

# KI-gestütztes Mentoring zur beruflichen Zieldefinition nominierter Talente: Eine Analyse des KI-Systems Mentorix im Mentoring-Programm der Baloise Bank

## BACHELOR THESIS

Juni 2025

Autorin  
Yessica Chiaramonte

Betreuungsperson  
Giulio Staufer

Praxispartner  
Baloise Bank AG  
Kathrin Brunner

## Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit untersucht, inwiefern das KI-gestützte Mentoring-Tool Mentorix die kurz- bis mittelfristige berufliche Zieldefinition von nominierten Talenten bei der Baloise Bank unterstützen kann. Im Fokus stehen die Wahrnehmung und die Nutzung des Tools. Grundlage der Untersuchung bilden 13 leitfadengestützte Interviews, welche mit den nominierten Talenten im Rahmen eines Pilotprojekts durchgeführt wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass Mentorix von den Teilnehmenden überwiegend positiv aufgenommen wurde. Besonders hervorgehoben wird der neutrale Blick auf die persönliche Entwicklung. Gleichzeitig äusserten einige Befragte Vorbehalte gegenüber der künstlichen Intelligenz, insbesondere hinsichtlich kritischer Rückfragen und der Transparenz in der Datenverwendung. Das Potenzial von Mentorix liegt vor allem in der gezielten Vorbereitung auf Entwicklungsgespräche und der Stärkung von Selbstverantwortung der eigenen Entwicklung. Die Untersuchung liefert praxisnahe Handlungsempfehlungen zur Verankerung des Tools und inwiefern Mentorix als Instrument künftig weitergedacht und ausgebaut werden kann.

*Schlagwörter: Mentoring, Künstliche Intelligenz, Motivation, Talent Management*

Diese Arbeit enthält 106'134 Zeichen (inkl. Leerzeichen).

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	2
2	Theoretischer Hintergrund und Konzepte .....	6
2.1	Talent Management .....	7
2.2	Mentoring.....	8
2.3	Künstliche Intelligenz.....	10
2.4	Motivation .....	11
2.5	Mitarbeitendenbindung .....	12
3	Methode .....	14
3.1	Forschungsdesign .....	14
3.2	Leitfadengestützte Interviews mit den nominierten Talenten.....	15
3.2.1	Qualitative Datenerhebung .....	15
3.2.2	Qualitative Datenauswertung.....	19
4	Ergebnisse.....	21
5	Diskussion .....	28
5.1	Beantwortung der Fragestellungen.....	29
5.2	Handlungsempfehlungen .....	30
5.3	Reflexion und Limitationen .....	32
5.4	Anregungen und Ausblick.....	33
5.5	Fazit .....	33
	Literaturverzeichnis .....	35
	Tabellenverzeichnis .....	43

# 1 Einleitung

Die Baloise Holding AG ist ein international tätiges Finanz- und Versicherungsunternehmen mit Sitz in Basel und tätig in der Schweiz, Deutschland, Belgien, Luxemburg und Liechtenstein. In der Schweiz beschäftigt Baloise ca. 4'000 Mitarbeitende und tritt als Finanzdienstleister auf, der sowohl Versicherungs- als auch Bankdienstleistungen anbietet. Die Baloise *Bank* AG, mit Sitz in Solothurn und ca. 300 Mitarbeitende, agiert gemeinsam mit der Baloise *Versicherungen* AG als hybrides Geschäftsmodell, welches Bank- und Versicherungslösungen kombiniert. Mit mehreren Standorten in der Schweiz bietet sie umfassende Finanzlösungen für Privat- und Geschäftskunden und ermöglicht eine gezielte Beratung aus einer Hand („Organisation & Management“).

Angesichts gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Veränderungen – insbesondere des demografischen Wandels und Fachkräftemangels – gewinnt Talentmanagement strategisch an Bedeutung (Busold, 2019). Am Beispiel der Baloise zeigt sich, dass Organisationen ihre Wettbewerbsfähigkeit nur sichern können, wenn sie gezielt Talente identifizieren, entwickeln und binden. Führungskräfte spielen dabei eine Schlüsselrolle, da sie sowohl für das Tagesgeschäft als auch für die personelle Entwicklung ihrer Mitarbeitenden verantwortlich sind (Collings, Mellahi & Cascio, 2019).

Im Rahmen der Neuausrichtung des Talentmanagements im Jahr 2025 hat Baloise auf Basis interner Rückmeldungen zentrale Prozessverbesserungen eingeführt: Eine präzise Talentdefinition, eine Orientierungsguide zur Talentidentifikation für Vorgesetzte und ein vereinfachtes Modell mit drei Merkmalen – *Performance, Potential und Ambition*. Talente sind dabei Mitarbeitende, die in ihrer aktuellen Rolle überdurchschnittlich leisten und das Potenzial sowie den Willen für komplexeren Aufgaben mitbringen (Silzer & Church, 2009). Ziel ist eine konsistente, klare Identifikation der Talente, da frühere Definitionen zu viel Interpretationsspielraum gaben. Neue Leit- und Deep-Dive-Fragen für Vorgesetzte helfen, Talentmerkmale systematisch anhand beobachtbarer Verhaltensweisen zu erfassen (Dries, 2013).

Die Talentidentifikation ist ein dynamischer, jährlich aktualisierter Prozess im Rahmen von Performancegesprächen (= Entwicklungsdialo). Der Talentstatus ist für Mitarbeitende zeitlich begrenzt und wird bei Rollenwechsel oder geänderter Motivation/Leistung jährlich überprüft.

Um sowohl den Vorgesetzten als auch den Mitarbeitenden die bestmögliche Unterstützung in ihrer Entwicklung zu bieten, setzt die Baloise *Bank* auf ein engagiertes Human Resources (HR)-Team. Dieses besteht aus sieben Personen: der HR-Leiterin, zwei HR Business Partnerinnen, einer Nachwuchs- und Ausbildungsverantwortlichen sowie dem HR Services Team mit drei Mitarbeiterinnen (Payroll und Administration). Gemeinsam mit den Vorgesetzten aus den

Fachbereichen arbeiten sie daran, Talente zu gewinnen, zu entwickeln und langfristig an das Unternehmen zu binden. Dabei stehen insbesondere die Förderung von Nachwuchskräften sowie die kontinuierliche Weiterentwicklung der bestehenden Mitarbeitenden im Mittelpunkt. Ergänzend wird das HR-Team der Baloise *Bank* vom deutlich grösseren HR-Team der Baloise *Versicherungen* in Basel unterstützt, vor allem im Bereich Strategie, Employer Branding sowie Themen rund um das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) und verfügt zudem über ein Learning & Development Team. Durch diese Zusammenarbeit können innovative Ansätze in der Personalentwicklung implementiert werden, um den Herausforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt gerecht zu werden.

Einer dieser Ansätze ist der Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI). KI-gestützte Systeme gewinnen in vielen Unternehmensbereichen an Bedeutung, in diesem Fall in der beruflichen Förderung und im Bereich des Mentorings (Heukamp, 2020). KI-Technologien können helfen, individuelle Karrierepfade zu analysieren, massgeschneiderte Empfehlungen zu geben und so die persönliche Entwicklung zu unterstützen. In diesem Kontext testet die Baloise Bank das KI-gestützte Mentoring-Tool *Mentorix*. Dieses digitale System soll Talente dabei unterstützen, ihre beruflichen Ziele strukturiert zu reflektieren um sich optimal auf den jährlichen Entwicklungsdialo g mit ihren Vorgesetzten oder im Gespräch mit ihren/ihrer Mentor\*in vorzubereiten.

### **Ausgangslage und Problemstellung**

Ein zunehmend wichtiger Bereich innerhalb der Personalentwicklung ist die Identifikation und die Entwicklung von Talenten. Im vergangenen Jahr startete die Baloise Bank ein klassisches Mentoring-Programm, um die berufliche Entwicklung der Talente gezielt zu fördern. Dabei wurden diese eingeladen, ein 360-Grad-Feedback einzuholen, dessen Ergebnisse sie im Oktober 2024 mit einem/einer menschlichen Mentor\*in besprachen. Trotz der Bereitstellung einer Liste mit verfügbaren Mentor\*innen, wurde das Angebot nur wenig genutzt. Im Januar 2025 startete die Baloise Versicherung ein Pilotprojekt, bei dem identifizierte Talente die Möglichkeit erhielten, ihre Ziele mit Unterstützung eines KI-gestützten-Mentoring zu reflektieren und zu definieren. In einem zweiten Schritt werden sie die erarbeiteten Ziele mit einem/einer menschlichen Mentor\*in besprechen und daraus Entwicklungsmassnahmen ableiten.

Die Baloise Bank plant, sich dieser Testphase anzuschliessen, um das Potenzial von KI-gestütztem Mentoring ebenfalls zu untersuchen und gleichzeitig diesen Prozess mittels vorliegender Bachelorarbeit begleiten lassen. Im Rahmen dieser Testphase werden auch die nominierten Talenten der Bank Zugang zu *Mentorix* erhalten. *Mentorix* wurde - analog zu ChatGPT - entwickelt, um

Mitarbeitende dabei zu unterstützen, ihre beruflichen Ziele (kurz- bis mittelfristig) zu formulieren um sich auch optimal auf Entwicklungsdialoge mit Mentor\*innen und Vorgesetzte vorzubereiten.

Die Baloise (*Bank und Versicherung*) verfolgt mit diesem Mentoring-Programm mehrere strategische Ziele. Hauptziel ist es, talentierte Mitarbeitende im Unternehmen zu halten und ihnen die Möglichkeit zu geben, sich auf Führungs- oder Fachspezialistenrollen vorzubereiten. Ein zentraler Bestandteil des Programms ist es, den nominierten Talenten individuelle Entwicklungswege aufzuzeigen und sie zu befähigen ihre Karriere aktiv zu gestalten.

KI-gestützte Systeme gewinnen in vielen Unternehmensbereichen an Bedeutung, auch im HR (Heukamp, 2020). In diesem Kontext testet die Baloise Bank das KI-gestützte Mentoring-Tool Mentorix. Mentorix ist ein entwickelter Chatbot, der auf künstliche Intelligenz basiert. Dabei handelt es sich um eine KI-Lösung, die speziell auf Mentoring Inhalte basiert. Mentorix unterstützt die Nutzer\*innen dabei, ihre beruflichen Ziele zu überdenken, indem er Fragen zu verschiedenen Aspekten ihrer Karriere stellt und – sofern möglich - Feedback dazu gibt. Der Chatbot ist darauf ausgelegt, eine interaktive und dialogorientierte Nutzer- und Nutzerinnenerfahrung zu bieten. Der erste Probedurchlauf mit Mentorix erfolgt auf Anweisung der Baloise, mit der Bereitstellung von unterschiedlichen Szenarien, welche die Talente «testen» können. In Zukunft sollen die nominierten Talente regelmässig mit dem Chatbot interagieren können. Je nach Nutzung, Bedürfnissen und Anforderungen ist geplant, den Chatbot entsprechend weiterzuentwickeln. Es stellt sich somit die Frage, wie die Teilnehmenden das Tool wahrnehmen, welche Auswirkungen der Einsatz eines digitalen Mentors auf die Motivation zur Definition und Umsetzung von kurz- bis mittelfristigen Karrierezielen hat und wie die zwischenmenschliche Beziehung (Vertrauen und emotionale Bindung) zwischen Talenten und den/der zugewiesene menschliche Mentor\*in durch diese Anwendung beeinflusst werden.

### **Problemstellung**

Das klassische Mentoring-Programm der Baloise Bank wurde im vergangenen Jahr eingeführt, konnte jedoch nur eine geringe Nutzung verzeichnen. Dies wirft die Frage auf, warum ein solches Angebot nicht stärker genutzt wurde, obwohl es eine wichtige Unterstützung für die berufliche Entwicklung bietet. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie die Integration von Künstlicher Intelligenz, wie sie in Form von Mentorix in das Mentoring-Programm eingeführt wird, zu einer höheren Akzeptanz und effektivem Nutzen beitragen kann. Während traditionelle Mentoring-Ansätze auf persönlicher Kommunikation beruhen, könnte der Einsatz von KI-gestütztem Mentoring eine präzisere und individuellere Unterstützung bieten, die den unterschiedlichen Bedürfnissen der Talente besser gerecht wird. Zudem bleibt die Frage offen, wie eine Kombination aus KI und

menschlichen Mentoring optimal gestaltet werden kann. Es gilt daher zu klären, inwieweit der Einsatz von KI als ergänzendes Tool im Mentoring-Prozess die berufliche Zielsetzung (kurz- bis mittelfristig) der Talente fördert und welche Auswirkungen der Einsatz von Mentorix auf ihre Motivation und das Vertrauen (gegenüber dem Tool) hat. Das Konstrukt der Mitarbeitendenbindung wird im theoretischen Teil der Arbeit aufgegriffen, jedoch, auf Wunsch der Baloise Bank, nicht weiter untersucht.

Im Zentrum steht die Frage, wie die nominierten Talente Mentorix wahrnehmen, nutzen und welche Erwartungen damit verbunden sind. Dabei wird analysiert, ob Mentorix tatsächlich als eine sinnvolle Ergänzung zum Mensch-Mensch-Mentoring erachtet wird. Diese Fragestellung ist von besonderer Relevanz, da das bisherige Mentoring-Angebot der Baloise Bank nur begrenzt genutzt wurde und sich die Bank mit der Einführung von Mentorix neue Möglichkeiten erhofft.

