

Anna Feldhaus

Effektivität von individuellem Mentoring in Teams

Eine empirische Analyse

Anna Feldhaus
Effektivität von
individuellem Mentoring
in Teams

Anna Feldhaus

**Effektivität von
individuellem Mentoring
in Teams**

Eine empirische Analyse

Dissertation 2020
angenommen von der
Fakultät III
Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsinformatik und Wirtschaftsrecht
der Universität Siegen

1. Gutachter: Prof. Dr. Volker Stein (Universität Siegen)
2. Gutachter: Prof. Dr. Arnd Wiedemann (Universität Siegen)

Datum der mündlichen Prüfung: 15. September 2020

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar

Impressum

Druck und Bindung:
UniPrint, Universität Siegen

Gedruckt auf alterungsbeständigem holz- und säurefreiem Papier

Siegen 2021: *universi* – Universitätsverlag Siegen
www.uni-siegen.de/universi

ISBN 978-3-96182-088-7

doi.org/10.25819/ubsi/7682

Die Publikation erscheint unter der
Creative Commons Lizenz CC-BY-SA



Geleitwort

Mentoring ist kein ganz neues Instrument der Personalentwicklung, vieles wurde bereits zu Mentoring gesagt. Seitdem allerdings an ein professionelles Personalmanagement die Forderung nach individueller Berücksichtigung jedes Einzelnen herangetragen wird – so etwa im Konzept der transformationalen Führung –, kommt dem Mentoring neben dem Coaching noch mal ein viel bewusster definierter Platz im Methodenarsenal der Personalentwicklung zu.

Zugegeben – Mentoring gilt als eines der „schwächeren“ Instrumente der Personalentwicklung. Es zielt nicht auf die Beseitigung ganz konkret definierter Entwicklungsbedarfe ab, sondern ist auf die allgemeine Entwicklung von Personen hin ausgerichtet, die von der Erfahrung ihrer Mentoren im Unternehmen profitieren sollen. Mentoring dient primär der Karriereentwicklung.

Doch damit ist Mentoring schnell ein Signal in das ganze Unternehmen hinein: Wo ein Unternehmen in Mentoring investiert, will es Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter binden. Wo es in Mentoring investiert, will es Nachhaltigkeit schaffen. Wo es in Mentoring investiert, will es zur Organisationsstabilisierung und zur Organisationsentwicklung beitragen.

Genau hier überschreitet das traditionellerweise individuumsbezogen gedachte Mentoring die Grenze zum Gesamtunternehmen als Akteursnetzwerk. Aufgrund vieler Querbeziehungen und Wechselwirkungen sind heutzutage alle Gestaltungsmaßnahmen – wie eben Mentoring eine ist – in ihrer Implementierung wie auch Wirksamkeitsüberprüfung von vornherein auf das gesamte Netzwerk zu beziehen. Anders ausgedrückt: Jede individuumsbezogene Maßnahme wird Neben- und Fernwirkungen auf das gesamte komplexe Unternehmensnetzwerk als ihr relevantes Umsystem aufweisen.

Das am unmittelbarsten betroffene Umsystem einer Mentoring-Beziehung ist das Arbeitsteam des Mentees, in dessen Rahmen die Mentoring-Beziehung stattfindet. In Bezug auf eine mögliche Organisationsentwicklung wird es entscheidend werden zu überprüfen, welche Neben- und Fernwirkungen von Mentoring auf das umgebende Arbeitsteam existieren und ob die (erwarteten) positiven individuellen Wirkungen von Mentoring auf der Teamebene positiv verstärkt oder aber dort durch negative Neben- und Fernwirkungen zunichte gemacht werden. Beides, positive wie auch negative Verstärkungen, sind bislang, soweit erkennbar, noch nicht substanziell analysiert worden.

Genau an dieser Stelle setzt die Dissertationsschrift von *Anna Feldhaus* an: Sie untersucht die Effektivitätswirkungen von individuellem Mentoring in und auf Teams sowohl theore-

tisch-konzeptionell mit Bezug zu ausgewählten Organisations- und Führungsansätzen (insbesondere dem Strukturationsansatz) als auch empirisch auf der Basis einer quantitativen Forschungsmethodik.

Und dies überaus erfolgreich: Erstens schafft *Anna Feldhaus* in ihren forschungsbezogenen und theoretisch-konzeptionellen Grundlagen einen substanziellen, wissenschaftlich exakten und aktuellen Überblick zu der Frage, was der gegenwärtige Wissensstand zum Mentoring in Bezug auf die Teamforschung ist – nämlich ein noch nicht sehr elaborierter. Zweitens löst sie ihren Anspruch ein, der Verbindung der individuellen Mentoring-Beziehung mit der Teameffektivität auf den Grund zu gehen, und zeigt, dass beides konzeptionell wie auch in der Umsetzung offensichtlich kaum bis gar nicht miteinander verbunden wird. Drittens entwirft sie einen Gestaltungsansatz, der den Handlungsbedarf auf der Teamebene, der Individualebene sowie zwischen diesen beiden Ebenen klar benennt und auch den dort jeweils zu verortenden Forschungsbedarf aufzeigt.

Die vorliegende Dissertation von *Anna Feldhaus* leistet einen wertvollen Beitrag zur empirisch gestützten Grundlagenforschung im Hinblick auf das Mentoring in einem sich ausweitenden, zunehmend vernetzten Handlungskontext. Ich bin mir sehr sicher: Die Ergebnisse ihrer Arbeit werden sowohl den Forschungsdiskurs als auch die praktische Gestaltung des Mentoring dauerhaft beeinflussen.

Siegen, im Januar 2021

Univ.-Prof. Dr. Volker Stein

Danksagung

Die Entstehung einer Dissertation ist ein fortlaufender und sich entwickelnder Prozess, mit der Zielsetzung einen Mehrwert für die Forschung und die Praxis zu schaffen. Im Laufe des Prozesses stellt man fest, es ist mehr als das: Es ist eine persönliche Entwicklung und eine Bereicherung an Lebenserfahrung.

Viele Beteiligte haben mich während der Entstehung der Dissertation unterstützt: Vor allem bin ich Univ.-Prof. Dr. Volker Stein dankbar, dass er mir die Möglichkeit zur Promotion ermöglicht und fortlaufend mit seiner kompetenten Unterstützung zur Seite gestanden hat. Aber auch Verantwortung übertragen und damit einen wesentlichen Beitrag zu meiner persönlichen Entwicklung beigetragen hat. Sehr geschätzt habe ich unsere ehrlichen und fruchtbaren Diskussionen und Gespräche, diese werde ich in Zukunft an der einen oder anderen Stelle bestimmt vermissen.

Einen großen Dank möchte ich auch meinem Kollegen Dr. Tobias M. Scholz aussprechen. Er ist eine große Bereicherung und ein unermesslicher Segen, sowohl beruflich, aber auch privat. Die effektiven und effizienten Gespräche haben eine gute Würze in diese Dissertation gebracht. Insgesamt möchte ich dem gesamten Lehrstuhlteam von Prof. Dr. Stein danken: Ich habe viele Menschen kennengelernt und eine Unterstützung erfahren, die nicht in Worte zu formulieren ist.

Die empirischen Ergebnisse dieser Arbeit habe ich einer Vielzahl an externen Unterstützern und Unterstützerinnen zu verdanken. Für die Ermunterung und den Nutzen des unternehmensinternen Netzwerkes bin ich Herrn Hornburg sehr dankbar. Auch die konstruktiven Gespräche haben mich immer ermuntert und bereichert. Darüber hinaus möchte ich explizit die Unternehmen Lufthansa, Canon und Bosch erwähnen. Die durch ihre Unterstützung einen wesentlichen Mehrwert für die Forschung geschaffen haben. Gerade weil die Forschungsfrage den sensiblen Bereich der Beziehungsebene von Mitarbeitern betrachtet, war die Rekrutierung von Probanden eine Herausforderung. Vielen Dank für die Einladungen und die vielen interessanten und informativen Gespräche. Vor allem möchte ich mich bei allen aktiven Helfern bedanken, die bei der Versendung von Fragebögen eine große Unterstützung waren.

Aber auch ohne eine private Unterstützung wäre diese Dissertation nicht entstanden. Ein Dank gilt meinen Eltern, die viel Zeit mit ihren Enkeln verbracht haben. Gleichzeitig bin ich für jede kreative Pause, die meine Kinder mir beschert haben, sehr dankbar und glück-

lich. Ein liebevoller Dank gilt vor allem meinem Mann Fabian, ohne seine Hilfsbereitschaft, seine Liebe und sein Verständnis, wäre diese Dissertation nicht zustande gekommen. Die Entstehung der Dissertation war eine sehr fruchtbare Zeit, in der ich mich nicht nur beruflich, sondern vor allem persönlich weiterentwickelt habe. Aber das Allerschönste ist, dass man in einer solchen intensiven Zeit von liebevollen und unterstützenden Menschen umgeben ist.

