-User*). Die Analyse wird exemplarisch am Beispiel des SHB durchgeführt, wodurch der spezifische Kontext der gehobenen Hotellerie berücksichtigt wird.

Die Arbeit beansprucht nicht, dass ihre Ergebnisse über die untersuchte Organisation hinaus verallgemeinerbar sind. Es wird vielmehr ein explorativer und praxisnaher Ansatz verfolgt, der auf die

spezifischen Rahmenbedingungen, Zielgruppen und Anforderungen des untersuchten Unternehmens abgestimmt ist. Die Auswahl der Teilnehmenden für die Interviews und den Workshop erfolgt zielgerichtet, aber nicht vollständig repräsentativ.

Ausserhalb des untersuchten Hotelbetriebs bestehende Mentoring-Programme sowie andere Entwicklungsformate wie Coaching, Training oder Supervision sind nicht Gegenstand dieser Arbeit, wenngleich sie in der Praxis komplementär zum Mentoring eingesetzt werden. Auch eine quantitative Evaluation der Mentoring-Wirkung ist nicht vorgesehen; der Fokus der Arbeit liegt vielmehr auf einer qualitativen Erhebung subjektiver Erfahrungen, Bewertungen und Gestaltungsvorschläge.

Das Augenmerk liegt auf der Sichtweise der Befragten. Die Perspektiven und Rollen der Befragten werden nur insoweit berücksichtigt, wie sie in den gesammelten Daten ausdrücklich angesprochen wurden. Die Entwicklung einer organisationsweiten Implementierungsstrategie mit operativen Details wie Ressourcenplanung oder Budgetierung liegt gleichfalls nicht im Fokus dieser Arbeit; sie kann in weiterführenden Projekten erfolgen.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Lernende Organisation

In der heutigen Arbeitswelt, die sich zunehmend dynamisch und komplex gestaltet, kommt dem Konzept der sog. *lernenden Organisation* wachsende Bedeutung zu. Der Ausdruck beschreibt Organisationen, die fortwährendes Lernen sowohl individuell als auch kollektiv fördern, um sich an im Wandel begriffene Umweltbedingungen anzupassen und daraus Wettbewerbsvorteile zu ziehen (Senge & Klostermann, 2011). Die zentrale Idee hierbei besteht darin, Lernen nicht nur als individuelles, sondern auch als organisationales Phänomen zu begreifen, das durch gezielte Strukturen und eine unterstützende Unternehmenskultur gefördert wird (Kluge & Schilling, 2000).

Von Bedeutung ist, dass Organisationen nicht als abstrakte Einheiten, sondern durch das Lernen ihrer Mitglieder lernen. Eine lernende Organisation schafft daher bewusst Rahmenbedingungen, die es ihren Mitarbeitenden ermöglichen, eigene Erfahrungen zu reflektieren resp. neue Denk- und Handlungsweisen zu entwickeln und somit aktiv zur Weiterentwicklung der Organisation beizutragen. Lernen wird in diesem Sinne als ein fortlaufender, umfassender Prozess angesehen, der Veränderungen nicht nur ermöglicht, sondern aktiv gestaltet (Kluge & Schilling, 2000).

Obwohl es in der Literatur verschiedene Definitionen gibt, können zentrale Merkmale abgeleitet werden: Lernende Organisationen sind durch eine gemeinsame Vision, intensive Zusammenarbeit, Entscheidungen auf Basis von Beteiligung, einen Raum für Innovation sowie eine Kultur des Akzeptierens von Fehlern gekennzeichnet. Sie bieten den Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten kontinuierlich zu erweitern, neue Sichtweisen zu entwickeln und gemeinsam an der Zukunft der Organisation mitzuwirken(Hennemann, 1998).

2.2 Organisationales Lernen

Argyris und Schön (2016) beschreiben in ihrem Modell des organisationalen Lernend drei zentrale Ebenen: «Single-Loop-Learning», «Double-Loop-Learning» und «Deutero-Learning» (s. Abb. 1). Diese Ebenen verdeutlichen, wie eine Organisation Wissen erwirbt, Fehler korrigiert und ihre Strukturen kontinuierlich anpassen kann (Schreyögg & Geiger, 2024)

2.2.1 Single-Loop-Learning

Das *Single-Loop-Learning* (*Einkreislernen*) stellt die erste Ebene des Lernens dar. Es konzentriert sich auf das Entdecken und Korrigieren von Fehlern. Im Zentrum dessen steht das Lösen von Problemen, ohne das Hinterfragen zugrundeliegender Ziele und Werte der Organisation. Stattdessen werden hier die bestehenden Abläufe, Handlungen sowie Strukturen optimiert, um so auf interne und externe Veränderungen zu reagieren. Probleme werden durch die Anpassung von Prozessen behoben, ohne zu überprüfen, warum das Problem entstanden ist (Schreyögg & Geiger, 2016).

Um Fehler offen anzusprechen und Missverständnisse zu vermeiden, benötigt es auf dieser Ebene eine offene Feedbackkultur und klare Kommunikation. Es wird davon ausgegangen, dass die Mitlieder der Organisation ihr Verhalten an den bestehenden Normen und Zielen ausrichten. Deshalb kann das Single-Loop-Learning auch als *Anpassungslernen* bezeichnet werden. Organisationen gestalten ihre operativen Prozesse mit seiner Hilfe effizienter, ohne grundlegende Annahme zu hinterfragen (Schreyögg & Geiger, 2016).

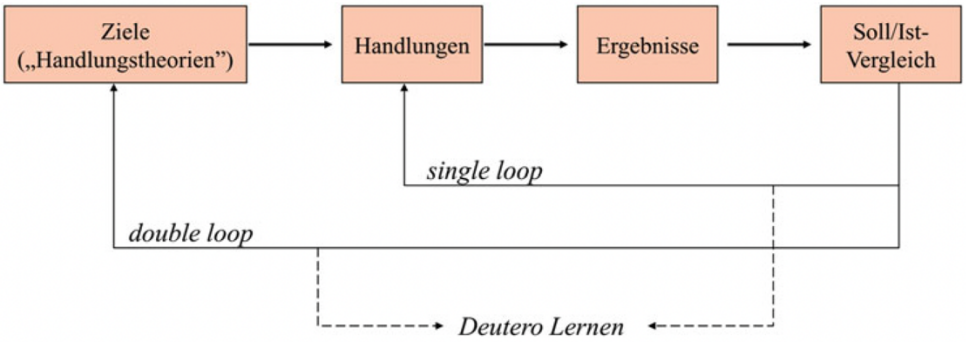

Abbildung 1: Single-Loop-, Double-Loop- und Deutero-Learning nach Argyris und Schön (2016)

2.2.2 Double-Loop-Learning

Das *Double-Loop*-Lernen (*Zweikreislernen*) geht im Vergleich zum Single-Loop-Learning über die reine Korrektur von Fehlern hinaus: Auf der zweiten Ebene werden grundlegende Werte, Normen und Überzeugungen der Organisation hinterfragt. Es erfolgt also keine reine Fehlerbehebung, sondern eine tiefgreifende Reflexion über die Ursache des Problems und die Notwendigkeit einer Veränderung der Überzeugungen (Schreyögg & Geiger, 2024)

Häufige Auslöser von Double-Loop-Learning sind unterschiedliche Meinungen und Konflikte. Diese fordern den Lernprozess heraus und eröffnen neue Perspektiven. Eine wichtige Voraussetzung für das Double-Loop-Learning, ist die Fähigkeit der Organisation zu *Verlernen* (engl.: *Unlearning*). Hier muss die Bereitschaft vorhanden sein, eingefahrene Denkmuster bzw. Handlungsweisen zu reflektieren und zu ändern. Um den Wandel erfolgreich zu gestalten, benötigt es seitens der Organisation ein offenes und veränderungsbereites Betriebsklima (Schreyögg & Geiger, 2024)

2.2.3 Deutero-Learning

Das *Deutero-Learning* (*Meta-Lernen*) repräsentiert die höchste Ebene des organisationalen Lernens. Die Organisation reflektiert auf dieser Stufe den gesamten Lernprozess, um herauszufinden, wie das Lernen selbst verbessert werden kann. Hierbei geht es nicht darum, spezifische Fehler zu korrigieren oder Werte zu verändern, sondern um die Frage, wie Lernprozesse effizienter gestaltet werden können, sodass die Organisation langfristig anpassungsfähig gehalten wird.

Beim Deutero-Learning werden die Erkenntnisse aus den vorherigen Ebenen analysiert und dafür verwendet, Lernhindernisse abzubauen und die -fähigkeit der Organisation zu stärken. Das Ziel ist, die Organisation als permanent lernbereite und -fähige Einheit zu etablieren, die ihre Lernprozesse kontinuierlich überprüft und optimiert (Schreyögg & Geiger, 2024).

2.3 Lebenslanges Lernen

Lebenslanges Lernen ist ein fester Bestandteil des menschlichen Lebens und fest mit der Entwicklung von Fähigkeiten sowie der persönlichen wie auch beruflichen Entfaltung verbunden. Es erfolgt sowohl bewusst als auch unbewusst und wird nicht nur von aussen, sondern auch durch das intrinsische Bedürfnis nach Wissen nebst Weiterentwicklung geformt. Das Konzept geht auf die Erwachsenensozialisation, wie sie Brim (1974) formulierte, zurück. Dieser betonte, dass sich Kenntnisse und Verhaltensweisen Erwachsender bis ins hohe Alter verändern können, während basale Werte und Motive relativ stabil bleiben. Diese Erkenntnis unterstützt, dass Lernen sowohl auf der Synthese bestehender Erfahrungen als auch auf dem Erwerb neuen Wissens aufsetzt (Brim, 1974).

In den heutigen dynamischen Dienstleistungsbranchen, wie beispielsweise der Hotellerie in der Schweiz, gewinnt der gezielte Erwerb und kontinuierliche Ausbau von Wissen und Kompetenzen zunehmend an Bedeutung. Sowohl für Unternehmen als auch für die Mitarbeitenden ist es entscheidend, sich stetig an neue betriebliche Anforderungen, technologische Entwicklungen sowie an sich wandelnde Gästeerwartungen anzupassen(Höhne, 2003). Neben formal organisierten Bildungsangeboten spielt hierbei besonders das sog. informelle Lernen eine bedeutende Rolle, da es oft unbewusst geschieht und erst retrospektiv als Lernprozess erkannt wird (P. Höher, 2007). Informelles Lernen kann u. a. über reflektiertes Erfahrungslernen stattfinden. Dies besteht aus Herausforderungen und Problemlösungen im Zuge *impliziten Lernens*, welches unbewusst und intuitiv erfolgt. Hierzu gehört u. a. das Erlernen motorischer Fähigkeiten. Solche Lernprozesse haben besonders im beruflichen Kontext hohe Relevanz, denn durch sie werden die Anpassungsfähigkeit und die Handlungskompetenz der Mitarbeitenden gefördert (P. Höher, 2007).

Gerade aus Übergangsphasen oder Wendepunkten, welche durch kritische Lebensereignisse ausgelöst werden, können intensive Lernphasen resultieren, da das vorhandene Wissen oft nicht mehr ausreicht, um die neue Herausforderung zu bewältigen (F. Höher, 2014).

Die Bedeutung dieses Konzeptes wird besonders im beruflichen Umfeld im Bereich der Personalentwicklung wichtig. Denn schulische Bildung, Abschlüsse und Bildungsmassnahmen können nur einen gewissen Teil der beruflichen Kompetenz vermitteln – der Grossteil des Wissens wird durch informelles Lernen am Arbeitsplatz erworben. Durch aktives Handeln, Reflexion und Problemlösung entsteht implizites Wissen am Arbeitsplatz. Für die Weiterentwicklung der Fähigkeiten sind derartige Prozesse des Lernens besonders essenziell. Durch die Orientierung, dem Raum Erfahrungen zu reflektieren und eine

Verbindung zwischen bisherigem Wissen und neuen Anforderungen zu schaffen, kann das Mentoring als gezielte Unterstützung herangezogen werden (F. Höher, 2014).

In den 1970er Jahren wurde der Begriff *Bildung* zunehmend durch den Ausdruck *Qualifikation* ersetzt. Lerninhalte wurden nicht nur durch traditionelle Bildungstheorien, sondern auch anhand echter Lebens- und Arbeitserfahrung der Menschen abgeleitet (Siebert, 2016). In diesem Zusammenhang wurden Kompetenzbegriffe entwickelt, welche die Kompetenzen als ganzheitliche Handlungsfähigkeiten verstehen. Diese umfassen Wissen, welches bewusst sowie unbewusst vorhanden ist, aber auch persönliche Erfahrungen und die Bereitschaft, verantwortungsvoll zu handeln (Siebert, 2016).

Zu den Kompetenzen gehören nicht nur fachliche Fähigkeiten, sondern auch die Fähigkeit, mit Unsicherheit, Mehrdeutigkeit und Komplexität umzugehen. Im Jahr 1992 führte der Psychoanalytiker Bion in diesem Zusammenhang den Ausdruck *negative Fähigkeit* ein. Damit bezeichnete er die Befähigung, Unsicherheit zu ertragen, ohne voreilige Handlungen oder Bewertungen vorzunehmen.

Laut Erpenbeck und & Sauter (2013) entfalten Kompetenzen ihre Wirkung insbesondere dann, wenn Individuen in herausfordernden oder überraschenden Situationen eigenverantwortlich handeln können. Dabei ist nicht nur die praktische Fähigkeit, sondern auch die ethische Dimension des Handelns von Bedeutung – also das Bewusstsein für Werte und die Fähigkeit, verantwortungsvolle Entscheidungen zu treffen.

Eine wichtige Rolle spielen dabei die sog. *Selbsterschliessungskompetenzen*: die Fähigkeit, sich selbstständig neues Wissen anzueignen, um künftige Herausforderungen aktiv zu meistern (Schüßler, 2012). Diese Art Kompetenz ist eng mit der Persönlichkeit verknüpft und wird hauptsächlich durch informelles Lernen beeinflusst – z. B. durch Lebenserfahrung, Intuition, Fingerspitzengefühl sowie situatives Geschick (Siebert, 2016).

Daher erfolgt die Entwicklung von Kompetenzen nicht in erster Linie über formale Bildungswege, sondern vor allem durch selbstreflektiertes Lernen im beruflichen Kontext. Insbesondere in komplexen beruflichen Situationen wird deutlich, ob Mitarbeitende die erforderliche Handlungssicherheit und Lernfähigkeit besitzen, um eigenverantwortlich Lösungen zu erarbeiten.

2.4 Führung

In diesem Unterkapitel wird erläutert, welche Aufgaben und Ziele eine Führung hat, welche unterschiedlichen Führungsstile in der Wissenschaft bekannt sind und wie die Führung in einer lernenden Organisation aussieht. Überdies wird die Führungskräfteentwicklung erläutert und es wird dargelegt, wie die Führungskräfteentwicklung durch Mentoring-Programme gefördert werden kann.

Der Begriff *Führung* steht für eine breite Palette an Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Dazu gehören nicht nur das Motivieren, Anweisen und Delegieren, denn Führung ist im Ganzen das sozial akzeptierte Beeinflussen von Verhalten. Die Ausrichtung des Verhaltens von Gruppen oder Einzelpersonen soll

darauf abzielen, die Ziele des Unternehmens zu erreichen und dessen Strategie zu verwirklichen (Weibler, 2023). Die Führungsforschung hat bislang zahlreiche Definitionen zum Führungsbegriff entwickelt. Hierbei wurde versucht, den Einfluss von Führung auf Menschen sowie deren damit verbundene Verhaltensweise, Leistung und Befindlichkeit erklärbar zu machen. Laut der Literatur gibt es zahlreiche Vorgesetztentypen, deren Verhalten in einer sog. *Black Box* verarbeitet wird. Daher lässt sich ihre Funktion im Sinne von Ursache oder Wirkung häufig nicht erklären (Weibler, 2023). Nach Weinert (2015), beschreibt Führung Interaktionen mehrerer Personen innerhalb einer Organisation, welche durch eine ungleiche Macht- und Einflussnahme geprägt ist. demgegenüber versteht (Weibler, 2023) den Begriff Führung als ein Prozess, bei welchem durch eigenes akzeptiertes soziales Verhalten, Einfluss auf andere ausübt sodass diese direkt oder indirekt ein bestimmtes, gewolltes Verhalten zeigen.

Der Terminus *Führung* hat sich seit den 50er Jahren stetig verändert. Daher rückten wiederkehrend andere Eigenschaften der Führung im Mittelpunkt. Beispielsweise stand noch in den späten 1950er Jahren die zielorientierte Verhaltensbeeinflussung seitens der Führungskraft im Zentrum, während in den 2000er Jahren die gemeinsame Zielerreichung in den Führungsfokus rückte (Walenta & Kirchler, 2011).

2.4.1 Führungsstile

2.4.1.1 Transformationale Führung

Um den Ausdruck *transformationale Führung* zu erklären, muss zugleich die transaktionale Führung beleuchtet werden, denn der letztgenannte Führungsstil entstand aus einem umfangreicheren Führungsmodell heraus. Beide Stile können nicht isoliert voneinander betrachtet werden (Werther, 2024).

Die *transaktionale* Führung sieht den Führungsprozess und das Verhalten der Führungskraft als Transaktion an, bei welcher der Mitarbeitende im Austausch gegen seine Arbeitszeit einen monetären Ausgleich in Form des Gehalts erhält. Grundlage der Austauschbeziehung sind meist kurzfristige Ziele.

Dem steht die *transformationale* Führung als Weg zum Wachstum und zur Entwicklung der Mitarbeitenden entgegen. Sie ist durch die sog. *vier I* charakterisiert: *idealized Influence* (dt.: idealisierte Vorbildfunktion), *inspirational Motivation* (dt.: inspirierende Motivation), *inctellectual Stimulation* (dt.: intellektuelle Stimulierung) und *individualized Consideration* (dt.: individualisierte Unterstützung) (Bass & Steidlmeier, 1999). Aus zahlreichen wissenschaftlichen Studien geht hervor, dass beide Führungsstile erfolgreich sein können und auf individueller Ebene einen positiven Zusammenhang mit der Leistung des Mitarbeitenden zeigen. Auf der Team- und der Organisationebene zeigt sich jedoch deutlich, dass die transformationale Führung Leistung wirkungsvoller vorhersagen kann als die transaktionale Führung (Werther, 2024). Gui et al. (2020) erforschen in ihrer Metaanalyse, die eine Hospitality-Stichprobe verwendet, die Verbindung zwischen transformationaler Führung und verschiedenen Erfolgskriterien wie Leistung, Zufriedenheit und Arbeitsengagement. Alle Verbindungen sind dabei positiv, was aufgrund der branchenspezifischen Stichprobe das Potenzial für transformationale Führung im Tourismusbereich verdeutlicht.

2.4.1.2 Servant Leaderhip

Das sog. *Servant Leadership* (dt.: dienende Führung) basiert auf dem Grundgedanken, dass Führungskräfte in erster Linie ihren Mitarbeitenden dienen sollten (Greenleaf, 1979). Dieser Führungsstil stellt die Förderung der Entwicklung und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden in den Mittelpinkt, um langfristige unternehmerische Ziele zu erreichen. Eine klare Definition oder ein einheitliches Konzept zu Servant Leadership fehlen bisher. Spears (2010) beschreibt jedoch zentrale Merkmale dieses Ansatzes – u. a. Zuhören, Empathie, Aufmerksamkeit, Überzeugung, Verantwortungsbewusstsein, Engagement für das Wachstum anderer und den Aufbau von Gemeinschaften.

Servant Leadership ist besonders in der Tourismusbranche relevant. Hier sind Servicequalität und aussergewöhnliche Erlebnisse für Gäste von zentraler Bedeutung, welche somit ein hohes Engagement der Mitarbeitenden erfordern (Bavik, 2020).

Die Hospitality-Branche und das Prinzip des Servant Leadership zeigen einige verbindende Merkmale, z. B. Altruismus, Grosszügigkeit, Empathie, den Fokus auf Menschen und Gäste, aber auch aktives Zuhören, Empowerment sowie die Entwicklung der Mitarbeitenden (Bavik, 2020).

2.4.1.3 Authentische Führung

Die authentische Führung umfasst die Ethik und Authentizität einer Führungskraft, deren Handeln als auch eine transparente Beziehung zu deren Mitarbeitenden (Bass & Steidlmeier, 1999). Ähnlich wie im Servant Leadership gibt es unterschiedliche Definitionen, in welchen diverse Merkmale zentral sind. Die authentische Führung beinhaltet folgende Komponenten: positive moralische Perspektive, Selbsterkenntnis/Selbstaufmerksamkeit, ausgewogene Verarbeitung von Informationen, Transparenz in der Beziehungsgestaltung, positives psychologisches Kapital und authentisches Verhalten. Im Verhalten der Führungskraft ist die moralische Intention von grosser Bedeutung. Das Bewusstsein der eigenen Schwächen, Stärken und Werte sowie das Vermögen, diese angemessen reflektieren und adressieren zu können, spielen in der Selbsterkenntnis und der -aufmerksamkeit eine grosse Rolle. Als ebenso relevant erweist sich die ausgewogene Informationsverarbeitung, wobei hier das Berücksichtigen verschiedener Perspektiven und Meinungen vor dem Fällen von Entscheidungen wichtig ist (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005)

2.4.2 Führung in der Tourismusbranche

Auch in der Hospitality-Branche spielen Führungskräfte eine zentrale Rolle bei der Sicherung von Fachkräften. Durch ihren Führungsstil tragen sie entscheidend zur Mitarbeiterzufriedenheit und zur freiwilligen Bindung an das Unternehmen bei. Der oft zitierte Satz „People leave bosses, not companies» unterstreicht dies (Bohne, 2023). Im Gastgewerbe wird jedoch häufig gerade in der Führungskultur Nachholbedarf festgestellt, da vielerorts traditionell autoritäre Strukturen vorherrschen. Zeitgleich führt der Wertewandel zu einer zunehmenden Diskrepanz zwischen den Erwartungen der Mitarbeitenden und

deren Führungskräften. Mitarbeitende legen grossen Wert auf Entwicklungsmöglichkeiten, Mitgestaltung, Wertschätzung und eine gesunde Work-Life-Balance. Obschon die Definitionen sehr divers ausfallen, kann die Work- Life- Balance mit dem Ausbalancieren der Zeit und des Aufwands, der jemand für die berufliche aber auch persönliche Aktivität aufbringt, beschrieben werden (Mano Raj & Dev, 2017) .Demgegenüber erwarten viele Arbeitgeber weiterhin uneingeschränkte Leistungsbereitschaft und das Zurückstellen persönlicher Interessen. Dies führt dazu, dass viele die Branche mit Enttäuschung wieder verlassen (Bohne, 2023).

Es lassen sich jedoch deutliche Fortschritte erkennen. Eine Studie zu den Preisträgern des *Hospitality HR Awards* zeigt, dass Unternehmen zunehmend auf die Veränderungen der Arbeitswelt reagieren und ihre Führungskultur anpassen. Der Hospitality HR Award zeichnet Unternehmen im Gastgewerbe im deutschsprachigen Raum aus, welche mit innovativen Konzepten im Bereich Human Resources und Talentmanagement überzeugen (Werther, 2024). Im Fokus dieses Wandels stehen erhöhte Eigenverantwortung und Mitgestaltungsmöglichkeiten für Mitarbeitende sowie eine Führung, welche von Wertschätzung und Vertrauen geprägt ist. Gefragt sind zunehmend seltener traditionelle Ansätze wie autoritäres Handeln; vielmehr sollte die Führungskraft heute stärker in einer Rolle als Coach, Mentor, Berater und Begleiter agieren. Schlüsselkompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Entscheidungsfähigkeit bleiben essenziell (Ciesielski, 2016), sollten jedoch um digitale Kompetenzen erweitert werden. Führungskräfte müssen somit digitale und analoge Aspekte wie Zusammenhalt, Motivation und Reflexion im Team stärken. Neue Anforderungen wie Offenheit für Veränderung, interkulturelle Kompetenz und die Fähigkeit zur Selbstführung treten hinzu. Die Selbstreflexion spielt eine besondere Rolle, da sie der Grundstein zur persönlichen Weiterentwicklung ist (Seliger, 2023).

Führungskräfteentwicklung ist ein langer Prozess, welcher nicht nur durch Schulungen abgedeckt werden kann. Wichtige Massnahmen zur Entwicklung von Führungskräften sind individuelles Coaching/Mentoring, Selbsterfahrungsseminare, Persönlichkeitstest, kollegiale Beratung und Supervision (Bohne, 2023).

2.4.3 Führung in einer lernenden Organisation

Führungskräfte übernehmen in einer lernenden Organisation eine zentrale Rolle, welche über die klassische Mitarbeiterführung hinausgeht. Die Hauptaufgabe der Führungskräfte besteht nach modernem Verständnis darin, eine Umgebung zu schaffen, in der sich Mitarbeitende entfalten und erfolgreich sein können, nicht aber, diese unmittelbar anzuleiten. Hierbei tritt die hierarchische Autorität zunehmend in den Hintergrund; stattdessen liegt der Fokus auf der Verantwortung für personelle und fachliche Prozesse. Führungskräfte in einer lernenden Organisation sollten daher erkennen, dass der langfristige Erfolg eines Unternehmens nur durch kontinuierlich qualifizierte und lernbereite Mitarbeitende sichergestellt werden kann. Um dies zu fördern, unterstützen sie ihre Belegschaft aktiv in deren Arbeit und eröffnen ihr Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. Dazu gehört es, Mitarbeitende schrittweise an neue Aufgaben heranzuführen und gezielt zu qualifizieren (Hennemann, 1998).

Weiter ist es in der Rolle einer Führungskraft wichtig, klare und realistische Ziele zu setzten, intensive Kommunikation zu pflegen und Mitarbeitende in Entscheidungsprozesse einzubinden. Führungskräfte agieren hierbei nicht nur als Vorgesetzte, sondern auch als Vorbilder, Moderatoren und Dienstleister. Um diesen vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden, ist ein hohe Mass an Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden erforderlich. Darüber hinaus sollten Führungskräfte offen für Veränderungen sein bzw. diese als Chance begreifen und durch ihre eigene Haltung inspirieren. Mut und Kreativität sind dabei unverzichtbar, um innovative Lösungen zu entwickeln und exzellente Leistungen zu erzielen (Dr. Wieselhuber & Partner, 1997).

Neben der gebotenen Offenheit gilt auch hier Selbstreflexion als Schlüsselkompetenz für Führungskräfte einer lernenden Organisation. Das regelmässige Hinterfragen des eigenen Handelns und Verhaltens hilft, Schwächen zu identifizieren und künftige Fehler zu vermeiden. Dies fördert nicht nur die persönliche Entwicklung, sondern auch den Erfolg des gesamten Teams. Ein weiterer zentraler Aspekt dieses Führungsstils ist die Förderung einer Kultur der «psychologischen Sicherheit», also eines Arbeitsumfeldes, in dem sich Mitarbeitende ohne Furcht vor negativen Folgen offen äussern, Fragen stellen, Fehler eingestehen und neue Ideen einbringen können (Edmondson, 1999) Durch das Begehen von Fehlern ohne Angst vor negativen Konsequenzen und die anschliessende Selbstreflexion kann ein enormer Lernprozess entstehen (Greif et al., 2004)

2.4.4 Führungskräfteentwicklung

Führungskräfteentwicklung wird heute als ein zentraler Bestandteil der Personalentwicklung verstanden. Das Hauptziel besteht darin, durch systematische Massnahmen sicherzustellen, dass Unternehmen über leistungsfähige und -bereite Führungskräfte verfügen. Hierbei steht eine gezielte Entwicklung individueller und kollektiver Potenziale im Mittelpunkt, sodass die Betreffenden optimal auf aktuelle und künftige Herausforderungen vorbereitet sind. Der Prozess dahinter erfolgt strukturiert – er beinhaltet die Diagnose, die Dokumentation, das Entwickeln und das Nutzbarmachen vorhandener Kompetenzen.