Im Rahmen vorangegangener Literaturrecherchen, die als Grundlage für diese Untersuchung dienten, wurden verschiedene Aspekte untersucht, welche in Zusammenhang mit Talent Management, Mentoring, Motivation und künstlicher Intelligenz relevant sind. Das Konstrukt Mitarbeitendenbindung wurde nur im theoretischen Teil der Arbeit berücksichtigt.

### **Zielsetzung und Fragestellung**

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, die Wirkung und Akzeptanz des KI-gestützten Mentoring-Systems „Mentorix“ im Kontext der Baloise Bank zu analysieren. Es soll untersucht werden, wie dieses innovative Tool den traditionellen Mentoring-Ansatz ergänzt und die berufliche Zielsetzung der Talente innerhalb des Unternehmens unterstützt. Um fundierte Erkenntnisse zu gewinnen, werden dreizehn qualitative Interviews mit den nominierten Talente durchgeführt. Ziel ist es, Chancen und Herausforderungen zur Nutzung von Mentorix herauszuarbeiten. Die Ergebnisse dieser Analyse sollen klären, ob Mentorix das Potential hat, als unterstützendes Instrument innerhalb der Baloise Bank etabliert zu werden. Auf Basis der Ergebnisse werden konkrete Handlungsempfehlungen zur Optimierung des Mentoring-Programms erarbeitet.

Daraus ergeben sich folgende Haupt- und Unterfragestellungen, wobei letzteren die Wahrnehmung, die Erwartungen und die Bedürfnisse der Talente bei der Baloise Bank beleuchten:

- ***Wie kann das KI-gestützte Mentoring Mentorix, die kurz- bis mittelfristige berufliche Zieldefinition der nominierten Talente bei der Baloise Bank fördern und ergänzen?***
  - ***Wie wird das KI-gestützte Mentoring-Tool Mentorix von den nominierten Talente wahrgenommen und genutzt?***

- ***Welche Erwartungen und Bedürfnisse haben die nominierten Talente bezüglich ihrer beruflichen Entwicklung und wie wird diese Zielsetzung im neuen Mentoring-Prozess unterstützt?***

Mit dieser Arbeit wird ein relevanter Beitrag zur Diskussion über den Einsatz von künstlicher Intelligenz im Mentoring-Bereich geleistet. Sie bietet eine Analyse darüber, inwiefern digitale Lösungen die traditionelle Personalentwicklungsstrategien ergänzen können und welche Faktoren dabei berücksichtigt werden müssen.

### **Ablauf der Arbeit**

Nach der Einleitung sowie der Vorstellung der Praxispartnerin werden die Ausgangslage und Zielsetzung der Arbeit dargelegt. Anschliessend wird der theoretische Hintergrund erläutert, um ein grundlegendes Verständnis der behandelten Thematik und der Problemstellung zu schaffen. Dabei werden zentrale Konzepte wie *Talent Management*, *Mentoring*, *Motivation*, *künstliche Intelligenz* und *Mitarbeitendenbindung* aufgegriffen. Der methodische Abschnitt beschreibt die Erhebung, Strukturierung und Analyse der Daten zur Beantwortung der Forschungsfragen. Die zentralen Ergebnisse werden anschliessend zusammengefasst und dargestellt, bevor sie im Rahmen der Diskussion reflektiert werden. Dabei werden auch die Limitationen der Untersuchung berücksichtigt. Abschliessend zeigt die Arbeit einen Ausblick und Handlungsempfehlungen zur Optimierung des gesamten Mentoring-Programms der Praxispartnerin auf. Das Fazit fasst die wichtigsten Erkenntnisse zusammen und unterstreicht die Bedeutung eines gezielten, KI-gestützten Talent Managements in Verbindung mit strukturierten Mentoring-Programmen für die künftige Entwicklung von Mitarbeitenden. Die Arbeit leistet somit einen praxisrelevanten Beitrag zur Weiterentwicklung moderner HR-Instrumente und liefert Impulse für eine zukunftsorientierte Gestaltung von Personalentwicklungsmassnahmen (Bagai & Mane, 2023).

## **2 Theoretischer Hintergrund und Konzepte**

In den folgenden Unterkapiteln werden die theoretischen Grundlagen mit Blick auf die Fragestellungen erläutert. Dabei werden verschiedene Theorien und Modelle näher betrachtet und ihre Relevanz für die Bearbeitung der Problemstellung aufgezeigt. Die folgenden Kapitel behandeln zentrale Themen, die unmittelbar zur Beantwortung der Forschungsfrage beitragen, wie das KI-gestützte Mentoring Tool bei der Baloise Bank unterstützen kann. Das **Talent Management** bildet den strategischen Rahmen zur Identifikation und Förderung dieser Zielgruppe. **Mentoring** wird dabei

als gezielte Entwicklungsmaßnahme untersucht, wobei besonders Augenmerk auf die Wahrnehmung und Nutzung des Tools durch die Teilnehmenden gelegt wird. Zur theoretischen Fundierung dient die **Selbstbestimmungstheorie**, die aufzeigt, wie Motivation durch Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit gefördert werden kann. Der Einsatz von **künstlicher Intelligenz**, etwa durch personalisierte Empfehlungen und automatisierte Begleitung, wird hinsichtlich seines Potenzials zur Individualisierung und Skalierbarkeit analysiert. Abschliessend werden die Themen **Motivation, Bindung und Commitment** beleuchtet, um zu verstehen, wie KI-gestütztes Mentoring zur langfristigen Entwicklung und Zufriedenheit der Talente beitragen kann.

## 2.1 Talent Management

Talent Management ist in den letzten Jahren zu einem zentralen Bestandteil strategischer Personalpolitik geworden. Angesichts des demografischen Wandels, des zunehmenden Fachkräftemangels sowie der Digitalisierung betonen viele Unternehmen die Notwendigkeit, Talente frühzeitig zu identifizieren, gezielt zu fördern und langfristig zu binden (Collings et al., 2019). Talent Management lässt sich als ein systematischer Prozess verstehen, der alle Massnahmen umfasst, mit denen Organisationen besonders leistungsfähige Mitarbeitende gewinnen, entwickeln, motivieren und an das Unternehmen binden (Machado, 2024; Wegenberger & Wegenberger, 2021).

Die Inhalte des Talent Managements sind dabei vielschichtig. Laut Wegenberger und Wegenberger (2019) beinhaltet es insbesondere die Talentidentifikation, Talentrekrutierung, Kompetenz- & Performancemanagement, gezielte Personalentwicklung, Nachfolgeplanung sowie Massnahmen zur langfristigen Bindung von Schlüsselpersonen (Key Talents). Zentral ist hierbei die Orientierung an strategischen Unternehmenszielen: Talente sollen nicht zufällig entdeckt oder gehalten werden, sondern systematisch im Sinne der zukünftigen Anforderungen aufgebaut und eingesetzt werden (Wegenberger & Wegenberger, 2021).

Ein weiterer Aspekt ist die Definition dessen, was überhaupt unter einem *Talent* zu verstehen ist. Während früher vor allem leistungsstarke Mitarbeitende mit klassischen Qualifikationen als Talente galten, hat sich dieses Verständnis erweitert (Potočnik & Anderson, 2017).

Potočnik und Anderson (2017) argumentieren, dass in dynamischen, innovationsgetriebenen Märkten insbesondere kreative, anpassungsfähige und lernfähige Persönlichkeiten entscheidend für den Unternehmenserfolg sind. Dies gilt insbesondere für die Auswahl neuer Mitarbeitender, bei der nicht nur vergangene Leistungen, sondern vor allem zukünftiges Potenzial in den Fokus rückt.

Besonders im Zuge der digitalen Transformation verändert sich auch die Umsetzung von Talent Management. Dan et al. (2021) heben hervor, dass digitale Talentmanagementsysteme, Data

Analytics und KI-gestützte Tools können Talente besser erkannt, Entwicklungen prognostiziert und Lernpfade individualisiert werden.

Zusammenfassend zeigt sich, dass Talent Management heute ein interdisziplinärer, technologiegestützter und stark strategisch ausgerichteter Ansatz ist. Es geht nicht nur darum, «gute Leute» zu finden, sondern darum, jene Personen systematisch zu fördern, die in einer komplexen und unsicheren Zukunft den Unterschied machen können. Unternehmen, die ihr Talent Management an moderne Anforderungen anpassen, schaffen die Grundlage für nachhaltigen Erfolgen in einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt (Machado, 2024).

## 2.2 Mentoring

Mentoring beschreibt eine professionelle Beziehung zwischen einer erfahreneren Person (Mentor\*in) und einer weniger erfahrener Person (Mentee), mit dem Ziel, die berufliche und persönliche Entwicklung des Mentees zu fördern (Mukhtar, Mukhtar, Haider & Iram, 2024). Durch kontinuierlichen Austausch entsteht eine vertrauensvolle Beziehung, in der Mentor\*innen als Vorbilder agieren, Orientierung geben und Entwicklungschancen aufzeigen (Bova & Phillips, 1982).

Mentor\*innen unterstützen ihre Mentees, indem sie diese bei der Erreichung ihrer Karriereziele begleiten, Einblicke in berufliche Praxis ermöglichen und über informelle Regeln und Strukturen im jeweiligen Berufsfeld aufklären (Bova & Phillips, 1982).

**Förderung beruflicher und persönlicher Entwicklung.** Mentoringprogramme zielen darauf ab, Mentees bei der Entwicklung von Fähigkeiten, dem Erwerb von Wissen und der Verbesserung von Kompetenzen zu unterstützen (Wilbanks & Wu, 2014). Dies kann durch gezieltes Feedback und den Austausch von Erfahrungen erfolgen. Mentees erhalten somit Inputs und Unterstützung für ihre Karriereplanung (Wilbanks & Wu, 2014).

**Stärkung von Selbstbewusstsein und Selbstreflexion.** Ein weiteres Ziel von Mentoring ist es, Mentees zu ermutigen, ihre eigenen Stärken und Schwächen zu erkennen und zu reflektieren (Kennett & Lomas, 2015). Dies fördert nicht nur die berufliche Entwicklung, sondern auch das persönliche Wachstum. Die Selbstreflexion hilft Mentees, ihre Ziele klarer zu definieren, sich selbst besser zu verstehen und Entscheidungen bewusster zu treffen (Kennett & Lomas, 2015).

**Netzwerkbildung und soziale Integration.** Mentoring bietet auch die Möglichkeit, Netzwerke zu erweitern und Kontakte zu knüpfen, die für die Karriere und die persönliche Entwicklung des Mentees von Nutzen sein können (Blickle & Boujataoui, 2005). Mentor\*innen fungieren oft als Brücke zu weiteren Ressourcen oder wertvollen Kontakten (Höppel, Beinicke & Bipp, 2022).

**Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch.** Mentor\*innen teilen ihre Erfahrungen und ihr Wissen mit den Mentees. Der Erfahrungsaustausch fördert vor allem die persönliche Reifung und Entscheidungsfindung (Anwar, 2024).

Der Mentoringprozess umfasst sowohl emotionale als auch intellektuelle Komponenten. Durch kontinuierlichen Austausch entsteht eine vertrauensvolle Beziehung, in der Mentor\*innen als Vorbilder agieren, Orientierung geben und Entwicklungschancen aufzeigen (Bova & Phillips, 1982). Zentrale Referenzen sind dabei die Selbstbestimmungstheorie (= SDT; Self-Determination Theory) und Selbstreflexion, die einen entscheidenden Einfluss auf die Qualität und den Erfolg eines Mentoringprogramms haben (Keller & Knafla, 2019). Nur wenn die Gestaltung der Mentoringprozesse die psychologischen Grundbedürfnisse der SDT berücksichtigt, kann eine nachhaltige Entwicklung erreicht werden (Vansteenkiste, Ryan & Soenens, 2020).

Die **Selbstbestimmungstheorie** (Deci & Ryan, 1993) beantwortet die Frage, wie Menschen ihr Verhalten und ihre Motivation erleben und was die Voraussetzungen für das Wohlbefinden sind. Die Selbstbestimmungstheorie identifiziert drei grundlegende Bedürfnisse, die erfüllt werden müssen, damit sich eine Person intrinsisch motiviert fühlt. Die intrinsische Motivation bezieht sich auf den inneren Antrieb und das Interesse einer Person, wenn sie eine Tätigkeit ausführt. Extrinsisch motivierte Menschen, hingegen, führt Tätigkeiten aus, um äussere Belohnungen zu erhalten (Comelli & Rosenstiel, 2011). Die Selbstbestimmungstheorie besteht aus diesen drei Komponenten:

1. **Autonomie:** Der Mentee soll das Gefühl haben, dass er/sie Entscheidungen selbst treffen kann und nicht von aussen «kontrolliert» wird (Deci & Ryan, 1993). Ein\*e Mentor\*in, die/der dem Mentee Raum zur Selbstbestimmung lässt, fördert das Gefühl der Autonomie und stärkt so die intrinsische Motivation des Mentees (Deci & Ryan, 1993).
2. **Kompetenz:** Mentees wollen sich in dem, was sie tun, als wirksam und fähig erleben. Das Bedürfnis nach Kompetenz wird erfüllt, wenn Mentees das Gefühl haben, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln und Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen (Deci & Ryan, 1993).
3. **Soziale Eingebundenheit:** Mentoring kann dazu beitragen, das Bedürfnis des Mentees nach Zugehörigkeit und sozialer Unterstützung zu erfüllen. Eine vertrauensvolle und respektvolle Beziehung zwischen Mentor und Mentee ist eine Voraussetzung dafür, dass sich der Mentee sicher und unterstützt fühlt (Frühwirth, 2020).