Für Fabian,
Jonathan und Sophie

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.1.1 Praxis.....	1
1.1.1.1 Mentoring in Unternehmen	1
1.1.1.2 Teams in Unternehmen	6
1.1.1.3 Praxisgestaltungslücke: Effektivität von individuellem Mentoring in Teams	8
1.1.2 Forschung.....	10
1.1.2.1 Forschungsbereich Mentoring.....	10
1.1.2.2 Forschungsbereich Teams	12
1.1.2.3 Forschungslücke: Effektivität von individuellem Mentoring in Teams.....	15
1.2 Zielsetzung	17
1.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung.....	18
1.3.1 Grundlegende erkenntnistheoretische Einordnung	18
1.3.2 Grundlegende methodische Einordnung	19
1.4 Aufbau der weiteren Untersuchung.....	22
2 Theoretische Grundlagen	24
2.1 Mentoring.....	24
2.1.1 Definition	24
2.1.2 Formen von Mentoring.....	25
2.1.3 Akteure von Mentoring	29
2.1.3.1 Mentor	29
2.1.3.2 Mentee.....	31
2.1.4 Sozialkonstruktivismus als theoretisches Fundament.....	33
2.2 Team.....	36
2.2.1 Definition	36

2.2.2	Normen in Teams	38
2.2.3	Rollen in Teams	42
2.2.4	Kommunikation in Teams	44
2.2.5	Teams und das Mentoring-Konzept	48
2.2.6	Soziale Identität als Segment der Netzwerktheorie.....	50
2.3	Unternehmen	53
2.3.1	Definition	53
2.3.2	Unternehmen als soziales System	55
3	Untersuchungsrahmen.....	61
3.1	Mentales Modell.....	61
3.2	Hypothesen des mentalen Modells.....	65
3.2.1	Logik der Situation.....	65
3.2.2	Logik der Selektion	68
3.2.3	Logik der Aggregation	70
3.3	Methodik	75
3.3.1	Aufbau der Fragebögen.....	75
3.3.2	Datenerhebung	76
3.3.3	Auswertung	79
3.3.4	Testgütekriterien.....	80
4	Untersuchung	95
4.1	Logik der Situation.....	95
4.2	Logik der Selektion	101
4.3	Logik der Aggregation	105
4.4	Zwischenergebnis.....	111
4.5	Modifizierte Herangehensweise.....	116
4.5.1	Individualebene	116
4.5.2	Teamebene	124
4.5.3	Austausch zwischen Individualebene und Teamebene	129

5	Ergebnisse	133
5.1	Zusammenfassung.....	133
5.2	Limitationen	135
5.3	Implikationen für die Praxis.....	137
5.3.1	Mentoring.....	137
5.3.2	Team.....	139
5.3.3	Unternehmen	141
5.4	Implikationen für die Forschung.....	143
5.4.1	Mentoring.....	143
5.4.2	Team.....	145
5.4.3	Unternehmen	146
5.5	Implikationen für die Lehre.....	148
5.6	Ausblick	149
	Literaturverzeichnis	VII
	Anhang.....	XXXIX
	Anhang 1: Fragebogen Mentor/Mentee.....	XXXIX
	Anhang 2: Fragebogen Team	XLII
	Anhang 3: Reliabilität des Mentor/Mentee-Fragebogens vor der Eliminierung	XLVI
	Anhang 4: Reliabilität des Mentor/Mentee Fragebogens vollständiger Datensatz	XLVIII
	Anhang 5: Reliabilität des Team-Fragebogens vor der Eliminierung.....	L
	Anhang 6: Konvergente und divergente Validität.....	LIV
	Anhang 7: Angaben zur Stichprobe.....	LV
	Anhang 8: Shapiro-Wilk-Test	LVIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Wissenschaftstheoretische Grundpositionen.....	21
Abbildung 2:	Analyseschritte der Untersuchung	23
Abbildung 3:	Formen von Mentoring	26
Abbildung 4:	Vereinfachtes Bedingungsmodell der individuellen Lerneffektivität	47
Abbildung 5:	Soziale Identität als Segment eines Netzwerks.....	52
Abbildung 6:	Beziehungsstränge der 16 Triadentypen	57
Abbildung 7:	Sozialkonstruktivismus ergänzend mit sozialer Austauschtheorie und Sozialtheorie.....	59
Abbildung 8:	Team-Effektivitätsmodell	60
Abbildung 9:	Das Badewannen-Modell der soziologischen Erklärung	61
Abbildung 10:	Mentales Modell zur Effektivität von individuellem Mentoring in Teams	64
Abbildung 11:	Logik der Situation – Übergang von der Teamebene zur Individualebene	65
Abbildung 12:	Untersuchungsvariablen in der Logik der Situation.....	68
Abbildung 13:	Logik der Selektion – Übergang innerhalb der Individualebene	68
Abbildung 14:	Untersuchungsvariablen in der Logik der Selektion.....	70
Abbildung 15:	Logik der Aggregation – Übergang von der Individualebene zur Teamebene	70
Abbildung 16:	Untersuchungsvariablen in der Logik der Aggregation	73
Abbildung 17:	Aufstellung der Zielgruppe nach der Unternehmens-ID.....	77
Abbildung 18:	Altersverteilung der Zielgruppe	78
Abbildung 19:	Aufbau der Datenbank	79
Abbildung 20:	Logik der Situation – standardisierte Regressionskoeffizienten.....	98
Abbildung 21:	Logik der Situation nach der linearen Regressionsanalyse.....	100
Abbildung 22:	Persönlichkeitsgeprägte Orientierung einer Mentoring-Beziehung.....	101
Abbildung 23:	Logik der Selektion – standardisierte Regressionskoeffizienten	104

Abbildung 24:	Zusammenhang zwischen Versprechen und Verhalten	106
Abbildung 25:	Logik der Aggregation – standardisierte Regressionskoeffizienten zur Zielerreichung	108
Abbildung 26:	Logik der Aggregation – standardisierte Regressionskoeffizienten zur Zielerreichung	111
Abbildung 27:	Mentales Modell – Zwischenergebnis	114
Abbildung 28:	Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) und standardisierte Regressionskoeffizienten – Triade.....	118
Abbildung 29:	Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) und standardisierte Regressionskoeffizienten – vollständiger Datensatz	119
Abbildung 30:	Individualebene – standardisierte Regressionskoeffizienten.....	121
Abbildung 31:	Werte- und Entwicklungsquadrat von Mentoring	122
Abbildung 32:	Teamebene – standardisierte Regressionskoeffizienten	127
Abbildung 33:	Individualebene und Teamebene – lineare Regressionskoeffizienten	130
Abbildung 34:	Zusammenhang von individuellem und unternehmensbezogenem Erfolg	132
Abbildung 35:	Ergebnis im mentalen Modell.....	135
Abbildung 36:	Handlungsbedarf auf der Individualebene	138
Abbildung 37:	Handlungsbedarf auf der Teamebene	139
Abbildung 38:	Handlungsbedarf zwischen der Teamebene und der Individualebene	141
Abbildung 39:	Forschungsbedarf auf der Individualebene.....	144
Abbildung 40:	Forschungsbedarf auf der Teamebene	145
Abbildung 41:	Forschungsbedarf zwischen der Teamebene und der Individualebene	147

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Übersicht der formulierten Hypothesen zur Effektivität von individuellem Mentoring in Teams.....	74
Tabelle 2:	Gütekriterien zur Reliabilitätsprüfung	82
Tabelle 3:	Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Stabilität aus dem Mentor/Mentee- Fragebogen.....	84
Tabelle 4:	Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Teamausrichtung aus dem Mentor/Mentee-Fragebogen.....	85
Tabelle 5:	Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Zielerreichung aus dem Mentor/Mentee-Fragebogen.....	86
Tabelle 6:	Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Zufriedenheit aus dem Mentor/Mentee-Fragebogen.....	87
Tabelle 7:	Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Beteiligung aus dem Team- Fragebogen.....	88
Tabelle 8:	Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Erwartungen aus dem Team- Fragebogen.....	89
Tabelle 9:	Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Teamorientierung aus dem Team- Fragebogen.....	89
Tabelle 10:	Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Teamkommunikation aus dem Team-Fragebogen	90
Tabelle 11:	Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Teameffektivität aus dem Team- Fragebogen.....	91
Tabelle 12:	Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Lerneffektivität aus dem Team- Fragebogen.....	92
Tabelle 13:	Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Teambindung aus dem Team- Fragebogen.....	92
Tabelle 14:	Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Teamklima aus dem Team- Fragebogen.....	93
Tabelle 15:	Logik der Situation – stufenweiser Regressionsoutput.....	96
Tabelle 16:	Logik der Selektion – stufenweiser Regressionsoutput	102

Tabelle 17:	Logik der Aggregation – standardisierter Regressionsoutput zur Zielerreichung.....	107
Tabelle 18:	Logik der Aggregation – standardisierter Regressionsoutput zur Zufriedenheit.....	109
Tabelle 19:	Hypothesenübersicht mit den entsprechenden Ergebnissen	113
Tabelle 20:	Individualebene – stufenweiser Regressionsoutput der Triade	120
Tabelle 21:	Individualebene – stufenweiser Regressionsoutput des vollständigen Datensatzes	121
Tabelle 22:	Teamebene – stufenweiser Regressionsoutput der Triade.....	125
Tabelle 23:	Teamebene – stufenweiser Regressionsoutput des vollständigen Datensatzes	126
Tabelle 24:	Individualebene und Teamebene – linearer Regressionsoutput der Triade/linearer Regressionsoutput des vollständigen Datensatzes	129
Tabelle 25:	Übersicht der bestätigten Hypothesen	133
Tabelle 26:	Übersicht der aufgestellten Thesen aus der Untersuchung.....	134

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

1.1.1 Praxis

1.1.1.1 Mentoring in Unternehmen

Deutschland sieht sich immer umfassender mit dem demografischen Wandel konfrontiert. Bei einer konstanten Geburtenrate von 1,4 Kindern je Frau lässt sich eine Reduktion jeder nachfolgenden Generation um ein Drittel im Vergleich zur Generation der Eltern berechnen. Die zunehmenden Sterbefälle verstärken einen Rückgang der Bevölkerung in Deutschland.¹ Derzeitig ist ein Wandel zu erkennen: Das *Statistische Bundesamt* meldet eine wachsende Geburtenrate von 1,59 Kindern je Frau,² betont aber, dass der Anstieg der Geburten und der gleichzeitige Rückgang der Sterbefälle im Jahr 2016 den demografischen Wandel nicht stoppt. „Die durch Jahrzehnte entstandenen Ungleichgewichte in der Altersstruktur der Bevölkerung bleiben bestehen.“³ Resultierend aus dieser Entwicklung stehen Unternehmen in Deutschland perspektivisch nicht mehr genügend qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung. In diesem Zusammenhang fallen die Begriffe „Fachkräftemangel“ und „War for Talents“⁴. Sie verweisen in erster Linie auf einen Mangel an Experten, Fachkräften und Spezialisten in technischen Berufen sowie Gesundheits- und Pflegeberufen unterschiedlichster Regionen und Branchen.⁵ Die steigende Konkurrenz unter den Unternehmen um Arbeitskräfte zur Sicherung des unternehmerischen Überlebens hat bereits begonnen. Dabei stehen deutsche Unternehmen nicht nur auf dem nationalen, sondern auch auf dem internationalen Markt im Wettkampf um Arbeitnehmer.⁶ Die Tendenz steigender Lebenserwartungen und sinkender Geburtenraten ist in allen G7-Staaten zu verzeichnen.⁷ Unternehmen sind gezwungen umzudenken.