Nach Becker (Becker, 2011) umfasst die Führungskräfteentwicklung Massnahmen, welche darauf abzielen, Kenntnisse wie Fähigkeiten, Motive und Einstellungen systematisch zu erfassen, zu bewerten und weiterzuentwickeln. Dies geschieht durch gezielte Lernprozesse, welche auf eine kognitive, motivationale und situative Verhaltensbeeinflussung abzielen – vorrangig mittels Weiterbildung, Arbeitsstrukturierung, Karriereplanung und formales wie informales Lernen. Doch nicht nur das die Bewertung aktueller Potenziale, sondern auch deren gezielte Erweiterung stehen im Fokus, um die Führungskräfte optimal auf künftige Anforderungen vorzubereiten (Stock-Homburg, 2013a).

Bei der Entwicklung von Führungskräften wird der Ansatz verfolgt, bestehende Kompetenzlücken im Vergleich zu den Anforderungen der Organisation zu identifizieren und gezielt zu schliessen. Führungskräfteentwicklung entfaltet besonders dort ihre Wirkung, wo solche Lücken klar erkennbar sind. Das Ziel besteht daher darin, die vorhandenen Potenziale mit geeigneten Methoden und Inhalten

systematisch zu erfassen und auszubauen, um die Führungskompetenz im Hinblick auf gegenwärtige und kommende Herausforderungen zu stärken (Bröckermann, 2012).

Die Massnahmen zur Entwicklung von Führungskräften lassen sich in drei zentrale Bereiche gliedern: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung. Im Bereich der *Bildung* werden fachliche und methodische Kompetenzen vermittelt, welche für die Ausübung von Führungsrollen erforderlich sind (Becker, 2011). Um eine ganzheitliche und nachhaltige Entwicklung zu sichern, zielt die Förderung auf soziale und persönliche Weiterentwicklung ab. Im Rahmen der Organisationsentwicklung wird dies durch angepasste Rahmenbedingungen ergänzt, sodass die Wirksamkeit der Führungskräfte maximiert werden kann. Hierbei ist von entscheidender Bedeutung, dass die Führungskräfteentwicklung nicht nur die berufliche Leistungsfähigkeit, sondern auch die persönliche und soziale Entwicklung berücksichtigt, um eine umfassende Förderung sicherzustellen (Bröckermann, 2012).

2.5 Mentoring

Im vorliegenden Kapitel werden das Konzept des *Mentoring* sowie die zentralen Elemente von Mentoring-Programmen vorgestellt. Nach einem Überblick über die Geschichte des Phänomens werden die einzelnen Bestandteile derartiger Programme näher erläutert und abschliessend auf den Aufbau eines Mentoring eingegangen.

2.5.1 Geschichte des Mentoring

Der Begriff *Mentoring* ist seit Jahrhunderten als Ausdruck für Lernen in Gebrauch, welches als zielorientiert, individuell und intensiv gilt (Graf & Edelkraut, 2017). Hierbei wird die Beziehung zwischen einer unerfahrenen (*Mentee*) und einer erfahrenen Person (*Mentor/-in*) als Grundlage verstanden (Graf & Edelkraut, 2017). Der Begriff *Mentoring* ist vom altgriechischen Namen *Mentor* abgeleitet: In der Ilias dieser ein Freund des Odysseus. Letzterer bittet Mentor während seines Aufbruchs nach Troja, in seiner Abwesenheit auf seinen Sohn Telemachos zu achten und ihm in der Rolle als Vaterfigur die wichtigen Werte des Lebens zu vermitteln (Domsch et al., 2017). Mentor, in dessen Körper von Zeit zu Zeit die Göttin der Weisheit, Athene, schlüpft, um Odysseus' Sohn zu fördern, steht Telemachos insofern mit seinen Ratschlägen zur Seite (Domsch et al., 2017). Mit der Hilfe Mentors gelingt es Telemachos, den Thron von Ithaka aussichtsreich zu verteidigen (Graf & Edelkraut, 2017).

Das Konzept des Lernens durch eine/-n erfahrene/-n Lehrer/-in zieht sich durch nahezu alle Kulturepochen. Seit den 1970er Jahren wurde in den Personalabteilungen US-amerikanischer Unternehmen die Funktion des Mentoring neu entdeckt und im Zuge dessen als Instrument der Personalentwicklung gefestigt sowie wirtschaftlich nutzbar gemacht (Domsch et al., 2017).

Mit Beginn der 1990er Jahre erreichte das Konzept Deutschland und wurde auch hier stetig weiterentwickelt. Technische Neuerungen und der Trend zum lebenslangen Lernen führten zu konstanter

Aktualität dieser Herangehensweise. Mentoring wird heute nicht mehr als reine Paarbeziehung verstanden, sondern durch zahlreiche Programme begleitet und unterstützt (Domsch et al., 2017).

Im Zentrum des Ansatzes steht nach modernem Verständnis auch weiterhin das Geben von Ratschlägen, Unterstützung und Erfahrungswissen. Geändert hat sich jedoch der Aufbau der Mentor-Mentee-Beziehung im Sinne eines Programms mit Elementen und Massnahmen. Zudem ist der Mentee heute in einer proaktiveren und engagierteren Rolle (Graf & Edelkraut, 2017).

2.5.2 Rollen in Mentoring-Programmen

In Unterkapitel 2.5.3 werden die gängigen Arten von Mentoring-Programmen erläutert. Hierbei wird ersichtlich, dass es unterschiedliche Arten der Zusammenarbeit, Zielgruppen und Formen der Organisation geltend gemacht werden. Im vorliegenden Unterkapitel sind zunächst die verschiedenen Rollen und Aufgaben innerhalb klassischer Mentoring-Programme dazulegen. Besonders im Rahmen einer späteren Umsetzung ist es essenziell, dass alle Parteien über ein einheitliches Rollenverständnis verfügen.

2.5.2.1 Mentee

Als *Mentee* wird die Person bezeichnet, welche sich durch weniger Erfahrung auf einem bestimmten Fachgebiet auszeichnet, diese aber mit Hilfe einer hierin erfahreneren Person erweitern möchte. Der Mentee wird durch eine/-n Mentor/-in in seiner Entwicklung unterstützt.

Hierbei läuft der Mentee indes Gefahr, sich in eine passive Rolle zu begeben und das Wissen der erfahrenen Person lediglich zu ‹konsumieren›. Die Rolle des Mentees muss jedoch ebenfalls eine aktive Rolle im Mentee-Programm spielen, da sich dies ansonsten negativ auf den Erfolg auswirken kann.

Tabelle 1: Kompetenzen eines Mentees

Kompetenzen	**Aufgaben**	**Quelle**
Lernbereitschaft Offenheit für Neues Fähigkeit aus Fehlern zu lernen	Mentees müssen offen sein, Neues auszuprobieren, in einem geschützten Rahmen Fehler zu machen und daraus zu lernen.	(Graf & Edelkraut, 2017; Johnson et al., 1999; Pflaum & Wüst, 2019)
Selbstmanagement, Selbstverantwortung, Eigeninitiative	Mentees sind selbst dafür verantwortlich, die eigene Entwicklung zu übernehmen. Sie müssen aktiv an der Mentee-Mentor-Beziehung arbeiten.	(Graf & Edelkraut, 2017; Johnson et al., 1999; Pflaum & Wüst, 2019)
Organisationsfähigkeit - Planen	Mentees müssen ihre eigenen Ziele für das Programm setzen. Sie müssen Verträge mit Mentorinnen bzw. Mentoren aufsetzten, in welchen gemeinsame Ziele definiert werden. Das Setzen von Zielen soll den Mentee motivieren, diese zu erreichen.	(Graf & Edelkraut, 2017; Johnson et al., 1999; Pflaum & Wüst, 2019)

Kritikfähigkeit	Mentees müssen die Fähigkeit besitzen, Feedback, Anregungen und Kritik anzunehmen und dieses umzusetzen. Entscheidend für das Wachstum des Mentees	
Teamfähigkeit *Problemlösungsfähigkeit*	Mentees sollen bereit sein, Zeit und Mühe in die Beziehung zu investieren. Sie sollen aktiv an Gesprächen und Aktivitäten teilnehmen und sich einbringen. Mentees sollten Dinge offen ansprechen und ausdiskutieren.	(Graf & Edelkraut, 2017; Johnson et al., 1999; Pflaum & Wüst, 2019)
Zeitmanagement	Mentees sollen sich aktiv an der Terminvereinbarung beteiligen, den Austausch mit Mentor/-innen pflegen, Sitzungen aktiv vor- und nachbearbeiten sowie bei Unklarheiten nachfragen und sich Hilfe holen.	(Graf & Edelkraut, 2017; Johnson et al., 1999; Pflaum & Wüst, 2019)

Aus der Praxis geht hervor, dass nicht jede Person für die Mentee-Rolle geeignet ist. In diesem Zusammenhang wurden Eigenschaften evaluiert, welche ein Mentee mitbringen muss, um hierin erfolgreich zu sein. Besonders persönliche Eigenschaften wie die Fähigkeit, eigene Ziele zu kommunizieren, aber auch Eigenverantwortung, Initiative und Disziplin sowie die Bereitschaft, konstruktive Kritik annehmen bzw. in Handlungen umsetzen zu können, ergänzt durch Offenheit und Experimentierfreudigkeit, haben sich dabei als Erfolgskriterien erwiesen. Aus verschiedenen Quellen wurden Kompetenzen identifiziert, welche als Erfolgskriterien für einen guten Mentee eruiert wurden. Diese sind in Tabelle 1 aufgelistet.

2.3.4.2 Mentor/-in

Als Mentor/-in wird die Person der Mentee-Mentor-Beziehung bezeichnet, welche bereits tiefgründige Erfahrung im Beruf mitbringt. Die Aufgabe des Mentors bzw. der Mentorin besteht darin, Ressourcen einzubringen, um die Entwicklung des Mentees zu fördern. Die Rolle des Mentors wird mit einigen Anforderungen und Verantwortung verbunden. Besonders die Rolle der Mentor/-innen wird in der Praxis häufig vernachlässigt. Mentor/-innen erhalten vor der Ausübung ihrer Rolle beispielsweise keine entsprechende Ausbildung. Sie müssen zugleich abseits der Verantwortung auch Kompetenzen wie die Fähigkeit mitbringen, organisatorische und soziale Systeme konstruktiv zu steuern. Die Anforderungen sind in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 2: Kompetenzen für den/ die Mentor/-in

Kompetenzen	**Aufgaben**	**Quellen**
Fachkompetenz *Beratungskompetenz*	• Kenntnisse und Erfahrungen im Fachgebiet weitergeben und Ratschläge auf diesem Gebiet erteilen	Dugguh & Galadanchi, 2024)
Zielorientierung	• positive Grundeinstellung zum Mentoring hegen	(Dugguh & Galadanchi, 2024; Graf & Edelkraut, 2017b; Johnson et al., 1999; Pflaum & Wüst,

	• Freiwilligkeit der Teilnahme • positive Haltung gegenüber festgelegten Zielen	2019; Simmonds & Zammit Lupi, 2010; Zhou et al., 2024; Dugguh & Galadanchi, 2024)
Sozialkompetenz	• Ein/-e gute/-r Mentor/-in sollte nicht nur fachliche, sondern auch emotionale Unterstützung bieten. • Selbstvertrauen des Mentee stärken	(Dugguh & Galadanchi, 2024; Graf & Edelkraut, 2017b; Johnson et al., 1999; Pflaum & Wüst, 2019; Simmonds & Zammit Lupi, 2010; Zhou et al., 2024; Dugguh & Galadanchi, 2024)
Empathie	• Mentor/-innen sollten aufrichtig sein und eine vertrauensvolle Umgebung schaffen. • Verständnis für die Herausforderungen der Mentees aufbringen	Dugguh & Galadanchi, 2024)
Kommunikationsfähigkeit	• Mentor/-innen müssen klar und effektiv kommunizieren. • Bedürfnisse der Mentees verstehen und klare Anweisungen geben	Dugguh & Galadanchi, 2024)
Kooperationsbereitschaft	• Bereitschaft, Zeit und Energie zu investieren • Mentor-Mentee-Beziehung aufbauen	(Dugguh & Galadanchi, 2024; Graf & Edelkraut, 2017b; Johnson et al., 1999; Pflaum & Wüst, 2019; Simmonds & Zammit Lupi, 2010; Zhou et al., 2024)
Flexibilität	• flexibel sein und auf die Bedürfnisse der Mentees eingehen • die eigenen Bedürfnisse auf den Entwicklungsstand der Mentees anpassen	(Dugguh & Galadanchi, 2024; Graf & Edelkraut, 2017b; Johnson et al., 1999; Pflaum & Wüst, 2019; Simmonds & Zammit Lupi, 2010; Zhou et al., 2024)
Feedbackkompetenz	• im Rahmen einer Leistungsbeurteilung die Handlungen und Leistungen beurteilen und präzises Feedback geben	(Dugguh & Galadanchi, 2024; Graf & Edelkraut, 2017b; Johnson et al., 1999; Pflaum & Wüst, 2019; Simmonds & Zammit Lupi, 2010; Zhou et al., 2024) (Dugguh & Galadanchi, 2024)

2.3.4.3 Programmleitung

Das Mentoring-Programm benötigt eine kontinuierliche Unterstützung und Begleitung durch eine Programmleitung. Diese ist in der Regel für die Konzeption verantwortlich, gestaltet den Rahmen des Programms und spielt eine zentrale Rolle für dessen Erfolg. Häufig ist die Programmleitung in der Personalabteilung abgesiedelt und verfügt über fundiertes Wissen zur Unternehmensstrategie sowie zu dessen Zielen (Graf & Edelkraut, 2017). Sie ist für das sog. *Matching* der Mentoring-Paare verantwortlich. Dabei werden die Ziele und Bedürfnisse der Teilnehmenden berücksichtigt, um das bestmögliche Matching zu erlangen. Mit ihrem direkten Zugang zum Management koordiniert die Programmleitung die Rahmenbedingungen und klärt die Erwartungen (Simmonds & Zammit Lupi, 2010). Darüber hinaus bringt sie meist umfassende Expertise in der Organisation von Personalentwicklungsmassnahmen sowie

Lernprozessen und Kompetenzentwicklung mit. Dieses Wissen und diese Fähigkeiten sind entscheidend für den Erfolg eines Mentoring-Programms. Anders als Mentor/-innen und Mentees liegt der Schwerpunkt der Programmleitung eher auf der fachlich-methodischen Ebene: Letztere begleitet die Tandems, also die jeweiligen Mentoring- Paare, durch den Mentoring-Prozess und sorgt für eine kontinuierliche Evaluation. Zudem stellt sie sicher, dass die Zusammenarbeit auf einem gleichbleibend hohen Niveau erfolgt (Graf & Edelkraut, 2017b; Simmonds & Zammit Lupi, 2010).

2.5.3 Formen des Mentoring

Im vorliegenden Unterkapitel werden die verschiedenen Arten von Mentoring-Programmen erläutert. Hierbei sollen u. a. die jeweiligen Unterschiede im Aufbau und der Zielsetzung thematisiert werden.

2.5.3.1 Klassisches Mentoring

In der *klassischen* Form von Mentoring unterstützt eine erfahrene Person eine jüngere und unerfahrenere in deren Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung. Diese Beziehung kann mit einer 1:1-Betreuung verglichen werden, wobei in Unternehmen häufig ein umfassendes Programm erarbeitet wird, in welchem Mentor/-innen und Mentees zusammenarbeiten – begleitet und unterstützt durch die Leitung des Programms (Graf & Edelkraut, 2017)

Wenn ein/-e Mentor/-in einen deutlichen Vorsprung in Kompetenz und Erfahrung besitzt, ist die klassische Form von Mentoring besonders sinnvoll. Sie wird besonders dann empfohlen, wenn Mentees intensiv in ihrer Kompetenzentwicklung unterstützt werden sollen. Hierbei erhält der Mentee Zugang zu Wissen und zu Erfahrung, welche ausserhalb eines solchen Programms nicht zugänglich wären. Der Mentor bzw. die Mentorin kann aufzeigen, was es bedeutet, auf einer höheren Ebene tätig zu sein und welche Anforderungen dort gestellt werden. Besonders im Kontext der Karriereplanung ist diese Erfahrung von besonderem Wert, da sich der Mentee auf entsprechende Herausforderungen und die damit verbundenen Leistungsanforderungen einstellen kann (Graf & Edelkraut, 2017).

2.5.3.2 Cross-Mentoring

Das sog. *Cross-Mentoring* wird heute als seine organisationsübergreifende Personalentwicklung angesehen. Hierbei werden Mentoring-Beziehungen über Organisationsgrenzen hinweg geführt. Mentor/-innen aus anderen Unternehmen werden hierbei eingesetzt, um Mentees in deren beruflicher Entwicklung zu begleiten. Hierbei ermöglicht der unterschiedliche Unternehmenskontext grosse Offenheit in den Gesprächen zwischen Mentor/-in und Mentee (Rauen, 2014). Zudem bietet Cross-Mentoring besonders für kleinere Unternehmen, welche die Kapazität für internes Mentoring nicht aufbringen können, eine Chance für deren Nachwuchskräfte, an einem solchen Programm teilnehmen zu können. Ferner wird durch die unternehmensübergreifende Beziehung und das Eingehen von Kooperationen die Netzwerkbildung gefördert (Walter-Kuhfüss, 2010).

2.5.3.3 Reverse Mentoring

Beim *Reverse-Mentoring* erfolgt ein grundlegender Perspektivwechsel im Mentoring: Hier begleiten jüngere, technologieaffine Mitarbeitende ältere, erfahrenere Kolleg/-innen, die oft in höheren Hierarchieebenen tätig sind. Besonders die ältere Generation sieht sich im Arbeitsalltag vor der Herausforderung, mit neuen Technologien, Dienstleistungen und Produkten umzugehen, die ihnen weniger vertraut als den Jüngeren sind. Durch diese Umkehr der klassischen Mentoring-Rollen kann die nachrückende Generation ihr Wissen vertikal aufsteigend weitergeben. Hierbei erhalten die Mentees das Wissen, welches sie zur Ausübung dieser Position benötigen, in kompakter Form vermittelt. Ihne kommt im Zuge dessen besonders viel Wertschätzung und Wahrnehmung durch Manager/-innen zu, wodurch sie in ihrer Motivation gestärkt werden (Graf & Edelkraut, 2017).

2.5.3.4 Peer-to-Peer-Mentoring

Das sog. *Peer-to-Peer-Mentoring*, auch *Peer-Mentoring* genannt, ist eine informelle und weniger strukturierte Form des Mentoring. Anders als in herkömmlichen Mentoring-Programmen fungieren hier keine Manager/-innen, sondern sog. *Peers*. Diese zeichnen sich dadurch aus, dass sie innerhalb des Unternehmens eine vergleichbare Position und ähnliche Erfahrungshorizonte haben, sodass sie auf derselben Hierarchieebene stehen (Brocke et al., 2017).

In Peer–Mentoring-Programmen treffen sich kleine Gruppen regelmässig und selbstorganisiert, um voneinander zu lernen und sich gegenseitig zu unterstützen. Die Teilnehmenden profitieren hierbei von den unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen innerhalb der Gruppe. Durch das Teilen individueller Erfahrungen unterstützen sich die Peers in ihrer Fach- und Methodenkompetenz und implizit in ihrer Karriere (Graf & Edelkraut, 2017). Ein wertschätzender und konkurrenzfreier Umgang miteinander ist dabei essenziell, um eine produktive, wertschätzende Atmosphäre zu schaffen, welche sich positiv auf den Austausch auswirkt (Brocke et al., 2017).

2.5.4 Nutzen der Mentoring-Programme

Bei der Erstellung eines Mentoring-Programms sollte darauf geachtet werden, dass es gut durchdacht und organisiert ist. Dies hilft, die Abläufe klar zu gestalten, Fehler zu vermeiden und das Programm effizient zu machen (Graf & Edelkraut, 2017)

Mentoring fördert die die strategischen Ziele, indem es Kompetenzen und Fertigkeiten in Einklang mit der Unternehmensvision bringt. Es stärkt die Mitarbeitermotivation, führt zu einer Verbesserung der Zusammenarbeit, unterstützt kulturelle Veränderungen und ist der Stabilität in komplexen Umfeldern zuträglich. Des Weiteren kann dadurch die Wissensweitergabe innerhalb der Organisation gefördert werden (Graf & Edelkraut, 2017b; Simmonds & Zammit Lupi, 2010)

Für die Mentor/-innen bietet es die Möglichkeit, das eigene Netzwerk zu erweitern und die Führungs- sowie Kommunikationsfähigkeiten zu verbessern. Dahingehend können sie durch Reflexion ihrer

Erfahrungen profitieren, den eigenen Wissenshorizont erweitern und ihre Zufriedenheit durch die Wissensweitergabe verbessern. Zudem können sich die Mentor/-innen durch diese Tätigkeit weiterentwickeln und ihre Karriere fördern (Graf & Edelkraut, 2017).

Mentees können ebenfalls profitieren – durch die Entwicklung von Fähigkeiten wie Selbstbewusstsein, Problemlösung und Netzwerkbildung. Infolge der Teilnahme an einem Mentoring-Programm können sie überdies ihre berufliche Entwicklung beschleunigen. Ferner erhalten sie kontinuierliches Feedback und Unterstützung, was ihnen eine intensive und individuelle Lernerfahrung ermöglicht (Graf & Edelkraut, 2017b; Kraft, 2024).

Ein gelingender Ansatz erfordert eine enge Abstimmung der Unternehmensstrategie, der Organisationskultur und der vorhandenen Ressourcen. Hierbei spielen die Bedürfnisse der Mentees eine wichtige Rolle. Ein transparentes Matching zwischen Mentor/-in und Mentee, aber auch geregelte Zeiten für den Austausch und klar strukturierte Feedbackprozesse sind ein wichtiger Erfolgsfaktor (Graf & Edelkraut, 2017b; Simmonds & Zammit Lupi, 2010). Zusätzlich profitiert das gesamte Unternehmen von der Schaffung eines internen Expertennetzwerks, das den Austausch zwischen Mentor/-innen und Mentees ermöglicht. Bei der Ausarbeitung eines Mentoring-Programms sind demnach einige Faktoren zu beachten. Die stetige Ausrichtung des Programms an die Unternehmensziele wie auch die systematische Planung und Berücksichtigung der Ressourcen verhelfen zu einem erfolgreichen Mentoring-Programm und liefern einen umfassenden Beitrag zur Mitarbeiterentwicklung, der Unternehmenskultur und dem Erreichen langfristiger Unternehmensziele (Graf & Edelkraut, 2017).

2.5.5 Bestandteile eines Mentoring-Programms

Im vorliegenden Unterkapitel werden die verschiedenen Bestandteile aufgeführt, welche im Rahmen eines Mentoring-Programms berücksichtigt werden müssen. Hierbei wird auf die Konzeption und Planung eingegangen, die wichtigsten Schritte bei der Durchführung werden erläutert und es wird aufgezeigt, wie die Evaluation eines solchen Programms durchgeführt werden kann.

2.5.5.1 Vorbereitung

Vor der Einführung eines Mentoring-Programms sollte eine umfassende Organisationsanalyse durchgeführt werden. Hierbei wird sichergestellt, dass die Voraussetzungen für einen erfolgreichen Einsatz der Methode gegeben ist. Drei Bereiche stehen im Fokus: die *Organisationskultur*, in welcher die Führungs- und die Zusammenarbeitskompetenzen sowie die Lernkultur des Unternehmens mit den Werten eines erfolgreichen Mentoring-Programms kompatibel sein müssen. Um erfolgreiches Mentoring zu etablieren, benötigt das Unternehmen eine *Kultur der Zusammenarbeit*, gegenseitiger Unterstützung und einer positiven Einstellung zum Lernen sowie eine *gute Fehlerkultur*. Herrscht in Unternehmen geringe Toleranz gegenüber diesen Faktoren, ist eine Implementierung eines Mentoring-Programms weniger sinnvoll (Graf & Edelkraut, 2017).

Weiter spielt die Personalentwicklung eine wichtige Rolle für eine erfolgreiche Etablierung. Die bereits eingesetzten Methoden und Instrumente der Personalentwicklung sowie deren Evaluation liefern wichtige Aufschlüsse über einen möglichen Erfolg oder Misserfolg für Mentoring. Haben Führungskräfte beispielsweise Lernprozesse bisher nicht aktiv belgeitet, kann im Mentoring-Programm gezielt Unterstützung in diesen Bereichen geboten werden (Kraft, 2024).

Weiter gilt es, die benötigten Rahmenbedingungen zu setzten. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass geeignete Mentor/-innen, die benötigte Zeit und ausreichende Ressourcen zur Verfügung stehen. Insbesondere bedarf es hier einer wohlwollenden Haltung des Managements, da dies massgeblich zum Erfolg des Mentoring beiträgt (Graf & Edelkraut, 2017).

2.5.5.2 Planung

Vor der eigentlichen Durchführung bedarf es einer konkreten Definition der verschiedenen Rollen und Schnittstellen innerhalb des Mentoring-Programms. Hierbei soll auch definiert werden, was ein/-e Mentor/-in und ein Mentee ist bzw. welche Aufgaben und Verantwortungen an die jeweiligen Rollen geknüpft sind (Dziczkowski, 2013).

Ferner sind Prozesse zu definieren, welche für das Programm und die Zusammenarbeit der Tandems relevant sind. Im ersten Schritt sollte festgelegt werden, welche Mitarbeitenden für die Mentoren- und welche für die Mentee-Rolle in Frage kommen. Durch das Festlegen von Nutzen und Zielen ergehen bereits wesentliche Aussagen oder Entscheidungen dazu, welche Rolle für welche Mitarbeitenden in Frage kommt. Im Zuge des Identifikationsprozesses sollten Antworten darauf gefunden werden, wer die entsprechenden Personen sind, wie diese nominiert werden, wie die Kommunikation abläuft und wie das weitere Vorgehen aufgebaut sein soll (Dziczkowski, 2013; Graf & Edelkraut, 2017)

Darüber hinaus kann es während der Mentoring-Programme zu Schwierigkeiten kommen. Deshalb empfiehlt es sich, einen Eskalationsprozess zu definieren. Hierfür kann ein Gremium definiert werden, welches bei Schwierigkeiten kontaktiert wird (Graf & Edelkraut, 2017).