Ein Mentoringprogramm, welches diese drei Bedürfnisse berücksichtigt, ist in der Lage, eine intrinsische Motivation und persönliches Wachstum bei den Mentees zu fördern (Deci & Ryan, 2000).

## 2.3 Künstliche Intelligenz

Künstliche Intelligenz (KI) gilt als Schlüsselfaktor der digitalen Transformation und beeinflusst heute bereits wichtige Geschäftsprozesse in Unternehmen aller Branchen (Machado, 2024).

Sie umfasst ein Spektrum an Technologien, die darauf abzielen, menschliche Entscheidungs- und Problemlösungsfähigkeiten algorithmisch abzubilden (Mikalef & Gupta, 2021). Insbesondere maschinelles Lernen ermöglicht es Organisationen, grosse Datenmengen zu analysieren, daraus Muster zu erkennen und Entscheidungen zu treffen (Mikalef & Gupta, 2021). Eine besondere Rolle in diesem Kontext spielen Chatbots, die als KI-gestützte Dialogsysteme eine Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine bilden (Dufaux, 2024). Chatbots können nicht nur administrative Anfragen beantworten, sondern auch als virtuelle Coaches eingesetzt werden. Die Fähigkeit, technologische Entwicklungen mit den Bedürfnissen, Kompetenzen und Werten von Mitarbeitenden zu verknüpfen, wird zu einer zentralen Herausforderung für Unternehmen (Hasenbein, 2020). Der Mensch wird nicht durch die Technologie ersetzt, sondern seine Rolle verändert sich: Er wird zunehmend zum Gestalter, Moderator und Entscheider im Zusammenspiel mit intelligenten Systemen (Hasenbein, 2020). KI-Systeme sind in der Lage, grosse Mengen individueller Daten zu analysieren und daraus massgeschneiderte Empfehlungen für die persönliche und berufliche Entwicklung abzuleiten (Kreutzer, 2023). Durch den Einsatz intelligenter Systeme können personalisierte Lernpfade und adaptive Empfehlungen realisiert werden, die klassische Mentoringmodelle sinnvoll ergänzen oder zum Teil erweitern (Kreutzer, 2023).

Chatbots ermöglichen zeit- und ortsunabhängige Interaktionen (Dufaux, 2024). Sie können Informationen bereitstellen, emotionale Unterstützung simulieren und zum Teil Fragetechniken verwenden, die zur Selbstreflexion anregen (Glikson & Woolley, 2020). In Kombination mit menschlichem Mentoring entsteht ein hybrides Modell, das sowohl Effizienz als auch Individualität fördert (Babel, 2024). Diese Möglichkeit ermöglicht es Organisationen, Mitarbeitendengruppen individuell zu fördern, unabhängig von Hierarchie, Standort oder zeitlichen Ressourcen. Damit kann Mentoring als Personalentwicklungsinstrument demokratisiert und zugänglich gemacht werden (Laat, Joksimovic & Ifenthaler, 2020). Auch in der Finanzbranche gewinnt dieses Thema zunehmend an Relevanz (Glaser, 2024). Die Baloise Bank erkennt den Mehrwert digitaler Technologien im Bereich der Personalentwicklung. Angesichts der strategischen Bedeutung von kontinuierlicher Kompetenzentwicklung und Mitarbeitendenbindung prüft Baloise den gezielten Einsatz einer KI-gestützten Mentoringlösung im Rahmen eines Pilotprojekts, um die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeitenden zu begleiten.

## 2.4 Motivation

Motivation ist ein zentraler Erfolgsfaktor für berufliche Entwicklung, Lernen und Veränderungsbereitschaft (Schreyögg & Koch, 2014). Gerade im Rahmen von Mentoring-Programmen und beim Einsatz neuer Technologien wie künstliche Intelligenz (KI) – wie sie bei Baloise zunehmend Anwendung finden – spielt Motivation eine entscheidende Rolle für Akzeptanz, Engagement und persönliche Weiterentwicklung (Schreyögg & Koch, 2014).

**Zielsetzung und Motivation.** Zielsetzungen sind essenziell, um Verhalten zu strukturieren und Motivation zu fördern. Nach der Zielsetzung von Locke & Latham (1990) fördern spezifische und herausfordernde Ziele die Leistung, sofern sie akzeptiert werden und Rückmeldung über Fortschritte erfolgt.

**Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg.** Die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg (1959) unterscheidet zwischen Motivatoren (Anerkennung, Verantwortung, Entwicklungsmöglichkeiten) und Hygienefaktoren (Gehalt, Arbeitsbedingungen). Mentoring wirkt primär über Motivatoren: Die persönliche Anerkennung durch eine\*n Mentor\*in oder die Möglichkeit, neue Fähigkeiten zu entwickeln, fördern die Zufriedenheit.

**Selbstwirksamkeit nach Bandura.** Albert Banduras Konzept der Selbstwirksamkeit beschreibt das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, bestimmte Aufgaben erfolgreich zu bewältigen (Wustmann, 2011). Mentoring erhöht dieses Vertrauen durch positive Vorbilder, konstruktives Feedback und soziale Unterstützung (Bandura, 1997).

**Bedürfnispyramide nach Maslow.** Maslows Bedürfnispyramide (1943) zeigt, dass Menschen verschiedene Stufen nach Bedürfnissen haben – von physiologischen über soziale bis hin zur Selbstverwirklichung. Mentoring erfüllt insbesondere die höheren Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Wertschätzung und persönliches Wachstum (Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima, 2004).

**Erwartungs-Valenz-Modell nach Vroom.** Nach dem Erwartungs-Modell von Vroom (Vroom, 1964) ergibt sich Motivation aus drei Faktoren: der Erwartung, dass eine Handlung zu einem bestimmten Ergebnis führt (Erwartungen), der Einschätzung, dass dieses Ergebnis zur Zielerreichung beiträgt (Instrumentalität) und dem subjektiven Wert des Ergebnisses (Valenz) (Vroom, 1964).

Im Zusammenspiel von Mentoring und künstlicher Intelligenz zeigt sich, dass verschiedene Motivationstheorien wertvolle Anhaltspunkte für die Gestaltung von Entwicklungsprozessen liefern. Durch die gezielte Förderung kann ein motivierendes Umfeld geschaffen werden, das sowohl individuelle als auch organisationale Ziele fördert (Höppel et al., 2022).

## 2.5 Mitarbeitendenbindung

In der wissenschaftlichen Literatur wird der Begriff *Mitarbeitendenbindung* auch als *Mitarbeitendencommitment* bezeichnet (Wustmann, 2011), weshalb beide Begriffe in dieser Arbeit synonym verwendet werden. Das Commitment beschreibt die emotionale Bindung der MA an ihren Arbeitgeber sowie an die Arbeit selbst. Dies entsteht durch ein Gefühl von Zugehörigkeit und Verbundenheit zur Organisation (Van Dick, 2017). Es werden, gemäss dem *Drei-Komponenten Modell* von John P. Meyer und Natalie J. Allen aus dem Jahr 1991, drei Arten von Commitment unterschieden: *affektives Commitment*, *kalkulatorisches Commitment* und *normatives Commitment* (Nerdinger, Blicke & Schaper, 2014):

**Affektives Commitment.** Dieses beschreibt die positive Bindung an die Arbeit. Es besteht normalerweise eine negative Korrelation zwischen affektivem Commitment und der Bereitschaft den Job zu kündigen (Nerdinger et al., 2014).

**Kalkulatorisches Commitment.** Die rationale Form des Commitments beschreibt eine Bindung der MA an das Unternehmen, die vor allem auf den wahrgenommenen Kosten eines Austritts basiert. Diese Bindung entsteht, wenn die MA aufgrund von Fakten wie Verdienstmöglichkeiten in einem anderen Unternehmen oder begrenzten Chancen auf dem Arbeitsmarkt keine attraktive Alternative sehen. In solchen Fällen entscheiden sie sich, im Unternehmen zu bleiben - nicht aus Überzeugung oder Begeisterung, sondern aus Notwendigkeit heraus, die eigenen finanziellen oder beruflichen Risiken zu minimieren. Das kalkulatorische Commitment entsteht also aus einer rationalen Abwägung, dass der Verbleib im aktuellen Unternehmen die beste Option darstellt, um individuelle Nachteile zu vermeiden (Meyer & Allen, 1991).

**Normatives Commitment.** Die letzte Form des Commitments bezieht sich hingegen auf die ethische Verantwortung der MA, da sie häufig das Gefühl haben, aus moralischen Gründen loyal zum Unternehmen stehen zu müssen und es als unangemessen empfinden, den Betrieb zu verlassen (Nerdinger et al., 2014). Mitarbeitende und Arbeitgebende teilen Werte, die darauf abzielen, dem Unternehmen treu zu bleiben, auch wenn andere valide Optionen vorhanden sind. Das normative Commitment basiert auf dem Gefühl von Verpflichtung und ist daher für die Mitarbeitendenbindung von entscheidender Bedeutung (Busold, 2019). Es hängt eng mit der Zufriedenheit mit dem Führungsstil der Führungsperson und der Förderung der Unternehmenskultur zusammen. Wird die Zusammenarbeit gefördert, ist es einfacher, MA langfristig zu halten (Hammer & Avgar, 2005).

Die Anerkennung der Bedeutung von Führungsqualitäten durch Unternehmen nimmt zu, da sie einen entscheidenden Faktor für die emotionale Bindung der MA an das Unternehmen darstellen (Nink, 2015). Die Identifizierung relevanter Einflussfaktoren für das Commitment ist sowohl aus

theoretischer als auch aus praktischer Sicht von grosser Bedeutung (Pundt et al., 2006). Besonders die direkten Vorgesetzten spielen eine zentrale Rolle bei der Entstehung des Commitments (Pundt et al., 2006). Epitropaki und Martin (2005) betonen, dass eine starke Übereinstimmung zwischen dem tatsächlichen Führungsstil der Vorgesetzten und dem idealen Führungsbild der MA zu höherem organisatorischem Engagement, verbesserter Arbeitszufriedenheit und gesteigertem Wohlbefinden der MA führt. Zusätzlich geht es mit einem höheren Commitment der Mitarbeitenden einher. In diesem Zusammenhang wird das Konzept der *transformationalen Führung* intensiv diskutiert, da es entscheidenden Einfluss bei der Entstehung von Commitment nimmt (Pundt et al., 2006). Die transformationale Führung ist ein Führungsstil, bei dem Führungskräfte ihre Mitarbeitenden inspirieren, motivieren und persönlich fördern, um über sich hinauszuwachsen und gemeinsame Ziele zu erreichen (Pundt et al., 2006). Im Gegensatz zu rein aufgabenorientierte Führungsstile, geht es nicht nur um Leistung und Kontrolle, sondern um Vertrauen, Vision und Entwicklung der Mitarbeitenden (Pundt et al., 2006).

Mehrere empirische Studien haben einen positiven Zusammenhang zwischen emotionaler Bindung und transformationaler Führung bestätigt. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass die Bindung zwischen MA und Arbeitgebenden stärker ausgeprägt ist, je besser die Qualität der Kommunikation zwischen ihnen ist (Pundt et al., 2006). Eine mögliche Erklärung hierfür liegt in der psychologischen Funktion gelingender Kommunikation: Hochwertige, transparente und wertschätzende Interaktion erfüllt grundlegende soziale Bedürfnisse (Zugehörigkeit, Anerkennung, Vertrauen), was wiederum die Entwicklung emotionaler Bindung und organisationaler Identifikation begünstigt (Angeli, 2018).

### **Einflussfaktoren des Mentorings auf Commitment**

Neben der Führungsqualität stellt auch Mentoring ein zentrales Instrument zur Förderung des Commitments von Mitarbeitenden dar. Der Einfluss von Mentoring auf das Commitment wurde in verschiedenen Studien untersucht und zeigte sich besonders im affektiven und normativen Bereich als signifikant (Allen et al., 2004).

**Affektives Commitment durch Mentoring.** Die emotionale Bindung von Mitarbeitenden wird durch Mentoring auf mehreren Ebenen gefördert. Zum einen erleben Mentees durch die individuelle Begleitung ein gesteigertes Gefühl der Wertschätzung und Zugehörigkeit zur Organisation. Zum anderen tragen persönliche Unterstützung, Entwicklungsmöglichkeiten sowie Feedback durch Mentor\*innen dazu bei, dass sich Mentees mit ihrer Arbeit und ihrem Umfeld stärker identifizieren (Eby, Allen, Evans, Ng & DuBois, 2008). Die resultierende emotionale Nähe führt zu einer positiven

Einstellung gegenüber dem Unternehmen und verstärkt damit das affektive Commitment (Azeez, Foluso & Adeoye, 2016).

**Normatives Commitment und Mentoring.** Auch auf das normative Commitment kann Mentoring einen positiven Einfluss ausüben. Mentees, die über einen längeren Zeitraum durch Mentor\*innen begleitet werden, entwickeln häufig ein stärkeres Verantwortungsgefühl gegenüber der Organisation (Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky, 2002). Sie erleben, dass in sie investiert wird, was eine innerliche Verpflichtung erzeugen kann (Meyer & Allen, 1991). Zusätzlich fördern Mentoring-Beziehungen das Teilen von Werten und Normen innerhalb der Organisation, was zur kulturellen Integration beiträgt und das Gefühl moralischer Verpflichtung stärkt (Azeez et al., 2016).