Die sinkenden Arbeitnehmerzahlen und der Fachkräftemangel in technischen Berufen gefährden vor allem das Innovationspotenzial von Unternehmen.⁸ Aber auch die technologischen Entwicklungen fordern ein Umdenken seitens der Unternehmen. Der vermehrte Einsatz von Robotern führt zwar zur Automatisierung von Prozessen. Es erfolgt eine Verlage-

¹ Vgl. *Statistisches Bundesamt* (2009), 13.

² Vgl. *Statistisches Bundesamt* (2018).

³ *Statistisches Bundesamt* (2017).

⁴ Vgl. *Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim* (2009).

⁵ Vgl. *Bundesagentur für Arbeit* (2016), 8-18.

⁶ Vgl. *Busold* (2019), 125.

⁷ Vgl. *United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division* (2015).

⁸ Vgl. *Kistler/Hilpert* (2002).

rung der Produktionstätigkeit vom Menschen auf die Maschine. Im Vordergrund steht nicht mehr die aktive Tätigkeit des Menschen, sondern vielmehr das Wissen der integrierten Steuerung und Ausrüstung von Maschinen und Menschen für einen autonomen Produktionsprozess.⁹ *Bonin, Gregory* und *Zierahn* sehen durch die Automatisierung besonders Berufsfelder, die überwiegend durch eine Elementar bzw. Primarbildung ausgeübt werden, gefährdet.¹⁰ Es entsteht gleichzeitig ein vermehrter Bedarf an Hochqualifizierten, wobei anzumerken ist, dass auch hochqualifizierte Mitarbeiter nicht unersetzlich sind.

Markoff verweist in der Diskussion um die Automatisierung beispielsweise für juristische Verfahren darauf, dass auch Arbeitsbereiche mit qualifizierten Mitarbeitern schon heute von Automatisierungsvorgängen betroffen sind. Hier hat der Einsatz von e-discovery-Software zu einer Reduktion von qualifizierten Juristen geführt. Auch wenn es zunächst paradox erscheint, resultiert die Reduzierung des Informationsmaterials durch die Software und die geringere Anzahl an involvierten Juristen in einer schnelleren und effektiveren Bearbeitung.¹¹ Für die komplizierten und schwierigen Fälle werden weiterhin die Kompetenzen von Juristen benötigt. Dass dies kein Einzelfall ist, zeigt der Artikel in der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* mit dem Titel „Alexa, ich brauche eine Haftpflicht!“.¹² Die Wunschvorstellung ist eine passgenaue Dienstleistung für Kunden durch eine engere Zusammenarbeit zwischen der Künstlichen Intelligenz und, in diesem Beispiel, dem klassischen Beratungsprozess. Die fortschreitende technologische Weiterentwicklung führt zu einer immer kürzeren Lernzeit von Robotern und Systemen (vgl. IBM Watson¹³). Gleichzeitig sinken die Anschaffungskosten für Roboter und stellen einen Ersatz menschlicher Arbeit dar.¹⁴ Digitalisierung und Industrie 4.0 verkürzen die „waves of innovations“ und stellen höhere Anforderungen an die Wissensgesellschaft. Wissensbasierte Produkte werden innerhalb kürzester Zeit durch neues Wissen abgelöst. Es ergibt sich eine marktgesteuerte dynamische Begrenztheit von Wissen, welches das deutsche Innovationspotenzial herausfordert. Eine Fokussierung auf Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen zur Sicherung und Entwicklung von Innovationen rückt in den Vordergrund.¹⁵ Die Rolle des Menschen ist es, kreativ und innovativ zu sein. Deutsche Unternehmen, die aufgrund der geringen natürlichen Vorkommen an Bodenschätzen eingeschränkt sind, können auf dem Markt nur als sogenannte

⁹ Vgl. *Stein/Scholz* (2019), 1-16.

¹⁰ Vgl. *Bonin/Gregory/Zierahn* (2015), 16; 23.

¹¹ Vgl. *Markoff* (2011).

¹² Vgl. *Krohn* (2017).

¹³ Vgl. *Chen/Argentinis/Weber* (2016).

¹⁴ Vgl. *Frey/Osborne* (2017), 21-22.

¹⁵ Vgl. *Hislop* (2003).

„knowledge-creating companies“ bestehen.¹⁶ Mitarbeiter wiederum müssen sich ebenfalls den veränderten Anforderungen und Forderungen der automatisierten Arbeitswelt stellen. Dabei ist gerade Kreativität, Einfallsreichtum und Bildung dem Menschen vorbehalten, wobei die Bedeutung von lebenslangem Lernen um ein Vielfaches zugenommen hat.¹⁷ Trotz allen technologischen Entwicklungen rückt der Mensch, als Erfolgsfaktor in Innovationsprozessen, gerade und aufgrund seiner Menschlichkeit vermehrt in den Mittelpunkt.¹⁸

Die demografischen, marktbezogenen, dynamischen Herausforderungen haben einen Einfluss auf die Wissensrotation in Unternehmen. Wissen wird in seinem Umfang breiter, verteilt sich aber auf eine sinkende Arbeitnehmerzahl. Dadurch sind Unternehmen zukünftig noch stärker gezwungen, generationenübergreifend zu agieren und selbstgesteuerte Lernprozesse zwischen den Mitarbeitern zu fördern.¹⁹ Weiterhin stellt das Ausschöpfen von vorhandenem kollektivem Wissen im Unternehmen einen Wettbewerbsfaktor auf dem wachsenden, wettbewerbsintensiven Markt dar. Die umfassende Umsetzung des Wissens der Menschen wird in Zukunft ausschlaggebend für das Überleben von Unternehmen sein.²⁰

Die Voraussetzung für kollektives Wissen ist ein aktiver Wissenstransfer unter Mitarbeitern. *Kumar* und *Che Rose* definieren die Bereitschaft, Wissen zu teilen, als „a human behaviour which apprehends activities such as exchanging explicit/or implicit experiences, embedding ideas and skills that facilitate knowledge for innovation at workplace“²¹. Das Wissen Einzelner reicht heutzutage für die Bewältigung von komplexen Aufgaben nicht mehr aus. Der Mehrwert von Wissen liegt im Austausch untereinander, wodurch Innovationen generiert werden.²² Zugenommen haben insbesondere die Verwendung digitaler Suchmaschinen und Lernvideos sowie der vermehrte Einsatz von E-Mails und Skype zur Kommunikation. Steigende Beliebtheit erfährt weiterhin die Verwendung von *Massiv Open Online Courses* (MOOC). Es handelt sich hierbei meist um einen Onlinekurs mit einer Vielzahl unterschiedlichster Teilnehmer. Im universitären Umfeld wird MOOC als eine Lern- und Austauschplattform verwendet.²³ Und auch da gilt es, dass das Lernen nur durch intrinsische Motivation erfolgen kann. Darüber hinaus treffen unterschiedlichste Lehrende und Lernende in einer großen Anzahl aufeinander. Hieraus resultieren zwei Herausforderungen:

¹⁶ Vgl. *Alvesson* (1995).

¹⁷ Vgl. *Frey/Osborne* (01.02.2015), 9; *Frey/Osborne* (2017), 25-28.

¹⁸ Vgl. *Keese* (2018), 11-12; *Anderson* (2018), 17-21.

¹⁹ Vgl. *Reuther* (2006), 128-150.

²⁰ Vgl. *Franken* (2019), 133-135, 235-250.

²¹ *Kumar/Che Rose* (2012), 144.

²² Vgl. *Fischer* (2001), 213; *Garriga/Von Krogh/Spaeth* (2013), 1139-1140.

²³ Vgl. *Breslow et al.* (2013).

Einerseits können die Qualität und Quantität des Lehrenden nur begrenzt überprüft werden. Andererseits sind die Intensivierung des Gelernten durch konstruktives Nachfragen sowie die Vertiefung und Umsetzung des Lernstoffs nur eingeschränkt bis gar nicht gegeben. Es hat den Anschein, dass die direkte face-to-face Beziehung zwischen Individuen durch den technologischen Fortschritt in den Hintergrund gerät.