2.5.5.3 Ziele

Die Entwicklung eines konkreten Zielkatalogs für das Mentoring-Programm basiert auf einer klaren Definition des angestrebten Nutzens und der strategischen Ausrichtung. Der Nutzen kann als übergeordnetes Leitmotiv angesehen werden, während die Ziele die messbaren Ergebnisse definieren. Hierbei müssen mögliche Risiken berücksichtigt werden, etwa kulturelle Faktoren, die das Verhalten der Mentor/-innen und Mentees beeinflussen können (Petersen et al., 2017). In hierarchischen Kulturen können Mentoren dazu neigen, dominant zu agieren und dadurch die Eigenständigkeit des Mentees einschränken. Um solchen Herausforderungen vorzubeugen, sind Massnahmen wie die Qualifizierung der Teilnehmenden und die stetige Begleitung durch die Programmleitung essenziell. Durch die Betrachtung

allfälliger Risiken können die Zielerreichung und die Effektivität des Programms gewährleistet werden (Graf & Edelkraut, 2017)

Typische *Ziele* von Mentoring-Programmen sind in diesem Sinne die Nachfolgeplanung, eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit, die Förderung von Diversität sowie die Erhöhung der Mitarbeiterbindung. Möglichst klare Zielsetzungen am Beginn des Programms führen dazu, dass alle Beteiligten ein gemeinsames Verständnis der Mentor-Mentee-Beziehung teilen (Graf & Edelkraut, 2017).

2.5.5.4 Matching-Prozess

Im zweiten Schritt werden die Mentoring-Tandems gebildet. Einige Studien befanden hierzu, dass es auf die ‹Chemie› der Tandems ankomme (Allen & Eby, 2003; Ragins & Kram, 2007). Andere hingegen postulieren, dass der Erfolg des Mentoring nicht von der persönlichen Sympathie, sondern von einer klaren und zielorientierten Arbeitsbeziehung abhängt (Graf & Edelkraut, 2017b; Straus et al., 2013). Untersuchungen zeigen, dass erzwungene Matches ebenso erfolgreich sein können wie selbstgewählte, sofern der Prozess gut strukturiert ist. Die wichtigsten Erfolgskriterien sind eine systematische Gestaltung und klares Kommunizieren des Matching-Prozesses. Der Fokus soll auf den spezifischen Zielen und Kompetenzen der Mentor/-innen und der Mentees liegen (Clutterbuck, 2014).

2.5.5.5 Kick-off

Kick-off-Veranstaltungen spielen in vielen Mentoring-Programmen eine wichtige Rolle, da sie nicht nur der Startschuss bilden, sondern auch die vorab definierten Standards und Erwartungen der Beteiligten vermitteln. Sie fördern die Vernetzung der Mentor/-innen wie auch der Mentees und stärken somit die Verbundenheit der Tandems. Zugleich bietet die Kick-off-Veranstaltung eine erste Möglichkeit, Raum für Feedback der Beteiligten zu schaffen (Pflaum & Wüst, 2019).

2.5.5.6 Kontinuierliche Treffen

In der Regel kommt es während des Mentoring zu diversen Treffen zwischen Mentor/-in und Mentee. Hierbei ist zu erwägen, welche Struktur diese haben sollen. Besonders das erste Treffen ist wichtig; gleichwohl gibt die Literatur zu seinem Verlauf unterschiedliche Vorgehensweisen an. So wird die Kontaktaufnahme bei einigen Tandems vom Mentor bzw. der Mentorin initiiert, bei anderen hingegen vom Mentee (Pflaum & Wüst, 2019). Ebenfalls wird hier die Wichtigkeit des ersten Treffens betont, denn der Mentor bzw. die Mentorin muss sich bewusst sein, dass er bzw. sie hier einen Erfahrungs- und Hierarchievorsprung hat. Deshalb sollt beim ersten Treffen darauf geachtet werden, dass auf Augenhöhe kommuniziert wird (Pflaum & Wüst, 2019).

Es empfiehlt sich zudem, für die Zeit nach dem ersten Treffen eine gegenseitige Feedback-Session anzusetzen. Ein solches Meeting und der gegenseitige Austausch sind entscheidend für das Weiterführen der Mentoring-Mentee-Beziehung (Kraft, 2024).

2.5.5.6 Trennung der Tandems

Die Trennung des Tandems findet in der Regel statt, sobald die Ziele planmässig erreicht wurden. Die berufliche Tandembeziehung wird jedoch häufig über das Ende des Programms hinaus für den Fall fortgeführt, dass noch Themen offen sind, oder wenn eine persönliche Beziehung daraus resultierte. Für eine Trennung der Tandems sind jedoch auch andere Ursachen denkbar. Hierbei sollte das Tandem durch die Programmleitung begleitet und unterstützt werden (Graf & Edelkraut, 2017)

Wird das Mentoring als unwirksam erkannt, weil entweder keine Entwicklung stattfindet oder das Instrument aufgrund anderer Ursachen nicht geeignet ist, muss ebenfalls gehandelt werden. Beispielsweise kann es dann nötig sein, andere Massnahmen zur Befähigung des Mentees zu ergreifen oder das Mentoring zu beenden (Pflaum & Wüst, 2019). Positive Überraschungen, etwa neue Karriereschritte oder ein Unternehmenswechsel, können ebenfalls die Weiterführung des Mentoring beeinflussen. In solchen Fällen wird meist zeitnah eine alternative Vorgehensweise gefunden (Graf & Edelkraut, 2017).

2.5.5.7 Evaluation

Bei jedem Personalentwicklungsprozess ist es üblich, nach dessen inhaltlichem Abschluss eine Evaluation durchzuführen. Indes ist eine Ursachen- und Wirkungsmessung in der Personalentwicklung schwer nachweisbar, denn bisher gibt es keinen spezifischen Ablauf über die Evaluation von Mentoring-Programmen. Um sie dennoch evaluieren zu können, kann sowohl das Ergebnis des Programms als auch das Programm selbst evaluiert werden. Die Ergebnisevaluation konzentriert sich auf die Wirkung, welche das Mentoring auf die Beteiligten hat. Die Evaluation des Mentoring-Programms zielt mittels formaler Feedbacks der Mentor/-innen und Mentees darauf ab, die sog. *Learnings* zu erfassen. Basierend darauf können passende KPI formuliert werden. Anschliessend wird die Art der Erhebung der Informationen festgelegt. Hierbei werden Instrumente eruiert, mit welchen die KPI erfasst werden können. Durch eine Kombination aus der Evaluation der Ergebnisse des Mentoring-Programms und der Evaluation des Programms als solchem können geeignete Handlungsempfehlungen ausarbeitet werden (Kraft, 2024; Petersen et al., 2017).

3. Methodisches Vorgehen

In Kapitel 2 wurden die theoretischen Grundlagen erläutert, auf die sich das methodische Vorgehen stützt. Nachfolgend wird demgegenüber auf das methodische Vorgehen eingegangen und beschrieben, wie die halbstandarisierten Interviewleitfäden zur Eruierung gängiger *Best Practices* und der Wünsche sowie Vorstellungen im Hinblick auf Mentoring resp. deren konkrete Umsetzbarkeit im SHB mittels eines Szenario-Workshops einzusetzen sind.

3.1 Forschungsmethodik und Methodenwahl

Für die vorliegende Master-Arbeit wird ein explorativer Ansatz zur qualitativen Datenerhebung gewählt. Dieser eignet sich insbesondere, da mit seiner Hilfe subjektive Sichtweisen, Erfahrungen und unterschiedliche Perspektiven zu einem Mentoring-Programm erhoben werden sollen. Qualitative Methoden ermöglichen Offenheit und Flexibilität, um tiefergehende Erkenntnisse über bisher unbekannte oder nicht ausreichend untersuchte Phänomene zu gewinnen (Flick, 2019). Die einleitend gestellten Forschungsfragen erfordern diese Offenheit, um neue, praxisrelevante Einsichten zu ermöglichen.

Die qualitative Datenerhebung erfolgt in zwei Schritten. Zunächst werden Interviews mit Führungskräften durchgeführt. Diese Interviews dienen dazu, relevante Erfolgsfaktoren, Bedürfnisse und Erwartungen sowie potenzielle Herausforderungen eines Mentoring-Programms zu identifizieren. Basierend auf den Befunden dieser Interviews werden konkrete Szenarien für ein mögliches Mentoring-Programm entwickelt.

Im zweiten Schritt erfolgen eine vertiefende Analyse und eine Diskussion dieser Szenarien im Rahmen eines internen Workshops im SHB. Bei diesem Anlass reflektieren und bewerten interne Führungskräfte die Szenarien hinsichtlich ihrer Umsetzbarkeit, Relevanz und Wirksamkeit. Der Workshop dient somit als methodische Vertiefung und Validierung der zuvor entwickelten Szenarien.

Gemäss (Sedlmeier & Renkewitz, 2018) eignet sich der *explorative Ansatz* besonders, um induktiv theoretische Erkenntnisse aus Praxisbeispielen abzuleiten und anhand dessen spezifische Handlungsempfehlungen zu generieren. Die systematische und nachvollziehbare Vorgehensweise umfasst drei Phasen: Verstehen, Vertiefen und Konkludieren.

Die Phase *Verstehen* dient der theoretischen Fundierung mittels umfassender Literaturrecherche, welche in der vorliegenden Untersuchung grundlegende Konzepte zu Mentoring, Führungskräfteentwicklung und organisationalem Lernen abdecken sollte. Diese theoretische Basis bildet die Grundlage für die anschliessende Konzeption der Interviews.

In der Phase *Vertiefen* werden durch die Interviews mit Usern und Non-Usern erste praktische Erkenntnisse generiert. Diese Erkenntnisse dienen der Entwicklung von Szenarien für den anschliessenden Workshop.

Die Phase *Konkludieren* bietet demgegenüber Raum für die Durchführung und systematische Auswertung des Workshops. Die bei diesem Anlass gewonnenen Ergebnisse fliessen in konkrete, fundierte Gestaltungsempfehlungen zur Umsetzung eines Mentoring-Programms im SHB ein.

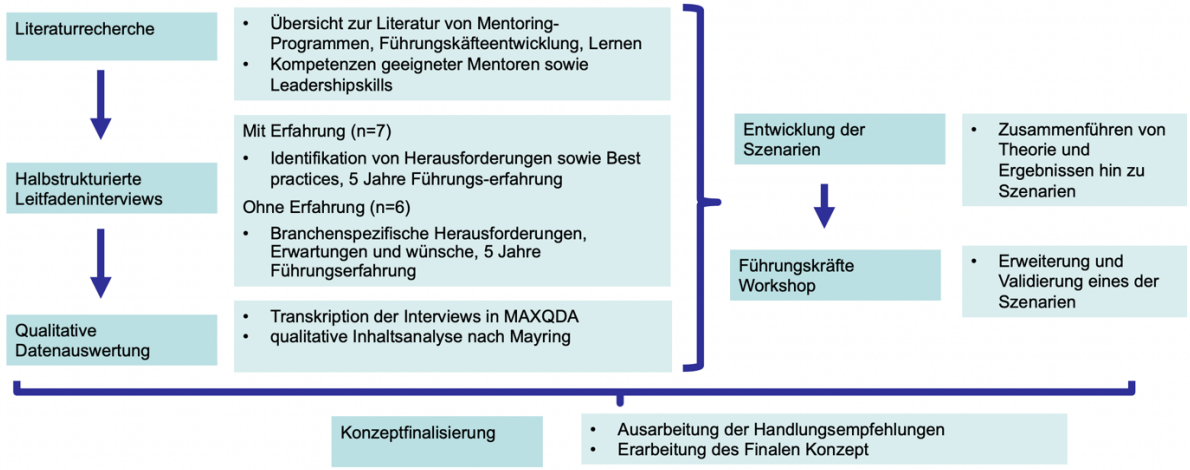

Abbildung 2: Forschungsdesign der vorliegenden Untersuchung

3.1.1 Literaturrecherche

Nachdem das Thema und die Fragestellung in Zusammenarbeit mit dem Praxispartner erarbeitet wurden, erfolgte wie geplant die Durchführung einer umfassenden Literaturrecherche. Diese dient dazu, den theoretischen Hintergrund über den aktuellen Forschungsstand zu erarbeiten und Teilfragen der Fragestellung zu beantworten. Grösstenteils basierte sie auf elektronischen Medien, Fachartikeln und Büchern. Im Zuge dessen wurden später die Interviewleitfäden erstellt.

3.1.2 Ablauf der Untersuchung

Die Autorin hatte zunächst einen scheinbar erleichterten Zugang zur Rekrutierung der Interviewteilnehmenden, da sie als Verantwortliche für *Learning & Development* im SHB einen internen E-Mail-Verteiler nutzen konnte, der alle HR-Verantwortlichen der Swiss Deluxe Hotels – einer Vereinigung von Fünf-Sterne-Hotels in der Schweiz – umfasst. Obwohl jedoch die strukturellen Voraussetzungen günstig ausfielen, war die Rücklaufquote auf die genannte Anfrage zur Interviewteilnahme gering. Dies verdeutlicht, dass die tatsächliche Beteiligung, selbst wenn ein formeller Zugang zur Zielgruppe besteht, von weiteren Faktoren abhängt – etwa persönlicher Relevanz, verfügbaren Zeitressourcen oder der Offenheit der Organisation gegenüber dem Thema *Mentoring*.

Daher entschied sich die Autorin für eine aktive Akquise über die Plattform *LinkedIn*. Hierbei wurden relevante Personen anhand ihrer Profile gezielt identifiziert und kontaktiert. Diese Vorgehensweise erwies sich jedoch speziell in der Fünf-Sterne-Hotellerie als herausfordernd, da Mentoring in dieser Branche bisher nicht umfassend als Entwicklungsinstrument etabliert zu sein scheint. Deshalb wurde entschieden, die Stichprobe der User auf andere Branchen zu erweitern. Diese Erweiterung ermöglichte es,

Erfahrungen und Herausforderungen im Mentoring stärker fokussiert und differenziert zu beleuchten. Dies gewährleistete schliesslich die Erreichung der gewünschten Stichprobengrösse.

Die Ansprache und die Einbindung für den internen Workshop, der später durchgeführt wurde, gestalteten sich hingegen deutlich einfacher: Die Autorin hatte aufgrund ihrer betrieblichen Rolle direkten Zugang zu den Führungskräften des SHB, was eine gezielte Einladung und persönliche Ansprache ermöglichte. Aufgrund dieser Nähe waren die Workshop-Teilnehmenden bereit, zahlreich zu erscheinen und sich in einer offenen, engagierten Diskussion einzubringen.

3.1.3 Beschreibung der Stichprobe

In der sog. *Grundgesamtheit* werden „alle Personen, die Auskunft zum Untersuchungsgegenstand und Untersuchungsziel geben können", integriert (König & Volmer, 2008, S. 245). Dazu zählen grundsätzlich sowohl interne als auch externe Anspruchsgruppen wie Mitarbeitende, Führungskräfte, Kund/-innen oder Partner/-innen. Die Stichprobe legt im Vergleich dazu fest, welche konkreten Personen aus dieser Grundgesamtheit befragt werden (König & Volmer, 2008).

In der vorliegenden Arbeit ergab sich eine **User-Stichprobe** (N = 6) mit Führungskräften aus verschiedenen Branchen (Hotellerie, Bahn und Verkehr, Energieversorgung, Bank und öffentlicher Sektor). Es wurden sechs Frauen und ein Mann befragt. Erfahrung im Mentoring brachten alle mit, entweder als Mentor/-in oder in der Rolle der Programmleitung. Zudem hatten sie seit mindestens fünf Jahren Führungsverantwortung inne.

Tabelle 3:Beschreibung der Teilnehmenden - User

User	Geschlecht	Branche	Rolle
X	w	Energieversorgung	Programmleitung
X	w	Bankenwesen	Programmleitung/ Mentor/in
X	m	Öffentlicher Sektor	Mentor/in
X	w	Recycling- und Entsorgungsbranche	Programmleitung/ Mentor/in
X	w	Hotellerie	Mentor/in
X	w	Bahn- und Verkehr	Programmleitung
X	w	Hotellerie	Programmleitung/ Mentor/in

Für die User wurde der Leitfaden entlang des tatsächlichen Mentoring-Erlebens strukturiert. Der Leitfaden befindet sich in Anhang A

Die *Non-User*-Gruppe setzte sich ausschliesslich aus HR-Fachkräften der Schweizer Fünf-Sterne-Hotellerie zusammen. Hierbei wurden zwei Männer und vier Frauen befragt. Diese Auswahl erfolgte bewusst, da Mentoring in dieser Branche bisher weniger verbreitet ist und so trotzdem besondere Einblicke in bestehende Herausforderungen wie auch Hürden ermöglicht werden konnten. Diese Teilnehmenden hatten ebenfalls umfangreiche Berufserfahrung und Kenntnisse im Kontext strategischer wie auch operativer HR-Prozesse in ihrer Organisation. Für die **Non-User-Stichprobe** (N = 7) aus dem HR-Bereich

Tabelle 4: Beschreibung der Teilnehmenden - Non- User

Non- User	Geschlecht	Branche	Funktion
X	m	5- Sterne-Hotellerie	Mitarbeiter/in HR
X	m	5- Sterne- Hotellerie	Mitarbeiter/in HR
X	w	5- Sterne- Hotellerie	Mitarbeiter/in GM
X	w	5- Sterne- Hotellerie	Mitarbeiter/in HR
X	w	5- Sterne- Hotellerie	Mitarbeiter/in HR
X	w	5- Sterne- Hotellerie	Mitarbeiter/in HR

der Fünf-Sterne-Hotellerie wurden hypothetische Einschätzungen und Erwartungen an ein Mentoring-Programm erhoben. Der Leitfaden der Non- User befindet sich in Anhang B.

3.1.4 Konzeption des Leitfadens

In Anlehnung an Flick (2019)wurden die Leitfäden zur Datenerhebung in thematische Bereiche gegliedert. Dabei kamen unterschiedliche Fragetypen zum Einsatz: *Offene Fragen* dienten dem Einstieg in das Thema und ermöglichten eine freie Erzählweise auf Basis individueller Erfahrungen. Theoriegeleitete Fragen wurden vorliegend auf Grundlage bestehender wissenschaftlicher Literatur sowie der spezifischen Forschungsfragen entwickelt. Konfrontationsfragen dienten dazu, subjektive Einschätzungen kritisch zu hinterfragen und mögliche Widersprüche wie auch blinde Flecken im Erleben und Handeln der Befragten zu beleuchten. Der Leitfaden wurde dabei sowohl für User als auch für Non-User) konzipiert und individuell auf deren jeweilige Perspektive angepasst. In beiden Fällen diente er als flexibles Gerüst zur Sicherstellung einer inhaltlich vergleichbaren, aber zugleich offenen und vertiefenden Gesprächsführung.

Die Entwicklung des Leitfadens erfolgte theorie- und praxisgeleitet. Ausgangspunkt waren die zentralen Forschungsfragen der Arbeit, ergänzt durch Erkenntnisse aus Literaturrecherchen. Beim Ausformulieren der Leitfaden-Fragen wurde darauf geachtet, eine verständliche und dem beruflichen Kontext der Interviewpersonen angepasste Sprache zu verwenden, um eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre zu fördern (Flick, 2019).

Die Interviews folgten einem einheitlichen Ablauf. Nach einer kurzen Begrüssung und Informationen zur Zielsetzung sowie zum Datenschutz der Studie wurde von allen Interviewten die Einwilligung zur Interviewaufzeichnung eingeholt. Die inhaltliche Erhebung der User erfolgte anschliessend entlang der nachstehend beschriebenen Themenblöcke

1. Teilnahme am Mentoring-Programm
2. Rolle und Aufgaben der Programmleitung
3. Auswahl und Qualifikation der Teilnehmenden
4. Vorbereitung auf die Mentoring-Rolle
5. Matching-Prozess

6. Ablauf und Inhalte der Mentoring-Treffen
7. Abschluss des Tandems
8. Evaluation und Reflexion des Programms
9. Wünsche und Empfehlungen für zukünftige Programme

Auch für die Non- User wurde ein strukturierter Leitfaden verwendet, der die Reflexion möglicher Anforderungen, Nutzen und Hürden ermöglichte. Diese thematischen Leitfragen umfassten folgende Punkte:

1. Allgemeines Verständnis von Mentoring
2. Anforderungen an die Programmleitung
3. Präferenzen zur Auswahl und Qualifikation von Teilnehmenden
4. Erwartungen an die Vorbereitung
5. Vorstellungen zum Matching-Prozess
6. Wünsche zur Ausgestaltung der Mentoring-Treffen
7. Vorstellungen zum Abschluss des Mentoring-Tandems
8. Einschätzungen zur Evaluation und Wirkungsmessung
9. Hotellerie Branche Besonderheiten
10. Zukunftswünsche im Hinblick auf mögliche Mentoring-Teilnahmen

3.1.5 Durchführung der Interviews

Im Zeitraum vom Januar 2024 bis zum März 2025 wurden alle Interviews unter Einsatz der Software *MS Teams* durchgeführt. Ihre Dauer lag zwischen vierzig und sechzig Minuten. Die Interviews erfolgten deutschsprachig. Sie wurden als solche aufgezeichnet und anschliessend sinngemäss transkribiert. Die Teilnahme war freiwillig; alle Interviewpersonen wurden im Voraus schriftlich über die Inhalte, Ziele und Datenschutzaspekte der Master-Arbeit informiert.

Alle Interviews wurden virtuell durchgeführt, da die Teilnehmenden geografisch verteilt waren und organisatorische Gegebenheiten dies erforderten. Diese Methode der Datenerhebung erwies sich als effektiv und schuf eine störungsfreie Gesprächsatmosphäre. Um Ablenkungen oder Unterbrechungen (etwa durch E-Mails, unerwünschte Geräusche oder Dritte) zu vermeiden, wurde für die Interviews jeweils eine ruhige, ungestörte Umgebung gewährleistet.

Die Autorin führte zu Beginn jedes Interviews eine persönliche Vorstellung ihrer Person durch und erläuterte den wissenschaftlichen Kontext der Master-Arbeit. Die Interviewten wurden auf die Aufzeichnung aufmerksam gemacht und stimmten mündlich zur Aufnahme zu. Die strukturierte Gesprächsführung basierte auf dem vorbereiteten Leitfaden (s. Kap. 3.1.4) und wurde durch spontane Vertiefungen ergänzt, soweit diese situativ für das Erkenntnisinteresse relevant waren.

Den Teilnehmenden wurde am Ende jedes Interviews Raum für Rückfragen, Ergänzungen und persönliche Kommentare geboten. Der weitere Verlauf der Master-Arbeit und die beabsichtigte Nutzung der Ergebnisse wurden ebenfalls klar beschrieben.

Alle Befragten demonstrierten ein hohes Mass an Motivation und Interesse für das Thema. Insbesondere der Wunsch, die endgültigen Ergebnisse der Untersuchung einsehen zu können, wurde von ihnen mehrfach geäussert. Die Autorin hat dies für die Nachbearbeitung und den Versand der endgültigen Handlungsempfehlungen vorgemerkt.

3.2 Auswertung der Interviews nach qualitativer Inhaltsanalyse

Die Interviews wurden in mehreren Teilschritten ausgewertet, basierend auf der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015). Sie wurden in der ersten Phase mit dem automatischen Transkriptionsprogramm *Clipto AI* transkribiert. Anschliessend überarbeitete die Autorin diese und überführte sie zum Codieren in die Software *MAXQDA Analytics Pro 24* (MAXQDA). Die Interviews wurden anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet, die ein strukturiertes und regelgeleitetes Vorgehen zur Auswertung textbasierter Daten kennzeichnet. Dieses Verfahren macht das Vorgehen auch für andere nachvollziehbar bzw. dient dazu, das Datenmaterial im Hinblick auf die Fragestellungen zu analysieren (Mayring, 2015).

3.2.1 Transkription

Alle 13 Interviews wurden mit einem Aufnahmegerät aufgenommen. Anschliessend wurden diese mithilfe der Tonaufnahmen und der Transkripte in MAXQDA überführt und überarbeitet. Dafür wurden die Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2018) angewendet, gemäss denen Diktion, Duktus und Interpunktion leicht geglättet, jedoch sinngemäss transkribiert und unverständliche Passagen kenntlich gemacht werden (Kuckartz, 2016). Anschliessend wurden die Interviews wiederum nach (Mayring, 2015) ausgewertet, erneut mit MAXQDA. Dadurch war es möglich, die Daten der 13 Transkriptionen übersichtlich und schnell darzustellen sowie auszuwerten. Vorab getätigte Kategorien wurden in das Tool eingefügt und alle Interviews wurden entsprechend codiert. Anschliessend wurden durch ein induktives Vorgehen weitere Subkategorien bestimmt und für die Codierung genaue Regelungen festgelegt (Anhang C). Im letzten Schritt wurden alle Interviews mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem codiert. Dadurch konnte eine Datenreduktion des gesamten Datenmaterials erreicht werden. Die codierten Segmente können im Anhang D eingesehen werden. Die durch das deduktive und induktive Vorgehen erarbeiteten Haupt- und Subkategorien sind im Anhang E ersichtlich. Zudem wird im Codierleitfaden aufgezeigt, welche Kategorien über welches Vorgehen gewonnen wurden. Ein Beispielhaftes Transkript befindet sich in Anhang F.

3.2.2 Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring

Wie dargelegt, wurde für die Analyse der Daten, die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) angewendet. Nachfolgend werden deren zehn Ablaufschritte (s. Abb. 3) beschrieben und mit den seitens der Autorin vollzogenen Ablaufpunkte in Verbindung gebracht.

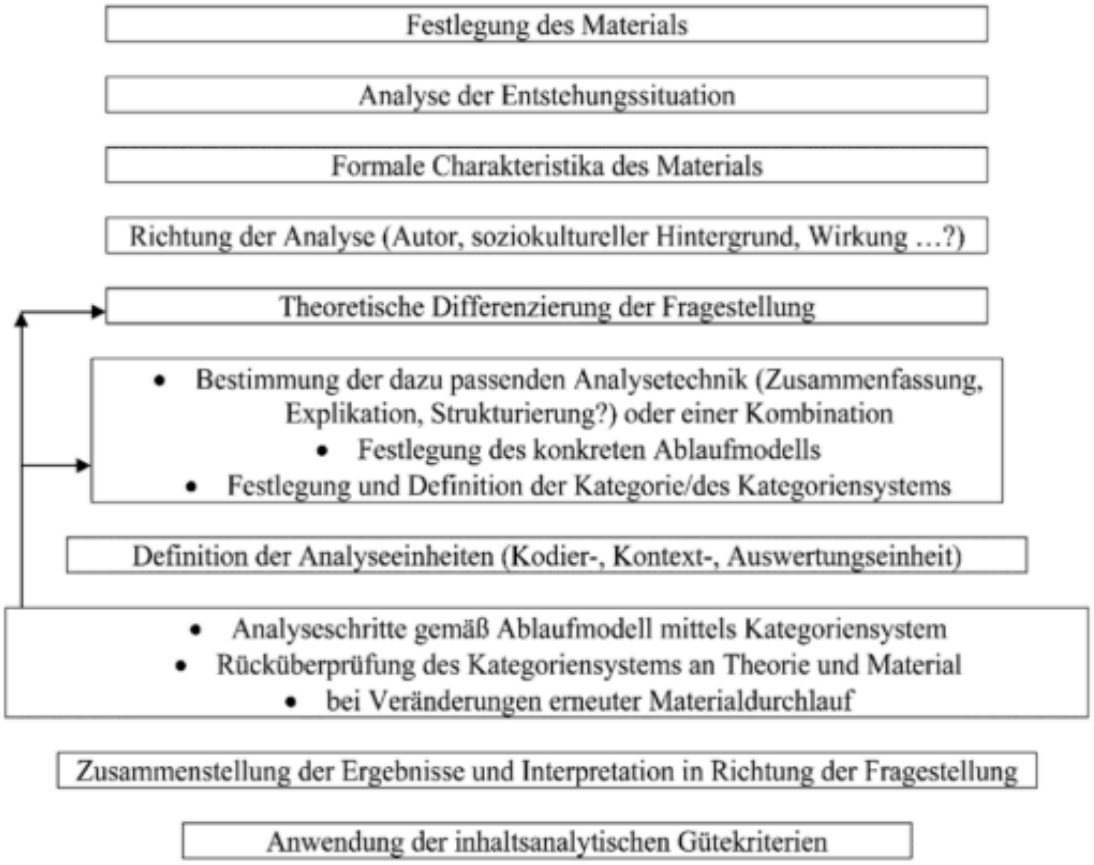

Abbildung 3: Zehn Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015)

3.2.2.1 Festlegung des Materials

Im ersten Schritt wird festgelegt, welche Textgrundlage für die Analyse verwendet werden soll. Die Grundgesamtheit besteht aus allen Daten, auf deren Basis im Laufe dieser Analyse Aussagen getroffen werden sollen. Um das zu erreichen, wurden 13 Leitfadeninterviews mit Usern und Non-User durchgeführt. Die Interviews folgten den im Vorgang definierten Fragestellungen. Alle Transkripte orientierten sich an den Fragestellungen, weshalb sie vollständig als Analysematerial herangezogen wurden.