**Indirekter Einfluss auf kalkulatorisches Commitment.** Obwohl der direkte Einfluss von Mentoring auf kalkulatorisches Commitment weniger stark ausgeprägt ist, kann auch in diesem Bereich eine Wirkung beobachtet werden. Durch die Unterstützung beim Karriereaufbau, beim Zugang zu Netzwerken und durch gezielte Kompetenzentwicklung verbessert Mentoring die wahrgenommenen beruflichen Perspektiven innerhalb der Organisation. Dies kann dazu führen, dass Alternativen ausserhalb des Unternehmens weniger attraktiv erscheinen. Dieser Aspekt könnte dazu führen, dass sich Mitarbeitende eher dazu entscheiden, im Unternehmen zu bleiben (Van Dick, 2017).

Insgesamt kann festgehalten werden, dass Mentoring ein effektiver Hebel zur Stärkung des Commitment darstellt, insbesondere wenn es im Rahmen der Personalentwicklung eingesetzt wird. Die obengenannten Aspekte können dazu führen, dass die langfristige Bindung von Mitarbeitenden an das Unternehmen gefördert werden kann.

### 3 Methode

Folgend wird die angewandte Methode beschrieben, begründet und ihr Nutzen für die Datenerhebung sowie -auswertung aufgezeigt. Zuerst wird das Forschungsdesign aufgezeigt, worauf die Beschreibung der Interviews folgt.

#### 3.1 Forschungsdesign

Diese Untersuchung folgt dem Design der qualitativen Forschung, wie sie Flick (2016) beschreibt. Dieser Ansatz ermöglicht es, subjektive Wahrnehmungen und soziale Interaktionen der Beteiligten tiefgehend zu erfassen sowie komplexere Zusammenhänge zu verstehen – Aspekte, die durch standardisierte quantitative Verfahren oft unzureichend abgebildet werden (Flick, 2016). Die Methode besteht aus leitfadengestützten Interviews mit den nominierten Talenten.

Die Interviews werden mit gezielt ausgewählten Teilnehmenden durchgeführt. Dabei werden praxisnahe Einblicke in ihre Erfahrungen mit Mentorix erhoben. Die Auswahl der Teilnehmenden erfolgt nach relevanten Kriterien und die Interviews werden gemäss den Prinzipien der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2019) ausgewertet.

### **3.2 Leitfadengestützte Interviews mit den nominierten Talenten**

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden halbstrukturierte leitfadengestützte Interviews mit einer vorab eingegrenzten Anzahl Mitarbeitenden, welche im Jahr 2024 und 2025 als Talente der Baloise Bank nominiert wurden, geführt. Ziel dieser Interviews war es, die Erfahrung der nominierten Talente bei der Nutzung von Mentorix zu verstehen und ihre Erwartungen in Bezug auf das Tool zu erfassen. Dabei lag der Schwerpunkt auf die individuellen Wahrnehmungen, erkannten Herausforderungen, auf das Vertrauen gegenüber Mentorix, die allgemeine Akzeptanz und Wünschen. Die Ergebnisse der Interviews fliessen in die Diskussion ein und bilden eine Grundlage für die Ableitung praxisnaher Handlungsempfehlungen (s. Kapitel 5.2).

#### **3.2.1 Qualitative Datenerhebung**

Die qualitative Datenerhebung ist ein zentraler Bestandteil der qualitativen Forschung und ermöglicht es, komplexe Phänomene tiefgehend zu untersuchen. Insbesondere wenn es darum geht, subjektive Wahrnehmungen, Einstellungen und Erfahrungen von Individuen zu erfassen, bietet sie wertvolle Erkenntnisse (Kuckartz, 2018).

In den folgenden Unterkapiteln wird auf die Stichproben der Interviewteilnehmenden und auf den Leitfaden eingegangen. Zudem werden die Leitfäden sowie deren Erstellung erörtert, die Probeinterviews beschrieben und die Durchführung sowie die Datenerhebung, Aufbereitung und Bereinigung behandelt. Weiterhin wird die Auswertung und Analyse der Daten behandelt, ebenso wie die Codiersysteme und der Pretest.

#### **Stichprobe**

Für die Untersuchung wurde nach Glaser und Strauss (2017) ein *theoretischer Stichprobenplan* gezielt auf Basis theoretischer Überlegungen und nicht nach statistischen Zufallskriterien ausgewählt. Er ist besonders in der qualitativen Forschung von Bedeutung, da er ermöglicht, gezielt jene Fälle auszuwählen, die für die Beantwortung der Forschungsfragen besonders aufschlussreich sind. Durch die bewusste Auswahl relevanter Untersuchungseinheiten wird eine tiefgehende Analyse sozialer Phänomene ermöglicht (Glaser & Strauss, 2017).

**Talente.** Für die Auswahl der Interviewpartner\*innen wurde festgelegt, dass die «Talent» Nominierung nicht zu weit zurückliegen sollte (Nominierungen für das Jahr 2024 und für das Jahr 2025). Ausserdem muss eine ausreichende Anzahl an Teilnehmenden gewährleistet sein, damit sich die Aussagekraft erhöht und ausreichend Meinungen eingeholt werden können. Somit wurden 13 Personen ausgewählt, die zwischen Oktober 2023 und Oktober 2024 (=Zeitpunkt der Nominierungen seitens Vorgesetzten) als Talente nominiert wurden. Der Zeitraum wurde auf zwei Jahre festgelegt, um eine valide Analyse durchführen zu können. Es wurden 13 Personen angefragt und es fanden auch tatsächlich 13 Interviews statt.

Die interviewten Personen weisen eine Altersspanne von 24 bis 37 Jahren auf und verfügen über unterschiedliche Berufserfahrungen. Die im Rahmen dieser Untersuchung befragten 13 nominierten Talente unterscheiden sich in mehreren relevanten Merkmalen, die für die Analyse von Bedeutung sind. Zwar verbindet sie der gemeinsame Nominierungszeitraum, doch zeigen sich innerhalb der Gruppe differenzierte berufliche Profile und Entwicklungsperspektiven, die eine vergleichende Betrachtung im Sinne der theoretischen Stichprobenplanung nach Glaser und Strauss (2017) ermöglichen.

Ein zentraler Unterschied betrifft die Karriereausrichtung der Teilnehmenden: neun der Interviewten verfolgen eine Fachkarriere, das heisst, sie streben eine vertiefte Spezialisierung in ihrem jeweiligen Fachgebiet an. Vier der Befragten befinden sich auf dem Weg in eine Führungskarriere und übernehmen bereits Führungsaufgaben. Auch hinsichtlich der beruflichen Erfahrung und Qualifikation variiert die Stichprobe: Alle Teilnehmenden verfügen mindestens über eine abgeschlossene Grundausbildung sowie mindestens eine weiterführende Ausbildung oder ein Hochschulstudium. Dennoch bestehen Unterschiede im Bildungsweg, im jeweiligen Tätigkeitsfeld sowie in der bisherigen Dauer der Berufstätigkeit. Dass sich die Altersspanne von 24 bis 37 Jahren bewegt, weist darauf hin, dass sich die Teilnehmenden in unterschiedlichen Phasen ihrer beruflichen Laufbahn befinden.

Die Vielfalt innerhalb der Stichprobe ist ein bewusst gewähltes Merkmal der theoretischen Samplingstrategie: Sie ermöglicht es, unterschiedliche Perspektiven auf Mentoring, Motivation und den Einsatz von KI innerhalb der Talentförderung bei Baloise zu erfassen und vergleichend auszuwerten.

### **Leitfaden**

Als Form für die Interviews wurde das Leitfadenterview gewählt. Dieses eignet sich laut Flick (2016) dann, wenn die befragten Personen spezifisches Wissen zum Untersuchungsthema besitzen. Leitfadenterviews werden so offen wie möglich gestaltet, um subjektive Theorien und Formen des

Alltagswissens offenzulegen. Gleichzeitig bieten sie die Möglichkeit, Themen einzuführen und strukturiert in den offenen Erzählraum einzugreifen (Helfferich, 2011).

**Entwicklung Leitfaden.** Bei der Entwicklung des Leitfadens für die Interviews mit den Talenten (s. Anhang A) diente die *SPSS-Methode* nach Helfferich (2011) als Orientierung, die einen strukturierten Prozess zur Erstellung qualitativer Interviewleitfäden vorgibt. Der Ansatz verfolgt das Ziel, eine möglichst grosse Anzahl an Fragen zum Forschungsgegenstand zu sammeln, diese anschliessend zu prüfen und eine Auswahl zu treffen. Nach der Sortierung der Fragen werden sie in Themenblöcke gruppiert, und es wird eine erzählauffordernde Leitfrage formuliert, die passend in den jeweiligen Themenbereich einleitet (Helfferich, 2011). Aus jedem Themenblock wurde somit eine Leitfrage sowie entsprechende konkrete Nachfragen entworfen. Ergänzend wurden zu jedem Unterthema zusätzliche Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen formuliert und, um für den Ablauf des Interviews die Vollständigkeit zu gewährleisten, eine Checkliste erstellt. Bei der Erstellung des Leitfadens ist eine aufbauende Anordnung der Fragen relevant, da diese den Redefluss nicht stört und Struktur des Interviews beibehält. Für eine angenehme Einleitung in das Thema, wurden zu Beginn der Interviews einige Vorabklärungen getroffen, um die Rahmenangaben der befragten Personen zu erfassen. Hierfür wurde das genaue Alter sowie deren Ausbildung, Berufserfahrung und aktuelle Position erfragt. Diese Informationen verhalfen den Interviewenden bei der angemessenen Formulierung der vorbereiteten Fragen.

### **Pretest / Probeinterview**

Um die Qualität und Aussagekraft der halbstrukturierten Interviews zu gewährleisten, wurde im Vorfeld ein Pretest des Interviewleitfadens durchgeführt. Dabei handelt es sich um einen Probedurchlauf mit einer ausgewählten Testperson, der dazu diente, die Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit und Relevanz der Fragen sowie die allgemeine Gesprächsdynamik zu überprüfen. Wie Flick (2022) hervorhebt, ist eine solche Pilotierung ein essenzieller Bestandteil der qualitativen Forschung, um frühzeitig Inhalte und formale Schwächen des Leitfadens aufzudecken. Auch Helfferich (2011) betont die Wichtigkeit eines Pretests, da er die Möglichkeit gibt, auf Basis der Rückmeldungen fundierte Anpassungen vorzunehmen – etwa durch Umformulierungen, Streichen oder Ergänzen von einzelnen Fragen.

Im Anschluss an den Pretest wurden mehrere Fragen des Leitfadens überarbeitet, um eine präzisere und offenere Gesprächsführung zu ermöglichen. Die vorgenommenen Änderungen sind in der Tabelle 2 dokumentiert, in der die ursprünglichen Fragen den finalen, angepassten Versionen gegenübergestellt werden.

Tabelle 1

Gegenüberstellung der angepassten Fragen für die leitfadengestützten Interviews mit den nominierten Talenten

Ursprüngliche Fragen	Angepasste Fragen
<p><b><u>Selbstbestimmungstheorie</u></b>                      Autonomie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Rolle spielt für dich die Möglichkeit, selbstständig mit dem Tool zu interagieren?</li> </ul> <p>Soziale Eingebundenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwiefern hast du das Gefühl, dass die Nutzung von Mentorix die Beziehung zu einem menschlichen Mentor oder Mentorin oder Vorgesetzte/r ergänzt?</li> </ul>	<p><b><u>Selbstbestimmungstheorie</u></b>                      Autonomie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Rolle spielt für dich die Möglichkeit, selbstständig ein Dialog mit dem Tool zu führen?</li> </ul> <p>Soziale Eingebundenheit:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hast du das Gefühl, dass die Nutzung von Mentorix die soziale Eingebundenheit, die du mit deinem menschlichen Mentor/deiner menschlichen Mentorin fühlst, durch die vorherige Nutzung von Mentorix beeinflusst wird?</li> </ul>
<p><b><u>Selbstwirksamkeit nach Bandura</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwieweit hat Mentorix dein Vertrauen in deine eigenen Fähigkeiten gestärkt, um deine Ziele zu definieren?</li> </ul>	<p><b><u>Selbstwirksamkeit nach Bandura</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwieweit hat Mentorix dein Vertrauen in deine eigenen Fähigkeiten gestärkt? Hat dies bei der Definition der Ziele geholfen?</li> </ul>
<p><b><u>Vertrauen und Technologieakzeptanz</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inwiefern hat die Nutzung des Tools deine Wahrnehmung gegenüber solchen Technologien verändert?</li> </ul>	<p><b><u>Vertrauen und Technologieakzeptanz</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hat die Nutzung des Tools deine Wahrnehmung gegenüber solchen Technologien verändert? Wenn ja, inwiefern?</li> </ul>
<p><b><u>Empathische KI</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Würdest du sagen, dass Mentorix eine emotionale Verbindung zu dir aufbauen konnte? Wenn ja, wie hat sich das auf die Nutzung des Tools ausgewirkt?</li> </ul>	<p><b><u>Empathische KI</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Würdest du sagen, dass Mentorix eine emotionale Bindung zu dir aufbauen konnte? Wenn ja, wie hat sich das auf die Nutzung des Tools ausgewirkt?</li> </ul>

## Durchführung

Die Planung der Interviews erfolgte ausschliesslich per E-Mail, wobei die Teilnehmenden jeweils persönlich eingeladen wurden. In diesem Rahmen erhielten sie auch eine Einverständniserklärung über die bei Baloise integrierte Signaturplattform Skribble (s. Anhang D), um ihre informierte Zustimmung zum Projekt sicherzustellen. Um den organisatorischen Rahmen flexibel zu gestalten und die Verfügbarkeit der Teilnehmenden zu berücksichtigen, fanden die Gespräche sowohl online als auch vor Ort am Hauptsitz in Solothurn statt. Währenddessen wurde darauf geachtet, eine offene Gesprächsatmosphäre zu schaffen, in der sich die Interviewten frei äussern konnten. Durch diese methodische Herangehensweise konnte ein umfassendes Verständnis der Erfahrungen und Perspektiven der Befragten gewonnen werden.