Aber gerade persönliche Beziehungen sind notwendig, um erfolgskritisches sowie unternehmensinternes Wissen auszutauschen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass allgemein zugängliches Wissen nicht zu Wettbewerbsvorteilen führt, sondern vor allem erst durch die Entwicklung und Förderungen von speziellem Experten- und Erfahrungswissen ein Wettbewerbsvorteil erreicht wird.²⁴ Gerade die Bearbeitung komplexer unternehmensinterner Probleme basiert auf internen Beziehungen. Der Austausch zwischen Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens setzt jedoch gegenseitiges Vertrauen voraus. *Luhmann* sieht im Vertrauen ein Werkzeug zur Reduktion von Komplexität, wodurch Handlungsmöglichkeiten gewährt werden, die ohne Vertrauen „unwahrscheinlich und unattraktiv“²⁵ wären.²⁶

Auch verweisen unterschiedlichste Studien auf einen höheren Wissenstransfer bei existentem Vertrauen.²⁷ Vielmehr noch: Vertrauen fördert die Kommunikation²⁸ und die Zusammenarbeit²⁹ innerhalb eines Unternehmens. Ein erster Schritt zum Aufbauen von Vertrauen auf der individuellen Ebene entwickelt sich im Mentoring.³⁰ Mentoring geht über den Aufbau von Vertrauen hinaus und fördert eine ganzheitliche persönliche Entwicklung und den Transfer von Wissen.³¹ *Höher* sieht im Mentoring die Möglichkeit, aktive Interventionen zu nutzen, um Wissen zu generieren und umzuwandeln.³² Ein erfahrener Mitarbeiter³³ einer höheren Position (Mentor) wird einem jungen, unerfahrenen Mitarbeiter (Mentee) zur Seite gestellt. Der vertrauensbasierte Austausch gewährleistet berufliche und persönliche Entwicklungen auf Seiten sowohl des Mentors als auch des Mentees.³⁴ Darüber hinaus ermöglicht die Selbstbestimmung des zeitlichen und inhaltlichen Rahmens die Vermittlung von

²⁴ Vgl. *Franken* (2019), 41, 285-309.

²⁵ *Luhmann* (2009), 30.

²⁶ Vgl. *Luhmann* (2009), 27-31.

²⁷ Vgl. *Tsai/Ghoshal* (1998), 472; *Andrews/Delahaye* (2000), 805.

²⁸ Vgl. *Shockley-Zalabak/Ellis/Winograd* (2000), 37-38; *Blomqvist* (2002), 276-277.

²⁹ Vgl. *Zeffane/Connell* (2003), 6-7; *Zhang et al.* (2008), 123.

³⁰ Vgl. *Erdem/Aytemur* (2008), 60-61.

³¹ Vgl. *Hezlett/Gibson* (2005), 447.

³² Vgl. *Höher* (2014), 22.

³³ Gemeint sind stets alle Geschlechter. Aus Gründen der Lesbarkeit wird auf die Nennung der verschiedenen Formen verzichtet.

³⁴ Vgl. *Kram* (1985); *Wang/Tomlinson/Noe* (2010).

informellen Inhalten, Strukturen, Beziehungen und Werten.³⁵ Die Vielfalt von Mentoring ermöglicht es Unternehmen, das Konzept gemäß den Bedürfnissen der Zielgruppe flexibel, schnell und kostengünstig umzusetzen.

Im Laufe der Zeit haben sich unterschiedlichste Konzepte mit den unterschiedlichsten Zielsetzungen von Mentoring entwickelt.³⁶ Das traditionelle³⁷, step-ahead³⁸ sowie peer³⁹ Mentoring zeichnen sich dadurch aus, dass Mentor und Mentee demselben Unternehmen angehören.⁴⁰ Eine Durchmischung der Geschlechter wurde im Cross-Gender-Mentoring thematisiert.⁴¹ Unterschiedliche Unternehmen tauschen ihr Wissen durch Cross-Company-Mentoring aus.⁴² Der technologische Wandel ermöglicht es, Mentoring über eine große Distanz durchzuführen, und wird daher als E-Mentoring bezeichnet.⁴³ Unternehmen nutzen die Bandbreite an Mentoring-Konzepten. Das Unternehmen *Bilfinger* ermöglicht es beispielsweise Frauen, an einem X-Company-Mentoring-Programm teilzunehmen: Hierbei werden durch den externen Austausch neue Perspektiven ermöglicht.⁴⁴ Der Fokus des Mentoring-Programms *Discover Together* von *BASF* liegt auf der Entwicklung von zukünftigen Führungskräften für das Unternehmen.⁴⁵ Bei *Porsche* ist Mentoring ein Teil des Trainee-Programms und wird als ein Teil der Einarbeitung von neuen Mitarbeitern verwendet.⁴⁶ Die Tendenz ist erkennbar: Mentoring ist ein Bestandteil der Entwicklungsstrategie für Mitarbeiter und Unternehmen. Die Breite der Einsatzmöglichkeit von Mentoring spiegelt gleichzeitig die Flexibilität dieses Personalentwicklungskonzepts wider.

Zur Entwicklung und Unterstützung einer individuellen Mentoring-Beziehung stehen dem Mentor und dem Mentee vereinzelt auch Ansprechpersonen zur Verfügung. Hierzu gehören beispielsweise Mentoring-Koordinatoren/-Verantwortliche, meist im akademischen Kontext zu finden.⁴⁷ Aber auch Unternehmen setzen Verantwortliche für die Thematik Mentoring ein. Abhängig von der Unternehmensgröße fokussiert der Verantwortliche nur das Feld von Mentoring, anderenfalls wird diese Aufgabe durch die Personalentwicklung oder durch die Personalverantwortlichen übernommen. Gerade für den Anwendungskontext gestaltet es

³⁵ Vgl. *Magg-Schwarzbäcker* (2014), 12.

³⁶ Vgl. *Kamm/Wolf* (2017), 62.

³⁷ Vgl. *Hunt/Michael* (1983), 475.

³⁸ Vgl. *Darling* (1984), 43.

³⁹ Vgl. *Kram/Isabella* (1985), 112.

⁴⁰ Vgl. *Ensher/Thomas/Murphy* (2001), 420-421.

⁴¹ Vgl. *Ragins/McFarlin* (1990), 322,332-333.

⁴² Vgl. *Wolf* (2011), 302.

⁴³ Vgl. *Hunt* (2005), 8.

⁴⁴ Vgl. *Bilfinger* (2018).

⁴⁵ Vgl. *BASF* (2018).

⁴⁶ Vgl. *Porsche* (2018).

⁴⁷ Vgl. *Heilmeier/Küchel/Seeling* (2017).

sich als Herausforderung, wissenschaftlich fundierte Quellen zur Aufgabe von Mentoring-Verantwortlichen zu finden. Eine Aussage über den Nutzen des Erfahrungsaustausches zwischen den Mentoring-Verantwortlichen im und außerhalb des Unternehmens steht noch aus.

Insgesamt fokussiert die Effektivität von Mentoring nur den Mentor⁴⁸, den Mentee⁴⁹ und das Unternehmen⁵⁰. Aber Individuen der Mentoring-Beziehung sind auch immer mit anderen Mitarbeitern des Unternehmens verbunden. Daher hat die individuelle Mentoring-Beziehung auch einen Effekt auf unbeteiligte Dritte im Unternehmen. Aus der Perspektive der Praxis greift die Betrachtung der menteebezogenen Effektivität von Mentoring zu kurz und verwehrt dadurch die Erfassung umfangreicher Potenziale von Mentoring für Unternehmen.

1.1.1.2 Teams in Unternehmen

Unternehmen fokussieren sich zurzeit verstärkt auf den internen und externen Informationsaustausch. Grund hierfür sind die steigende Komplexität von Aufgaben, ein wachsender Leistungsdruck sowie die Anforderungen einer zeitnahen Erledigung beziehungsweise einer zeitnahen Lösungsperspektive.⁵¹ Unterstützt wird die Entwicklung durch die Digitalisierung, welche einen fortlaufenden und kontinuierlichen Zugang zu Informationen darstellt.⁵² Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass eine einzige Führungskraft alleine den Überblick verliert. Ein Lösungsansatz hierzu ist der Einsatz von Teams: Zur Komplexitätsreduzierung der Führungskraft wird ein Teil der Verantwortung an das Team übertragen. In diesem Kontext wird auch für Teams vermehrt der Begriff des Empowerments⁵³ verwendet: Das Team verantwortet und bestimmt das Vorgehen zur Erreichung des vordefinierten Ziels in Eigenverantwortung. Die Vielfalt von Wissen, Ideen und Persönlichkeiten, gebündelt in einem Team, resultiert tendenziell in einer besseren Entscheidungsqualität⁵⁴ und ist damit ein Faktor zur Bewältigung von Herausforderungen auf einem wachsenden, schnelllebigen und konkurrierenden Markt.

⁴⁸ Vgl. Zey (1984), 78.

⁴⁹ Vgl. Allen et al. (2004), 130.

⁵⁰ Vgl. Zey (1984), 93.

⁵¹ Vgl. Grauer et al. (2010), 40.

⁵² Vgl. Düll (2016), 6-8.

⁵³ Vgl. Rappaport (1981).

⁵⁴ Vgl. Surowiecki (2004), 29-31, 40-65.

Konträr dazu stehen die Phänomene des Gruppendenkens (engl: Groupthink)⁵⁵ und des Risikoschubs (engl: Risky-shift)⁵⁶. Das Groupthink-Phänomen verdrängt eine realistische Bewertung durch eine hohe Loyalität mit dem Team. Die einheitliche Motivation, einen gemeinsamen Konsens zu suggerieren, wird einer kritischen Auseinandersetzung mit Minderheitsstandpunkten vorgezogen. Damit bleiben alternative Handlungsalternativen unberücksichtigt und das Risiko solcher Teamentscheidungen steigt. Hintergrund ist, dass die Entscheidung in einer Gemeinschaft getroffen wird und es dadurch zu einem Risikoschub kommt.⁵⁷ Kommt eine Verweigerung des Wissensaustauschs untereinander, beispielsweise durch die Bevorzugung einzelner Individuen im Team hinzu, gefährdet dies die Funktion und Effektivität von Teams. Die Teamforschung hat sich bereits ausführlich mit Regeln⁵⁸ und Rollen innerhalb eines Teams auseinandergesetzt und diese durch empirische Ergebnisse belegt.⁵⁹ Gerade im Einsatz von individuellem Mentoring, welches traditionell eine individuelle Förderung darstellt, bleiben allerdings bislang Auswirkungen auf Teammitglieder unberücksichtigt. Die Bevorzugung von Teammitgliedern durch eine bewusste Weiterentwicklung und individuelle Förderung einzelner Teammitglieder im Team werden noch unzureichend analysiert. Ausbaufähig sind in diesem Kontext die Auswirkungen einer bewussten Bevorzugung auf die Motivation und das Verständnis, als Team zu agieren. Dabei besagt schon der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz, dass Unternehmen Mitarbeiter mit vergleichbaren Mitarbeitern nicht schlechter stellen dürfen. Gemeint ist damit die Forderung nach Gleichheit, auch wenn dieses nicht in gesetzlichen Regelungen explizit formuliert ist. Gleichwohl ist es als Gewohnheitsrecht anerkannt.⁶⁰ Gleichermaßen wird auch eine Grundlage für die Rechtfertigung von Ungleichheit formuliert, da Menschen unterschiedlich sind und die Gesellschaft durch die Vielfalt profitiert.⁶¹

Es stellt sich nun die Frage: Was bringt die höhere Effektivität, Gleichheit oder Vielfalt? Diese Fragestellung im Kontext von Mentoring aufgreifend, untersucht die nachfolgende Dissertationsschrift Auswirkungen der individuellen Förderung innerhalb des Teams auf die Teammitglieder. Hieraus lassen sich auch Erkenntnisse über die Wirkung einer individuellen Förderung auf die Gleichheit und Vielfältigkeit eines Teams ziehen.