3.2.2.2 Analyse der Entstehungssituation

Der Fokus in diesem Schritt liegt auf der Frage, welche Bedingungen bei der Entstehung des Datenmaterials herrschten. Es wird untersucht, wer das Material gesammelt und ausgewertet hat und welche Ziele sowie Rechtfertigungen damit verknüpft waren. Die Inhalte werden im Kapitel 3.1.5 erläutert.

3.2.2.3 Formale Charakteristika des Materials

Mit diesem Schritt soll die Form und Beschaffenheit des untersuchten Datenmaterials festgelegt werden. In der vorliegenden Master-Arbeit handelt es sich um die Transkripte aller durchgeführten Interviews. Es ist ausserdem zu berücksichtigen, was aus den Transkripten interpretiert wird. Dafür sind eine spezifische Fragestellung und die Richtung der Analyse festzulegen.

3.2.2.4 Richtung der Analyse

Vor dem Start der eigentlichen Auswertung sind die inhaltlichen Aspekte zu bestimmen, auf die sich die Analyse konzentrieren soll. Der Fokus kann dabei auf der thematischen Struktur des Materials, der emotionalen Ausdrucksebene der Befragten oder dem expliziten Informationsgehalt der Äusserungen liegen. Diese Arbeit konzentriert sich auf den relevanten Gegenstandsbereich. Das Datenmaterial umfasst die subjektiven Herausforderungen, Bedürfnisse und Erwartungen der Teilnehmenden sowie deren Best Practices im Hinblick auf das Mentoring. Die Teilnehmenden wurden vorliegend motiviert, von ihren Erfahrungen und Wünschen zu erzählen.

3.2.2.5 Theoretische Differenzierung der Fragestellung

Die Analyse muss klaren Regeln folgen und systematisch aufgebaut sein, um den Anforderungen an wissenschaftliche Arbeiten gerecht zu werden und nachvollziehbar zu bleiben. Von Bedeutung ist, dass sich die Auswertung an etablierten Theorien orientiert und die Interpretation im Kontext der aktuellen Forschung verankert ist. Die Fragen in den 13 geführten Interviews wurden auf der Basis zentraler Theoriemodelle abgeleitet, wie sie in Kapitel 2 erläutert sind.

3.2.2.6 Bestimmung der Analysetechniken

Basierend auf den Schritten 1–5 wurde unter Berücksichtigung der Zielsetzung der Arbeit eine geeignete Analysemethode ausgewählt. Mayring (2015) unterscheidet drei grundlegende Formen der inhaltsanalytischen Interpretation:

Die *Zusammenfassung* hat das Ziel, das Material auf seine wesentlichen Inhalte zu verdichten, wobei die Kernaussagen erhalten bleiben und repräsentativ für das Ausgangsmaterial sind. Die *Explikation* dient dazu, einzelne Textstellen durch zusätzliches Hintergrundwissen zu erweitern, um sie inhaltlich besser verstehen zu können. Die *Strukturierung* arbeitet demgegenüber bestimmte Inhalte aus dem Datenmaterial anhand zuvor definierter Kriterien heraus. Eine Kombination aller Analysetechniken kann ebenfalls verwendet werden.

In der vorliegenden Arbeit wurde als zentrale Auswertungsmethode die Strukturierung ausgewählt. Diese erlaubt es, bestimmte Merkmale des Materials systematisch herauszufiltern und anhand eines deduktiv entwickelten Kategoriensystems zu klassifizieren.

Weiterführend erläutert Mayring (2015) unterschiedliche Strukturierungsformen. Hierzu zählen die *typisierende*, die *formale*, die *inhaltliche* sowie die *skalierende*. Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf die inhaltliche Strukturierung, da diese eine systematische Erfassung der Aussagen im Hinblick auf die Fragestellung ermöglicht. Das Ziel ist es, thematische Schwerpunkte und inhaltliche Muster im Material zu identifizieren und zu verdichten (Mayring, 2015).

3.2.2.7 Bestimmung der Analyseeinheit

Im nächsten Schritt wird genauer bestimmt, welche Masseinheiten des Materials analysiert werden sollen. Die *Kodiereinheit* ist die kleinste Texteinheit, die ausgewertet wird und Meinungen sowie Erfahrungen zum befragten Gegenstand enthält. Die *Kontexteinheit* indes stellt die grösste zu interpretierende Texteinheit dar. Das gesamte Datenmaterial und zusätzliche Notizen des Interviewers gehören hierzu.

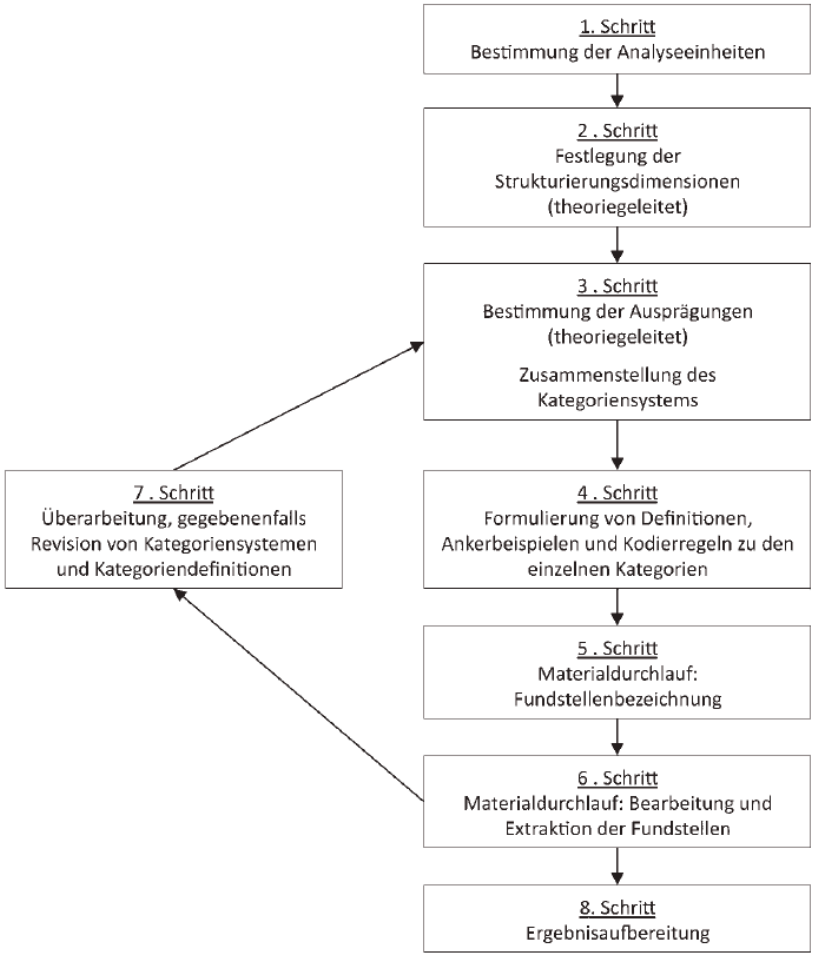

Abbildung 4: Kodierung und Kategoriensystementwicklung nach Mayring (2015)

Ein vorläufiges Kategoriensystem wurde gemäss den Schritten 1–4 in Abbildung 4 entwickelt. Zwei Vorgehensweisen sind damit möglich: die deduktiv-theoriegestützte sowie die induktiv-materialbasierte Kategorienbildung. Die Autorin hat bei der *deduktiven* Herangehensweise theoretisch fundierte Auswertungsaspekte verwendet, die auf das Datenmaterial angewendet wurden.

3.2.2.8 Analyse des Materials

Die Interviewdaten wurden gemäss dem in Kapitel 3.2.2 beschriebenen deduktiv-induktiven Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ausgewertet. Die Analyse umfasste ein systematisches Durchlaufen aller relevanten Textstellen in den Transkripten und deren Zuordnung zu den zuvor entwickelten Kategorien. Die Fundstellen wurden in einem Analysetableau dokumentiert, das die Interviewnummer, die Zeilennummer und die jeweilige Kategorienzuordnung enthält. Durch diese Methode war es möglich, das umfangreiche qualitative Datenmaterial zu reduzieren und es zugleich inhaltlich zu strukturieren. Im Zuge der Strukturierung wurden thematische Schwerpunkte, Muster und Unterschiede zwischen den Perspektiven von Usern und Non-User sichtbar, sodass ein gezielter Abgleich mit den theoretischen Annahmen möglich wurde.

3.2.2.9 Interpretation der Ergebnisse

Die interpretative Phase basierte direkt auf den in der Einleitung formulierten Forschungsfragen. Die codierten Daten wurden entlang dieser Fragestellungen sorgfältig ausgewertet und gedeutet. Die zentralen Aussagen der Interviews wurden mit den theoretischen Grundlagen abgeglichen, kontextualisiert und inhaltlich verdichtet. Hierbei wurden Erkenntnisse aus der Theorie, qualitativen Interviews sowie dem durchgeführten Workshop einander gegenübergestellt, um zentrale Gelingensbedingungen, Herausforderungen und Umsetzungsempfehlungen für ein Mentoring-Programm im SHB zu identifizieren.

3.2.2.10 Anwendung der inhaltsanalytischen Gütekriterien

Um die wissenschaftliche Qualität der Analyse zu garantieren, wurden die *Gütekriterien qualitativer Forschung* beachtet. Die *Reliabilität* in Bezug auf die Nachvollziehbarkeit und Replizierbarkeit des Vorgehens wurde durch ein systematisches, dokumentiertes Kodierverfahren sowie eine transparente Darstellung des Kategoriensystems sichergestellt. Aufgrund begrenzter zeitlicher und personeller Ressourcen war es jedoch nicht möglich, eine Intercoder-Reliabilität im engeren Sinne zu überprüfen, also die Übereinstimmung mit einer zweiten auswertenden Person zu analysieren. Um dennoch hohe *Validität* zu gewährleisten, wurde das Kategoriensystem mehrfach überarbeitet und mit dem empirischen Material abgeglichen. Die Kategorien wurden durch theoretische Fundierung und deren inhaltliche Übereinstimmung mit dem Datenmaterial als angemessen erachtet. Es ist hervorzuheben, dass klassische Gütekriterien, wie sie aus der quantitativen Forschung bekannt sind, nicht vollständig auf die qualitative Inhaltsanalyse anwendbar sind (Mayring, 2015). Wesentlich sind hingegen die Transparenz des Vorgehens, die kontextabhängige Interpretation und die Anschlussfähigkeit der Ergebnisse.

3.3 Szenario-Workshop

Für die Bearbeitung der Szenarien wurde ein halbtägiger Workshop mit Führungskräften des SHB durchgeführt. Das Ziel bestand darin, die im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse erarbeiteten

Mentoring-Szenarien gemeinsam zu reflektieren und zu diskutieren, um eine Entscheidungsgrundlage für ein potenzielles Pilotprojekt zu erarbeiten.

3.3.1 Sampling

Die Teilnehmenden der Workshops waren Führungspersonen aus verschiedenen Unternehmensbereichen des SHB. Sie wurden jeweils von der Autorin angefragt und gebeten, sich für das vorgesehene Datum einen halben Tag einzuplanen. Um eine möglichst vielfältige Perspektive zu erhalten, wurden Führungskräfte aller Abteilungen angefragt. Hierzu gehörten das Kader 1&2. Es ergab sich somit eine Gruppengrösse von 12 Teilnehmenden. Die Teilnahme erfolgte auf freiwilliger Basis; alle eingeladenen Personen gaben eine verbindliche Zusage für ihre Teilnahme.

3.3.2 Rahmenprogramm und Durchführung

Die Autorin gliederte den Workshop in mehrere aufeinander abgestimmte Phasen. Sie begrüsste am Beginn der Veranstaltung alle Teilnehmenden und stellte den Ablauf sowie die Ziele des Workshops vor. Anschliessend wurde ein assoziativer Einstieg mit Bilderkarten durchgeführt. Die Teilnehmenden sollten dabei ein Sinnbild auswählen, welches ihr persönliches Verständnis von *Mentoring* symbolisierte. Sie erhielten zehn Minuten Zeit, sich für ein Sinnbild zu entschieden und ihre individuelle Verbindung zum Mentoring zu durchdenken. Anschliessend sollten sie diese im Plenum erläutern. Durch diese Methode wurde das Vorwissen aktiviert und ein produktiver Einstieg ins Thema sichergestellt.

Abbildung 5: Räumliches Setting Szenario-Workshop (li: Stehbereich; re: Sitzbereich)

Nach diesem assoziativen Einstieg stellte die Autorin die wesentlichen Ergebnisse der qualitativen Analyse in einer MS-PowerPoint-Präsentation vor. Hierbei wurde besonders auf die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen User- und Non-User-Perspektiven, aber auch auf Herausforderungen und

übergeordnete Wünsche in Bezug auf Mentoring-Programme eingegangen. Im Zuge der Erläuterung der Ergebnisse konnte eine gemeinsame Wissengrundlage für die folgende Diskussion geschaffen werden.

Im Nachgang der Präsentation der Ergebnisse wurden die beiden erarbeiteten Mentoring-Szenarien präsentiert bzw. jeweils in Bezug auf Zielgruppe, Nutzen und Inhalte beschrieben. Im nächsten Schritt wurde die *World-Café*-Methode verwendet, um die Diskussion zu den Szenarien anzuregen – ein kommunikationszentriertes Beteiligungsformat, das den strukturierten Austausch in grösseren Gruppen fördert (Brown & Isaacs, 2007). Je Szenario wird bei diesem Ansatz in Kleingruppen an zwei Tischen diskutiert. Die Gruppen werden aufgefordert, den Tisch nach zwanzig Minuten zu wechseln, während eine zuvor ausgewählte Gastgeberperson pro Tisch sitzen blieb. Die Person hatte dann die Aufgabe, die nächste Gruppe in die bereits diskutierten Inhalte einzuführen. Diese Gespräche werden durch Leitfragen zu Stärken, Herausforderungen und Umsetzbarkeit strukturiert. Die diskutierten Inhalte werden durch die Teilnehmenden jeweils auf Flipcharts stichwortartig dokumentiert, um diese sodann im Plenum vorzustellen.

Die Teilnehmenden hatten nach dem World- Càfe je 15 Minuten Zeit um die diskutierten Inhalte der Autorin und der anderen Gruppe vorzustellen. Sie haben jeweils eine Person ausgewählt, welche sich der Präsentation angenommen hat.

Offene Fragen, Übereinstimmungen und Präferenzen wurden anschliessend im Rahmen einer gemeinsamen Reflexion besprochen. Nach der Diskussionsrunde durften alle Teilnehmenden mittels Handzeichen für dasjenige der beiden Szenarien stimmen, das für den SHB am besten umsetzbar wäre und zugleich das grösste Potential für ein entsprechendes Pilotprojekt bietet.

3.3.3 Auswertung

Die nach der Umsetzung dieser Vorgehensweise in den vorliegend angesetzten Workshops per Flipchart festgehaltenen Ergebnisse der Diskussion wurden anschliessend ausgewertet. Hierzu wurden die Flipcharts sowie die handschriftlichen Notizen der Diskussion genutzt.

Im Mittelpunkt standen wiederkehrende Argumentationsmuster, genannte Herausforderungen und Kriterien für die Bewertung der Szenarien. Diese Resultate flossen nach der Auswertung der Interviews in die Interpretation ein, um die Entwicklung eines praxisnahen Mentoring-Konzepts zu fördern.

4. Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse aus den Interviews dargestellt. Die Ergebnisse gliedern sich entlang der Haupt- und Subkategorien.

4.1 Ergebnisse der Interviews

4.1.1 Branche Hotellerie

4.1.1.1 Führungspersonal zu wenig ausgebildet

In dieser Subkategorie wird die Führung in der Hotellerie beleuchtet. Allgemein berichten drei Non-User, welche alle in der Hotellerie tätig sind, dass es den Führungskräften dort an Ausbildung und soziale Kompetenz fehlt.

Die Qualifikation von Führungskräften in der Hotellerie wird von drei Non-Usern (A, D, F) kritisiert. Dabei wird ausdrücklich hervorgehoben, dass es bei den gegenwärtigen Führungskräften häufig an der nötigen Qualifikation mangelt, um als Vorbild oder gar als Mentor/-in zu agieren.

Weiter wird von einem Non-User der Führungsstil kritisiert. Führungskräfte der Hotellerie verfolgen nach wie vor eher autoritäre Führungsstile. Es wird der Wunsch geäussert, dass ein Fortschritt zu neueren und empathischeren Führungsstilen entwickelt werden sollte.

«Wir kennen uns, wir sind eine harsche Branche auch vielleicht von früher. Da wird es gut, durch eine gewisse Abteilungsleitung einen Mentor anzustellen, um zu zeigen, was andere Wege sind. Um zu zeigen, man kommt ganz anders bei den Leuten an und es gibt mehrere Wege, die zum Ziel führen. Man muss nicht immer die Stenge sein. ob ich sie erneut und gerade nicht habe, ist sowieso, dass wir noch viel offener werden. Das wird wahrscheinlich noch sehr, sehr viel verändern. So jemand, der in diesem Bereich sehr stark ist, wird das sehr viel bewirken im Team als Mentor bei diversen Abteilungsplätzen entdecken. (Non User F, Pos. 47)».

4.1.1.2 Wenig Zeit, Branchengeschuldet

Die Resultate zeigen, dass der Schichtbetrieb noch immer eine wesentliche strukturelle Herausforderung für die Hotellerie darstellt. So wird von Non-User (A, B) und User F berichtet, dass der Arbeitsalltag als belastend und hektisch wahrgenommen wird. Zusätzlich wird von all diesen erwähnt, dass die Zeit für das zwischenmenschliche oft fehlt und sich dies auf den Erwerb von Qualifikationen auswirkt.

«Sich da die Zeit zu nehmen, weil das hast du auch vorhin noch kurz angesprochen, Zeit ist wirklich kaum gegeben, man ist in seinem täglichen Rhythmus, in seinem Fluss drin, dann kommt der Gast, dann sind da Dinge, man ist am Feuerlöschen, und da sich nochmal wirklich rauszusehen und hey, ich setze mich jetzt hin mit meinem Mitarbeitenden, und man kommt in das Gespräch, und ja, wie geht es dir? Man fängt mal einfach an und führt eine ehrliche Kommunikation, und das ist natürlich umso

wertvoller, glaube ich, in der Hotellerie, weil in anderen Branchen, größeren Firmen kann man das vielleicht besser einrichten (User F, Pos. 58)».

Weiter wird von einem Non-User erwähnt, dass die Arbeit am Gast mit hohen emotionalen Anforderungen verbunden ist. Die Mitarbeitenden müssen stets freundlich und professionell auftreten, unabhängig davon, wie es um ihre persönliche Tagesform bestellt ist. Diese Anforderung, wird nebst der fehlenden Zeit als psychisch belastend empfunden.

4.1.1.3 Hohe Fluktuation

Non- User A und B User E erwähnen, dass die Fluktuation in der Branche als zentrales Problem gesehen wird. User A erklärt hierbei, dass die Mitarbeitenden nicht das Unternehmen, sondern die Führungskräfte verlassen. Demgegenüber sehen ein User E und ein Non-User das Mentoring als sinnvolle Möglichkeit, um Stabilität und Sicherheit zu schaffen.

«Das, ja. Also, es wäre natürlich mega cool, wenn es irgendwo einen Beitrag würde leisten zu dem Problem, das wir in der Hotellerie haben, wo wir halt zu wenig Leute, Fachkräftemangel und eine höhere Fluktuation haben (Non User B , Pos. 42)».

4.1.2 Mentoring – Vorstellung und Erwartungen

4.1.2.1 Motivation zur Teilnahme

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass die Motivation zur Teilnahme am Mentoring-Programm bei den Befragten vielfältig ausfällt. Häufig aber wird jedoch die intrinsische Motivation als ausschlaggebend für die Teilnahme erwähnt.

Alle sechs User berichten übergreifend, dass Mentoring als bereichernd erlebt wird. So wird zum einen die Motivation für die eigene persönliche Entwicklung, zum anderen die Unterstützung anderer erwähnt.

Ein zentrales Motiv, das durch drei User B, C, D Aussagen gestützt wird, ist der Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung – etwa, um eigene Kompetenzen in Begleitung anderer zu schärfen. User C, G und E sehen aber auch den Benefit darin, andere gezielt darin zu unterstützen und zu fördern. Es wird also als *Win-Win* für beide teilnehmenden Parteien angesehen.

«Da geht einem das Herz auf. Und das kann man nicht vergleichen mit ich habe das Zimmer mir verkauft. Das ist eine ganz andere Ebene, um zu sehen, wie Menschen aufblühen, wo man merkt, Selbstbewusstsein ist plötzlich da. (User E , Pos. 46)».

4.1.2.2 Persönliche Erfahrung

Die Kategorie «Persönliche Erfahrung mit Mentoring“ beinhaltet eine Vielzahl von Äusserungen zu den persönlichen Erlebnissen, Rollen und Perspektiven während des Mentoring. Hierbei erwähnten die Befragten ihre Erfahrungen in der Rolle als Mentor/-innen oder Programmverantwortliche. Das Mentoring

wurde von ihnen einerseits als formelles Programm sowie andererseits als informelle, alltagsintegrierte Formen der Begleitung benannt.

User (B, C, D, E, G) berichten darüber, dass sie die Rolle als Menor/-innen ausführen. Hierbei werden Trainees, junge Führungskräfte oder interne Talente im Unternehmen durch die Mentoren begleitet. In einigen Fällen wird dies als zugewiesene Aufgabe beschrieben, während in anderen persönliches Engagement oder die Erweiterung der eigenen Tätigkeit als Grund genannt wird.

User (A, B, D, E, F) sind direkt an der Planung, Organisation und Leitung des Mentoring-Programms beteiligt. Hierunter fallen Tätigkeiten wie das Matching, die Organisation des Kick-off oder auch das Entwickeln erster Pilotformate für Nachwuchsführungskräfte.

Non-User (C, D, F) berichten ebenfalls über Erfahrung mit Mentoring, haben diese jedoch ausserhalb von strukturierten Programmen gesammelt. Laut den Non- User D wird diese oft im Alltag praktiziert und zeigt sich in Form von regelmässigen Gesprächen, offenen Reflexionsangeboten oder persönlicher Begleitung.

«Also wir haben so ein Mini-Mentoring da, wirklich Mini. Und das ist das offizielle Ding. Was wir machen ist, jeder neue Mitarbeiter, der anfängt, Der kommt für drei Monate einen Manager an die Seite. Und der Manager darf nicht aus der gleichen Abteilung sein. Das muss wirklich ein Abteilungsfremder sein. Okay. Das machen die Leute bei der Geschäftsleitung, das machen die Abteilungsleiter oder sonstige Manager. Und die Idee ist, dass sie den Neuen einfach zur Seite stellen und quasi nach ihrem Befinden fragen. Oder sie probieren zu guiden. und zwar nicht jobspezifisch, sondern arbeitgeberspezifisch. (Non User C, Pos. 15)».

4.1.1.3 Abgrenzung zu anderen Methoden

Von einigen Befragten wird das Mentoring klar von anderen Methoden abgegrenzt. Non-User A beschreibt das Coaching als Methode, bei der die Selbstreflexion durch gezielte Fragen angestossen wird und eigene Lösungswege gefunden werden können.

Im Gegensatz dazu wird Mentoring von drei Befragten mit der Weitergabe von Erfahrungen, der Begleitung sowie dem Aufbau einer persönlichen und vertrauensvollen Beziehung assoziiert. Non-User A betont, dass Mentoring einen schnelleren Zugang zu Wissen und praxisorientierten Impulsen ermöglicht.

Weiter sieht Non-User E die Verantwortung der Karriereplanung oder Weiterbildungen nicht in der Rolle des Mentors. Stattdessen sollte Mentoring idealerweise durch eine externe Person erfolgen, um eine maximale Neutralität sicherzustellen.

Auch User C betont die Wichtigkeit der Abgrenzung vom Mentoring gegenüber anderen Methoden.

«nein, das ist von mir aus ganz klar der Coach der ist für das da oder für wirklich eine Person da gibt es auch nicht einmal eine junge Führungskraft wirklich zu begleiten bei einer Problemlösung nach

dem Coach oder wenn es eine gewisse Intensität erreicht kommt noch der Mediator also wirklich wenn es dann nicht mehr gut ist dann braucht es noch einen Mediator aber das sind andere Sachen. Das Mentoring ist die Begleitung und Unterstützung bei der Entwicklung der Persönlichkeit und nicht von Problemlösung in dem Sinn. Klar kann man über die Frage der Problemlösung bei der Entwicklung der Persönlichkeit reden, vielleicht gerade, wenn das eine Schwäche wäre, aber das ist nicht Inhalt vom Mentoring, Probleme zu lösen. Das ist wirklich der Coach oder der Mediator. Für das gibt es explizite Gefäße. (User C, Pos. 39)»

4.1.3 Herausforderungen

4.1.3.1 Zielverfehlung durch Kompetenzdruck

Die Interviews haben gezeigt, dass sowohl User als auch Non-User kritische Aspekte im Umgang mit Mentoring-Programmen wahrnehmen. Vor allem das Risiko inhaltlicher Überlastung und nicht eindeutiger Zielsetzungen wird von den beiden Gruppen angesprochen. Vor allem wird von User C kritisiert, dass Mentoring oft mit einem erweiterten Weiterbildungsformat verwechselt wird. User C weist darauf hin, dass Führungspersonen oft dazu geneigt sind, zu viele Themen und Kompetenzbereiche in das Mentoring einzuführen. Dadurch gerät die individuelle Begleitung – der zentrale Aspekt des Formats – in den Hintergrund. In diesem Zusammenhang ist wichtig, dass derartige Inhalte vor allem in strukturierten Fortbildungsformaten ihren Platz haben (User C). Mentoring sollte sich deutlich davon unterscheiden und als Raum für reflexive Auseinandersetzung mit persönlichen Herausforderungen verstanden werden.

Non-User B, C und F konzentrieren sich hingegen mehr auf die Qualität der Beziehung, die Klärung von Erwartungen und die Rollenverantwortung. So hebt Non- User F hervor, dass Erwartungen mitgeteilt werden um so, das gleiche Ziel zu verfolgen.

«Ich finde, man muss die Erwartungen auch mitteilen. Sonst kann es am Schluss dazu führen, dass es zu verschiedenen Endzielen kommt und nicht das ist, was man sich erhofft hat. (Non User F, Pos. 33)».