### 3.2.2 Qualitative Datenauswertung

Die Auswertung der leitfadengestützten Interviews erfolgte mittels qualitativer Inhaltsanalyse (Kuckartz & Rädiker, 2022). Dieser Schritt stellt einen wichtigen Vorgang in der qualitativen Forschung dar und folgt einem systematischen, jedoch flexiblen Prozess, der es ermöglicht, tiefgehende Erkenntnisse aus umfangreichen und komplexen Textdaten zu gewinnen (Kuckartz & Rädiker, 2022).

#### Bereinigung und -aufbereitung

Nach der Durchführung wurde der erste Schritt der Datenaufbereitung und -bereinigung vorgenommen. Die Transkription erfolgte gemäss den Regeln der Transkriptgestaltung von Kuckartz und Rädiker (2022). Bei den Anpassungen hatte die inhaltsgetreue Wiedergabe Priorität. Für die Datenbereinigung wurden die Transkripte schliesslich überarbeitet, um die Verständlichkeit und Lesbarkeit zu gewährleisten. Technische Schwierigkeiten wurden nicht transkribiert. Ein weiterer wichtiger Aspekt der Datenbereinigung war die Wahrung der Anonymität der Interviewteilnehmenden, um die ethischen Standards zu wahren. Alle personenbezogenen Informationen wurden in den Transkripten anonymisiert, sodass keine Rückschlüsse auf die Identität der Teilnehmenden möglich sind. Dies wurde durch die Verwendung von Kürzeln wie *B01* bis *B13* und durch die Entfernung spezifischer beruflicher oder organisatorischer Details sichergestellt.

#### Codiersystem

Das Codiersystem der Interviews wurden nach den Empfehlungen von Kuckartz (2014) erstellt und für die Analyse vorbereitet. Zu Beginn wurden die Hauptkategorien deduktiv aus dem Leitfaden abgeleitet (s. Anhang A). Schliesslich auf der Grundlage der Daten weiterentwickelt (s. Anhang C), um die relevanten Aussagen systematisch zu erfassen. Im Codierleitfaden, ersichtlich in der Tabelle 1, wird deutlich, wie sich die Kategorien zusammensetzen und anhand der aufgeführten Parameter abgrenzen lassen, um eine möglichst klare Definition zu erhalten.

*Tabelle 2*  
*Codierleitfaden Interviews nominierte Talente (Hauptkategorien)*

Kategorien	Definition	Anwendungsbeispiel	Abgrenzung
<b>01</b> <b>Personenbezogene Informationen</b>	Beinhaltet den beruflichen Werdegang (Fachkarriere oder Führungskarriere), die Ausbildung und Qualifikationen der Interviewpartner*inne	«Ich bin 28 Jahre alt und habe einen Bachelorabschluss in Betriebswirtschaftslehre mit Nebenfach Rechtswissenschaften und einen Master in	Es wurden ausschliesslich berufsrelevante und persönliche Angaben erfasst.

	n sowie die Altersangabe.	Unternehmensführung. (B02, Pos. 4)	
<b>02</b> <b>Bisheriger Ablauf und Erlebnisse in Bezug auf Zielsetzung</b>	Diese Kategorie enthält Aussagen zum <i>bisherigen Ablauf und zu den bisherigen Erlebnissen in Bezug auf die Zielsetzung</i> . Die Unterkategorien lauten: <i>Sowohl MA-als auch Teamziele, MA-orientierte Ziele, Teamorientierte Ziele, Selbstbestimmung bei der Zielsetzung, aktive Karriereförderung seitens VG, Unterschiede zwischen Abteilungen</i> .	«Die verlief so, dass wir jeweils im März ein Meeting hatten mit unserem Vorgesetzten, wo dann Ziele definiert wurden, die im iPerform abgelegt wurden. Diese Ziele wurden gemeinsam besprochen. Also die Ideen kamen vom Vorgesetzten, aber man hatte noch die Möglichkeit, dass man da ein, zwei Anpassungen machen konnte und ebenfalls persönliche Ziele erfassen kann.» (B06, Pos. 6)	Die Kategorie erfasst die Strukturierung und Durchführung der bisherigen Zielsetzung im Rahmen des Dialoges mit der vorgesetzten Person.
<b>03</b> <b>Mentorix: KI-gestütztes Mentoring Tool</b>	Diese Kategorie umfasst die <i>erste Reaktion zum Tool, die Erwartungshaltung, die Vertrautheit mit der Anwendung, den Mehrwert und die Nützlichkeit des Tools, Selbstbeurteilung und Erkenntnisgewinn, die Komplementarität von Mensch und Maschine, die Unterstützung bei der Zielsetzung und das Vertrauen in die Technologie</i> .	«Ich finde das wirklich super, weil ich finde, Technologien sind mega wichtig. Ich weiss halt nicht, KI ist halt immer so ein ja man weiss nicht, da ist eine KI dahinter, aber jede KI ist nur so gut wie sie trainiert wird und wenn wir es nicht nutzen, kann es nicht besser werden. Und ich glaube, das ist der Schlüssel zum Erfolg von Mentoring.» (B03, Pos. 10)	Diese Kategorie erfasst die unterschiedlichen und subjektiven Erfahrungen mit dem Tool Mentorix.
<b>04</b> <b>Reflexion, Verbesserungsvorschläge und Anregungen</b>	Diese Kategorie erfasst Informationen zur <i>Reflexion, Verbesserungsvorschläge und Anregungen</i> .	«Meine abschliessenden Gedanken sind, dass ich es gerne genutzt habe und dass es für	Diese Kategorie umfasst die Reflexion, die Verbesserungsvorschläge und Anregungen im

		mich beruhigend ist, dass es so eine Technologie gibt, die es die jetzt vielleicht eingeführt wird. Es macht für mich vieles angenehmer und sonstiges hinzuzufügen habe ich eigentlich nicht.» (B10, Pos. 50)	Bezug zum Tool und seine Anwendung.
--	--	---	-------------------------------------

## Analyse

Die definierten Kategorien wurden auf das Interviewmaterial angewendet, um relevante Textpassagen zu identifizieren und inhaltliche Muster herauszuarbeiten. Es folgte eine inhaltliche Verdichtung der codierten Segmente innerhalb jeder Kategorie, um zentrale Kernaussagen zu extrahieren. Dieser strukturierte Analyseprozess, der sich an der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring & Fenzel (2019) orientierte, ermöglichte eine präzise Herausarbeitung wesentlicher Aussagen. Daraufhin wurden die Kategorien zueinander in Beziehung gesetzt, um übergeordnete Zusammenhänge und wiederkehrende Muster zu identifizieren. Schliesslich wurden die gewonnenen Erkenntnisse systematisch aufbereitet und untereinander sowie mit den Ergebnissen der Dokumente kontrastiert, um tiefere Einblicke in die untersuchten Fragestellungen zu gewinnen.

## 4 Ergebnisse

Dieses Kapitel umfasst alle gewonnenen Ergebnisse aus den Untersuchungen und beschreibt diese hinsichtlich der darauffolgenden Diskussion im nächsten Kapitel.

**Interviews mit den nominierten Talenten.** Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wurden leitfadengestützte Interviews mit nominierten Talenten der Baloise Bank durchgeführt, um zentrale Erkenntnisse über die Wahrnehmung und die Nutzung des KI-gestützten Mentoring-Tools Mentorix zu gewinnen. Ziel war es, zu untersuchen, inwiefern Mentorix die kurz- bis mittelfristige Zieldefinition der Talente fördern und sinnvoll ergänzen kann. Drei Fragestellungen (eine Hauptfragestellung und zwei Unterfragestellungen) bildeten den analytischen Rahmen der Untersuchung:

- ***Wie kann das KI-gestützte Mentoring Mentorix, die kurz- bis mittelfristige berufliche Zieldefinition der nominierten Talente bei der Baloise Bank fördern und ergänzen?***

- **Wie wird das KI-gestützte Mentoring-Tool Mentorix von den nominierten Talenten wahrgenommen und genutzt?**
- **Welche Erwartungen und Bedürfnisse haben die nominierten Talente bezüglich ihrer beruflichen Entwicklung und wie wird diese Zielsetzung im neuen Mentoring-Prozess unterstützt?**

Die nachfolgenden Ergebnisse bieten einen strukturierten Überblick über zentrale thematische Schwerpunkte, wie sie sich aus der qualitativen Analyse der leitfadengestützten Interviews ergeben haben. Dabei wird deutlich, welches Potenzial und welche Herausforderungen die Integration eines KI-basierten Mentoring-Ansatzes mit sich bringt – sowohl aus Sicht der nominierten Talente als auch im Kontext einer sich wandelnden Personalentwicklung innerhalb der Baloise Bank.

**Persönliche und berufliche Hintergründe der Interviewten.** Die analysierten Aussagen gaben als erstes Aufschluss über die persönlichen und beruflichen Profile der Befragten. Die Mehrheit verfügt über eine fundierte Ausbildung im Bankwesen, sei es in Form einer klassischen Berufslehre oder ein Studium. Einige Interviewpartner\*innen haben sich nach der Berufslehre für gezielte Weiterbildungsprogramme entschieden. Das Alter der befragten Personen lag zwischen 24 und 37 Jahren. Ihre Dienstjahre innerhalb der Baloise Bank reichen von eineinhalb bis zu 15 Jahren. Einzelne Talente sammelten zuvor auch Erfahrungen bei anderen Finanzinstituten. Die beruflichen Tätigkeitsfelder der Teilnehmenden sind vielfältig und decken unterschiedliche Bereiche innerhalb der Bank ab – vom Kundenservice, Anlagengeschäft und Vertrieb, bis hin zur IT und HR.

**Bisherige Erfahrungen mit Zielvereinbarungen.** Die bisherigen Erfahrungen der Befragten in Bezug auf die bisherigen Zielvereinbarungen und der beruflichen Zielsetzung fallen sehr unterschiedlich aus. Einige Teilnehmende berichteten von regelmässigen Gesprächen mit ihren Vorgesetzten in denen gemeinsam Entwicklungsziele definiert und reflektiert wurden. Dabei wurden die Vorschläge der Ziele oftmals von der Führungskraft eingebracht, allerdings bestand in vielen Fällen die Möglichkeit, diese individuell anzupassen oder zu ergänzen:

(...) Die Ziele sind vom Teamleiter festgelegt worden. Das Team konnte sich selber zusammen ein paar Ziele setzen. Also ich glaube, es waren fünf kleine Unterziele, die haben wir zusammen besprochen und die wurden dann auch im iPerform hineingenommen. Das haben wir dieses Jahr auch wieder so gemacht. (B03, Pos. 8)

Die Art der Formulierung der Ziele variierte erheblich. Während manche eher qualitativ und offen gehalten waren, um die persönlichen Entwicklungsschritte oder die Verhaltensziele zu fördern, waren andere klar quantitativ, beispielsweise in Form von messbaren Vertriebskennzahlen.