⁵⁵ Vgl. *Janis* (1972), 60-61, 72-74.

⁵⁶ Vgl. *Elschen* (1982), 870-891.

⁵⁷ Vgl. *Elschen* (1982), 871, 873-874.

⁵⁸ Vgl. *Niermeyer* (2016), 91-96.

⁵⁹ Vgl. *Klein et al.* (2009), 194-195, 211-213.

⁶⁰ Vgl. *Lieb/Jacobs* (2006), 37-38.

⁶¹ Vgl. *Braun* (2011), 703.

1.1.1.3 Praxisgestaltungslücke: Effektivität von individuellem Mentoring in Teams

Unternehmen wollen ihr Überleben auf dem Markt sichern und ihre Marktmacht steigern, kurz: Sie möchten effektiv⁶² agieren. Dabei wird der Begriff der Effektivität immer häufiger auch in anderen Bereichen aufgegriffen: „Lehrerkooperation und die Effektivität von Lehrerfortbildung“⁶³, „Mehr erreichen: 36 Bausteine für Ihre Effektivität“⁶⁴, „Die 8. Weg – Workbook: Der Quantensprung von der Effektivität zur wahren Größe“⁶⁵. Dies verweist auf eine vielfältige Bedeutung von Effektivität, woraus eine Herausforderung für die Messbarkeit und Vergleichbarkeit resultiert.

Was genau versteht man unter Effektivität? Allgemein wird Effektivität als das Ausmaß der Zielerreichung einer Maßnahme angesehen. Der Aufwand und die Kosten einer Maßnahme hingegen sind Bestandteil der Effizienz.⁶⁶ Pointiert fasst es *Peter F. Drucker* bereits 1963 zusammen: „It is fundamentally the confusion between effectiveness and efficiency that stands between doing the right things and doing things right. [...] Yet our tools – especially our accounting concepts and data – all focus on efficiency. What we need is (1) a way to identify the areas of effectiveness (of possible significant results), and (2) a method for concentrating on them.“⁶⁷

Drucker spricht die Herausforderungen in der Messung von Effektivität an. Einerseits müssen die definierten Ziele, die die erreichte Effektivität umfassen, erfasst werden, so dass eine Analyse möglich ist. Andererseits ist eine fortlaufende und kontinuierliche Konzentration auf die angestrebte Effektivität notwendig. Auch wenn die Anmerkungen von *Drucker* bereits über 50 Jahre alt sind, haben sie an ihrer Aktualität und der bestehenden Herausforderung, Effektivität greifbar zu machen, nichts verloren.⁶⁸

Einer unternehmensbezogenen Fokussierung der Effektivität und einer Ergänzung zur Greifbarkeit der Effektivität widmet sich *Scholz*. Hierbei ergänzte er die bereits vorhandenen Erkenntnisse nach *Drucker* durch das Stimmigkeits-Paradigma. Dieses verweist auf die Stimmigkeit, häufig als „Fit“ bezeichnet, zwischen unterschiedlichen Komponenten zur Erreichung der festgelegten Zielsetzung. Hieraus folgt, dass eine Stimmigkeitsnotwendigkeit zwischen den Komponenten vorhanden sein muss, um die Effektivität greifbar und messbar

⁶² Vgl. *Scholz* (1992), 533-552.

⁶³ *Aldorf* (2016).

⁶⁴ *Lemper-Pychlau* (2015).

⁶⁵ *Covey* (2012).

⁶⁶ Vgl. *Scholz* (1992), 533.

⁶⁷ *Drucker* (1963), 54.

⁶⁸ Vgl. *Wilhelm/Schlömer/Maurer* (2015), 337; *Müller-Stewens/Schnupp* (2017), 74-75.

zu machen. *Scholz* spricht in diesem Zusammenhang der Unternehmenskultur eine besondere Funktion als Stimmigkeits-Komponente zu.⁶⁹

Für die Praxis resultiert hieraus, dass eine wesentliche Voraussetzung zur Erreichung von Effektivität die Formulierung von Zielen ist. Dies implementiert die Konkretisierung von Variablen zur Erreichung der Ziele. Bestätigt wird die theoretische Grundlage durch die Studie von *Bieberstein* und *Vergossen*. Sie zeigen auf, dass die unzureichende Formulierung von Zielen sowie fehlende Budgets die Messung von Effektivität erschweren.⁷⁰ Aber auch der Verweis auf die Unternehmenskultur und deren Bedeutung für die Effektivität im Kontext von individuellem Mentoring ist zentral.⁷¹ In diesem Zusammenhang erhält die Effektivität einen normativen Charakter, welcher eng mit der Werteordnung eines Unternehmens verbunden ist.⁷² Gerade vor diesem Hintergrund ist es wichtig, die Effektivität von Personalentwicklungsmethoden nicht nur für die direkten Teilnehmer der Maßnahme, sondern auch für die indirekten Teilnehmer zu erfassen. Exemplarisch hierfür steht die individuelle Mentoring-Beziehung mit ihrem Fokus auf individuelle Entwicklung, vorzugsweise für den Mentee.⁷³ Empirische Ergebnisse zeigen jedoch auch einen Nutzen für den Mentor auf.⁷⁴ Diese Erkenntnis nutzen Unternehmen im Personalmarketing, indem sie in Stellenanzeigen und auf der Unternehmenshomepage vermehrt auf Mentoring verweisen; sie setzen damit Mentoring aktiv zur Gewinnung von Fachkräften im War for Talents ein.⁷⁵ Gleichzeitig werden Mentoring-Programme im Unternehmen zum Aufbau einer wissensbasierten Unternehmenskultur sowie einem aktiven Erfahrungsaustausch zwischen unterschiedlichen Hierarchiestufen und Abteilungen eingesetzt. Ziel ist es, anhand von vorhandenen personellen Ressourcen eine kontinuierliche Unternehmensentwicklung sicherzustellen,⁷⁶ aber auch, Mitarbeiter emotional an das Unternehmen zu binden, um die Fluktuationsrate und die damit verbundenen Kosten gering zu halten.⁷⁷ Hiermit wird die Effektivität von Mentoring als strategische Maßnahme zur Erreichung der Team- und Unternehmensziele in den Blick genommen. Dieser Aspekt wurde bisher in der Forschung nur theoretisch thematisiert, aber unzureichend empirisch untersucht. Gleichmaßen ist fraglich, ob auch Dritte durch den Austausch mit dem Mentor und dem Mentee profitieren. Gerade vor dem Hintergrund, dass

⁶⁹ Vgl. *Scholz* (1992), 543-544.

⁷⁰ Vgl. *Bieberstein/Vergossen* (2006), 10-11, 16.

⁷¹ Vgl. *Zachary* (2006), 10.

⁷² Vgl. *Stahlmann/Clausen* (1999), 20.

⁷³ Vgl. *Underhill* (2006), 301-303.

⁷⁴ Vgl. *Allen/Eby* (2003), 481.

⁷⁵ Vgl. *Rademacher/Weber* (2017), 8-9.

⁷⁶ Vgl. *Lukoschat/Kletzing* (2006), 89; *Singh/Bains/Vinnicombe* (2002), 397.

⁷⁷ Vgl. *Chew/Wong* (2008), 692-700.

aus einer individuellen Mentoring-Beziehung auch eine nachteilige Wirkung für das Team resultieren kann, kommt es zu einer riskanten Entwicklung, die Auswirkungen auf die Produktivität und das gesamte Unternehmen haben kann. Damit ist in der Anwendung und Durchführung von individuellem Mentoring eine Gestaltungslücke vorhanden, der sich die Praxis stellen muss. Nur durch ihr Schließen können eine nachhaltige individuelle Entwicklung und eine Effektivität für das Team und das Unternehmen sichergestellt werden.

1.1.2 Forschung

1.1.2.1 Forschungsbereich Mentoring

Mentoring ist ein Forschungsfeld, welches bereits eine breite und umfangreiche Betrachtung erfahren hat.⁷⁸ Entsprechend dem evolutionären Gedanken beruht Mentoring auf der Idee des zyklischen Denkens und gehört zur lebenszyklusorientierten Personalentwicklung.⁷⁹ Das Mentoring-Konzept ermöglicht damit nicht nur eine Anpassung, sondern auch eine Neuorientierung in Bezug auf die jeweiligen Bedürfnisse der Individuen und des Unternehmens.