4.1.3.2 Vertrauen vs. Kontrolle

Zum Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle im Mentoring zeigen sich bei Usern und bei Non-Usern differenzierte Perspektiven. Die Mitglieder beider Gruppen sind sich der Wichtigkeit eines Vertrauensverhältnisses zwischen Mentor/-in und Mentee bewusst, weisen jedoch auch auf organisatorische Erfordernisse hin, die mit einem gewissen Mass an Kontrolle verbunden sein können. User C, G und F heben hervor, dass Mentoring einen geschützten Raum bieten sollte, in dem nicht alle Informationen an die Führungsebene weitergegeben werden müssen. Es wird für notwendig erachtet, sich klar gegenüber der Einmischung durch Vorgesetzte abzugrenzen. Dem gegenüber erwähnen vier

Non- User E und F, dass eine gewisse Rückmeldung an die Organisation dennoch erwünscht ist. Es wird sichergestellt, dass die formalen Rahmenbedingungen (z. B. regelmässige Treffen) eingehalten werden, ohne die inhaltliche Tiefe zu beeinträchtigen. User C hingegen ist der Meinung, dass es jemanden braucht, dem man Rechenschaft schuldig ist da sonst die Gefahr besteht, dass es im Tagesrhythmus unter geht.

«Ich denke, es braucht jeden, wenn du eine Aufgabe übernimmst. braucht es irgendjemanden, der dir ein bisschen Rechenschaft schuld ist. Ob etwas gemacht worden ist oder nicht. Ja. Sonst geht das zum Teil unter im Daily Business (Non User C, Pos. 14)»

4.1.3.4 Strukturell und organisatorisch

Die Auswertung der Interviews verdeutlicht, dass strukturelle und organisatorische Schwierigkeiten eine wesentliche Rolle bei der Implementierung und Durchführung von Mentoring-Programmen spielen. Sowohl User als auch Non-User berichten von Rahmenbedingungen, welche die Effektivität oder Nachhaltigkeit solcher Programme erschweren können.

User A und D geben an, dass klare strategische Einbettung oder aktive Unterstützung für den Erfolg eines Mentoring-Programms erforderlich ist. Besteht keine klare Zieldefinition oder kein klarer Prozess und fehlt der Rückhalt der Führung, besteht das Risiko, dass es scheitert oder das Programm nicht richtig etabliert werden kann.

«Es ist halt, es ist ein Führungsthema. Es ist, es muss einfach von oben klar definiert werden, ob es Rahmenbedingungen gibt, und ob man die benutzen darf. Wenn das nicht kommuniziert wird, wenn die Rückentätigkeit nicht testet, dann hast du eh schon verloren (User D, Pos. 54)».

User D erwähnt das Matching kritischer organisationaler Faktor. Hierdurch werden die unterschiedliche Standorte der Mentor/-innen und Mentees sowie die persönliche Bekanntschaft als kritische Gegebenheiten für eine gute Mentor-Mentee-Beziehung gesehen.

Alle sechs Non-User erwähnen strukturelle und organisatorische Herausforderungen. Hierbei werden verschiedene Überlegungen wie Sprachbarrieren, Interessen sowie Skills genannt, welche das Matching negativ beeinflussen können. Ferner wird von zwei Non-Usern erwähnt, dass das Matching aktiv begleitet werden und es klare Matching-Kriterien geben sollte, da die Gefahr einer subjektiven Wahl nach Präferenz bestehen könnte.

4.1.3.5 Ressourcenknappheit

Die Auswertung der Interviews zeigt, dass sowohl User als auch Non-User Ressourcenknappheit – vor allem in Bezug auf Zeit und organisatorische Kapazitäten – als eine wesentliche Herausforderung bei der Umsetzung von Mentoring-Programmen ansehen.

Innerhalb der Gruppe der User berichtet die Hälfte der Befragten, dass Zeit hinsichtlich beim Mentoring ein präsentes Thema darstellt. Die User A und D berichten über enormen administrativen Aufwand, welchen die Planung, Organisation und Durchführung des Mentoring mit sich bringt. User C hebt hervor, dass man im Alltag darauf achten sollte, Zeit für die Mentoring Gespräche einzuräumen, sodass man die Gespräche jeweils ohne Zeitdruck führen kann. Der Aufwand wird jedoch auch dann von allen als lohnend erachtet, wenn er eine Herausforderung darstellt.

Vor allem bei den Non-Usern steht hinsichtlich der Ressourcenknappheit die Zeit im Vordergrund. So wird beschrieben, dass die Zeit im operativen Alltag oftmals fehlt oder aktiv durch die Führungskräfte bzw. Mentor/-innen bereitgestellt wird.

«Weil die Zeit haben wir eh keine. Schon gar, schon, schon gar keine vorige Zeit. Ja. Das ist, das sehe ich, das sehe ich so teils auch in, in, in, in Workshops, in Trainings, wo dann, oder, oder Seminare, die man dort anbietet und, und dann, dann gibt es dort, wie die nennen sich einfach, diese Zeit und andere haben immer wieder Ausreden, oder Ausreden, oder, oder irgendein, irgendein Grund oder ein Argument, dass sie dann halt eben nicht teilnehmen. (Non User A , Pos. 52)».

User B erwähnt in diesem Zusammenhang, dass eine Betreuung eines Mentees nur dann realistisch sein kann, wenn ausreichend Kapazitäten vorhanden sind und die eigene Leistung nicht darunter leidet. User F weist darauf hin, dass die Akzeptanz gesteigert werden kann, wenn der Nutzen des Mentoring sichtbar gemacht wird.

Insgesamt zeigt sich, dass sowohl User als auch Non-User den organisatorischen Aufwand und die zeitlichen Ressourcen als wesentliche Faktoren für das Gelingen des Mentoring sehen.

4.1.3.5 Persönliche Passung und Wirkung

Für beide Gruppen – User und Non-User – stellen die persönliche Passung zwischen Mentor/-in und Mentee sowie die wahrgenommene Wirksamkeit der Mentor-Mentee-Beziehung zentrale Erfolgsfaktoren dar. Die Beziehung hat nicht nur Auswirkungen auf die Akzeptanz des Mentoring-Formats, sondern auch auf dessen langfristige Wirkung.

User (B, D, E, G, F) heben vor allem die gegenseitige charakterliche Verträglichkeit der Beteiligten untereinander hervor. Persönliche Eigenschaften, Kommunikationsstile sowie der fachliche und der menschliche Zugang sind dabei von entscheidender Bedeutung. Die Beziehung wird nicht allein durch formale Zuweisung, sondern durch die Bereitschaft beider Seiten erfolgreich, sich aufeinander einzulassen.

Die Vielzahl an individuellen Themen verdeutlicht ebenfalls, wie wichtig die Passung ist. So erwähnt User G in diesem Zusammenhang die Sensibilität und Lebensrealität der Mentor/-innen als entscheidend für den Erfolg des Mentoring.

Auch Non-User sehen die Beziehung als wichtig an. Sie weisen jedoch vermehrt auf die systemischen Mängel im Matching-Prozess hin. Eine oft weitere Problematik, welche von zwei Non-Usern (D und E) genannt wird, besteht darin, dass sichtbare Personen, die als kompetent oder beliebt gelten, überproportional häufig als Mentor/-innen angefragt werden. Zur selben Zeit würden Personen, die weniger präsent, aber möglicherweise fachlich und charakterlich sehr geeignet sind, kaum Berücksichtigung finden. Ein solches Ungleichgewicht schadet demnach dem gesamten Mentoring-System. Dahingehend wird von Non-User E empfohlen, ein Augenmerk darauf zu legen, ob eine/-e ausgewählte/-r Mentor/-in sich dadurch lediglich einen Vorteil verschaffen möchte.

«Und in der Realität wird es eben genau daraus auslaufen, auch im Mentoring, dass das nicht zu politischen Zwecken missbraucht wird. Müssen wir auch dort wahrscheinlich bei den Rahmenbedingungen das recht gut im Griff haben, dass das nicht quasi mit persönlichen Vorteilen am quasi genützt wird, das System. (Non User E, Pos. 51)».

4.1.3.6 Commitment

Die Äusserungen von Usern und Non-Usern machen deutlich, dass Commitment auf verschiedenen Ebenen als entscheidender Faktor für ein erfolgreiches Mentoring-Programm angesehen wird. Die Erforderlichkeit von zeitlicher Verfügbarkeit, persönlichem Engagement und struktureller Unterstützung ist in beiden Perspektiven präsent. Vor allem in der praktischen Einbindung und der Zuschreibung von Verantwortung treten derweil Unterschiede zutage.

Regelmässige, verbindliche Teilnahme sind laut Usern wie auch Non-Usern fundamentale Voraussetzungen für eine gelingende Mentor-Mentee-Beziehung. Dies betrifft zum einen die Bereitschaft, sich aktiv als Mentor/-in oder Mentee zu beteiligen, und zum anderen das Engagement der Organisation, geeignete Rahmenbedingungen zu schaffen. Ein wiederkehrendes Thema ist der Wunsch nach kulturellem Rückhalt im Unternehmen, etwa durch Führungspersönlichkeiten, die das Programm sichtbar unterstützen und fördern.

User berichten vermehrt aus einer aktiven Praxis, in der sie immer wieder die Grenzen organisationaler Unterstützung erleben. Sie sehen sich hohem Aufwand gegenüber, der durch fehlendes Commitment seitens der Führung oder der Teilnehmenden zusätzlich erschwert wird (User A, D G).

«Und ganz ehrlich, ich sage gerne, wenn du keine Ambassadoren hast, beispielsweise in der Geschäftsleitung, die das alles gut befinden und die das Stützen, dann sage ich gerne, hey, lass es sein. Kämpft ihr gegen Windmühlen? Und wenn du nicht Ambassadoren hast, solche, die etwas zu sagen haben, das ist trotzdem schwierig. (User G, Pos. 59)».

Non-User sehen das Commitment als Schlüsselfaktor für ein erfolgreiches Mentoring. Non-Usern A, B, C, F) betonen, dass Mentoring einzig dann funktionieren kann, wenn der nötige Willen nicht nur vom Tandem, sondern auch vom Arbeitgeber und der Projektleitung gezeigt wird.

4.1.4 Chancen

4.1.4.1 Vernetzung

Sowohl User als auch Non-User nehmen Mentoring als ein Instrument mit vernetzender Wirkung wahr. Drei der User gehen darauf ein, dass durch das Mentoring nachhaltige Netzwerke entstehen bzw. auch über den Ablauf des Mentoring hinaus bestehen bleiben können. Bereits während des Mentoring besteht die Chance, sich miteinander zu vernetzen und bereichsübergreifende Kontakte zu knüpfen, welche einen langfristigen Austausch fördern. Durch die Tandembeziehung können sich auch Freundschaften bilden, die über die Laufzeit des Mentoring hinaus als Ressource verfügbar bleiben. Die User G und C erwähnen zudem, dass Abteilungsgrenzen und ‹Gärtli-Denken› Strukturen abgebaut werden können, was so das Unternehmen positiv beeinflussen kann.

Non-Usern B, C und F sehen im Mentoring ebenfalls die Chance auf Vernetzung. Sie betonen jedoch, dass in der Hotellerie durch den täglichen Austausch bereits viel informelle Vernetzung besteht. So wird von Non-User E erwähnt, dass im Alltag oft eine Art natürliches Mentoring eintritt, weil man in der Branche im stetigen Austausch miteinander ist.

Es entstehen demnach durch das Mentoring nachhaltige Verbindungen, die aus dem Rahmen des offiziellen Programms heraustreten. So wird von zwei Non-User die Wichtigkeit der Vernetzung auch über das Programm hinaus erwähnt, um dem Mentee über dessen Kompetenzen hinaus Hilfestellung leisten zu können, indem der bzw. die Betreffende an die richtige Ansprechperson vermittelt werden kann.

4.1.4.2 Reduktion Fluktuation

2 User und 3 Non-User erwähnen im Zusammenhang mit Mentoring die Chance zur Reduktion der Fluktuation. Die User E und F etwa sehen eine Chance darin, die Potenziale der Mitarbeitende früh genug zu erkennen und diese durch gezielte Förderung nachhaltig an das Unternehmen zu binden. User E betont, dass die individuelle Entwicklung sowie Stärkung des Selbstvertrauens per Mentoring-Begleitung positiv dazu beitragen kann, Betreffende langfristig im Unternehmen zu halten.

Drei von sechs Non- Usern (A, B, C) thematisieren den expliziten Zusammenhang zwischen Mentoring und einer Reduktion der Fluktuation. Hierbei wurde die Rolle der Führungskräfte als ausschlaggebendes Kriterium gesehen. So betont User A, dass Mitarbeitende häufig nicht das Unternehmen, sondern die Führungskraft verlassen. Gut strukturiertes Mentoring könnte hier als Chance gesehen werden, indem es Vertrauen, Wertschätzung und die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden fördert.

Weiter sehen die Non- User B und C im Mentoring eine Chance als präventive Massnahme, welche der Überforderung bei neuen Führungskräften entgegenwirken kann. Sie erklärten, dass durch gute Begleitung Herausforderungen besser gemeistert werden und Kündigungen eher vermieden werden können.

«…Milliardenlohn zahlen und so weiter, das wird nicht passieren. Und, dass man halt wie dort noch einen weiteren Aspekt hat, wo man irgendwie damit könnte Mitarbeiter halten oder zufrieden machen (Non User B , Pos. 43)»

4.1.4.3 Führungsskills

In beiden befragten Gruppen zeigt sich ein hohes Bewusstsein für die Bedeutung von Führungskompetenzen im Arbeitsalltag. Der Fokus der Führung wird nicht nur im Fachlichen gesehen, sondern erfordert auch soziale und personale Kompetenzen.

Zwei der User betonen hier, dass strukturierte Programme sowie Unterstützung beim Erwerb und der Reflexion von Führungskompetenzen von hoher Bedeutung sind. Sowohl theoretische Inputs als auch praktische Anteile wie Workshops finden dabei Anschluss. Das Mentoring gilt ihnen in diesem Sinne als wichtiger Baustein innerhalb der Lernreise neuer Führungskräfte. Die User E und F betonen dazu, dass besonders Fertigkeiten wie das Delegieren, die Bereitschaft, Verantwortung an das Teams abzugeben, und Sozialkompetenz essenziell sind.

Non-User A, D, F, berichten, dass die Entwicklung von Führungskompetenzen als wichtiger Bestandteil einer Führungsrolle verstanden wird. User A informiert, dass eine möglichst frühe Identifikation von Schlüsselpositionen wichtig ist, um die Führungskräfte entsprechend auf ihre Position vorzubereiten.

Zugleich wurde von Non- User B angesprochen, dass es aufgrund der hohen Fluktuation die Führungsqualität mangelt und Mitarbeitende frühzeitig ohne ausreichende Vorbereitung eine Führungsrolle übernehmen, während sie noch in die Rolle hineinwachsen, sodass sie anfangs nicht alle erforderlichen Kompetenzen besitzen. Hier sehen die Non-User einen klaren Vorteil beim Mentoring zur Minimierung von Unsicherheiten und zur gezielten Weiterentwicklung.

4.1.4.4 Förderung der Nachwuchsentwicklung

Sowohl User als auch Non-User sehen die gezielte Entwicklung von Nachwuchs als einen grundlegenden Aspekt der langfristigen Personal- und Führungsentwicklung an. Die Methoden und Strukturen zwischen den beiden Gruppen variieren jedoch teilweise deutlich.

Die User berichten über systematische Entwicklungswege für Nachwuchskräfte in ihren Organisationen. Das zielgenaue Erkennen und Fördern von Mitarbeitenden mit Entwicklungspotenzial ist hierbei ein wesentlicher Aspekt. Es wird besonders hervorgehoben, dass die Entwicklung von Nachwuchs nicht nur auf die klassische Fachkarriere, sondern auch auf Führungspositionen ausgedehnt wird (User B, E). Die gezielte Begleitung in Programmen und durch Mentoring ermöglicht es Nachwuchskräften, Verantwortung schrittweise zu übernehmen und sich in der eigenen Rolle weiterzuentwickeln. Im Zentrum stehen neben der fachlichen Qualifikation vor allem die persönliche Entwicklung, das Wachsen an neuen Aufgaben und das Sammeln praktischer Erfahrungen (User E, G).

Der Austausch mit erfahrenen Mentor/-innen bietet Nachwuchskräften Impulse und Orientierung. Sie können von Erfahrungen profitieren, ohne sich alleingelassen zu fühlen. Besonders gelobt wird die Möglichkeit, durch regelmässigen Austausch auch Perspektivwechsel zu fördern (User G).

Auch die Non-User erkennen die Nachwuchsentwicklung als einen bedeutenden Handlungsbereich an – vor allem angesichts des Fachkräftemangels, der Fluktuation und der oft fehlenden formalen Führungsausbildung (Non-User B, F). In einigen Fällen werden Nachfolgeprogramme genannt, in denen mehrere potenzielle Kandidaten gleichzeitig auf Führungspositionen vorbereitet werden. Dies wird als sinnvoll eingeschätzt (Non-User A, C). Es wird jedoch auch deutlich, dass nicht überall strukturierte Programme zur Entwicklung des Nachwuchses etabliert sind und oft nur situativ auf den akuten Bedarf reagiert wird.

Mentoring wird von den Non-Usern grundsätzlich als sinnvoller Bestandteil der Nachwuchsentwicklung angesehen, insbesondere um jungen Führungskräften oder Quereinsteigern den Eintritt zu erleichtern und diese gezielt bei der Entwicklung ihrer sozialen wie auch fachlichen Kompetenzen zu unterstützen (Non-User B, F). Der Entwicklungsbedarf bei Nachwuchsführungskräften wird insbesondere im Bereich der Sozialkompetenz als hoch eingeschätzt, da diese Fähigkeiten oft erst im praktischen Alltag erlernt werden bzw. nicht allein durch Ausbildung vermittelbar sind (Non-User F, C). Non- User A sieht hier besonders die Möglichkeit zur Entwicklung der «high potentials»

4.1.4.5 Förderung der Lernkultur

In den Interviews betrachten sowohl User als auch Non-User die Entwicklung von Nachwuchs als einen entscheidenden Erfolgsfaktor für die Zukunftsfähigkeit der Organisationen. Gezielte Entwicklungsangebote werden von beiden Gruppen als Möglichkeit angesehen, Mitarbeitende auf zukünftige Aufgaben vorzubereiten und langfristig im Unternehmen zu halten.

Zwei User heben eine offene Lernkultur hervor, in der Selbstinitiative und der Wille zur Entwicklung ausdrücklich unterstützt werden (User C, D). Entwicklungsprozesse werden als kontinuierliche Reflexions- und Anpassungsprozesse beschrieben, die über kurzfristige Zielerreichung hinausgehen und sich fortlaufend an den individuellen Interessen wie auch Lernfortschritten orientieren (User C).

Mentoring wird als ein geschützter Raum betrachtet, der es erlaubt, persönliche Herausforderungen, Unsicherheiten und neue Lernfelder offen zu diskutieren. Hier kann der Mentee eigene Themen einbringen, reflektieren und gezielt bearbeiten (User C).

Auch Non-User betonen die essenzielle Bedeutung kontinuierlichen Lernens und anhaltender Entwicklung für die Zukunftsfähigkeit von Mitarbeitenden und Organisationen (Non-User A). Besonders betont wird, dass der informelle Wissensaustausch neben formalen Ausbildungswegen entscheidend für die systematische Weitergabe von Erfahrungswissen ist (Non-User E). Mentoring wird als strukturierter Rahmen dafür betrachtet, den informellen Wissenstransfer gezielt zu organisieren sowie die Weitergabe von Wissen sicherzustellen.

Ausserdem wird es als eine Chance dargestellt, Denkweisen bei etablierten Führungspersönlichkeiten zu hinterfragen, und die Bereitschaft für neue Arbeitsmethoden zu stärken (Non-User F).

4.1.5 Bestandteile des Mentoring

4.1.5.1 Vorbereitung

Die Kategorie der Vorbereitung beinhaltet wesentliche Aspekte, welche vor der Durchführung zu beachten sind. Den Befragten zufolge spielt die Zusammenstellung eines geeigneten Pools von Mentor/-innen eine zentrale Rolle bei der Vorbereitung und Gestaltung von Mentoring-Programmen. Insbesondere die User A, G und F heben die Notwendigkeit eines strukturierten Pools aus erfahrenen und neuen bzw. potenziellen Mentor/-innen hervor, um individuell passende Matches zu ermöglichen. Die Auswahl erfolgt teils zyklisch (User A); sie basiert auf fachlichen Hintergründen, der Persönlichkeit (User G), dem Mindset und den Kapazitäten (User G, F). Es kommt hierbei nicht nur darauf an, ob etwas verfügbar ist – auch die individuelle Eignung ist von Bedeutung. Nicht ausreichend etwa ist, wenn jemand lediglich über fachliche Kompetenz verfügt, denn soziale Reife, die Fähigkeit zur Selbstreflexion und echtes Interesse an Menschen werden als entscheidende Kriterien angesehen (User G).

Auch die Bedeutung eines durchdachten Matching-Prozesses wird immer wieder thematisiert. Während einige Organisationen diesen Aspekt zentral managen und engmaschig betreuen (User A, G, F), bevorzugen andere Modelle mit mehr Eigenverantwortung und freiwilliger Kontaktaufnahme. Insbesondere die Non-User (A, B, E, F) heben hier niedrigschwellige, informelle Ansätze hervor, z. B. über interne Plattformen wie etwa *Beekeeper (eine interne Kommunikationsplattform)* (Non-User E) oder durch direkte Initiativen der Beteiligten (Non-User A, B).

Die Erfassung von Rahmenbedingungen, sei es durch Kurzprofile, Interessenabfragen oder strukturierte Gespräche, ist hinsichtlich der Qualität der Zuteilung sowohl für User als auch für Non-User entscheidend.

«Ich würde wahrscheinlich so im besten Falle wie ein Tinderprofil machen, dass man sowohl einen Pool an Leuten hat die sagen, mich würde das interessieren oder ich würde mich zur Verfügung stellen, mein Wissen in diesem Rahmen weiter zu geben (Non User E, Pos. 28)».

Es bestehen allerdings Unterschiede im beim Grad der Formalisierung dieser Abläufe: Die User G und F berichten von strukturierten Interviews, Assessments, während die Non-User E und B eher flexible und spontane Lösungen bevorzugen, bei denen sich Tandems selbst organisieren können.

Gruppenübergreifend besteht Einigkeit, dass Mentor/-innen eine gewisse Grundqualifikation benötigen – etwa durch eigene Führungserfahrung (User G, Non-User B), Schulungen (User F, Non-User E) oder auch eine bewusste Auseinandersetzung mit den eigenen Fähigkeiten und Grenzen (User G, Non-User C, F). Zudem betont User G, dass Mentor/-innen sich ihrer Rolle bewusst sein und als Sparringspartner/-innen auf Augenhöhe agieren sollten, statt als ‹Besserwisser› aufzutreten.

Die Rolle der Programmleitung variiert in ihrem Umfang. Von den Usern B, F und G werden eindeutige Strukturen mit Verantwortlichen für Abläufe, Überwachung, regelmässiges Statusabgleichen und Eskalationswege beschrieben. Zwar setzen die Non-User B, C und F stärker auf die Eigenverantwortung der Beteiligten, erkennen jedoch auch die Notwendigkeit einer Ansprechperson oder einer neutralen Instanz im Hintergrund an, vor allem bei Problemen im Tandem (Non-User C, F).

4.1.5.2 Planung

User berichten über etablierte Prozesse, die in der Regel zentral gesteuert werden: Das Matching (User A, User G) wird von den Programmleitungen übernommen, wobei Vorschläge oft von HR, Führungskräften oder Businesspartnern kommen. Die Auswahl geeigneter Mentor/-innen erfolgt freiwillig, teilweise jedoch mit Unterstützung von Assessments oder strukturierten Gesprächen (User E, F). Mehrere Nutzer heben hervor, dass Fixprogramme mit festgelegten Laufzeiten, klaren Check-ins und Feedbackschleifen für die Verbindlichkeit und den Erfolg des Mentoring hilfreich sind (User A, F).

Non-User skizzieren eher flexible oder hypothetische Modelle: Obwohl sie oft für freiwillige Teilnahme und eine lockere Steuerung plädieren, wünschen sie sich eine gewisse Vorauswahl geeigneter Mentor/-innen (Non-User B, C). Auch sehen einige Non-User einen Vorteil darin, dass Mentees sich selbst geeignete Mentor/-innen aussuchen (z. B. Non-User D).

4.1.5.3 Matching-Prozess

User und Non-User heben hervor, dass ein sorgfältiger Matching-Prozess entscheidend dafür ist, eine tragfähige und entwicklungsfördernde Mentoring-Beziehung zu schaffen. Die Übereinstimmung der Passung auf fachlicher und persönlicher Ebene wird von allen als entscheidende Voraussetzung genannt.

User haben praktische Erfahrungen mit verschiedenen Matching-Verfahren. Deutlich wird, dass sich die Programmverantwortlichen (User A, G) stark an ihrer persönlichen Beurteilung und ihrer Intuition orientieren. Persönliche Eigenschaften wie Mindset, Reflexionsfähigkeit und soziale Kompetenz werden neben fachlichen Kriterien als besonders entscheidend angesehen. Das Matching wird in einigen Fällen seitens der Programmleitung mittels Rückmeldungen von HR, Vorgesetzten oder internen Entwicklungsdialogen (User B, F) durchgeführt.

Hypothetische Ansätze von Non-Usern fokussieren sich stärker auf Standardisierung und Systematisierung. Erwähnt werden digitale Matching-Plattformen, strukturierte Fragebögen (Non-User F), Matching-Events in Form von Speed-Dating (Non-User B). Der aktive Einbezug der Mentees in die Auswahl wird dabei vielfach als wünschenswert erachtet (Non-User A, D). Zusätzlich wird in kleineren Organisationen darüber gesprochen, externe Mentor/-innen einzubeziehen, um hierarchische Abhängigkeiten zu vermeiden (Non-User D, E).

4.1.5.4 Kick-off

Die User und die Non-User heben hervor, wie wichtig ein gut organisierter Kick-off für den Mentoring-Prozess ist. Primär geht es darum, eine gemeinsame Ausgangsbasis für die Zusammenarbeit zu etablieren, die Rollen zu klären und gegenseitige Erwartungen offen zu diskutieren.

User haben umfassende praktische Erfahrungen mit der Gestaltung von Kick-offs. Der Auftakt findet oft im Beisein der Programmleitung, der Mentees und der Mentor/-innen statt (User A, C, D, G). Es werden sowohl organisatorische Fragen wie Terminplanung, Zuständigkeiten und Rahmenbedingungen als auch inhaltliche Aspekte der Zusammenarbeit geklärt. Bisweilen wird dafür eine formelle Vereinbarung erstellt (User A, B, D, E), deren Verbindlichkeit jedoch variiert: Teils dient diese eher zur Orientierung, teils wird sie als schriftliche Verpflichtung verwendet, um den Prozess später nachvollziehbar zu gestalten. Einige Programme beziehen die Vorgesetzten aktiv in den Kick-off ein, um Schnittstellen und Zielsetzungen abzugleichen (User C, G).