Es zeigte sich zudem, dass einige Mitarbeitende sich unabhängig von formellen Gesprächen eigene Ziele setzen, die nicht zwingend Teil des vorgesehenen Prozesses sind:

(...) Ich habe keine persönlichen Ziele mit ihm erarbeitet. (..) Ist auch okay. Ich setze mir selber Ziele. In diesem Sinne ja. (B04, Pos. 6)

Auch in Bezug auf die Häufigkeit und zur allgemeinen Einstellung gegenüber diesen Gesprächen ergaben sich Unterschiede: die Entwicklungsdialoge finden zwar jährlich statt, aber oft sprechen die Mitarbeitenden noch von kontinuierlichen Entwicklungsdialoge, die individuell gesetzt werden, zum Beispiel alle drei oder sechs Monate:

(..) Wir haben ja Ziele, die im Rahmen des Entwicklungsdialogs auch festgelegt werden. Und dann gibt es ein anderes Format, das sich kontinuierlicher Dialog nennt. Ein Format, das eher kurzfristiger ausgelegt ist auf Fortschritte, die sich jetzt rasch erzielen lassen. Und zwar Fortschritte, die wirklich auch die persönliche Entwicklung betreffen, nicht primär das Fachliche, das im Fokus steht. Und da habe ich schon erlebt, dass der kontinuierliche Dialog wirklich als Format ernsthaft betrachtet wird und auch gelebt wird. Also da werden Ziele getrackt, verfolgt, gearbeitet, Fortschritte auch festgehalten und schlussendlich ja mindestens jährlich oder teilweise auch halbjährlich mit den Zielen, die im Entwicklungsdialog stehen, abgeglichen und dann vielleicht mit den Massnahmen in den kontinuierlichen Dialog mitgenommen. (B05, Pos. 8)

Die Qualität und Relevanz dieser Gespräche wurden von mehreren Befragten stark mit der Haltung und dem Engagement der beiden Parteien (Mitarbeitende und Vorgesetzte) in Verbindung gebracht:

(...) Es kommt auch ein bisschen darauf an, wie ernsthaft man das Ganze nimmt. auch die Frage, ob man es eher als Zwang, als unnötiges Übel ansieht oder ob man wirklich für sich

etwas daraus machen will. Das ist ein bisschen personenbezogen. Mir hat es, denke ich, geholfen. (B05, Pos. 10)

**Wahrnehmung und Nutzung des KI-gestützten Mentoring-Tools Mentorix.** Das KI-gestützte Mentoring-Tool Mentorix wurde von den interviewten Talenten insgesamt als sehr positiv aufgenommen. Viele der Befragten empfanden das Tool als eine sinnvolle und zeitgemässe Ergänzung zum klassischen, persönlichen Mentoring. Besonders hervorgehoben wurde die Möglichkeit, durch den Einsatz von Mentorix die eigenen Stärken, Schwächen und beruflichen Zielsetzungen strukturierter zu reflektieren:

Ich denke, wenn man sich die Zeit nimmt und sich wirklich mit diesen Punkten auseinandersetzt, kann man durchaus einige Mehrwerte daraus ziehen. Es sind gute Ansätze, sind gute Punkte, die einem vorgeschlagen werden und die man miteinander dann erarbeitet, braucht aber auch eine gewisse Eigeninitiative und ein Eigeninteresse, auch darauf eingehen zu können und zu wollen. (B01, Pos. 18)

Die Benutzerfreundlichkeit und intuitive Bedienung des Tools wurden vielfach gelobt. Trotz initialer Skepsis gegenüber künstlicher Intelligenz, insbesondere und jenen, die KI-Systemen generell kritisch gegenüberstehen, überzeugte Mentorix im Verlauf der Nutzung durch die Qualität seiner Rückmeldung sowie durch die klar strukturierte Dialogführung. Diese positive Erfahrung führte bei einigen Teilnehmenden zu einer veränderten, offeneren Haltung gegenüber KI-basierten Anwendungen:

(...) Also meine erste Reaktion, als ich zu testen begann, war «Wow, mega cool.» (...) Ich glaube, künstliche Intelligenz bringt uns genau die Möglichkeit, dass wir, wenn wir vielleicht nicht immer einen Dialog führen können mit einem Menschen, trotzdem irgendwie eine neue Art von Sparringpartner zu finden. Meine erste Reaktion war äusserst positiv und auch sehr begeistert davon, dass es diese Möglichkeit gibt. (B04, Pos. 8)

Als besonders hilfreich empfanden viele Interviewten die neutrale, objektive Perspektive die Mentorix auf ihre individuelle berufliche Situation ermöglichte. Das Tool unterstützte sie, die Gedanken zu ordnen, Prioritäten bei der Zielsetzung zu setzen und ihre Zielvorstellungen klarer zu formulieren:

Das Auseinandersetzen mit den eigenen Stärken, Schwächen und Zielen kann man vielleicht auch so nutzen. Beispielsweise möchte man mit dem Vorgesetzten nicht alle Punkte so detailliert eingehen. (...) Sieht man vielleicht auch gar nicht so wirklich den Anlass, gewisse Punkte so abzutiefen. Und so ist es ein neutrales Tool. Auch wenn es eine Interaktion ist, ist es ein wenig eine Interaktion mit dir selber. (...) Deshalb für die Selbstreflexion finde ich es ein gutes Tool. (B01, Pos. 44)

Interessanterweise gaben mehrere Personen an, dass es ihnen leichter fiel, sich gegenüber Mentorix zu öffnen als in einem klassischen Mentoring-Gespräch mit einem/einer menschlichen Mentor\*in, da keine Hemmungsschwelle vorhanden ist. Dies deutet auf einen entlastenden Effekt im Hinblick auf mögliche Bewertungsängste hin:

(...) Den Nutzen sehe ich eben, wie bereits gesagt, darin, dass das die Antworten und die Inputs, die der Mensch, also der Mentee, immer sehr ehrlich und offen sind oder sein können und dass auch ein weiterer Vorteil, dass die Antworten und die Denkweise des Tools immer logisch und systematisch sind und nicht wie ein Mensch von A nach B hüpfet und dann wieder zurück nach B, sondern dass es eine Struktur dem Ganzen gibt. Aber ich denke, die sicher der wichtigste Vorteil ist das, dass es ein Dialog ist, der nicht von zwischenmenschlichen Themen abhängig ist. (B02, Pos. 48)

Gleichzeitig wurde jedoch auch ein kritischer Aspekt angesprochen: Einige Befragte äusserten die Befürchtung, dass ein zu starkes Vertrauen in die KI zu einer unreflektierten Übernahme von Vorschlägen führen könnte, damit könnte die Selbsthinterfragung zu kurz kommen:

(...) Die Gefahr von künstlicher Intelligenz ist aber, dass die nie widerspricht. Also ich könnte alle Fähigkeiten reinschreiben, die ich überhaupt nicht mitbringe und Mentorix würde mich trotzdem darin bestätigen. Das ist natürlich dann die Gefahr. Wenn du hingegen wirklich einen menschlichen Mentor hast, der sagt dann schon auch «ich sehe dich dort jetzt nicht». (B07, Pos. 26)

In diesem Zusammenhang wurde betont, dass die Nutzung von Mentorix stets in ein ganzheitliches Mentoring-Konzept eingebettet werden sollte, welches auch persönliche Gespräche mit der vorgesetzten Person oder mit dem/der eigenen/eigenem Mentor\*in einschliesst.

Mehrheitlich sahen die Teilnehmenden grosses Potenzial in der Nutzung von Mentorix als Vorbereitung für die Entwicklungsgespräche. Sie berichteten, dass ihnen den Dialog mit dem Tool dabei helfen würde, sich fokussierter und strukturierter auf diese vorzubereiten:

(...) Wenn das parallel läuft und ergänzend wirkt, dann kann ich sicher als Basis die Diskussion mit Mentorix mit ins Gespräch nehmen, mit der physischen Person und vielleicht sogar darauf ansetzen und sagen, was ich gemacht habe, was rausgekommen ist und dann so ins Gespräch kommen mit der physischen Person, um vielleicht die Ergebnisse konkret auf die Rahmenbedingungen, auf die Möglichkeiten der aktuellen beruflichen Situation und die Möglichkeiten des Arbeitgebers abzustimmen. Ja, ich denke dies kann gut als Basis mitgenommen werden. Ja. (B05, Pos. 34)

Deshalb äusserten auch einige das Interesse, Mentorix langfristig als unterstützendes Instrument zu nutzen und im regelmässigen «Austausch» zu bleiben, sofern Mentorix das bereits Eingebene speichert:

(...) Ich habe gerne mit Mentor gesprochen oder geschrieben und ich könnte mir auch vorstellen, dass in ein paar Monaten noch einmal zu machen. Ich finde es sehr, sehr angenehm. (B10, Pos. 42)

Insgesamt wurde Mentorix als eine wertvolle Ergänzung für das persönliche Mentoring wahrgenommen. Es fördert gezielt die Selbstreflexion, unterstützt die Vorbereitung auf Dialoge mit Führungskräfte und/oder Mentor\*innen und bietet eine «niederschwellige» Möglichkeit zur systematischen Auseinandersetzung mit der eigenen beruflichen Entwicklung. Dabei wurde aber wiederholt betont, dass die Rolle und die Grenzen von künstlicher Intelligenz im Mentoringprozess bewusst reflektiert und verantwortungsvoll genutzt werden soll.

**Reflexion, Verbesserungsvorschläge und Anregungen der Teilnehmenden.** Im Rahmen der Interviews wurden die Teilnehmenden auch eingeladen, ihre Nutzungserfahrung mit Mentorix kritisch zu reflektieren und Verbesserungsvorschläge für die Weiterentwicklung des Tools zu äussern.

Insgesamt zeigte sich, dass das Feedback differenziert und konstruktiv ausfiel, geprägt von einer positiven Haltung gegenüber dem Tool, ohne das Bewusstsein für die Limitationen zu vergessen:

(...) Was ich Bedenken habe ich ja schon genannt, dass es sehr persönliche Informationen sind, die man dort eingibt. Und man loggt sich ja mit seinem Benutzerkonto ein und ich weiss nicht, inwiefern das dann die zukünftigen Chatanfragen beeinflusst. (..) Und man weiss auch nicht, wo die Daten landen. Also das ist eine grosse Gefahr, finde ich. Ich habe jetzt in letzter Zeit sehr oft damit gearbeitet, auch im Rahmen meines Studiums. Es macht schon noch viele Fehler und versteht die Dinge nicht, die man will. Das kann man sagen. Aber ich denke auch bei Mentorix, das ist jetzt mein Thema, da gibt es ja kein richtig und falsch und man liebt es ja. Das ist ja auch ein psychologisches Phänomen, wenn man von jemanden was analysiert wird. Ich sehe schon eine grosse Gefahr bei Mentorix. Zum Beispiel die Gefahr, dass man dann wirklich alles annimmt was er sagt und vielleicht Entscheidungen trifft, nur weil es einem gesagt hat, das ist dann auch irgendwie schräg. (B07, Pos. 28)

Mehrere Befragte regten an, Mentorix noch stärker mit bestehenden Personalentwicklungsprozessen und Tools innerhalb der Baloise Bank zu verknüpfen, zum Beispiel über die Integration in bestehende HR- oder Kommunikationssysteme (beispielsweise iPerform oder Microsoft Teams Chat). Dadurch könnten Synergien entstehen, die den Transfer in konkrete Massnahmen erleichtern könnten. Zudem wünschten sich einige Teilnehmende eine stärkere Personalisierung der Rückmeldungen durch Mentorix, zum Beispiel durch die Möglichkeit, individuelle und organisatorische Kontextinformationen (auch aus vorherigen Unterhaltungen) in einem neuen Dialog mitzuberechnen:

(...) Ich habe das Gefühl, ich müsste enorm viele Inputs liefern, um wirklich klären zu können wie es aussieht, wie sehen unsere Strukturen aus, wie sehen wirklich spezifische Möglichkeiten bei uns aus? Weil das ist nicht etwas, das du irgendwo auf irgendeiner Quelle finden kannst. Da müssen unsere Modelle hinterlegt sein, unsere Hierarchien, unsere Entwicklungsmöglichkeiten. Und insofern bin ich nicht sicher, ob mir das Tool hier wirklich viel bringen würde. Da bringt mir wahrscheinlich jemand von euch aus dem HR mehr, der unsere

Strukturen wirklich kennt und auch weiss, wo gibt es Potenzial und Entwicklungsmöglichkeiten. (B11, Pos. 20)

Einzelne Stimmen betonten darüber hinaus, dass die Einführung von Mentorix von einer klaren Kommunikation seitens HR begleitet werden sollte, um mögliche Vorbehalte gegenüber dem Tool und um Transparenz im Hinblick auf die Funktionsweise, die Datenverwendung zu adressieren.

Zusammenfassend wurde Mentorix als innovatives und hilfreiches Instrument zur beruflichen und persönlichen Selbstreflexion wahrgenommen, das vor allem in der Vorbereitung auf Entwicklungsgespräche grosses Potenzial entfaltet. Die Teilnehmenden schätzen die strukturierte, neutrale Begleitung durch die KI, wiesen aber auch auf die Bedeutung des menschlichen Austauschs und auf mögliche Grenzen hin:

(...) Also ich denke schon. Es regt die Selbstreflexion an, es unterstützt, es ergänzt, es visualisiert besser. Also ich denke schon, dass es hilfreich und bereichernd ist, um dies als Vorbereitung für ein menschliches Gespräch zu nutzen. (B12, Pos. 30)

Die in den Interviews gewonnenen Erkenntnisse zeigen ein vielschichtiges Bild der Wahrnehmung und Nutzung von Mentorix. Sie spiegeln sowohl Potenziale als Herausforderungen wider. In der folgenden Diskussion werden die Ergebnisse mit der Literatur aus dem Bereich des Talent Managements, Mentoring, künstliche Intelligenz, Motivation und Mitarbeitendenbindung eingeordnet.

## 5 Diskussion

In der Diskussion werden zu Beginn die zentralen Forschungsfragen beantwortet und die Ergebnisse der Befragung sowohl kritisch reflektiert als auch zusammengefasst. Dabei werden auch die Limitationen der Studie erläutert. Des Weiteren erfolgt ein Ausblick auf mögliche weiterführende Untersuchungen sowie eine abschliessende Stellungnahme. Die Diskussion zeigt, dass der erfolgreiche Einsatz von KI in der Personalentwicklung nicht allein eine technologische Frage ist, sondern stark von Motivation, Vertrauen, Einbettung in bestehende Systeme und einer offener Organisationskultur abhängt.