Einen ersten wirklichen Hype erlebte Mentoring Mitte der 1970er Jahre.⁸⁰ Während dieser Zeit entstand eines der prägendsten Werke der Mentoring Forschung von *Kram*. Es gelingt ihr erstmals anhand einer qualitativen Studie, die Mentoring-Beziehung in vier Phasen einzuteilen.⁸¹ In diesem Zusammenhang setzt sie sich intensiv mit den Individuen Mentor und Mentee auseinander.⁸² Erwähnenswert ist, dass die Mentoring-Forschung seit den 2000er Jahren stark im englischsprachigen Raum vertreten ist. Hierzu haben *Allen et al.* 200 wissenschaftliche Zeitschriften im Kontext von Mentoring untersucht. 73,9 % aller Studien zu Mentoring in Unternehmen wurden in den Vereinigten Staaten durchgeführt. Danach folgten Kanada, England und Australien. Auch Länder wie Griechenland und China sind Bestandteil der Studie.⁸³ Es fällt jedoch auf, dass Deutschland in dieser Studie nicht erwähnt wird. Dies bestätigt die Annahme, dass die Mentoring-Forschung im deutschsprachigen Raum noch Potenziale aufweist. Dass es durchaus Unterschiede zwischen der amerikanischen und europäischen Mentoring-Forschung gibt, zeigen *Garvey* und *Westlander* auf: Im amerikanischen Raum wird das „career sponsorship model“ verfolgt und im europäischen

⁷⁸ Vgl. *Carl/Feldhaus* (2017), 21-36.

⁷⁹ Vgl. *Knoch* (2016), 183.

⁸⁰ Vgl. *Ziegler/Schimke/Stöger* (2009), 320.

⁸¹ Vgl. *Kram* (1985), 49.

⁸² Vgl. *Kram* (1985), 3, 22-46.

⁸³ Vgl. *Allen et al.* (2008), 354.

Raum das „developmental model“.⁸⁴ Ersteres legt den Schwerpunkt auf eine reine karrierebezogene Patenschaft, während letzteres neben dem beruflichen auch auf eine private und persönliche Weiterentwicklung abzielt.⁸⁵

Unumstritten ist, dass Mentoring einen positiven Effekt auf die Laufbahn vom Mentee hat. So zeigt *Fagenson* unter anderem in seiner empirischen Studie auf, dass Mentees vom Erfahrungsschatz des Mentors bei der Erreichung ihrer beruflichen Ziele profitieren.⁸⁶ *Ragins* nimmt eine dreiteilige Aufgabeneinordnung des Mentors vor und zeigt damit den daraus resultierenden Nutzen für den Mentee auf.⁸⁷ Aber nicht nur der Mentee profitiert von der individuellen Mentoring-Beziehung, sondern auch der Mentor, welcher durch sein ehrenamtliches Engagement an Ansehen gewinnt und eine persönliche Bereicherung erfährt.⁸⁸ Die Studien nach *Allen, Lentz* und *Day* zeigen mit der Vergütung, der Beförderung, dem beruflichen Erfolg und der Arbeitszufriedenheit, vier unterschiedliche karrierebezogene Variablen, auf Seiten des Mentors, bei der Ausübung von Mentoring auf.⁸⁹

Ergänzend zeigt die Studie von *Ziegler, Schimke* und *Stöger*, dass es notwendig ist zu analysieren, in welcher Phase des Mentorings sich die einzelnen Beteiligten befinden. Ein Ergebnis der Studie ist, dass die Projektträger sich in der Begeisterungsphase befinden und die Projektleitung bereits in die produktive Phase vorgedrungen ist. Die Begeisterungsphase zeichnet sich durch einen positiven Zusammenhang zwischen Bedeutung und Wirkung von Mentoring aus, wohingegen die produktive Phase sich bereits durch eine qualitative Auseinandersetzung mit Mentoring auszeichnet.⁹⁰ Dabei fehlen durchweg Qualitätsmerkmale für ein erfolgreiches Mentoring und, in diesem Zusammenhang, qualitative Skalen für die empirische Forschung. Die unzureichenden sowie fehlenden Qualitätsmerkmale sind überwiegend dem vordergründigen Ziel, möglichst schnelle Fördereffekte zu generieren, geschuldet.⁹¹

Allen, Lentz und *Day* verweisen auf weitere forschungsbezogene Defizite im Mentoring wie etwa die Wirkungen von Mentoring auf den beruflichen Erfolg von Mentoren. In ihrer Diskussion wird deutlich, dass ein Forschungsdefizit in Bezug auf die Einflussnahme bei der Ausübung von Mentoring auf das soziale Kapital sowie auf das Netzwerk von Mentoren

⁸⁴ Vgl. *Garvey/Westlander* (2013), 244-245.

⁸⁵ Vgl. *Clutterbuck, David/Lane, Gill* (2004), 43.

⁸⁶ Vgl. *Fagenson* (1992), 48-60.

⁸⁷ Vgl. *Ragins* (1997), 505.

⁸⁸ Vgl. *Rodell* (2013), 1274-1294.

⁸⁹ Vgl. *Allen/Lentz/Day* (2006), 272-285.

⁹⁰ Vgl. *Ziegler/Schimke/Stöger* (2009), 320-322.

⁹¹ Vgl. *Ziegler/Schimke/Stöger* (2009), 320.

und Mentees vorherrscht.⁹² Weiterhin fehlt es an einer Fokussierung auf Schlüsselkompetenzen bei erfolgreichem Mentoring. *Yeşil* zeigt in seiner Studie auf, dass die Bereitschaft, Wissen zu teilen, eng mit der Bindung zum Unternehmen zusammenhängt und sich daraus ein enormes Forschungspotenzial ergibt.⁹³ *Andrews* und *Delahaye* verweisen auf fehlende empirische Studien zu den Schwerpunkten Mikro-Ebene, psychosoziale und soziale Kompetenzen im Zusammenwirken von Wissenstransfer.⁹⁴ *Hislop*⁹⁵, *De Sequeira Rocha, Cardoso* sowie *Tordera*⁹⁶ und *Yeşil*⁹⁷ nehmen sich dem fehlenden Bindeglied zwischen Wissenstransfer und menschlichen Konflikten an.

Dabei birgt Mentoring, welches häufig ohne weitere Nachverfolgung in Unternehmen durchgeführt wird, ein erhöhtes Konfliktpotenzial: Die Forschung spricht in diesem Falle von dysfunktionalem Mentoring.⁹⁸ Anstatt den Mentee zu entwickeln, werden Mentor und Mentee zu Rivalen,⁹⁹ wodurch unbeteiligte Dritte im Unternehmen in den Konflikt miteinbezogen werden können.¹⁰⁰ Resultierend daraus fördert Mentoring dann nicht allein die Entwicklung von Mentor und Mentee, sondern zudem das Konfliktpotenzial innerhalb eines Unternehmens. Nur langsam setzt sich die Forschung mit diesem Aspekt auseinander. Die eingeeengte Wahrnehmung der Forschung reduziert einerseits die Komplexität und verhindert andererseits die Analyse langfristiger Erfolge und damit einhergehend die Messung der Effektivität der Mentoring-Beziehung für das umgebende Team und das Unternehmen. Eine analytische Auseinandersetzung mit möglichen Streueffekten, die aus einer fortlaufenden Mentoring-Beziehung hervorgehen, wird damit bewusst vermieden.

1.1.2.2 Forschungsbereich Teams

Die Komplexität von Aufgaben in Unternehmen hat vor allem die Relevanz von Teams erhöht: Die Spezifikationen eines jeden einzelnen Teammitgliedes ermöglichen eine breite Bearbeitung von Aufgaben.¹⁰¹ So vielfältig wie die Aufgaben selbst, so vielfältig können die Teams und deren Teammitglieder sein. Es ist daher nicht verwunderlich, dass es eine Bandbreite an Untersuchungen zu unterschiedlichsten Arten von Teams gibt (z. B. Projekt-

⁹² Vgl. *Allen/Lentz/Day* (2006), 280.

⁹³ Vgl. *Yeşil* (2014), 507.

⁹⁴ Vgl. *Andrews/Delahaye* (2000), 799.

⁹⁵ Vgl. *Hislop* (2003), 197.

⁹⁶ Vgl. *De Sequeira Rocha/Cardoso/Tordera* (2008).

⁹⁷ Vgl. *Yeşil* (2014), 508.

⁹⁸ Vgl. *Scandura* (1998), 449-467; *Garvey* (2004), 160-177.

⁹⁹ Vgl. *Kalbfleisch* (1997).

¹⁰⁰ Vgl. *Kumar et al.* (2014), 358.

¹⁰¹ Vgl. *Cohen/Bailey* (1997), 277.

teams¹⁰², Cross-functional Teams¹⁰³, Arbeitsteams¹⁰⁴). Neben den Arten von Teams stellt *Haug* sechs Dimensionen vor, die eine Zuordnung von Teams erst ermöglichen: Aufgaben-Dimension, Image-Dimension, Krisen-Dimension, Prozess-Dimension, Ergebnis-Dimension und Erlebnis-Dimension.¹⁰⁵ Jede Dimension ist mit einer Erwartungshaltung an die Teammitglieder verbunden. Kommt es zu Abweichungen seitens eines Teammitgliedes, so kommt es zu einem Ausschluss aus dem Team.