Bei einigen Usern werden im Kick-off zudem bereits Themen wie Rollenklärung (Mentor/-in, Mentee, Programmleitung), Zieldefinition, Feedbackprozesse und Eskalationswege angesprochen (User D, E). Formate, die weiterführende Reflexionsworkshops, Podiumsgespräche mit ehemaligen Teilnehmenden und ergänzende Impulse zur Persönlichkeitsentwicklung beinhalten, sind bei den Usern besonders ausgeprägt (User G).

Non- User haben hypothetische Vorstellungen und skizzieren eher allgemeine Konzepte für die Gestaltung eines Kick-offs. Erwähnt werden z. B. Informationsveranstaltungen zu Programminhalten, Rollen und Abläufen (Non-User B, C, F), eine erste Kennenlernrunde mit Mentor/-in und Mentee (Non-User E) sowie das gemeinsame Ausarbeiten von Erwartungen und Zielen. Einige Non-User schlagen vor, den Kick-off als eine Art Bestätigung des Matchings zu verwenden, in deren Verlauf beide Seiten nach einem Erstgespräch endgültig entscheiden, ob eine Zusammenarbeit passt (Non-User E, F).

«Und da denke ich, so eine Kick-Off-Veranstaltung ist extrem wichtig, dass die im gleichen Raum hinsitzen und dass die das von der gleichen Person hören, was die Erwartungen sind an einen Mentor. Und ihnen auch irgendwo näherbringen, was die Erwartungen höchstwahrscheinlich sind von den Mentees. (Non User C, Pos. 31)».

Es gibt unterschiedliche Meinungen zur Vorbereitung der Gespräche: Einige ziehen einen strukturierten Fragebogen in Betracht (Non-User B), während andere informelle Gespräche in einer entspannten Atmosphäre befürworten, die eine Exit-Möglichkeit bieten, falls die Chemie nicht stimmt (Non-User E).

4.1.5.5 Tandemtreffen

Mentoring wird als Gelegenheit betrachtet, Erfahrungswissen zu vermitteln und bei der Weiterentwicklung zu unterstützen. Hierzu heben beide Gruppen hervor, wie wichtig es ist, sich persönlich auszutauschen und individuell begleitet zu werden. Sowohl User als auch Non-User betonen, dass es für

Mitarbeitende von grossem Nutzen ist, eine vertrauensvolle Ansprechperson zur Verfügung zu haben, die unabhängig von der eigenen Führungskraft Reflexion ermöglicht, bei konkreten Herausforderungen hilft und Orientierung bietet. Dieser Reflexionsprozess wird von Usern (etwa User C, G) oft konkret geschildert, teilweise unter Einsatz gezielter Methoden wie Skalierungen, strukturierten Rückblicken und protokollierten Entwicklungsschritten. Non-User (etwa C, D, F) denken dahingehend eher an offene und flexible Austauschformate, die sich stärker auf situative Themen im Arbeitsalltag konzentrieren.

Wiederkehrend wird auf die Wichtigkeit von Reflexion, Rückmeldung und individueller Entwicklung hingewiesen. Während User diesen Aspekt oft systematisch angehen (z. B. durch begleitende Workshops, strukturierte Check-ins und Feedbackschleifen – User F, G), zeigen Non-User tendenziell eine pragmatischere, weniger formalisierte Sichtweise: Sie sehen den Wert eher in praxisnahen Gesprächen, um dabei aktuelle Herausforderungen situativ zu erörtern (z. B. Non-User B, D, E).

Beide Gruppen nennen das Vertrauen zwischen Mentor/-in und Mentee als zentrale Voraussetzung für den Erfolg. Die Basis für eine funktionierende Mentoring-Beziehung sind demnach Offenheit, Vertraulichkeit und gegenseitiger Respekt. Insbesondere User (etwa C, G) betonen die Bedeutung eines geschützten Raums für Selbstreflexion und emotionale Themen, während Non-User (etwa C, F) diesen Aspekt oft intuitiv ansprechen, ohne formale Mechanismen zu erläutern.

Mentoring wird von Usern wie auch Non-Usern als wechselseitige Lerngelegenheit angesehen. Mentees ziehen Nutzen aus der Erfahrung, dem Wissen und den Netzwerkverbindungen ihrer Mentor/-innen. Gleichzeitig erhalten Letztere neue Impulse durch die Reflexion eigener Denkweisen und das Kennenlernen neuer Perspektiven. Vor allem von Usern (etwa B, F) wird dies als bewusste Lernschleife für beide Seiten betont. Auch Non-User (etwa A, E) erkennen diesen Aspekt, sprechen diesen aber eher auf der Ebene einer allgemeinen Vorstellung an.

Die Bedeutung der Formalisierung wird unterschiedlich eingeschätzt. Während User (etwa A, C, G) die klare Strukturierung von Programmen mit Bewerbungsprozessen, Pools, Matching, Check-ins und Abschlussformaten als hilfreich bzw. unterstützend empfinden, wünschen Non-User (etwa B, E, F) mehr Flexibilität, Einfachheit und einen niedrigschwelligen Zugang, um die natürliche Entwicklung der Tandembeziehung nicht zu stören.

4.1.5.6 Orientierungshilfen während des Mentoring

Die Bedeutung klarer Strukturen und Orientierungshilfen, die den Verlauf des Mentoring unterstützen, wird sowohl von Usern als auch von Non-Usern betont. Es handelt sich um organisatorische und inhaltliche Leitplanken, die Sicherheit bieten, Verbindlichkeit schaffen und den Entwicklungsprozess der Mentees systematisch unterstützen sollen.

User verfügen in der Regel bereits über eine Reihe bewährter Instrumente und Abläufe, die sie im Mentoring nutzen. Zielvereinbarungen (User A, D, E, G), Entwicklungspläne (User G) und Gesprächsleitfäden (User C, G) werden häufig verwendet, um Themen, Ziele und Meilensteine zu bestimmen bzw.

regelmässig zu überprüfen. Die Reflexionsprotokolle nach den Sitzungen (User C, E) dienen dazu, den Lernerfolg zu sichern; sie bilden die Grundlage für Folgediskussionen. Diverse User heben hervor, dass Workshops im Rahmen des Mentoring wesentliche Anstösse geben, Möglichkeiten für Austausch bieten und Herausforderungen thematisieren (User C, G, F). Darüber hinaus werden gezielt Themen wie Auftrittskompetenz, Resilienz und herausfordernde Führungssituationen behandelt (User G, C). Es werden auch Mentoren-Workshops angeboten, in denen Mentor/-innen sich untereinander austauschen und voneinander lernen können (User C, G).

Auch Non-User denken über ähnliche Strukturen nach, wenngleich zumeist auf einer hypothetischen Ebene. Workshops für Mentor/-innen werden als sinnvoll erachtet (Non-User F), um Erwartungshaltungen zu klären und den Mentor/-innen das notwendige Rüstzeug zu bieten.

«Ein Workshop, wo man die Rahmenbedingungen und Strukturen von dem Ganzen anschaut. Genau, vielleicht auch Tipps und Tricks. Vielleicht hat man ja jemanden, der im Bereich Coaching geht oder was auch immer, der Tipps und Tricks durchgibt, wie man am besten gewisse Herausforderungen anfasst und wie man da die Leute am besten unterstützen kann. (Non User F, Pos. 32)»

Es wird auch vorgeschlagen, Formulare oder Leitfäden zu erstellen, die als Grundlage für Gespräche dienen (Non-User B, C). Sowohl längerfristige Ziele als auch kurzfristige Themen sollen dabei festgehalten und regelmässig überprüft werden (Non-User B, D). Allerdings heben einige Non-User hervor, dass eine übermässige Formalisierung schädlich sein könnte und Platz für Individualität bestehen sollte (Non-User C, E). Der Nutzen von Reflexionsschleifen und Zwischenbilanzen wird zugleich erkannt, um den Prozess transparent zu gestalten und Entwicklungen sichtbar zu machen (Non-User B, D).

4.1.5.7 Trennung Tandem

Alle User und Non-User betonen, dass das Ende eines Mentoring-Jahres nicht einfach geschehen sollte, sondern eine bewusste Zäsur nötig ist. Der damit verbundene Abschluss wird als Gelegenheit wahrgenommen, das Erbrachte zu reflektieren, Erfolge zu betonen und einen eindeutigen Übergang zu gestalten – auf emotionaler wie auch organisatorischer Ebene.

In beiden Gruppen wird es als sinnvoll erachtet, ein Abschlussgespräch zu führen, teilweise im Trio mit Programmleitung oder Vorgesetzten, um Rückblick und Ausblick miteinander zu verbinden. Die User C, G und D berichten über formelle Abschlusssettings, die teilweise mit Vorgesetzten und der Programmleitung stattfinden. Non-User B, C und F zeichnen eher ein Bild, in dem Tandems eigenständig ein Abschlussgespräch führen, wobei die Programmleitung nach Bedarf hinzukommt.

Auch der Wunsch, diesen Moment zur Wertschätzung zu nutzen, wird deutlich – sei es durch ein gemeinsames Essen (User C, E, F; Non-User B, C, F), ein Zertifikat (User G; Non-User B) oder eine symbolische Geste zur Anerkennung beider Rollen. Dies gilt insbesondere für ehrenamtlich tätige Mentor/-innen.

User äussern auffallend differenzierte Ansichten zur praktischen Umsetzung. Strukturierte Programme

mit festen Abschlussworkshops, Rückblicke, öffentliche Reflexionsrunden und Zertifikatsübergaben werden z. B. von User G beschrieben. User C berichtet von persönlichen Abschlussgesprächen, die individuell gestaltet sind, sowie von einem informellen Abschlussessen. User E hebt hervor, dass es sich positiv auswirkt, im Gespräch auf die eigenen Fortschritte zurückzublicken und diese zu skalieren. User D erläutert Präsentationen, die der Dokumentation des Mentoring-Prozesses dienen. Insgesamt wird die strukturelle Rahmung durch das Programm (z. B. Einführungs- und Abschlussworkshops, festgelegte Feedbackformate, beteiligte Vorgesetzte) von den Usern als hilfreich für die Sichtbarmachung des Programms, die Motivation der Teilnehmenden und die Förderung der persönlichen Entwicklung erachtet. Das Bedürfnis nach einem ‹feierlichen Moment› – etwa einer Zertifikatsübergabe oder der Anerkennung vor dem Team – wird dabei mehrfach betont.

Im Unterschied hierzu bringen Non-User häufiger weniger konkrete Ideen oder theoretische Konzepte zur Ausgestaltung eines Mentoring-Abschlusses zum Ausdruck. Die Non-User A, B und F bevorzugen informelle Formate wie Mahlzeiten, Apéros oder ungezwungene Treffen. Abschlussmomente sollten laut einem Vorschlag von Non-User B in bereits bestehende betriebliche Veranstaltungen wie Mitarbeitertage oder Townhalls eingebaut werden. Sie heben die Anpassungsfähigkeit hervor, den Abschluss massgeschneidert auf das Tandem abzustimmen (Non-User C, F). Auch Non-User unterstreichen zudem die Option, selbst zu entscheiden, ob man nach dem Abschluss des offiziellen Programms miteinander in Kontakt bleibt (Non-User C, B).Einige Non-User (B, C, F) stellen die symbolische Bedeutung des Abschlusses als Wertschätzungsgeste stärker heraus, erkennen jedoch die Notwendigkeit formaler Folgeprozesse eher nachrangig an.

4.1.5.8 Evaluation

Die Wichtigkeit der Evaluation von Mentoring-Programmen wird sowohl von Usern als auch von Non-Usern anerkannt, aber die Ansätze, die Tiefe und die Instrumente variieren je nach Erfahrung stark. In ihren bestehenden Programmen setzen User vielfach auf standardisierte Evaluationselemente. Die Evaluation erfolgt meist auf mehreren Ebenen: Einerseits werden während des Mentoring regelmässige Rückmeldeschleifen durchgeführt, teils innerhalb bestehender Entwicklungsgespräche und Dialogformate (z. B. Leistungs- oder Entwicklungsdialoge), in denen neben weiteren Themen auch die Erfahrungen aus dem Mentoring reflektiert und weiterentwickelt werden. Darüber hinaus finden regelmässige informelle Check-ins statt, um den Fortschritt der Tandems zu erfragen, zum Teil durch direkte Gespräche, Reflexionsprotokolle oder kurze schriftliche Rückmeldungen (User A, B, E, G).

Am Programmende werden strukturierte Abschlussbefragungen oder Feedbackbögen (User A, C, D ,E F, G) verwendet, die sowohl die Erfahrungen der Mentees als auch der Mentor/-innen und teilweise der Vorgesetzten berücksichtigen. In einigen Programmen (User G) wird zusätzlich eine nachgelagerte Evaluation durchgeführt, die mehrere Monate nach dem Abschluss des Programms stattfindet, um auch langfristige Entwicklungen zu erfassen.

Non-User führen Diskussionen über potenzielle Evaluationsmethoden, die eher hypothetischer Natur sind. Gleichzeitig denken sie über die Schwierigkeiten nach, die mit der Quantifizierbarkeit von Mentoring-Erfolgen einhergehen. Alle Non-User (A, B, C, D, E, F) betrachten subjektive Einschätzungen von Mentor/-innen und Mentees als zentral, heben jedoch gleichzeitig die Grenzen quantitativer Messgrössen hervor. Zu den Vorschlägen gehören u. a. Abschlussfragebögen, gemeinsame Feedbackgespräche, 360-Grad-Feedbacks und Rückmeldungen von Vorgesetzten sowie die Verknüpfung mit bestehenden Mitarbeiterumfragen zur Führungskultur. Überdies wird empfohlen, die Evaluation von Beginn an transparent als festen Bestandteil des Programms zu kommunizieren, um die Verbindlichkeit und das Engagement aller Beteiligten zu erhöhen.

«Sicher einerseits durch gezielte Ansprache. Du kannst fragen zum Abteilungsleiter, wie es läuft, seit es abgeschlossen ist. Aber vielleicht auch durch 360-Grad-Feedback, wo man gezielt nur dafür verwendet…. (Non User F, Pos. 41)»

.

Non-User A und C erwähnen die Eignung klassischer KPI im Mentoring-Kontext als begrenzt angesehen. Entwicklungen subjektiver Natur, qualitative Rückmeldungen und kulturelle Indikatoren (z. B. das Verhalten der Führungskräfte, die Zufriedenheit der Mitarbeiter oder das Klima im Team) gelten eher als geeignete Erfolgskriterien.

4.2 Ableitung und Beschreibung der Mentoring-Szenarien

Die beiden Mentoring-Szenarien wurden auf Grundlage einer systematischen Auswertung der leitfadengestützten Interviews mit Führungskräften (User / Non-User) entwickelt. Eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) ermöglichte das Herausarbeiten zentraler Themen, Herausforderungen und Anforderungen an Mentoring im Hotelgewerbe-Kontext sowie das Ableiten praxisnaher Gestaltungsansätze.

Die Interviews verdeutlichten, dass Mentoring aus Sicht der Befragten dann effektiv ist, wenn es auf die spezifischen beruflichen Übergänge und individuellen Entwicklungsbedarfe abgestimmt wird. Es wurde mehrfach hervorgehoben, dass ein undifferenziertes, allgemeingültiges Mentoring-Format den spezifischen Anforderungen von Führungskräften in unterschiedlichen Karrierestufen nicht gerecht wird. Vielmehr sind gestufte Angebote erforderlich, die sowohl den Einstieg in eine erste Führungsrolle als auch den Übergang in strategisch wichtige Schlüsselpositionen unterstützen können.

4.2.1 Szenario 1

Die Entwicklung von Szenario 1 wurde durch sich wiederholende Äusserungen im Datenmaterial gestützt, die den Bedarf an Orientierung, Selbstreflexion und grundlegenden Führungskompetenzen in der Anfangsphase einer Führungsrolle hervorheben. Mehrere User äusserten den Wunsch, zu Beginn ihrer Karriere als Führungskraft eine erfahrene Ansprechperson gehabt zu haben, die ihnen neben Fachwissen auch emotionale Sicherheit und Möglichkeiten zur persönlichen Entwicklung geboten hätte. Selbst Non-User, äusserten den Wunsch nach einem niedrigschwelligen Begleitformat, das Unterstützung unabhängig von disziplinarischer Führung bietet.

Eine wichtige Erkenntnis liegt darin, dass häufig Nachwuchsführungskräfte aus operativen Rollen aufsteigen, ohne über die nötige Führungserfahrung zu verfügen (s. Kapitel 4.1). Aus den Interviews ging hervor, dass es in der Anfangsphase sinnvoll ist, sich gezielt extern von erfahrenen Mentor/-innen unterstützen zu lassen, um die neue Rolle bewusst und reflektiert gestalten zu können. Die externe Besetzung der Mentoren-Rolle wurde häufig als vorteilhaft benannt, um Hierarchien zu vermeiden und einen offenen Dialog zu fördern.

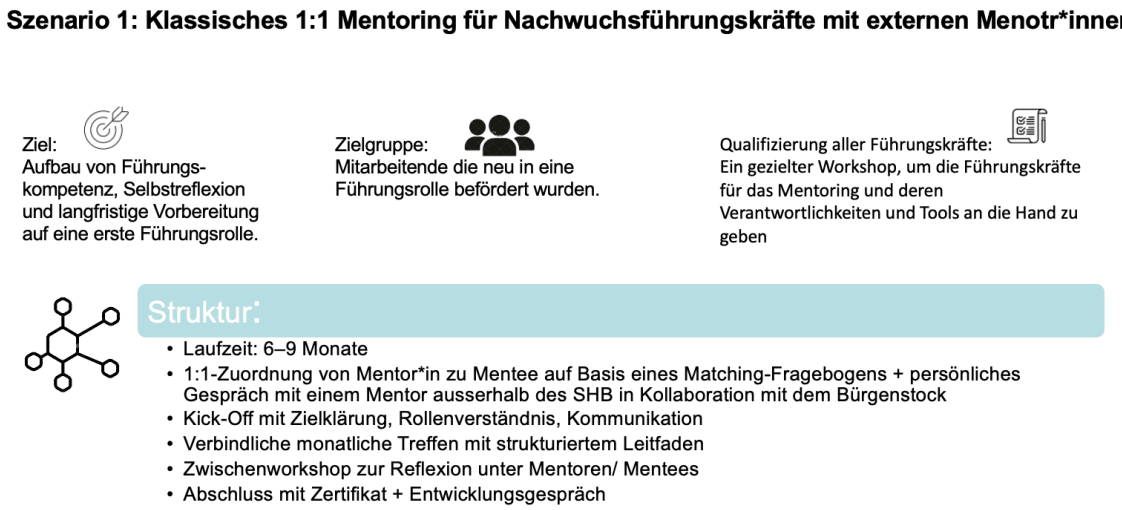

Abbildung 1: Szenario 1 – klassisches 1:1-Mentoring für Nachwuchskräfte mit externen Mentor/-innen

Darüber hinaus wurde der Wunsch nach einer strukturierten Begleitung, klaren Rahmenbedingungen und einer gezielten Qualifizierung der Mentor/-innen geäussert. Im Szenario wurden diese Elemente berücksichtigt, u. a. durch einen verbindlichen Matching-Prozess, regelmässige Treffen, einen Kick-off mit klaren Rollen und einen Zwischenworkshop zur Reflexion des Prozesses.

4.2.2 Szenario 2

Das zweite Szenario adressiert einen anderen Bedarf, der insbesondere von erfahrenen Führungskräften und HR-Verantwortlichen betont wurde: die gezielte Entwicklung von Mitarbeitenden mit hohem Potenzial im Hinblick auf künftige Schlüsselpositionen. Aus mehreren Interviews ging hervor, dass es in

der Organisation an strukturierten Nachfolgeprozessen mangelt. Gleichzeitig besteht jedoch ein breites Bedürfnis, Leistungsträger/-innen frühzeitig zu identifizieren und strategisch zu fördern.

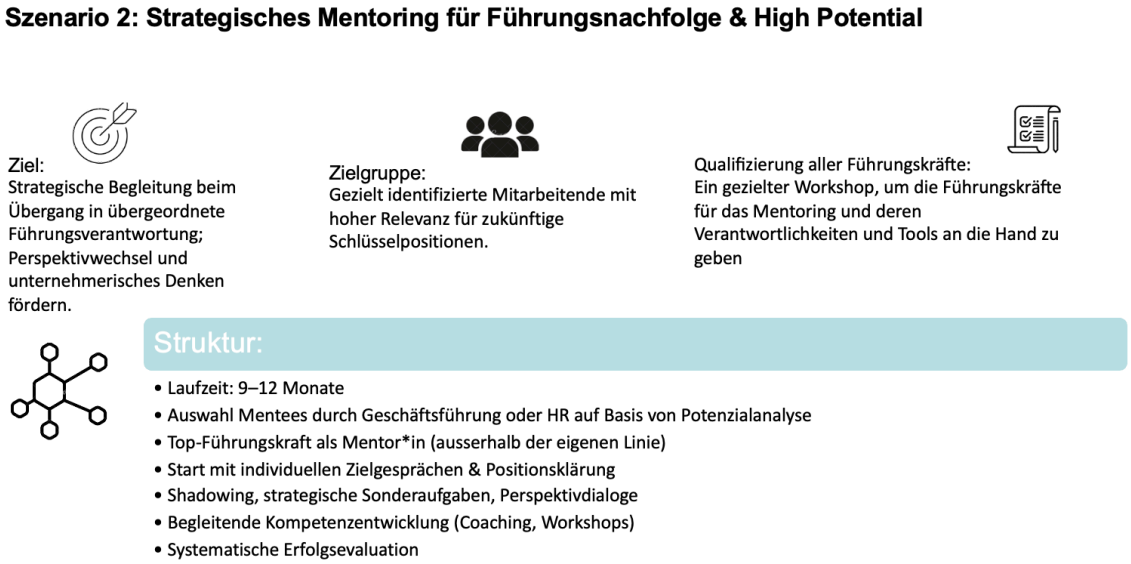

Abbildung 2: Szenario 2 – strategisches Mentoring für Führungsnachfolge und High Potenials

Vor allem von den Non-Usern wurde angemerkt, dass Mentoring besonders effektiv ist, wenn es in eine umfassende Talent- und Nachfolgeplanung integriert wird. Dies wurde durch Nutzer sekundiert, die auf die Wichtigkeit von Perspektivwechsel, strategischem Denken und organisationsübergreifender Vernetzung hinwiesen. Ein erweitertes Mentoring-Format, das auf intensiver Rollenklärung, Shadowing, Sonderprojekten und ergänzender Kompetenzentwicklung basiert, wurde für diese Zielgruppe entwickelt.

Ferner ergibt sich aus den Interviews, dass in der Tat der Wunsch besteht, erfahrene Top-Führungskräfte als Mentor/-innen zu engagieren – allerdings ausserhalb der direkten Linienhierarchie. Die Befragten hoben hervor, dass es für die Diskussion sensibler Themen in einem geschützten Rahmen sowohl Vertrauen als auch eine gewisse Distanz braucht. Mehrere Interviewte forderten zudem eine systematische Evaluation, um den Erfolg des Programms transparent zu gestalten und es weiterzuentwickeln.

4.3 Ergebnisse Workshop

Die entwickelten Mentoring-Szenarien wurden nach der qualitativen Auswertung der Interviews in einem Workshop mit ausgewählten Führungskräften des SHB diskutiert und reflektiert. Dieser sollte die Praxistauglichkeit der Szenarien anhand realer Anforderungen überprüfen, zusätzliche Perspektiven einholen und eine priorisierte Entscheidung für ein umsetzbares Pilotkonzept treffen.

4.3.1 Diskussionsergebnisse der World-Café-Runden

Die Verfasserin geht davon aus, dass aufgrund der Wahl der Methode *World Café* in Kleingruppen ein strukturierter, offener und dialogorientierter Austausch stattfinden konnte. Im Verlauf des Workshops rotierten die Teilnehmenden dabei wie vorgesehen zwischen den vorbereiteten Stationen der beiden

Szenarien. Sie diskutierten Stärken, Schwächen und Umsetzungsideen anhand vordefinierter Leitfragen und hielten ihre Überlegungen auf Flipcharts fest. Im anschliessenden Plenum wurden die wichtigsten Aussagen je Szenario vorgestellt und reflektiert, gefolgt von einer abschliessenden Abstimmung und Diskussion.

4.3.2 Szenario 1

Das erste Szenario wurde im Workshop zunächst grundsätzlich als sinnvoll und attraktiv beschrieben. Der Einsatz externer Mentor/-innen wurde als Möglichkeit gesehen, einen unabhängigen Blickwinkel zu ermöglichen, um neue Perspektiven zu eröffnen und gezielt Führungskompetenzen bei jungen Führungskräften zu fördern. Insbesondere die Idee, Nachwuchsführungskräfte in einem klar definierten, begleiteten Rahmen über einen Zeitraum von sechs bis neun Monaten mit einer externen Person zu verknüpfen, fand inhaltlich Zustimmung.

Im Lauf der Debatte traten allerdings Bedenken bezüglich der praktischen Realisierung zutage. Mehrere Führungskräfte verwiesen auf die Unmöglichkeit, externe Mentor/-innen aus dem vorhandenen Budget zu finanzieren. Die externen Honorarkosten sowie die Aufwände für Koordination, Matching und Qualitätssicherung wurden demnach als hoch eingeschätzt. Angesichts der rezessiven Wirtschaftsgegenwart ist ein solches Szenario kaum zu rechtfertigen – vor allem, wenn noch keine sichtbaren Erfolge belegt seien.

Zusätzlich zur finanziellen Dimension wurde auch die strukturelle Einbindung hinterfragt: Externe Mentor/-innen haben zwar wertvolle Erfahrungen, kennen jedoch die interne Kultur und die betrieblichen Rahmenbedingungen des SHB nicht. Dies könnte zur Folge haben, dass die Mentoring-Gespräche zwar individuell von Nutzen, strategisch aber kaum anschlussfähig sind. Darüber hinaus wurde die fehlende Rückkopplung in die Organisation kritisiert – ein Aspekt, der laut mehreren der Führungskräfte funktionieren sollte, um eine notwendige Voraussetzung für nachhaltige Wirkung zu gewährleisten.

Ein weiterer entscheidender Punkt betrifft die ungenutzte Gelegenheit, erfahrene interne Führungskräfte als Mentor/-innen einzusetzen. Einige Teilnehmende brachten konkret zum Ausdruck, dass auch diese Zielgruppe vom Mentoring profitieren kann – sei es durch Rollenreflexion, Sichtbarkeit oder Wissensweitergabe. Eine ausschliessliche Zusammenarbeit mit externen Mentor/-innen hingegen würde nicht nur eine wertvolle interne Ressource ungenutzt lassen, sondern auch einen potenziellen Entwicklungspfad für bestehende Führungskräfte blockieren.

In der Diskussion wurde Szenario 1 zusammenfassend als theoretisch wirksam, aber unter den aktuellen betrieblichen Rahmenbedingungen nicht umsetzbar bewertet. Als wesentliche Gründe gegen eine Umsetzung in der derzeitigen Phase wurden die begrenzten finanziellen Mittel, das Fehlen einer institutionellen Verankerung im Unternehmen und die geringe Rückwirkung auf die interne Führungskultur genannt. Die Einbeziehung externer Mentor/-innen käme damit allenfalls punktuell oder später in Betracht, nicht aber in Form eines Pilotprojekts.

4.3.3 Szenario 2

Das zweite Szenario wurde wesentlich positiver wahrgenommen und im Laufe der Diskussion zunehmend als realistisch, effektiv und ressourcenschonend angesehen: Es wird als strategisch wertvoll erachtet, intern Mentees mit hohem Potenzial gezielt auszuwählen – etwa basierend auf deren Leistung oder Entwicklungsperspektive. Zugleich ist laut den Diskussionskreisen im Workshop die Einbindung interner Führungspersönlichkeiten als Mentor/-innen ein wesentliches Merkmal, das dieses Szenario im Vergleich zum ersten erheblich aufwerten würde.