## 5.1 Beantwortung der Fragestellungen

Um die Fragestellungen zu beantworten, wird auf die Theorie aus Kapitel 2 und die Ergebnisse aus Kapitel 4 Bezug genommen. Auf Basis der leitfadengestützten Interviews lassen sich die drei Forschungsfragen wie folgt beantworten:

### **«Wie kann das KI-gestützte Mentoring Mentorix, die kurz- bis mittelfristige berufliche Zieldefinition der nominierten Talente bei der Baloise Bank fördern und ergänzen?»**

Mentorix bietet für die nominierten Talente eine strukturierte, neutrale Reflexionshilfe, die insbesondere in der Phase der Zieldefinition unterstützend wirkt. Durch die dialogorientierte Gesprächsführung regt das Tool zur Auseinandersetzung mit persönlichen Stärken, Interessen und Entwicklung an. Die Befragten beschrieben, dass es ihnen mithilfe von Mentorix leichter fiel, ihre beruflichen Ziele zu formulieren und realistisch einzuschätzen. Damit leitet das Tool einen Beitrag zur Klärung und Priorisierung kurz- bis mittelfristiger Zielsetzungen. Auch die Literatur untermauert die Wichtigkeit der Zielsetzung: Die Festlegung von Zielen (Goal Setting Theory) nach Locke und Latham (1990) stellt einen theoretischen Rahmen bereit, der den Zusammenhang zwischen klar formulierten Zielen und gesteigerter Motivation sowie Leistungsbereitschaft empirisch belegt. Demnach wirken spezifische, herausfordernde und gleichzeitig erreichbare Ziele positiv auf die individuelle Zielverfolgung und tragen zur Leistungssteigerung bei (Werkmann-Karcher, 2019).

Zudem wird Mentorix als sinnvolle Ergänzung zum klassischen Mentoring-Prozess wahrgenommen, obwohl es das persönliche Gespräch mit Vorgesetzten und Mentor\*innen nicht ersetzt, sondern gezielt vorbereitet (Dan et al., 2021). Die Talente schätzen dabei besonders die Möglichkeit, erste Ideen und Gedanken bereits im Vorfeld zu strukturieren, bevor sie in den Dialog mit ihren menschlichen Sparringpartner gehen (Schäffer-Külz, 2016).

### **«Wie wird das KI-gestützte Mentoring-Tool Mentorix von den nominierten Talenten wahrgenommen und genutzt?»**

Die Wahrnehmung von Mentorix war insgesamt positiv. Die Teilnehmenden beschreiben das Tool als benutzerfreundlich, zugänglich und wertvoll für die Selbstreflexion (Keller & Knafli, 2019). Trotz anfänglicher Skepsis gegenüber der Nutzung von künstlicher Intelligenz zeigte sich, dass diese Vorbehalte im Laufe der Testphase abnahmen. Viele waren überrascht von der Tiefe der (Rück-)Fragen, die Mentorix stellte (Babel, 2024).

Besonders hervorgehoben wurde der neutrale und nicht-bewertende Charakter der künstlichen Intelligenz, der es einigen Befragten erleichterte, offen über Unsicherheiten oder Entwicklungswünsche zu sprechen (Roth, Tuggener & Roth, 2024). Gleichzeitig wurde auch kritisch angemerkt, dass die Nutzung von Mentorix nicht zu einer passiven und blinden Übernahme von

Vorschlägen führen sollte, die Reflexion soll eigenverantwortlich und kritisch bleiben (Roth et al., 2024).

**«Welche Erwartungen und Bedürfnisse haben die nominierten Talente bezüglich ihrer beruflichen Entwicklung und wie wird diese Zielsetzung im neuen Mentoring-Prozess unterstützt?»**

Die Erwartungen der nominierten Talente an ihre berufliche Entwicklung sind verschieden. Die Talente der Baloise Bank zeigen ein hohes Mass an Eigeninitiative und Reflexionsbereitschaft in Bezug auf ihre berufliche Entwicklung. Ihre Erwartungen richten sich dabei nicht ausschliesslich auf klassische Karrierepfade im Sinne von Führungspositionen, sondern beinhalten auch den Wunsch nach fachlicher Vertiefung. Es gibt aber auch einige zentrale Bedürfnisse (Hunziker & Blankenagel, 2024). Transparenz, Mitgestaltungsmöglichkeiten und persönliche Weiterentwicklung sind Schlagwörter dazu. Viele Befragte wünschen sich klare Perspektiven innerhalb der Organisation sowie Unterstützung seitens der Mentor\*innen und Vorgesetzten bei der Einschätzung von Entwicklungsmöglichkeiten. Das Tool fördert in diesem Fall eine selbstgesteuerte Auseinandersetzung mit der eigenen Laufbahn, schafft Klarheit und dient als Brücke zwischen individueller Zieldefinition und organisationaler Förderung (Faqihi & Miah, 2023). Mentorix wird in diesem Kontext nicht als Lösung an sich, sondern als Impulsgeber für einen reflektierten, selbstbestimmten Entwicklungsprozess verstanden (Faqihi & Miah, 2023).

## 5.2 Handlungsempfehlungen

Auf Basis der durchgeführten Interviews und der theoretischen Erkenntnisse zur Zielsetzung und zum Einsatz des KI-gestützten Mentoring-Tools ergeben sich folgende zentrale Handlungsempfehlungen für die Baloise Bank im Umgang mit Mentorix und der Weiterentwicklung des Mentoring-Prozesses:

**Mentorix als festen Bestandteil des Entwicklungsprozesses etablieren.** Mentorix sollte strukturell und langfristig in den Mentoring- und Zielvereinbarungsprozess integriert werden. Die positiven Rückmeldungen der Testpersonen zeigten deutlich, dass Mentorix nicht nur als einmaliges Pilotprojekt, sondern als nachhaltiges Entwicklungsinstrument ein grosses Potenzial hat. Besonders wirkungsvoll erscheint der Einsatz zur gezielten Vorbereitung auf Entwicklungsgespräche mit Führungskräfte und/oder Mentor\*innen. In dieser Funktion unterstützt Mentorix die Mitarbeitenden dabei, ihre Gedanken zu ordnen, Stärken und Entwicklungsfelder klar zu benennen und konkrete Zielrichtungen zu formulieren. Langfristig empfiehlt es sich, Mentorix in bestehende Prozesse systematisch einzubetten.

**Vertrauen in KI fördern – durch Transparenz und Begleitung.** Um Vorbehalte gegenüber KI abzubauen, empfiehlt sich eine gezielte Einführung mit begleitenden Informationsmitteilungen.

Transparenz muss auch in der Datenverwendung gegeben sein, um das Vertrauen gegenüber der Technologie zu gewährleisten. Gerade im Kontext der Personalentwicklung, der sehr sensibel ist, da er stark auf persönlichem Austausch und individueller Wahrnehmung basiert, bestehen bei vielen Mitarbeitenden zunächst Vorbehalte gegenüber KI. Mitarbeitende müssen nachvollziehen können, welche Daten zu welchem Zweck gespeichert und ausgewertet werden und wer darauf Zugriff hat. Es ist dabei sehr wichtig, dass Mentorix nicht als Ersatz, sondern als Ergänzung menschlicher Interaktion verstanden und kommuniziert wird.

**Bewusstsein für berufliche Entwicklung stärken (unabhängig vom Karriereweg).** Die Interviews zeigen, dass sich die berufliche Entwicklung der Mitarbeitende nicht ausschliesslich in Führungsambitionen äussert. Vielmehr zeigen sich vielfältige individuelle Vorstellungen von Weiterentwicklung, sei es in Form von fachlicher Spezialisierung, projektbezogene Verantwortung oder zusätzliche Tätigkeiten im Rahmen der bestehenden Stelle. Es gilt daher, gleichermaßen Fachkarrieren sichtbar und attraktiv zu gestalten, damit auch Mitarbeitende ohne Führungsziel eine klare Perspektive haben. Der Einsatz von Mentorix in Begleitung mit Entwicklungsdialogen, kann genutzt werden, um unterschiedliche Entwicklungspfade zu identifizieren.

**Führungskräfte stärker in die Rolle als Entwicklungsbegleiter positionieren.** Ein zentrales Element für die Verankerung des Prozesses ist die aktive Rolle der Vorgesetzten als Förderer und Prozessbegleiter. Sie sollten nicht nur über die Funktionsweise von Mentorix informiert werden, sondern auch aktiv dafür verantwortlich gemacht werden, die Mitarbeitenden zur Nutzung von Mentorix zu motivieren. Führungskräfte sollen dabei aktiv werden, um ihre Mitarbeitende zur Nutzung von Mentorix zu ermutigen.

**Leitfaden zur Gesprächsführung mit Mentorix entwickeln.** Damit die Dialoge mit Mentorix effektiv in die persönliche Entwicklung überführt werden können, empfiehlt es sich die Erstellung eines Gesprächsleitfadens als Strukturhilfe.

**Mentorix für weitere Zielgruppen zugänglich machen.** Die positive Resonanz der nominierten Talente auf Mentorix legt nahe, das Tool nicht nur auf diese Zielgruppe zu beschränken. Insbesondere Berufseinsteiger\*innen, Lehrabgänger\*innen oder Mitarbeitende in frühen Phasen ihrer Karriere könnten von der strukturierten Reflexion und Orientierungshilfe profitieren. Eine schrittweise Öffnung des Tools für weitere Mitarbeitendengruppen stärkt langfristig die Entwicklungskultur im Unternehmen und signalisiert Wertschätzung für individuelle Laufbahnplanung.

**Mentorix als Impulsgeber für berufliche Neuorientierung nutzen.** Ein weiterer Mehrwert von Mentorix liegt in seiner Funktion als inspirierendes Tool für berufliche (Neu-)Orientierung. Gerade Mitarbeitende, die sich in einer Umbruchphase befinden, sei es nach Abschluss einer Aus- oder

Weiterbildung, bei Jobwechselüberlegungen oder nach längerer Zeit in derselben Funktion, könnten Mentorix nutzen, um sich selbst neu zu orientieren und inspirieren lassen, Perspektiven zu entwickeln oder neue Ziele zu setzen.

**Interne Intranet-Kampagne zur Bekanntmachung und Förderung von Mentorix starten.** Um die Nutzung von Mentorix über den Pilotkreis hinaus zu fördern, empfiehlt sich der gezielte Start einer interner Aktivierungskampagne. Diese könnte über das Intranet ausgespielt werden und soll darauf abzielen, Aufmerksamkeit zu erzeugen, Vertrauen aufzubauen und die Einstiegshürde für potenzielle Nutzer\*innen zu senken. Mentorix soll dabei als innovatives und unterstützendes Tool bei Baloise verankert werden.

### 5.3 Reflexion und Limitationen

Die durchgeführte qualitative Studie liefert wertvolle erste Erkenntnisse zur Wahrnehmung und zum Potenzial des KI-gestützten Mentoring-Tools Mentorix bei der Baloise Bank. Dennoch sind bei der Interpretation der Ergebnisse einige Limitationen zu berücksichtigen, welche die Generalisierbarkeit und die Übertragbarkeit einschränken.

Ein wesentlicher Aspekt ist die Zusammensetzung der Stichprobe: Befragt wurden ausschliesslich nominierter Talente, die sich bereits durch ihre Auswahl im Talentprogramm in einem Entwicklungsprozess befinden und grundsätzlich offen gegenüber ihrer beruflichen Zukunft sind. Dies führt zu einer potenziellen Verzerrung: Die Teilnehmenden hatten ein grundsätzliches Interesse an persönlicher und beruflicher Weiterentwicklung, was sich in der positiven Aufnahme von Mentorix widerspiegeln könnte. Würde Mentorix in einer breiteren Zielgruppe eingesetzt werden, könnten die Reaktionen deutlich differenzierter ausfallen. Zudem handelt es sich um eine qualitative Studie mit einer Fallzahl = 13. Die schnelle Rückmeldung aller angeschriebenen Teilnehmenden deutet auf eine hohe Motivation und Verfügbarkeit hin, erlaubt jedoch keine repräsentativen Aussagen über die gesamte Belegschaft der Baloise Bank. Auch wurden alle Interviews ausschliesslich in der deutschsprachigen Schweiz und auf Deutsch durchgeführt, was die Ergebnisse auf diesen sprachlich-kulturellen Kontext begrenzt.

Trotz überwiegend positiver Rückmeldungen wurde auch konstruktive Kritik geäussert. Insbesondere die Frage nach Datensicherheit und Transparenz in der KI-Nutzung war für einige Teilnehmende von Bedeutung. Ebenso wurde angemerkt, dass Mentorix in seiner jetzigen Form eher bestätigend als herausfordernd wirkt – kritische Rückfragen oder ein «Challenging» der Nutzer:innen, wie es ein/eine menschliche\*r Mentor\*in machen würde, fehlen aktuell. Diese Rückmeldungen sollten in die Weiterentwicklung des Tools einbezogen werden.

## 5.4 Anregungen und Ausblick

Auf der Grundlage der Handlungsempfehlungen und der Reflexion der Limitationen lassen sich verschiedene Ansätze für die Weiterentwicklung des Mentoring-Tools und dessen Verwendung identifizieren. In Zukunft könnten folgende Fragestellungen in Angriff genommen werden:

- Inwiefern kann ein KI-gestütztes Mentoring-Tool mittel- bis langfristig in der Umsetzung *tatsächlich* zur Entwicklung beitragen?
- Wie lässt sich Mentorix mit internen Informationen und Unternehmenskontexten anreichern, sodass es nicht nur generische, sondern auch organisationsspezifische Unterstützung bieten kann?
- Wie fügt sich das Tool sinnvoll im bestehenden Entwicklungsprozess ein?

Zudem stellt sich die strategische Frage, ob und wie das Tool künftig auch anderen Mitarbeitengruppen zugänglich gemacht werden sollte. Insbesondere für Mitarbeitende, die noch unsicher sind bezüglich beruflicher Weiterentwicklung oder noch keinen direkten Zugang zu Mentoring-Programmen haben, könnte Mentorix eine sinnvolle Unterstützung sein. Gerade für Lehrabgänger\*innen oder Mitarbeitende in der beruflichen Umorientierung könnten vom Tool profitieren. Gleichzeitig müsste in diesem Fall gezielt an der Sensibilisierung und Motivation gearbeitet werden, um die Bereitschaft zur Auseinandersetzung mit der eigenen Entwicklung zu stärken.