Teams zeichnen sich durch ihre Netzwerke aus, welche ihnen die Möglichkeit bieten, nicht nur Kontakte innerhalb des Unternehmens auszubauen, sondern auch außerhalb des Unternehmens aktiv zu werden. Die Besonderheit eines guten Teams besteht in einer engen Zusammenarbeit, woraus kurze Kommunikationswege resultieren.¹⁰⁶ Ergebnisse werden schneller erreicht und Doppelarbeit im und außerhalb des Teams vermieden. Dies motiviert die Mitarbeiter, schafft aber auch eine Sensibilisierung und ein Verständnis für andere Teammitglieder sowie Dritte. Gerade der Austausch innerhalb des Teams bietet einen Lerneffekt für jeden Einzelnen, es findet also eine indirekte Weiterqualifizierung von Teammitgliedern und Schnittstellenverantwortlichen statt.¹⁰⁷ Aufgrund der hohen Überschneidungen zwischen Teams und anderen Mitarbeitern werden die vorgestellten positiven Eigenschaften als positive Streueffekte interpretiert.¹⁰⁸ Die Herausforderung bei Streueffekten ist, dass es auch negative Streueffekte gibt. Ein in sich stimmiges Team trifft schnell Entscheidungen; ein in sich unstimmiges Team kann Entscheidungsprozesse unnötig in die Länge ziehen, wodurch auch Dritte in ihrer Arbeit behindert werden. Die Teamsitzungen bedeuten einen Zeitaufwand, welcher durch andere Mitarbeiter oder gar durch andere Abteilungen aufgefangen werden muss. Unterm Strich wird deutlich, dass die Netzwerkstruktur eines Teams nicht nur das Team selbst betrifft, sondern Streueffekte in Richtung Dritte und somit das Unternehmen aufweist.

Dass Teams nicht nur für ihr Netzwerk eine Herausforderung darstellen, sondern auch selbst vor neuen Herausforderungen stehen, wird in der Studie von *Rockmann* und *Northcraft* deutlich. Dabei vergleichen die Autoren an der Universität *Illinois* zwei studentische Gruppen bei der Bearbeitung einer Aufgabe miteinander. Einziger Unterschied zwischen den Gruppen besteht in der Art der Kommunikation. Es zeigt sich, dass die Produktivität

¹⁰² Vgl. *Schröder* (2003), 11-12.

¹⁰³ Vgl. *Haug* (2016), 9.

¹⁰⁴ Vgl. *Marx* (2003).

¹⁰⁵ Vgl. *Haug* (2016), 14-15.

¹⁰⁶ Vgl. *Schuh* et al. (2017).

¹⁰⁷ Vgl. *Busch* (2015), 58-75.

¹⁰⁸ Vgl. *Rossmann/Esparza/Bonacich* (2010), 35.

der Gruppe mit der face-to-face-Kommunikation wesentlich höher ist als die Produktivität der Gruppe per E-Mail-Kommunikation.¹⁰⁹ Es scheint, dass mit der digitalen Kommunikation nicht nur Flexibilität, sondern auch die Herausforderungen, konstruktiv miteinander zu kommunizieren und Vertrauen aufzubauen, einhergehen.

Gerade Vertrauen hängt eng mit der Zufriedenheit unter den Teammitgliedern zusammen. Die Wahrnehmung von Zufriedenheit ist jedoch sehr subjektiv. *Peeters et al.* finden in ihrer Studie mit 310 Studenten heraus, dass die individuelle Zufriedenheit eng mit den Teammitgliedern sowie deren Zusammenarbeit untereinander verbunden ist.¹¹⁰ *Lester, Meglino* und *Korsgaard* zeigen in ihrer empirischen Umfrage mit 691 Mitgliedern von 32 „high school junior achievement student companies“ einen engen Zusammenhang zwischen der Gruppenwirkung und der Gruppenzufriedenheit, der Gruppenleistung sowie den Anstrengungen innerhalb der Gruppe auf.¹¹¹ *De la Torre-Ruiz, Ferron-Vilchez* und *Ortiz-de-Mandojana* zeigen ebenfalls durch ihre Befragung von Business-Studierenden auf, dass die individuelle Zufriedenheit mit dem Team positiv mit der Selbstwirksamkeit für die Teamarbeit zusammenhängt.¹¹² Auffällig ist, dass *Peeters et al.*, *Lester, Meglino* und *Korsgaard* sowie *De la Torre-Ruiz, Ferron-Vilchez* und *Ortiz-de-Mandojana* zur Analyse von Teams die Probandengruppe der Studierenden heranziehen. Die befragte Zielgruppe reflektiert damit nur bedingt den Unternehmenskontext. Resultierend daraus sind die Ergebnisse kritisch zu hinterfragen und erfordern eine strengere Fokussierung auf Teams in Unternehmen.

Dieser Fokussierung nimmt sich *Srivastava* an. Dabei gelingt es ihr, erstmalig auch eine theoretische Verbindung zwischen formalen Mentoring und Arbeitsteams herzustellen. Arbeitsteams agieren in ihrem Kontext als „verlängerter Arm“ des möglichen Netzwerks innerhalb eines Unternehmens für den Mentee. Der Mentee wiederum wird in diesem Kontext zur Entwicklung individueller sozialer Kompetenzen gesehen.¹¹³ Die qualitativen Forschungsergebnisse verdeutlichen, dass formales Mentoring einen Effekt auf das Networking im Unternehmen hat. Dieser Effekt ist jedoch überwiegend abhängig von dem Status des Mentors innerhalb des Unternehmens.¹¹⁴ Erstmals wird deutlich, dass Mentoring mehr ist als eine Beziehung zwischen einem Mentor und einem Mentee. Erste Streueffekte resultierend aus Mentoring werden aufgezeigt.

¹⁰⁹ Vgl. *Rockmann/Northcraft* (2008), 118.

¹¹⁰ Vgl. *Peeters et al.* (2006), 202-203.

¹¹¹ Vgl. *Lester/Meglino/Korsgaard* (2002), 362.

¹¹² Vgl. *De la Torre-Ruiz/Ferron-Vilchez/Ortiz-de-Mandojana* (2014), 204, 210.

¹¹³ Vgl. *Srivastava* (2015), 433.

¹¹⁴ Vgl. *Srivastava* (2015), 445.

Gerade die Erkenntnisse aus der Studie von *Srivastava* eröffnet neue Forschungspotenziale, denen sich die Mentoring-Forschung stellen muss. Vor allem, wenn es um Unternehmen und deren Produktivität geht, müssen mögliche Streueffekte von Mentoring auf Dritte intensiver beobachtet und analysiert werden. Mentoring wird im Unternehmenskontext bislang als eine reine Eins-zu-Eins-Beziehung verstanden. Dabei birgt die Schnittstelle zwischen individuellem Mentoring und dem Team die Herausforderung zur Erfassung von Wechselbeziehungen. Zurückzuführen ist dies in erster Linie auf die individuelle Mentoring-Beziehung selbst, welche in den meisten Fällen unternehmensintern wie ein Staatsgeheimnis gehütet wird.¹¹⁵

Daher ist der Mehrwert von Mentoring durchaus kritisch zu hinterfragen: Beruht der Erfolg von Mentoring wirklich ausschließlich auf der Mentoring-Beziehung oder haben weiterführende Beziehungs- und Entwicklungsstränge ebenfalls einen Einfluss?

1.1.2.3 Forschungslücke: Effektivität von individuellem Mentoring in Teams

Der Begriff der Effektivität erlaubt in seiner Definition viel Spielraum in der Anwendung. Gerade die Definitionsinhalte des Begriffs ermöglichen eine konzeptualisierte Anpassung. Durch eine kontextbezogene Anpassung von erreichtem Ziel und definiertem Ziel kommt es zu einer Bandbreite an unterschiedlichsten Ausprägungen von Effektivität. Nicht nur der Kontext von Effektivität, sondern auch die Messung von Effektivität variieren: Es ist nicht immer eindeutig, wie Effektivität gemessen wird, insbesondere welche Komponenten zur Messung herangezogen werden.

Underhill versucht, die Effektivität von Mentoring durch eine Literaturanalyse zu greifen:¹¹⁶ Hierbei analysiert sie positive Effekte von Mentoring wie eine höhere Arbeitszufriedenheit, ein höheres Selbstwertgefühl, ein höheres Commitment zum Unternehmen, eine höhere Wahrnehmung von Beförderungen, geringeren Arbeitsstress und weniger Konflikte zwischen Beruf und Familie. Es zeigt sich, dass informelles Mentoring im Vergleich zum formellen Mentoring einen positiven Einfluss auf die Karriere des Mentees hat. Eine mögliche Ursache hierfür ist der natürliche Findungsprozess zwischen Mentor und Mentee beim informellen Mentoring.¹¹⁷ *Berk et al.* sehen die Effektivität von Mentoring in der Eignung und der wahrgenommenen Verantwortung des Mentors sowie in der Charakterisierung der Mentoring-Beziehung aus der Perspektive des Mentees.¹¹⁸ Doch misst jeder Autor die Ef-

¹¹⁵ Vgl. *Rademacher/Weber* (2017), 105-106.

¹¹⁶ Vgl. *Underhill* (2006).

¹¹⁷ Vgl. *Underhill* (2006), 298-301.

¹¹⁸ Vgl. *Berk et al.* (2005), 67.

fektivität von Mentoring unterschiedlich, was die Vergleichbarkeit zwischen den Studien erschwert. Resultierend daraus ergeben sich unterschiedlichste Aussagen zur Effektivität von Mentoring.