Zahlreiche Führungspersonen betonten, dass das Unternehmen viele erfahrene und kompetente Angestellte hat, die sowohl fachlich als auch persönlich für eine Mentoring-Rolle geeignet sind. Durch die Einbindung dieser Personen würden sich mehrere Vorteile ergeben. Zunächst könne internes Erfahrungswissen strategisch weitervermittelt werden, was perspektivisch den Wissenstransfer innerhalb der Organisation unterstützt. Zweitens bringen vertiefte Selbstreflexion, das Einnehmen neuer Perspektiven und eine bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Führungsrolle auch für die Mentor/-innen Vorteile mit sich. Ein dritter Vorteil der Kooperation zwischen Mentor/-in und Mentee betrifft die Stärkung der bereichsübergreifenden Vernetzung. In einem operativ stark fragmentierten Betrieb wie dem SHB wurde dieser Aspekt als besonders wertvoll hervorgehoben.

Ausserdem wird Szenario 2 als wesentlich ressourcenschonender angesehen: Da keine Honorare für externe Dienstleistungen anfallen, könnten sowohl finanzielle Einsparungen vorgenommen werden als auch die interne Steuerung (z. B. durch HR oder L&D). Es wurde von verschiedenen Seiten hervorgehoben, dass dieses Szenario eigenständig – ohne zusätzliches Budget – als Pilot umgesetzt und bei Erfolg weiter ausgebaut werden kann. In Zeiten, in denen es an Geld und Personal mangelt, wurde dies als entscheidendes Kriterium genannt.

Ein weiterer Punkt betrifft die strukturelle Einbettung: Die interne Ausrichtung ermöglicht den Gesprächskreisen zufolge eine verbesserte Koordination mit bestehenden Entwicklungsprozessen – etwa hinsichtlich Potenzialanalyse, Nachfolgeplanung oder Leistungsbeurteilungen. Das Mentoring-Programm könne durch eine zielgerichtete Verbindung zu bestehenden Formaten wie Entwicklungsdialogen oder Leadership-Workshops nicht nur initiiert, sondern auch nachhaltig verankert werden.

Ein besonderes Augenmerk wurde auch auf den kulturellen Mehrwert gelegt: Wenn Führungskräfte im SHB selbst als Mentor/-innen fungieren, sendet dies den Befunden nach ein Signal an die jüngeren Generationen, dass die Entwicklung von Führungskräften ernstgenommen und aktiv gefördert wird. Zugleich wird eine Dialog- und Lernbereitschaftskultur gefördert, was langfristig zu einer stabileren Führungskultur beiträgt. Vor allem von den Teilnehmenden, die in ihrem Alltag bereits informelle Mentoring-Beziehungen pflegen, deren Wirkung sie als sehr positiv beschreiben, fand dieses Argument Unterstützung.

Die Erfolgsindikatoren für Szenario 2 umfassen individuelle Entwicklungen der Mentees (z. B. gesteigerte Selbstsicherheit und bessere Integration in die Führungsrolle) sowie systemische Effekte (etwa verbesserte Bindung, geringere Fluktuation und intensivere bereichsübergreifende Zusammenarbeit). Für die Umsetzung wurden zudem konkrete Gestaltungselemente vorgeschlagen, beispielsweise vorbereitende Workshops mit Mentor/-innen, strukturierte Matching-Prozesse, Zwischenreflexionen und Abschlussgespräche mit Zertifikatsvergabe.

5. Diskussion

5.1 Interpretation der Ergebnisse im Kontext der Fragestellung

In diesem Kapitel sollen die in Kapitel 1.2 formulierten Unterfragen sowie abschliessend die Hauptforschungsfrage beantwortet werden. Hierfür werden diese jeweils zunächst wörtlich wiederholt und anschliessend adressiert.

Unterfrage 1: Welche Best Practices zur Führungskräfteentwicklung durch Mentoring-Programme existieren in Branchenähnlichen Hotels?

Die Analyse der Gespräche mit Führungspersonen, die bereits Erfahrungen mit Mentoring-Programmen gemacht haben, verdeutlicht, welche Faktoren ihrer Meinung nach entscheidend für den Erfolg solcher Programme sind. Die praktischen Erfahrungen der User können effektiv mit branchenübergreifenden Erkenntnissen aus anderen Organisationen kombiniert und theoretisch gestützt werden. Auf diese Weise werden konkrete Anhaltspunkte für die Ausgestaltung von Mentoring-Programmen im Bereich der Hotellerie generiert.

Aus der Perspektive der Non- User ist die enge Verzahnung des Mentoring-Programms mit etablierten Personalentwicklungs- und Führungsprozessen ein entscheidender Erfolgsfaktor. Befragte betonten, dass die Einbindung in bestehende Instrumente wie Entwicklungsdialoge oder Leadership-Programme als hilfreich erachtet werde, um die Bedeutung des Programms zu verdeutlichen und gezielt passende Mentees zu finden. Dies spiegelt auch auf die branchenübergreifenden Erfahrungen aus Industrie, öffentlichem Dienst und Finanzwesen wider, wo Mentoring nicht als isolierte Massnahme, sondern als strategischer Bestandteil der Führungsentwicklung etabliert ist. Ausserdem gaben die User an, dass eine solche Anbindung den Einstieg ins Mentoring erleichtert und zu einem klareren Verständnis von Zielen und Erwartungen beiträgt.

Die User hoben zudem hervor, wie wichtig es ist, dass die Mentor/-innen gut qualifiziert sind. Zahlreiche Personen berichteten aus eigener Erfahrung von der Nützlichkeit gezielter Schulungen für Mentor/-innen, etwa Einführungstrainings oder Trainings zu Rollenklarheit, aber auch Kommunikationsschulungen oder den Austausch mit anderen Mentor/-innen. Gemäss Pflaum und Wüst (2019) bietet der Kick-Off, eine wichtige Ausgangslage um Erwartungen sowie definierte Standards zu setzen. Die User beschrieben besonders das aktive Zuhören, die Fähigkeit zur Selbstreflexion und den sensiblen Umgang mit herausfordernden Situationen als entscheidend für eine funktionierende Mentoring-Beziehung. Die praktischen Erfahrungen untermauern die theoretische Annahme, dass Mentoring hauptsächlich ein dialogisches und unterstützendes Führungsinstrument ist, das besondere soziale und kommunikative Fähigkeiten erfordert (Avolio & Gardner, 2005).

Non- User berichteten zudem, dass das Programm vor allem dann erfolgreich ist, wenn es eine gute Balance zwischen strukturgebenden Elementen und individueller Flexibilität gibt. Einerseits werden von ihnen ein klarer Beginn, festgelegte Reflexionszeitpunkte und Abschlussgespräche als nützlich erachtet.

Andererseits wurde unterstrichen, dass Mentor/-in und Mentee auf Wunsch selbst darüber bestimmen sollten, welche Themen Vorrang haben und wie oft sie einander treffen. Dank dieser Flexibilität können die persönlichen Bedürfnisse und Probleme der Mentees berücksichtigt werden. Auch in den branchenübergreifenden Interviews wurde diese Verbindung aus Orientierung und Autonomie mehrfach als Erfolgsfaktor genannt. Die User betonten, dass diese Freiheit die Offenheit und Ehrlichkeit innerhalb der Tandems fördert sowie den Lernerfolg unterstützt.

Ein weiterer wesentlicher Punkt, den die User ansprachen, betrifft die Bewertung der Mentoring-Programme. Die Mehrheit der befragten User spricht sich für eine Evaluation aus, um die Effektivität sichtbar zu machen und das Programm fortlaufend weiterzuentwickeln. Sie hoben jedoch zugleich hervor, dass diese Evaluation die Vertraulichkeit der Mentoring-Beziehung nicht gefährden darf. Es wurden anonyme Feedbackformate, aggregierte Auswertungen und freiwillige Reflexionen als geeignete Mittel genannt, um Qualitätssicherung zu gewährleisten. User sowie Non- User bemerkten hierbei auch, dass die Wirkung nur schwer messbar ist, dies steht im Einklang zur Theorie, welche zum einen die Evaluation der Ergebnisse des Programms vorsieht und zum anderen, das Programm an sich (Kraft, 2024; Petersen et al., 2017).

Des weiteren wird etwa von der Hälte der User eine Ressourcenknappheit angedeutet. Insbesondere der Faktor Zeit erweist sich hierbei als zentrale Herausforderung. Die User betonen, dass sowohl die Planung aber auch die Durchführung der Tandemtreffen eine anspruchsvolle Organisation erfordern. Daher sollte im Vorfeld ausreichend Zeit für die Vorbereitung und Durchführung des Mentorings eingeplant werden. Die geschilderten Herausforderungen verdeutlichen, wie wichtig es ist, potenzielle Hürden frühzeitig zu antizipieren so wie die notwendigen strukturellen Bedingungen zu schaffen. In diesem Zusammenhang weisen (Graf & Edelkraut, 2017) darauf hin, dass für ein erfolgreiches Mentoring ausreichend Zeitressourcen und organisatorische Unterstützung zur Verfügung gestellt werden. Ebenfalls betonen sie die wohlwollende Haltung des Managements als wichtig.

Unterfrage 2: Welche Bedürfnisse und Erwartungen haben Führungskräfte in branchenähnlichen Hotels an Mentoring-Programme?

Die präsentierten Resultate verdeutlichen, dass Führungspersonen in Hotels ähnlicher Branchen differenzierte und komplexe Bedürfnisse sowie Erwartungen an Mentoring-Programme hegen. Sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene können diese eingeordnet werden und stehen in enger Verbindung mit zentralen theoretischen Konzepten aus den Bereichen des organisationalen Lernens wie auch moderner Führungstheorien.

Ein wesentliches Bedürfnis, das vor allem von Non-Usern betont wurde, betrifft die gebotene Orientierung und Unterstützung beim Übergang in neue oder herausfordernde Führungsrollen. Mentoring wird in diesem Zusammenhang als ein wertvolles Instrument angesehen, das einen geschützten Raum für Reflexion bietet. Es geht dabei nicht nur um die Weitergabe von praktischem Wissen und Handlungskompetenzen, wie es beim Single-Loop-Learning der Fall ist, sondern auch um eine profunde

Auseinandersetzung mit grundlegenden Überzeugungen, Führungsleitbildern und persönlichen Werten, wie sie für das Double-Loop-Learning bei Argyris und Schön (2016) beschrieben ist. Es wird als grundlegend für die Entwicklung eines stabilen und gleichzeitig flexiblen Führungsverständnisses angesehen, das den hohen Anforderungen der Hospitality-Branche gerecht wird.

Diese Reflexion ist eng mit dem Wunsch verbunden, sich als Person und als Führungskraft weiterzuentwickeln. Vor allem die Non-User unter den Befragten erwarten sich vom Mentoring Unterstützung bei der Entwicklung von Führungskompetenzen. Um in einem Arbeitsumfeld, das von hoher emotionaler Komplexität, Kundenorientierung und ständigen Veränderungsanforderungen geprägt ist, erfolgreich und nachhaltig führen zu können, gelten Authentizität, Integrität und emotionale Intelligenz als zentrale Ressourcen (Bass & Steidlmeier, 1999). Ein vertraulicher Rahmen, in dem individuelle Führungsstärken gezielt gefördert und Unsicherheiten offen angesprochen werden können, wird durch Mentoring bereitgestellt.

In den Interviews wird neben den individuellen Entwicklungsaspekten auch die Relevanz von Mentoring als Mittel zur organisationsweiten Vernetzung und zum bereichsübergreifenden Lernen hervorgehoben. Mentoring wird von den Führungskräften als Möglichkeit angesehen, bestehende Silostrukturen zu durchbrechen, den Austausch zwischen verschiedenen Abteilungen zu verstärken und kollektive Lernprozesse im Sinne einer lernenden Organisation (Kluge & Schilling, 2000; Senge & Klostermann, 2011) zu fördern. Ein bereichsübergreifender Dialog kann diesbezüglich dabei helfen, neue Perspektiven zu gewinnen, Innovationspotenziale zu erschliessen und eine stärkere gemeinsame Identität innerhalb der Organisation zu fördern.

Ausserdem wird die Schaffung einer positiven Lern- und Feedbackkultur als bedeutender Nebeneffekt erfolgreicher Mentoring-Programme betrachtet. Eine offene Lernhaltung innerhalb der Organisation wird durch die systematische Reflexion eigener Erfahrungen sowie den kontinuierlichen Austausch mit erfahrenen Mentor/-innen gefördert. Die so praktizierte, derart auf kontinuierliche Weiterentwicklung und dialogorientiertes Feedback ausgerichtete Kultur wird als entscheidend für den Erfolg von Organisationen angesehen, welche in dynamischen Märkten langfristig bestehen wollen (Senge & Klostermann, 2011)

Mentoring bietet einen zusätzlichen Vorteil: im Hinblick auf die Sicherung von Wissen und die Weitergabe von Erfahrungen. Durch einen strukturierten Austausch zwischen erfahrenen und neuen Führungskräften kann implizites Erfahrungswissen systematisch weitergegeben und organisationale Lernprozesse können über Generationen hinweg gesichert werden. Die Befragten betonten den hohen Wert dieses Wissenstransfers, um das Risiko von Wissensverlusten durch Personalwechsel zu verringern und neuen Führungskräften die Anpassung an die spezifischen Unternehmensanforderungen zu erleichtern.

Abschliessend hoben die Teilnehmenden der Interviews hervor, wie wichtig es ist, das Programm gewissenhaft zu gestalten. Einerseits sollten Mentoring-Programme durch klare Strukturen und definierte Rahmenbedingungen Verbindlichkeit wie auch Verlässlichkeit gewährleisten, andererseits aber

ausreichend Freiraum für individuelle Gestaltung, Beziehungsaufbau und Vertrauen bieten. Auch die Theorie des Deutero-Learnings (Schreyögg & Geiger, 2024)), die die Reflexion und Anpassung von Lernprozessen in den Mittelpunkt rückt, spiegelt dieses Spannungsfeld zwischen Struktur und Offenheit wider.

Unterfrage 1.3: Welche Herausforderungen bergen Mentoring-Programme für die Führungskräfte-entwicklung?

Die Analyse der Interviews verdeutlicht, dass die Implementierung und Ausführung von Mentoring-Programmen im Bereich der Entwicklung von Führungskräften mit diversen Schwierigkeiten verknüpft ist. Insgesamt lassen sich sechs zentrale Themen ableiten: Zielverfehlung durch Kompetenzdruck, Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle, strukturelle und organisatorische Rahmenbedingungen, Ressourcenknappheit, persönliche Passung und Wirkung sowie das Commitment.

Die erste Herausforderung betrifft die Gefahr der Zielverfehlung durch Kompetenzdruck. Während das klassische Mentoring (Graf & Edelkraut, 2017) die individuelle Begleitung und Reflexion der Mentees in den Vordergrund stellt, betonen mehrere User betonen, das Risiko, dass Mentoring fälschlicherweise als reine Weiterbildung interpretiert wird. Dieses Missverständnis kann zu einer inhaltlichen Überfrachtung führen, welche den Reflexionsraum für persönliche und berufliche Weiterentwicklung ausbootet. Hier zeigt sich die Wichtigkeit einer klaren Rollendefinition sowie die klare Abgrenzung zu anderen Methoden wie z. B. Coaching betont wird (Pflaum & Wüst, 2019; Graf & Edelkraut, 2017).

Ein weiteres und häufig thematisierte Spannungsfeld, liegt zwischen dem Vertrauen und notwendiger Kontrollmechanismen. Gemäss der Theorie der psychologischen Sicherheit Von Edmondson (2019), stellt ein geschützter Raum die Grundlage für Offenheit und Lernbereitschaft dar. User heben hierbei, hervor, dass Mentoring einen geschützten Raum bieten sollte und Informationen nicht ausserhalb der Tandembeziehung geteilt werden. Besonders wenn man sich die Kompetenzen der Mentoren anschaut, so lässt sich feststellen, dass die Empathie eine essentielle Kompetenz darstellt. Hierbei soll der Mentor eine Vertrauensvolle Umgebung schaffen (Dugguh & Galadanchi, 2024; Graf & Edelkraut, 2017b; Johnson et al., 1999; Pflaum & Wüst, 2019; Simmonds & Zammit Lupi, 2010; Zhou et al., 2024; (Dugguh & Galadanchi, 2024) Gleichzeitig erwähnen Non- User die Notwendigkeit einer gewissen organisatorischen Steuerung, etwa durch dokumentierte Treffen oder Rückmeldungen an die Programmleitung um die formale Verbindlichkeit sicherzustellen. Sie Herausforderung besteht demnach in einer Balance, die sowohl Vertrauen und Reflexion ermöglicht als auch organisationale Aspekte zulässt, ohne die Tandembeziehung zu gefärden. Rückmeldungen und Evaluationen sollten so konzipiert werden, dass die Vertraulichkeit der Gespräche gewahrt bleibt. Die Lösung, die von den Teilnehmenden des Workshops vorgeschlagen wurde, umfasst anonymisierte Evaluationen, regelmässige Check-ins und eine freiwillige Abschlussreflexion. Diese Massnahmen sollen Transparenz und Vertrauen gewährleisten.

Auch strukturelle und organisatorische Herausforderungen nehmen in den Interviews einen Raum ein. User als auch Non- User identifizieren die fehlende strategische Einbettung, unklare Prozesse und

mangelnde Unterstützung durch das Top Management als zentrale Herausforderung dar. So führt User D aus, dass dies ein Führungsthema sei, dass klar von oben definiert werden sollte. Ohne Rückhalt der Unternehmensführung drohe das Programm laut User G zu einem regelrechten Kampf gegen Windmühlen zu werden. Diese Aussagen finden sich ebenfalls in den Ausführungen von (Dr. Wieselhuber & Partner, 1997) wieder, wonach die Führung in einer lernenden Organisation nicht nur operative, sondern auch entwicklungsorientierte Verantwortung übernehmen muss. Durch das Erarbeiten von geeigneten Prozessen und Strukturen, trägt die Führung aktiv bei der Weiterentwicklung der Mitarbeitenden bei (Hennemann, 1998).

Ein weiteres, oft genanntes Hindernis betrifft die Knappheit von Ressourcen. Zahlreiche der Führungskräfte wiesen auf den grossen Zeitdruck sowie die hohen operativen Belastungen hin, die eine dauerhafte und sorgfältige Umsetzung von Mentoring erschweren. Vor allem Non-User haben Bedenken, ob sie die für eine solche Rolle notwendige Zeit investieren können. (Senge & Klostermann, 2011)heben dahingehend hervor, dass Organisationen aktiv Freiräume für Lernen und Reflexion schaffen müssen, um Lernprozesse zu ermöglichen. Die Herausforderung für Unternehmen liegt mithin darin, Mentoring in bestehende Personalentwicklungsprozesse wie Entwicklungsdialoge oder Talentprogramme zu integrieren und so organisatorische Entlastung zu schaffen. Eine praktikable Lösung kann die Integration in bestehende Strukturen sowie der Einsatz interner Mentor/-innen ohne zusätzliche externe Kosten sein, wie im seitens der Workshopteilnehmenden bevorzugten Szenario beschrieben.

Ein weiteres sensibles Thema ist die Passung der Tandems. Mehrere User erwähnen hier, dass nebst der fachlichen Kompetenz auch die charakterliche und Kommunikative Übereinstimmung entscheidend für das Gelingen im Tandem ist. Demgegenüber sehen Non- User die Herausforderung bei der Auswahl der Mentoren. Sie betonen hierbei Risiken, wenn Sichtbare Personen bevorzugt werden und weniger exponierte aber möglicherweise besser geeignete Mentor/innen übergangen werden. Auch etwaige Teilnahme am Mentoring, um sich einen Vorteil zu verschaffen wird als kritisch gesehen. Diese Aussagen zeigen auf, dass Matchingprozesse klar gesteuert werden müssen. Wie auch aus der Literatur hervorgeht, sollte eine professionelle Begleitung durch die Programmleitung stattfinden (Simmonds & Zammit Lupi, 2010).

Schliesslich erwies sich das Commitment als eine weitere Herausforderung betrachtet. User erwähnen mehrfach, dass es ohne sichtbare Unterstützung der Führungskräfte schwer sei, den hohen Aufwand zu tragen. Auch Non- User heben hervor, dass es unverzichtbar sei, eine nachhaltige Wirkung zu erzielen, wenn das Commitment nur auf Ebene der Tandems vorhanden ist. Auch die Führung und Projektleitung muss dahinterstehen. Wie auch Becker (2011) hervorhebt, gelingt die Entwicklung von Führungskräften nur, wenn sie institutionell verankert ist und kontinuierlich durch organisationale Lernprozesse unterstützt wird.

Unterfrage 4: Welche Bedürfnisse und Erwartungen haben die Führungskräfte im SHB hinsichtlich eines Mentoring-Programms?

Die Ergebnisse der World-Café-Diskussionen mit den Führungskräften des SHB zeigen, dass Mentoring grundsätzlich auf grosses Interesse stösst, jedoch klare Vorstellungen hinsichtlich Ausgestaltung und Zielsetzung bestehen. Die Führungskräfte betonten den Wunsch nach einem praxisnahen, alltagsintegrierten Entwicklungsformat, das nicht nur fachliche Orientierung, sondern auch emotionale Sicherheit bietet. Dieser Wunsch steht im Einklang mit dem Konzept des informellen Lernens am Arbeitsplatz (F. Höher, 2014) das betont, dass Lernen besonders wirksam ist, wenn es an reale berufliche Herausforderungen gekoppelt ist und Reflexion ermöglicht.

Besonders hervorgehoben wurde der Wunsch nach interner Vernetzung und Erfahrungsaustausch. In einem stark arbeitsteiligen und bereichsorientiert organisierten Hotelbetrieb wie dem SHB wird die Möglichkeit, bereichsübergreifende Perspektiven zu gewinnen, als wertvolle Entwicklungschance gesehen. Hier zeigt sich eine enge Verbindung zur Theorie der lernenden Organisation derzufolge organisationale Lernfähigkeit durch interdisziplinären Austausch und kollektives Lernen gestärkt wird (Senge & Klostermann, 2011).

Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft den strategischen Nutzen des Mentoring für die Nachfolgeplanung und die Talententwicklung: Die Führungskräfte sehen in einem strukturierten Mentoring-Programm die Chance, Talente frühzeitig zu identifizieren, gezielt zu fördern und langfristig an das Unternehmen zu binden. Somit wird sich erhofft, der hohen Fluktuation entgegenzuwirken. Diese strategische Perspektive wird zusätzlich durch Aussagen gestützt, dass Mentoring auch für die Mentor/-innen selbst Entwicklungschancen eröffnet, indem sie ihre Führungsrolle reflektieren, ihre Sichtbarkeit erhöhen und aktiv zum Wissenstransfer beitragen können. Die Aussagen stehen im Einklang mit den Erwähnten Chancen, welche sich aus den geführten Interviews ableiten liessen. So wird von den Usern wie auch von den Non- Usern hervorgehoben, dass es wichtig ist, Talente frühzeitig zu erkennen und diese dann auf die Führungsaufgaben vorzubereiten. Deutlich wird, dass Mentoring nicht nur zur Orientierung und Sicherheit dient, sondern zugleich die Übernahme von Verantwortung unterstütz. Auch Mentor/innen ziehen aus der Begleitung einen hohen Nutzen, indem sie ihre eigene Rolle reflektieren und ihre Erfahrungen teilen- Ein Punkt, welcher ebenfalls von (Stock-Homburg, 2013b) betont wird.

Wichtig erscheint den Führungskräften ausserdem, dass die Mentoring-Beziehung nicht hierarchisch geprägt ist: Mentor/-innen sollen als vertrauensvolle, unterstützende Gesprächspartner/-innen agieren, ohne disziplinarische Verantwortung für die Mentees zu tragen. Dieses Rollenverständnis entspricht den Grundsätzen der dienenden und der authentischen Führung (Greenleaf, 1979; Avolio & Gardner, 2005), die jeweils auf Vertrauen, Förderung und partnerschaftliche Entwicklung setzen.

Die Diskussion beider Szenarien im Workshop verdeutlicht eine klare Präferenz der Teilnehmenden für Szenario 2 (Strategisches Mentoring mit internen Führungskräften).

Dabei wurden insbesondere folgende Argumente hervorgehoben:

- Nutzung interner Erfahrungsressourcen und Wissenstransfer
- Reflexions- und Entwicklungschancen für Mentor/-innen
- Förderung bereichsübergreifender Vernetzung
- stärkere kulturelle Anschlussfähigkeit an bestehende HR-Prozesse
- ressourcenschonende und realistische Umsetzbarkeit ohne hohe Zusatzkosten
- Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Führungskultur

Diese spezifischen Erwartungen zeigen, dass die Führungskräfte des SHB ein Mentoring-Programm nicht nur als individuelles Entwicklungsinstrument, sondern auch als strategischen Hebel für die Organisationsentwicklung begreifen.

Unterfrage 5: Welche Elemente eines Mentoring-Programms lassen sich für Führungskräfte des SHB realisieren?

Auf Basis der Workshop-Diskussionen sowie der bisherigen empirischen und theoretischen Erkenntnisse lassen sich sieben zentrale Elemente identifizieren, die das favorisierte Szenario 2 für den SHB besonders geeignet erscheinen lassen.

Der erste zentrale Baustein ist das gezielte *Matching auf Basis bestehender HR-Prozesse*. Die Auswahl geeigneter Mentees erfolgt dabei nicht zufällig, sondern auf Grundlage bereits vorhandener HR-Instrumente wie Potenzialanalysen, Entwicklungsdialoge oder Leistungsbeurteilungen. Dadurch wird gewährleistet, dass Mitarbeitende mit Entwicklungspotenzial gezielt identifiziert und frühzeitig in einen strukturierten Entwicklungsprozess eingebunden werden. Auch Graf und Edelkraut (2017) betonen das Mentoring als typische Ziele zur Nachfolgeplanung und Erhöhung der Mitarbeiterbindung. Auch die Auswahl der Mentor/-innen erfolgt bewusst gesteuert. Mehrere Führungskräfte betonten im Workshop, dass bereits zahlreiche erfahrene und reflektierte Führungspersönlichkeiten im Unternehmen vorhanden sind, die sowohl über die notwendige Fachkompetenz als auch über die erforderlichen persönlichen und sozialen Kompetenzen für die Rolle als Mentor/-in verfügen. Die Teilnehmenden des Workshops beziehen sich hiermit auf Kompetenzen, wie sie in Kapitel 2.3.4 abgebildet sind und für die Rolle der Mentor/innen essentiell sind.

Ein zweiter wichtiger Bestandteil des Programms ist die *Qualifizierung und Vorbereitung der Mentor/-innen*. In den Diskussionen wurde deutlich, dass insbesondere Schulungen in den Bereichen aktives Zuhören, Feedbacktechniken, Gesprächsführung und Reflexionskompetenz erforderlich sind, um langfristig hinreichende Qualität der Mentoring-Beziehung sicherzustellen. Auch diese Anforderungen spiegeln sich in den erforderlichen Kompetenzen der Mentor/innen der abgebildeten Tabelle in Kapitel 2.3.4 wieder. Gleichzeitig betonten einige Teilnehmende, dass auch Mentor/-innen selbst von dieser intensiven Auseinandersetzung profitieren können, indem sie ihre Führungsfähigkeiten reflektieren und weiterentwickeln. Auch Graf und Edelkraut (2017) betonen den Vorteil innerhalb der Mentor/innen Rolle

den eigenen Wissenshorizont zu erweitern und die Zufriedenheit durch die Weitergabe von Wissen verbessern.