Das Potenzial von Mentorix ist deutlich erkennbar. Entscheidend wird sein, das Tool nicht isoliert zu betrachten, sondern in einen strukturierten, von Führung und HR unterstützten Gesamtprozess einzubetten. Mit einem klaren Konzept, definierten Zielgruppen und einer offenen, transparenten Kommunikation kann Mentorix als innovatives Werkzeug einen wertvollen Beitrag zur Weiterentwicklung der Baloise Bank Mitarbeitenden leisten.

## 5.5 Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Mentorix als Tool zur Selbstreflexion, Vorbereitung auf Entwicklungsgespräche und zur Strukturierung von Karrierezielen sehr positiv aufgenommen wurde. Besonders hervorzuheben ist das Potenzial, auch Soft Skills und persönliche Kompetenzen gezielt anzugehen. Gleichzeitig zeigt sich klar, dass die Nutzung des Tools davon abhängt, wie klar der Prozess gestaltet ist, wie gut die Zielgruppe definiert wird und wie das Mentoring durch künstliche Intelligenz im Verhältnis zum menschlichen Mentoring gesetzt wird. Diese Aufgabe müsste vom HR-Team in Zusammenarbeit mit der Führung in Angriff genommen werden. Ein wichtiger kritischer Punkt ist, dass KI nur das kennt, was ihr mitgeteilt wird. Die Qualität der Antworten und der

Reflexionen steht und fällt mit der Offenheit und Ehrlichkeit der Nutzer\*innen sowie mit dem Bewusstsein, dass die Ergebnisse nicht als endgültige Wahrheit, sondern als Impulsgeber oder Inspiration verstanden werden sollten.

Dennoch kann Mentorix, wenn richtig eingesetzt, einen wertvollen Beitrag leisten kann. Vor allem in einer Zeit, in der berufliche Wege immer individueller und dynamischer verlaufen, eröffnet ein solches Tool neue Möglichkeiten, sich selbst zu reflektieren, Orientierung zu finden, Potenziale zu entdecken und mutige Entscheidungen für die eigene Zukunft zu treffen.

## Literaturverzeichnis

Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E., & Lima, L. (2004). Career benefits associated with mentoring for proteges: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(1), 127–136.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>

Angeli, M. (2018). Generationen-Management und Mitarbeiterbindung: Effekte und Maßnahmen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie, 49*(4), 399–407. <https://doi.org/10.1007/s11612-018-0438-2>

Anwar, R. S. (2024). Mentoring magic: Career calling as a catalyst for tacit knowledge transfer in executive development centers (EDCs). *International Journal of Mentoring and Coaching in Education, 13*(4), 472–492. <https://doi.org/10.1108/IJMCE-07-2023-0066>

Azeez, R., Foluso, J., & Adeoye, A. (2016). Job satisfaction, turnover intention and organizational commitment. *BVIMSR Journal of Management Research, 8*, 102–114.

Babel, W. (2024). *Künstliche Intelligenz, Lösungsansätze und deren Möglichkeiten: KI, was kann sie leisten, was kann sie nicht (essentials)*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-45337-4>

Begai, R., & Mane, V. (2023). Designing an AI-powered mentorship platform for professional development: Opportunities and challenges. *International Journal of Computer Trends and Technology, 71*(4), 108–114. <https://doi.org/10.14445/22312803/IJCTT-V71I4P114>

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.

Blickle, G., & Boujataoui, M. (2005). Mentoren, Karriere und Geschlecht: Eine Feldstudie mit Führungskräften aus dem Personalbereich. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 49*(1), 1–11. <https://doi.org/10.1026/0932-4089.49.1.1>

Bova, B. M., & Phillips, R. R. (1982). The mentoring relationship as an educational experience. *ERIC Document*. <https://eric.ed.gov/?id=ED224944>

Busold, M. (Hrsg.). (2019). *War for talents: Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten*. Springer.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-57481-2>

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, *45*(2), 540–566.  
<https://doi.org/10.1177/0149206318757018>

Comelli, G., & von Rosenstiel, L. (2011). *Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen*. Vahlen.

Dan, S., Ivana, D., Zaharie, M., Metz, D., & Drăgan, M. (2021). *Digital talent management: Insights from the information technology and communication industry*. Springer International Publishing.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-76750-1>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1993). Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. *Zeitschrift für Pädagogik*, *39*(2), 223–238.  
<https://doi.org/10.25656/01:11173>

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, *11*(4), 227–268.  
[https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)

Dries, N. (2013). Talent management, from phenomenon to theory: Introduction to the special issue. *Human Resource Management Review*, *23*(4), 267–271.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2013.08.006>

Dufaux, M. O. (2024). *Coaching-Chatbots: Bausteine für Kurzzeit-Coaching mit Chatbots (essentials)*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-45722-8>

Eby, L. T., Allen, T. D., Evans, S. C., Ng, T., & DuBois, D. L. (2008). Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals. *Journal of Vocational Behavior*, *72*(2), 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.04.005>

Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 659–676. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.659>

Faqihi, A., & Miah, S. J. (2023). Artificial intelligence-driven talent management system: Exploring the risks and options for constructing a theoretical foundation. *Journal of Risk and Financial Management, 16*(1), 31. <https://doi.org/10.3390/jrfm16010031>

Felfe, J., Schmook, R., & Six, B. (2013). Die Bedeutung kultureller Wertorientierungen für das Commitment gegenüber der Organisation, dem Vorgesetzten, der Arbeitsgruppe und der eigenen Karriere. *Journal of Personnel Psychology, 12*(3), 94–105. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.5.3.94>

Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (7. Aufl., Originalausgabe, vollständig überarbeitete und erweiterte Neuausgabe). Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Flick, U. (2022). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 533–547). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8\\_34](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_34)

Frühwirth, G. (2020). Die Self-Determination Theory nach Deci & Ryan. In G. Frühwirth (Hrsg.), *Selbstbestimmt unterrichten dürfen – Kontrolle unterlassen können: Der Motivationsstil von Mentorinnen und Mentoren in Schulpraktika* (S. 5–25). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-29071-9\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-658-29071-9_2)

Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research* (S. 271). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>

Glaser, C. (2024). *Künstliche Intelligenz im Bankenumfeld: Technologien und Unternehmenskultur für zukunftsfähige Geschäftsmodelle und Prozesse*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-44264-4>

Glikson, E., & Woolley, A. W. (2020). Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Academy of Management Annals, 14*(2), 627–660. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0057>

Hammer, T. H., & Avgar, A. (2005). The impact of unions on job satisfaction, organizational commitment, and turnover. *Journal of Labor Research*, 26(2), 241–266.  
<https://doi.org/10.1007/s12122-005-1024-2>

Hasenbein, M. (2020). Der Mensch in der digitalen Arbeitswelt. In M. Hasenbein (Hrsg.), *Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt: Wirtschaftspsychologische Perspektiven und Anwendungsfelder* (S. 5–10). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-61661-1\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-662-61661-1_2)

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>

Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie der Motivation: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie. (o. D.). Zugriff am 20. Mai 2025. Verfügbar unter [https://www.researchgate.net/publication/327942404\\_Herzbergs\\_Zwei-Faktoren-Theorie\\_der\\_Motivation\\_Mitarbeitermotivation\\_mit\\_der\\_Macht\\_der\\_Psychologie](https://www.researchgate.net/publication/327942404_Herzbergs_Zwei-Faktoren-Theorie_der_Motivation_Mitarbeitermotivation_mit_der_Macht_der_Psychologie)

Heukamp, F. (2020). AI and the leadership development of the future. In J. Canals & F. Heukamp (Hrsg.), *The future of management in an AI world: Redefining purpose and strategy in the fourth industrial revolution* (S. 137–148). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-20680-2\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-030-20680-2_7)

Höppel, D., Beinicke, A., & Bipp, T. (2022). Wie erfolgreich ist Mentoring? In A. Beinicke & T. Bipp (Hrsg.), *Strategische Personalentwicklung: Psychologische, pädagogische und betriebswirtschaftliche Kernthemen* (S. 221–246). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-65970-0\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-662-65970-0_10)

Hunziker, S., & Blankenagel, M. (2024). *Forschungsdesign im Bereich Betriebswirtschaft und Management: Ein praktischer Leitfaden für Studierende und Forschende*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-44859-2>

Keller, C., & Knafla, I. (2019). Selbstführung als zentrale Kompetenz in digitalen und flexiblen Arbeitswelten. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (S. 137–151). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-58411-8\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-662-58411-8_11)

Kennett, P., & Lomas, T. (2015). Making meaning through mentoring: Mentors finding fulfilment at work through self-determination and self-reflection. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 13(2), 29–44.

Kreutzer, R. T. (2023). *Künstliche Intelligenz verstehen: Grundlagen – Use-Cases – unternehmenseigene KI-Journey*. Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-42598-2>

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Beltz Juventa.

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2014). Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 383–396). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0\\_27](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_27)

Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). Datenaufbereitung und Datenbereinigung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 501–516). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_32)

Laat, M., Joksimovic, S., & Ifenthaler, D. (2020). Artificial intelligence, real-time feedback and workplace learning analytics to support in situ complex problem-solving: A commentary. *The International Journal of Information and Learning Technology*, 37(5), 267–277. <https://doi.org/10.1108/IJILT-03-2020-0026>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance* (S. xviii, 413). Prentice-Hall, Inc.

Machado, C. (Hrsg.). (2024). *Building the future with human resource management* (Management and Industrial Engineering). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-52811-8>

Maslowsche Bedürfnishierarchie (1943). (o. J.). Medienstudium rocks! Zugriff am 20. Mai 2025, von <http://medienstudium.rocks/psychologie-ausstellung-studie/maslowsche-beduerfnishierarchie-1943/>

Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer Fachmedien Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4\\_42](https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42)

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), Article 103434. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>

Mukhtar, K., Mukhtar, M., Haider, S. A., & Iram, S. (2024). Mentor-mentee relationship in medicine: How to develop trust? *Pakistan Journal of Medical Sciences*, 40(11), 2748–2751. <https://doi.org/10.12669/pjms.40.11.9372>

Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (Springer-Lehrbuch). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4>

Nink, M. (2015). Der Mensch bleibt Mensch. In W. Widuckel, K. De Molina, M. J. Ringlstetter & D. Frey (Hrsg.), *Arbeitskultur 2020: Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft* (S. 59–71). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-06092-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-06092-3_4)

Organisation & Management. (o. J.). Zugriff am 15. April 2025. Verfügbar unter <https://www.baloise.com/de/home/ueber-uns/wer-wir-sind/organisation.html>

Potočnik, K., & Anderson, N. (2017). Innovationsorientierte Personalauswahl. In D. E. Krause (Hrsg.), *Personalauswahl: Die wichtigsten diagnostischen Verfahren für das Human Resources Management* (S. 301–319). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-14567-5\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-658-14567-5_13)

Pundt, A., Böhme, H., & Schyns, B. (2006). Moderatorvariablen für den Zusammenhang zwischen Commitment und transformationaler Führung. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5(3), 108–120. Hogrefe Verlag. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.5.3.108>

Roth, G., Tuggener, L., & Roth, F. C. (2024). Natürliche und künstliche Intelligenz: Ein kritischer Vergleich. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-68401-6>

Schäffer-Külz, U. (2016). Selbstführung: Ein Baustein des Performance Managements. In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Performance Management: Leistungsbereitschaft einer aufgeklärten Generation* (S. 339–356). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-47102-9\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-662-47102-9_21)

Schreyögg, G., & Koch, J. (2014). Das Individuum in der Organisation: Motivation und Verhalten. In G. Schreyögg & J. Koch (Hrsg.), *Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis* (S. 323–354). Springer Fachmedien. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-06749-6\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-658-06749-6_10)

Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377–412. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x>

Van Dick, R. (2017). Identifikation und Commitment fördern (2. Aufl.). Hogrefe. <https://doi.org/10.1026/02806-000>

Vansteenkiste, M., Ryan, R. M., & Soenens, B. (2020). Basic psychological need theory: Advancements, critical themes, and future directions. *Motivation and Emotion*, 44(1), 1–31. <https://doi.org/10.1007/s11031-019-09818-1>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.

Wegenberger, O. & Wegenberger, J. (2021). *Talent- und Kompetenzmanagement: Eine anwendungsorientierte Perspektive*. Wiesbaden: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-35206-6>

Werkmann-Karcher, B. (2019). Performance Management und Performance Feedback in der Arbeitswelt 4.0. In C. Negri (Hrsg.), *Führen in der Arbeitswelt 4.0* (S. 153–168). Berlin, Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-58411-8\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-662-58411-8_12)

Wilbanks, J. E., & Wu, S. Y. (2014). Mentoring and self-determination theory: The impact of motivation upon the phases of mentoring. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 11424. Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.11424abstract>

Wustmann, C. (2011). Resilienz in der Frühpädagogik – Verlässliche Beziehungen, Selbstwirksamkeit erfahren. In M. Zander (Hrsg.), *Handbuch Resilienzförderung* (S. 350–359). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92775-6\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92775-6_15)

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Gegenüberstellung der angepassten Fragen für die leitfadengestützten Interviews mit den nominierten Talenten .....	18
Tabelle 2 Codierleitfaden Interviews nominierte Talente (Hauptkategorien).....	19