Das dritte zentrale Element besteht im *strukturierten, aber dennoch flexiblen Ablauf des Programms*. Szenario 2 sieht einen klaren Rahmen vor, der Orientierung bietet und gleichzeitig genügend Freiraum für die individuelle Gestaltung der Tandembeziehung. Vorgesehen sind ein Kick-off-Workshop zur Einführung und Rollenklärung, regelmässig stattfindende Tandemtreffen, die eigenverantwortlich von den Beteiligten gestaltet werden können, Zwischenreflexionen zur gemeinsamen Standortbestimmung sowie ein Abschlussgespräch mit Zertifikatsvergabe zwecks Würdigung des Engagements. Diese Balance zwischen Struktur und Flexibilität entspricht den Empfehlungen in der Literatur zu gelingenden Mentoring-Prozessen und vertritt auch die Interessen der Internen Führungskräfte.

Der vierte wesentliche Aspekt sieht eine *Förderung bereichsübergreifender Vernetzung* vor. Insbesondere in einem stark operativ ausgerichteten Unternehmen wie dem SHB, wurde von den Non- Usern als zentrale Chance gesehen, dass Mentoring helfen kann, Silostrukturen aufzubrechen, den informellen Wissensaustausch zwischen den Abteilungen zu fördern sowie eine gemeinsame, übergreifende Führungskultur zu entwickeln.

Als fünftes wesentliches Element ist die *niederschwellige Evaluation des Programms* zu nennen. Die Teilnehmenden sprachen sich für eine solche Evaluation aus, um Lernerfolge sichtbar zu machen und das Programm kontinuierlich weiterzuentwickeln. Als geeignete Evaluationsmethoden wurden anonyme Feedbackbögen, freiwillige Reflexionsberichte und aggregierte Auswertungen genannt, die es ermöglichen, aussagekräftige Erkenntnisse zu generieren. Weiter sollen geeignete KPIs wie Teilnahmequote, Dauer der Tandembeziehung, Abbruchquote erhoben werden. Dies wir auch von Kraft, (2024) empfohlen. Zudem soll nach 3 Monaten ein Lessons Learned Austausch stattfinden, welcher dazu beitragen soll, Stolpersteine zu minimieren und Anpassungen am Programm für das roll out vorzunehmen.

Element 6 des Szenarios ist dessen *wirtschaftlich tragfähige Umsetzung*. Im Vergleich zu externen Berater/-innen fallen für interne Mentoring-Modellen keine zusätzlichen Honorarkosten an. Steuerung und Koordination können intern durch die HR-Abteilung bzw. das *Learning-&-Development* erfolgen. Dies ermöglicht eine schrittweise Pilotierung und spätere Skalierung des Programms ohne erhebliche zusätzliche Ressourcenaufwände.

Ein siebter und abschliessend besonders betonter Aspekt betrifft den Beitrag des Programms zur Weiterentwicklung der Führungskultur. Die aktive Einbindung interner Führungskräfte als Mentor/-innen wird von den Workshop-Teilnehmenden als starkes kulturelles Signal verstanden. Dadurch wird sichtbar, dass die Entwicklung von Führungskompetenz einen hohen Stellenwert im Unternehmen hat. Gleichzeitig trägt das Mentoring zur Weitergabe von Wissen, Werten und Führungserfahrungen über die Generationen hinweg bei. Mentoring unterstützt somit die Etablierung einer lernförderlichen, reflektierenden und dialogorientierten Führungskultur

Insgesamt bietet Szenario 2 damit eine fundierte, praxisnahe und anschlussfähige Grundlage für die Implementierung eines nachhaltigen Mentoring-Programms im SHB, das sowohl individuelle Entwicklungsbedarfe adressiert als auch zur langfristigen strategischen Entwicklung der Organisation beiträgt.

5.2 Handlungsempfehlungen für die Einführung eines Mentoring-Programms im Hotel *Schweizerhof Bern & Spa*

Basierend auf den empirischen Ergebnissen der Interviews, den Diskussionsbefunden der World-Café-Runden sowie den theoretischen Erkenntnissen zum Mentoring und zur Führungskräfteentwicklung lassen sich nunmehr konkrete Handlungsempfehlungen für die Einführung eines Mentoring-Programms im Hotel Schweizerhof Bern formulieren. Im Zentrum steht dabei das von den Workshop-Teilnehmenden klar favorisierte *Szenario 2*, das auf ein internes, strategisch verankertes Mentoring mit erfahrenen Führungskräften als Mentor/-innen setzt.

Ein wesentliches Element für den Erfolg ist die enge strategische Einbindung des Mentoring-Programms in die bestehenden Personalentwicklungs- und Führungsprozesse. Mentoring sollte damit kein isoliertes Einzelprojekt darstellen, sondern eng mit bestehenden Instrumenten wie Potenzialanalysen, Entwicklungsdialogen und Nachfolgeplanungen verzahnt werden (Bröckermann, 2012). Dadurch wird gewährleistet, dass geeignete Mentees gezielt identifiziert werden und das Programm auf die strategischen Ziele der Organisation abgestimmt ist. Die Workshop-Diskussionen zeigten, dass diese Integration von den Führungskräften als wichtig für die langfristige Akzeptanz und Legitimation des Programms angesehen wird.

Für die Auswahl der Mentor/-innen empfiehlt sich ein strukturierter Auswahlprozess. Mehrere Führungskräfte betonten, dass das Unternehmen über zahlreiche erfahrene, reflektierte und kommunikativ kompetente Führungspersönlichkeiten verfügt, die für die Rolle geeignet sind. Kriterien wie Führungserfahrung, Reflexionsfähigkeit, Kommunikationsstärke und Bereitschaft zur Weiterentwicklung sollten bei der Auswahl eine Rolle spielen (Clutterbuck, 2014; Graf & Edelkraut, 2017).

Ein zentrales Erfolgsmerkmal besteht in der Qualifizierung und Vorbereitung der Mentor/-innen. Die Diskussionen im Workshop machten deutlich, dass Mentor/-innen gezielt auf ihre Rolle vorbereitet werden sollten, um eine hohe Qualität der Tandembeziehungen sicherzustellen. Dahingehend sind insbesondere Schulungen zu Gesprächsführung, aktivem Zuhören, Feedbacktechniken und der Abgrenzung zu anderen Rollen wie Coaching oder disziplinarischer Führung zu nennen. Gleichzeitig betonten die Führungskräfte, dass auch die Mentor/-innen selbst von dieser Rolle profitieren können, da die Reflexion der eigenen Führungsrolle Lern- und Entwicklungspotenziale bietet.

Das Programm sollte einen klar strukturierten, aber flexiblen Ablauf aufweisen. Vorgeschlagen wird ein Programmzeitraum von sechs bis neun Monaten, innerhalb dessen die Tandems regelmässig zusammenkommen. Strukturgebende Elemente wie ein Kick-off-Workshop zur Rollenklärung, regelmässige Tandemtreffen, Zwischenreflexionen und eine gemeinsame Abschlussveranstaltung schaffen Orientierung

und Verbindlichkeit, lassen jedoch ausreichend Raum für individuelle Schwerpunktsetzungen innerhalb der Tandembeziehung (Allen & Eby, 2010). Die Tandems sollen dabei eigenständig über Themen und Frequenz der Treffen entscheiden können, um auf die spezifischen Entwicklungsbedürfnisse einzugehen. Dieses Vorgehen entspricht dem Prinzip des erfahrungsbezogenen Lernens, bei dem Lernen durch Reflexion realer Erfahrungen entsteht (Brim, 1974)

Ein besonderer Mehrwert von Szenario 2 liegt in der Förderung bereichsübergreifender Vernetzung. Die Führungskräfte betonten mehrfach den hohen Wert des informellen Wissensaustauschs über Abteilungsgrenzen hinweg, der durch das Mentoring gestärkt werden kann. Ein derartiges Vorgehen kann zur Reduktion von Silostrukturen beitragen und den innerbetrieblichen Zusammenhalt stärken.

Für die Erfolgssicherung wird eine niederschwellige Evaluation empfohlen. Um die Wirkung des Programms systematisch erfassen zu können, sollen sowohl qualitative als auch quantitative Rückmeldungen eingeholt werden, ohne die Vertraulichkeit innerhalb der Tandems zu gefährden. Anonyme Feedbackbögen, freiwillige Erfahrungsberichte sowie aggregierte Auswertungen bieten hier geeignete Formate (Kraft, 2024; Petersen et al., 2017). Neben der summativen Evaluation nach Programmabschluss sollten auch formative Begleitungen während des Prozesses stattfinden, um bei Bedarf frühzeitig Anpassungen vornehmen zu können.

Ein weiterer Vorteil von Szenario 2 ist dessen wirtschaftlich tragfähige Umsetzung. Die interne Organisation ermöglicht es, ohne zusätzliche Honorarkosten für externe Mentor/-innen auszukommen. Die Steuerung kann durch HR oder das L&D erfolgen, was eine ressourcenschonende und dennoch qualitativ hochwertige Umsetzung ermöglicht. Hierzu sollten konkrete Vorbereitungsmassnahmen getroffen werden.

Für die Einführung des Programms wird ein gestufter Pilotprozess empfohlen. In dessen Vorbereitungsphase sollten die Mentor/-innen und Mentees ausgewählt und geschult sowie unterstützende Materialien erstellt und die Abläufe definiert werden. Die Pilotphase mit einer kleinen Anzahl von Tandems (z. B. 4–6) ermöglicht es, erste Erfahrungen zu sammeln, Prozesse zu erproben und nötige Anpassungen vorzunehmen. Nach Abschluss und Evaluation des Pilotprojekts kann das Programm sukzessive ausgebaut und fest im Entwicklungsportfolio des Hotels verankert werden.

Insgesamt zeigte sich, dass das im Workshop entwickelte Szenario 2 eine belastbare Grundlage für die Einführung eines nachhaltigen, praxisorientierten und kulturell anschlussfähigen Mentoring-Programms im SHB bietet. Es verbindet individuelle Förderung, organisationale Entwicklung und kulturelle Weiterentwicklung zu einem integrativen Ansatz, der sowohl die Mitarbeitenden als auch die Organisation langfristig stärken kann.

6. Fazit

Diese Arbeit sollte ermitteln, wie ein effektives Mentoring-Programm zur Entwicklung von Führungskräften im Hotel Schweizerhof Bern gestaltet werden kann. Hierbei sollten sowohl theoretische Grundlagen als auch empirische Erkenntnisse aus Interviews, einem internen Unternehmens-Workshop und branchenübergreifenden Praxisbeispielen zum Einsatz kommen. Die hieraus abgeleitete Hauptforschungsfrage lautete wie folgt:

Wie kann ein effektives Mentoring-Programm zur Führungskräfteentwicklung im SHB gestaltet werden?

Die wesentliche Einsicht dieser Studie liegt im Ergebnis darin, dass Mentoring ein effektives Mittel zur Entwicklung von Führungskompetenzen sein kann – wenn es strategisch eingebettet, kulturell kompatibel und methodisch fundiert umgesetzt wird. Die Erkenntnisse verdeutlichen, dass Führungskräfte – sowohl aus dem SHB als auch aus anderen Branchen – Mentoring als eine Gelegenheit zur Reflexion, Orientierung und persönlichen Weiterentwicklung ansehen. Mentoring wird insbesondere in Übergangsphasen und zur Klärung der Rolle als wichtig angesehen. Zugleich traten Schwierigkeiten wie ein Mangel an Ressourcen, Rollenkonflikte und fehlende strukturelle Verankerung zutage, die bei der Umsetzung gezielt angegangen werden müssen.

Das im Workshop priorisierte Szenario 2 bietet ein realistisches Modell, das den Bedürfnissen der Führungskräfte gerecht wird und mit den bestehenden Hotelstrukturen kompatibel ist. Es gestattet eine intern gelenkte, ressourcenschonende und wirkungsorientierte Umsetzung eines Mentoring-Programms. Individuelle wie auch organisationale Lernprozesse können angestossen werden, indem man interne Expertise mit einer strategischen Verankerung der Personalentwicklung und einer lernförderlichen Kultur kombiniert. Mentoring kann also nicht nur zur Entwicklung individueller Führungskräfte beitragen, sondern auch langfristig die Führungskultur sowie die Attraktivität des Arbeitgebers stärken.

6.1 Limitationen

Trotz der differenzierten Herangehensweise hat die Arbeit mehrere Einschränkungen. Erstens war die Zahl der Interviewten begrenzt, was eine Einschränkung der Generalisierbarkeit der Ergebnisse zur Folge hatte. Ausserdem erfolgte die Auswahl teilweise über persönliche Kontakte, was einen Selektionsbias nicht ausschliesst.

Zweitens beruhte die Untersuchung lediglich auf qualitativen Daten. Eine absichernde quantitative Untersuchung zur Wirkung von Mentoring-Programmen – beispielsweise in Bezug auf Fluktuation, Leistung oder Engagement – hätte zusätzliche Erkenntnisse zur Effektivität ermöglicht.

Drittens fand keine praktische Erprobung des dargestellten Szenarios 2 statt. Daher gründen sich die Empfehlungen auf theoretische Plausibilität und Erfahrungswissen, nicht aber auf konkrete Evaluierungen eines bereits umgesetzten Programms. Zwar wurde die Übertragbarkeit branchenfremder Best Practices in Betracht gezogen, doch existiert keine systematische Vergleichsstudie innerhalb der Hotellerie.

6.2 Ausblick

Es ergeben sich mehrere Erfordernisse für Forschung und Praxis. Zunächst wäre es sinnvoll und naheliegend, das vorgestellte Pilotprogramm im SHB umzusetzen. Es sollten strukturierte Untersuchungen zur Wirkung und Akzeptanz des Programms durchgeführt werden, um den Nutzen wie auch mögliche Anpassungsbedarfe anhand von Daten zu bewerten. Um Mentoring in der Branche systematisch zu verankern, wäre auch eine Erweiterung auf andere Hotelstandorte oder eine Zusammenarbeit mit branchenspezifischen Bildungsanbietern (wie Hotelfachschulen oder Berufsverbänden) denkbar.

Ausserdem könnte es gewinnbringend sein, alternative Mentoring-Formen wie Reverse Mentoring oder Peer-Mentoring zu untersuchen – besonders im Hinblick auf generationsübergreifende Zusammenarbeit und digitale Transformation. Dessen ungeachtet wäre auch eine intensivere Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Mentoring und organisationaler Lernfähigkeit wünschenswert, vor allem in Bezug auf Innovationskraft, Mitarbeiterbindung und Führungskultur. Eine intensivere theoretische Auseinandersetzung mit systemischen Ansätzen der Organisationsentwicklung oder dem Konzept der lernenden Organisation könnte gleichfalls wertvolle Impulse liefern.

Die vorliegende Arbeit bietet im Ganzen eine tragfähige Basis für die Etablierung eines Mentoring-Programms im SHB. Sie weist nach, dass Mentoring nicht nur ein Instrument zur individuellen Förderung darstellt, sondern auch ein strategisches Mittel zur Entwicklung zukunftsfähiger Führung in einer Branche ist, die von persönlichen Beziehungen, Vertrauen und kontinuierlichem Lernen geprägt ist.

Literaturverzeichnis

Allen, T. D., & Eby, L. T. (2003). Relationship Effectiveness for Mentors: Factors Associated with Learning and Quality. Journal of Management, 29(4), 469–486. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00021-7

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. The Leadership Quarterly, 16(3), 315–338. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. The Leadership Quarterly, 10(2), 181–217. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8

Bavik, A. (2020). A systematic review of the servant leadership literature in management and hospitality. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32(1), 347–382. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0788

Becker, M. (2011). Systematische Personalentwicklung: Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus (2. überarbeitete und erweiterte Auflage 2011). Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.

Bohne, H. (Hrsg.). (2023). Arbeitswelt Hotellerie: Erfolgreiche Fachkräftegewinnung, kooperative Führungskultur und nachhaltige Personalentwicklung (1st ed. 2023). Erich Schmidt Verlag GmbH & Co. KG. https://doi.org/10.37307/b.978-3-503-21191-3

Brim, O. G. (1974). Erwachsenensozialisation: Sozialisation nach Abschluss der Kindheit (2.Aufl). dtv.

Brocke, P. S., Brüschke, G. V., Ogawa-Müller, Y., & Gaede, I. (2017). Mentoring-Formate: Peer- und Gruppen-Mentoring. In R. Petersen, M. Budde, P. S. Brocke, G. Doebert, H. Rudack, & H. Wolf (Hrsg.), Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft (S. 91–104). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14268-1_9

Bröckermann, R. (2012). Personalwirtschaft: Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management (6., überarb. Aufl). Schäffer-Poeschel.

Brown, J., & Isaacs, D. (2007). Das World Café: Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft (Erste Auflage). Carl-Auer Verlag.

Chang, C., Gardini, M. A., & Werther, S. (Hrsg.). (2024). New Work, Leadership und Human Resources Management im Tourismus: Konzepte und Instrumente für eine sich verändernde Arbeitswelt. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-42932-4

Ciesielski, M. A. (with Schutz, T.). (2016). Digitale Führung: Wie Die Neuen Technologien Unsere Zusammenarbeit Wertvoller Machen. Springer Berlin / Heidelberg.

Clutterbuck, D. (2014). Everyone Needs a Mentor (5th ed). Kogan Page, Limited.

Domsch, M. E., Ladwig, D. H., & Weber, F. C. (Hrsg.). (2017). Cross Mentoring: Ein erfolgreiches Instrument organisationsübergreifender Personalentwicklung (1. Aufl. 2017). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-53184-6

Dr. Wieselhuber & Partner. (1997). Handbuch Lernende Organisation: Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen. Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-89842-5

Dugguh, S. I., & Galadanchi, A. M. (2024). employee mentoring: a training and development technique in enhancing organizational effectiveness and efficiency. 2024, 8(5), 57–66.

Dziczkowski, J. (2013). Mentoring and Leadership Development. The Educational Forum, 77(3), 351–360. https://doi.org/10.1080/00131725.2013.792896

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Erpenbeck, J., & Sauter, W. (2013). So werden wir lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze. Springer Gabler.

Felfe, J., & Van Dick, R. (Hrsg.). (2023). Handbuch Mitarbeiterführung: Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-68185-5

Flick, U. (2019). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung (S. 473–488). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_33

Graf, N., & Edelkraut, F. (2017). Mentoring: Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-15109-6

Greif, S., Runde, B., & Seeberg, I. (2004). Erfolge und Misserfolge beim Change Management. Hogrefe.

Gui, C., Luo, A., Zhang, P., & Deng, A. (2020). A meta-analysis of transformational leadership in hospitality research. International Journal of Contemporary Hospitality Management, ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0507

Hennemann, C. (1998). Organisationales Lernen und die lernende Organisation: Entwicklung eines praxisbezogenen Gestaltungsvorschlages aus ressourcenorientierter Sicht (Unveränd. Nachdr. d. 1. Aufl. von 1997). Hampp.

Höher, F. (2014). Vernetztes Lernen im Mentoring: Eine Studie zur nachhaltigen Wirkung und Evaluation von Mentoring. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-05150-1

Höher, P. (2007). Coaching als Methode des Organisationslernens. EHP, Edition humanistische Psychologie.

Höhne, T. (2003). Pädagogik der Wissensgesellschaft (1. Aufl.). transcript Verlag. https://doi.org/10.14361/9783839401194

Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. The Leadership Quarterly, 16(3), 373–394. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002

Johnson, S. K., Geroy, G. D., & Griego, O. V. (1999). The mentoring model theory: Dimensions in mentoring protocols. Career Development International, 4(7), 384–391. https://doi.org/10.1108/13620439910295736

Keller, C., & Knafla, I. (2019). Selbstführung als zentrale Kompetenz in digitalen und flexiblen Arbeitswelten: Evidenzbasierte Strategien der Selbstregulation für Führungskräfte und Mitarbeitende. In C. Negri (Hrsg.), Führen in der Arbeitswelt 4.0 (S. 137–151). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-58411-8_11

Kluge, A., & Schilling, J. (2000). Organisationales Lernen und Lernende Organisation—Ein Überblick zum Stand von Theorie und Empirie. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 44(4), 179–191. https://doi.org/10.1026//0932-4089.44.4.179

Kraft, N. C. (2024). Erfolgreiche Implementierung von Coaching und Mentoring in Unternehmen: Eine strategische Initiative für nachhaltige Unternehmensentwicklung. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-662-69553-1

Kuckartz, U. (2016). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung (3., überarbeitete Aufl). Beltz.

Lüneburg, A. (2020). Erfolgreich sein als Führungskraft in der Arbeitswelt 4.0: Begeisterung wecken mit Zukunftskompetenzen und Coaching-Tools. Springer.

Mano Raj, J., & Dev, s. S. (2017). Work Life Balance of Employees and its Effect on Work Related Factors in Nationalized Banks. shanlax international journal of management, Volume 4, 29–35.

Mayring, P. (2015). Qualitative Inhaltsanalyse (12. Aufl.). Beltz Verlagsgruppe. https://content-select.com/de/portal/media/view/552557d1-12fc-4367-a17f-4cc3b0dd2d03

Niermann, P. F.-J. (2014). Exzellente Managemententscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices (A. M. Schmutte, Hrsg.). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-02246-4

Petersen, R., Budde, M., Brocke, P. S., Doebert, G., Rudack, H., & Wolf, H. (Hrsg.). (2017). Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-14268-1

Pflaum, S., & Wüst, L. (2019). Der Mentoring Kompass für Unternehmen und Mentoren: Persönliche Erfahrungsberichte, Erfolgsprinzipien aus Forschung und Praxis. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22530-8

Ragins, B., & Kram, K. (2007). The Handbook of Mentoring at Work.

Rascher, S. (2019). Arbeiten in der VUCA-Welt. In S. Rascher, Just Culture in Organisationen (S. 5–7). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25851-1_2

Rauen, C. (2014). Coaching: Mit Arbeitsmaterialien und Fallbeispielen (3., überarbeitete und erweiterte Auflage). Hogrefe.

Schreyögg, G., & Geiger, D. (2024). Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien (7. Auflage). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-43439-7

Schüßler, I. (2012). Nachhaltigkeit in der Weiterbildung: Theoretische und empirische Analysen zum nachhaltigen Lernen von Erwachsenen (3. unveränd. Aufl). Schneider Hohengehren.

Sedlmeier, P., & Renkewitz, F. (2018). Forschungsmethoden und Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler. Pearson Deutschland. https://elibrary.pearson.de/book/99.150005/9783863268084

Seliger, R. (2023). Das Dschungelbuch der Führung: Ein Navigationssystem für Führungskräfte (Neunte Auflage). Carl-Auer Verlag GmbH.

Senge, P. M., & Klostermann, M. (2011). Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Hauptbd. Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation / Peter M. Senge. Aus dem Amerikan. von Maren Klostermann (11., völlig überarb. und aktualisierte Aufl).

Siebert, H. (2016). Lernen und Bildung Erwachsener (Bd. 17). wbv Publikation. https://doi.org/10.3278/6004185bw

Simmonds, D., & Zammit Lupi, A. M. (2010). The matching process in e-mentoring: A case study in luxury hotels. Journal of European Industrial Training, 34(4), 300–316. https://doi.org/10.1108/03090591011039063

Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. https://api.semanticscholar.org/CorpusID:145362144

Stock-Homburg, R. (2013a). Handbuch Strategisches Personalmanagement (2nd ed). Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Stock-Homburg, R. (Hrsg.). (2013b). Strategische Führungskräfteentwicklung. In Handbuch Strategisches Personalmanagement. Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-00431-6

Straus, S. E., Johnson, M. O., Marquez, C., & Feldman, M. D. (2013). Characteristics of Successful and Failed Mentoring Relationships: A Qualitative Study Across Two Academic Health Centers. Academic Medicine, 88(1). https://journals.lww.com/academicmedicine/fulltext/2013/01000/characteristics_of_successful_and_failed_mentoring.27.aspx

Walenta, C., & Kirchler, E. (2011). Führung (1. Aufl). UTB GmbH. https://doi.org/10.36198/9783838534107

Walter-Kuhfüss, I. (2010). Mentoring. In I. K. Kreuser & T. Robrecht (Hrsg.), Führung und Erfolg – Eigene Potenziale entfalten, Mitarbeiter erfolgreich machen (S. 131–146). Gabler.

Weibler, J. (with Deeg, J., Endres, S., Kuhn, T., & Müssigbrodt, M.). (2023). Personalführung: Personen, Beziehungen, Kontexte, Wirkungen (4., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage). Vahlen GmbH.

Weinert, A. B. (2015). Organisations- und Personalpsychologie (6., neu ausgestattete Aufl). Beltz Verlagsgruppe.

Werther, S. (2024). New Work und Leadership – ein konzeptioneller Überblick. In C. Chang, M. A. Gardini, & S. Werther (Hrsg.), New Work, Leadership und Human Resources Management im Tourismus (S. 89–105). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-42932-4_8

Zhou, X., Zhang, S., Zhao, X. (Roy), Namasivayam, K., & Zheng, H. (2024). How mentors inspire affective commitment in newcomers: The roles of servant leadership, psychological capital, and feedback-seeking behavior. International Journal of Hospitality Management, 118, 103677. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103677

Hilfsmittelverzeichnis

KI- Assistenz-system	Teile / Stelle(n) in der Arbeit	Einsatz
Chat GPT	*Abstracts & Zusammenfassung*	*Kürzung auf die vorgegebene Zeichenanzahl*
ChatGPT	*Einleitung*	*Überprüfen auf Sprach- und Grammatikfehler*
ChatGPT	*Theorieteil*	*Überprüfen auf Sprach- und Grammatikfehler*
ChatGPT	*Methodenteil*	*Überprüfen auf Sprach- und Grammatikfehler*

ChatGPT	*Theorieteil*	*Überprüfen auf Sprach- und Grammatikfehler*
ChatGPT	*Ergebnisteil*	*Überprüfen auf Sprach- und Grammatikfehler*
ChatGPT	*Diskussion*	*Überprüfen auf Sprach- und Grammatikfehler*
Clipto	*Transkription*	*Erste Rohfassung der Transkripte*

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2: Single-Loop-, Double-Loop- und Deutero-Learning nach Argyris und Schön (2016) _____ *12*
Abbildung 3: Forschungsdesign der vorliegenden Untersuchung _____ *30*
Abbildung 4:Zehn Schritte der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) _____ *35*
Abbildung 5: Kodierung und Kategoriensystementwicklung nach Mayring (2015) _____ *37*
Abbildung 6: Räumliches Setting Szenario-Workshop (li: Stehbereich; re: Sitzbereich) _____ *39*
Abbildung 7: Szenario 1 – klassisches 1:1-Mentoring für Nachwuchskräfte mit externen Mentor/-innen _____ *58*
Abbildung 8: Szenario 2 – strategisches Mentoring für Führungsnachfolge und High Potenials _____ *59*

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Kompetenzen eines Mentees _____ *20*
Tabelle 2: Kompetenzen für den/ die Mentor/-in _____ *21*
Tabelle 3:Beschreibung der Teilnehmenden - User _____ *31*
Tabelle 4: Beschreibung der Teilnehmenden - Non- User _____ *32*