In Bezug auf Teams werden vermehrt Effektivitätsmerkmale aufgelistet. Zum einen werden das Individuum sowie deren Eigenschaften analysiert. Zum anderen werden die Leistung und der Output des Teams als Ganzes betrachtet.¹¹⁹ Neuere Forschungsansätze setzen sich auch mit der Abhängigkeit zwischen dem einzelnen Teammitglied und dem Team auseinander.¹²⁰ Als wesentliche Einflussvariable wird im Teamkontext das Unternehmen mit seinen Ressourcen und Strukturen gesehen.¹²¹

Der Zusammenhang zwischen Effektivität und Teams scheint auf den ersten Blick bereits sehr umfangreich analysiert worden zu sein. Bei genauer Betrachtung ist die Effektivität von Teams nicht nur vom Team selbst, sondern auch vom Aspekt der Diversität innerhalb des Teams abhängig.¹²² *Yetton* und *Bottger* stellen bereits 1982 fest, dass es Unterschiede zwischen Team-Effektivität und individueller Effektivität gibt.¹²³ Ähnlich verhält es sich in der Auseinandersetzung von Effektivität im Kontext von individuellem Mentoring und Teams. Effektivität ist eng verbunden mit der Entwicklung und Steigerung der Produktivität eines jeden Einzelnen. Mentor und Mentee arbeiten ebenfalls in einem Team. Daher unterliegt das Team Streueffekten aus der individuellen Mentoring-Beziehung. Der Austausch zwischen Mentor und Mentee nimmt damit einen Einfluss auf die Effektivität des unmittelbaren Teams. Es ist daher zu analysieren, welche Effektivitätskriterien sich auf ein Individuum rückbeziehen und welche Effektivitätskriterien durch ein Team repräsentiert werden. Die Zusammensetzung von individuellem Mentoring in Teams ermöglicht es einerseits, Überschneidungen von Effektivitätskriterien zu analysieren, und andererseits, die Wirkung von Mentoring in Teams aufzuzeigen. *Doppler* und *Lauterburg* stellen gar fest, „ein Team ist das ideale, wenn nicht das einzig wirklich effektive Umfeld für individuelles Lernen; Teams haben einen viel stärkeren erzieherischen Effekt, das heißt Einfluss auf individuelle Einstellungen und Verhaltensweisen, als pädagogisch noch so begabte hierarchische Vorgesetzte“.¹²⁴

¹¹⁹ Vgl. *He/Baruch/Lin* (2014); *Hu/Liden* (2015); *Peralta et al.* (2015).

¹²⁰ Vgl. *Seong et al.* (2015); *De Cooman et al.* (2016).

¹²¹ Vgl. *Delarue et al.* (2008), 142.

¹²² Vgl. *Antoni* (2016), 17.

¹²³ Vgl. *Yetton/Bottger* (1982), 316-319.

¹²⁴ *Doppler/Lauterburg* (2014), 134.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel der Arbeit ist es, die beschriebenen Forschungslücken in Bezug auf die Effektivität von individuellem Mentoring in Teams zu füllen. Dieses Ziel teilt sich in eine theoriebezogene und eine praxisbezogene Zielsetzung, wobei sich die theoriebezogene Zielsetzung aus einer konzeptionellen und empirischen Zielsetzung zusammensetzt:

- Die konzeptionelle Zielsetzung fokussiert die Mentoring-Beziehung und das Team als Netzwerk: Hierzu wurden zunächst bestehende Theorien im Kontext von individuellem Mentoring und im Kontext von Teams identifiziert. Damit soll die Beziehung zwischen Mentoring und Team als erweiterte Netzwerkstruktur verstanden sowie der Nutzen aus dem Netzwerk als Ressource analysiert werden. Aufbauend darauf werden bereits existierende Effektivitätsfaktoren aus der Mentoring-Forschung und der Teamforschung neu konzipiert, und zwar individuumsbezogen wie auch teambezogen. Ziel der konzeptionellen Vorarbeit ist die Erarbeitung der Bandbreite an Effektivitätsfaktoren aus beiden Forschungsbereichen und der damit eingehenden Analyse von Überschneidungen aus der Perspektive der Individualebene und der Teamebene.
- Die empirische Zielsetzung greift die Überschneidungen der Effektivitätsfaktoren auf und ermöglicht eine wechselseitige Verbindung zwischen der individuellen Mentoring-Beziehung und dem Team. Das Ziel der Empirie ist es, den interpersonellen Transfer zwischen der individuellen Mentoring-Beziehung und dem Team sichtbar zu machen. Ausgehend von dieser Zielsetzung kommt es zum Aufbau einer empirischen Befragung, in Form von Fragebögen. Die Befragung erfolgt auf der Ebene der individuellen Mentoring-Beziehungen sowie auf der Ebene des Teams. Dies ermöglicht die Analyse der Abhängigkeiten zwischen Mikro-Ebene, repräsentiert durch Mentoring, und der Makro-Ebene, repräsentiert durch das Team. Unter diesen Umständen tritt Mentoring aus dem Rahmen der individuellen Förderung heraus und entwickelt sich vermehrt zu einer Schlüsselkomponente in der Förderung von organisationalem Lernen und dem Transfer von Wissen. Ziel der empirischen Auseinandersetzung ist die Beurteilung der Effektivität von individuellem Mentoring in Teams.
- Die praxisbezogene Zielsetzung greift den Aspekt des organisationalen Lernens auf. Es folgt die Formulierung von Handlungsempfehlungen für einen operativen und strategischen Mehrwert der Personalentwicklungsmethode Mentoring in Unterneh-

men.¹²⁵ Dabei wird auf theoriebasierte Erkenntnisse und empirische Ergebnisse zurückgegriffen.

Die vorliegende Dissertationsschrift trägt zum Perspektivenwechsel innerhalb der Mentoring-Forschung bei, indem erstmalig ein Austausch zwischen der Individualebene und der Teamebene theoretisch erfasst, empirisch untersucht und diskutiert wird.

1.3 Wissenschaftstheoretische Einordnung

1.3.1 Grundlegende erkenntnistheoretische Einordnung

Die Auseinandersetzung mit Mentoring¹²⁶ sowie mit Teams¹²⁷ erbringt einen Nachweis über eine Vielzahl an theoretisch formulierten Annahmen sowie einer Vielzahl an empirischen Ergebnissen. Es zeigt sich, dass die Forschungsbereiche unabhängig voneinander bereits umfangreich untersucht worden sind.

Es ist jedoch so, dass gerade individuelle Mentoring-Beziehungen in Unternehmen vornehmlich zur Entwicklung von individuellen Mitarbeitern eingesetzt werden. Aber gerade diese Mitarbeiter sind auch ein Teil eines Teams und transferieren ihre Handlungen aus der individuellen Mentoring-Beziehung ins Team. Umgekehrt transferieren sie die Handlungen des Teams in die individuelle Mentoring-Beziehung hinein. Eine Interdependenz zwischen der individuellen Mentoring-Beziehung und dem Team ist daher nicht zu leugnen.

Aufgrund dessen ist eine Untersuchung der Symbiose zwischen der individuellen Mentoring-Beziehung und dem Team überfällig und bedarf, beruhend auf der Interdependenz, einer Anwendung der Sozialtheorie. Dies impliziert die Einordnung der individuellen Mentoring-Beziehung in ein soziales System, hier das Unternehmen. Im Gegenzug erfährt das Team eine Analyse der Effektivität von individuellen Mentoring-Beziehungen innerhalb des Teams.

Es ist davon auszugehen, dass gerade Unternehmen, die Mentoring einsetzen, sich dieser Interdependenz nicht bewusst sind und die daraus resultierenden Streueffekte, seien sie positiver oder negativer Natur, nicht eindeutig zuordnen können. Dies ist auf die konstruierte individuelle Wirklichkeit der individuellen Mentoring-Beziehung, welche meist im Verborgenen ausgelebt wird und innerhalb des Teams agiert, zurückzuführen. Es legt die Annahme nahe, dass die Mentoring-Beziehung die Entwicklung von informellen Netzwerken in Unternehmen begünstigt oder sogar fördert. Anstatt die Entwicklung von Mitarbeitern zu

¹²⁵ Vgl. *Argote* (2013).

¹²⁶ Vgl. *Allen et al.* (2008); *Berk et al.* (2005).

¹²⁷ Vgl. *Shin* (2014); *Mach/Dolan/Tzafirir* (2010); *Harris/Harris* (1996).

fördern, kommt es einer begünstigten Bildung von Cliques.¹²⁸ Dieser Entwicklung entgegenzuwirken, ist es notwendig, die *Black box*¹²⁹ der individuellen Mentoring-Beziehung zu öffnen und Streueffekte zu analysieren,¹³⁰ gerade vor dem Hintergrund, dass sich die *Black box* aus unkontrollierten Handlungen zwischen Mentor und Mentee zusammensetzt.

Dennoch oder gerade deswegen ist es essentiell, die Erkenntnisse aus der individuellen Mentoring-Beziehung in Teams auf die Metaebene zu bringen. Soziale Systeme, wie Unternehmen, erhalten einen weitreichenderen Blick auf die Streueffekt von Mentoring und können die Potenziale gezielter einsetzen sowie präziser bei Herausforderungen gegensteuern, um so die Effektivität von individuellem Mentoring für das gesamte soziale System zu nutzen.¹³¹

1.3.2 Grundlegende methodische Einordnung

Die Grundlage zur Bearbeitung der Effektivität von individuellem Mentoring in Teams geht auf die Sozialtheorie nach *Coleman*¹³² zurück und ist dem methodologischen Individualismus zuzuordnen. Durch die Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Strukturen und durch die Betrachtung der Mikro-Ebene zerlegt er die Gesellschaft gedanklich in ihre einzelnen Bestandteile, die sogenannten Akteure¹³³. Zentraler Bestandteil der Theorie von *Coleman* ist das Badewannenmodell¹³⁴, welches den Austausch zwischen der Makro-Ebene und der Mikro-Ebene zulässt. Präziser formuliert; werden gesellschaftliche Phänomene auf individuelle Handlungen reduziert. Aus der Summe der individuellen Handlungen kommt es zu einem erneuten Transfer auf die Makro-Ebene.¹³⁵ Aufgrund dieses Transfers wird das Badewannenmodell auch als das Marko-Mikro-Makro-Modell bezeichnet.¹³⁶ Zur Beantwortung der vorliegenden Forschungsfrage wird das Badewannenmodell nach *Coleman* verwendet und mit den theoretischen Erkenntnissen von *Esser*¹³⁷ ergänzt. Die Sozialtheorie bildet damit eine Grundlage zur Auseinandersetzung von sozialen Systemen, die im Kontext der Fragestellung als Unternehmen zu verstehen sind.

Es folgt eine intensive Auseinandersetzung mit dem sozialen Konstrukt „Team“ auf der Makro-Ebene. Hierzu erfolgt eine Symbiose zwischen der Sozialtheorie und der Netz-

¹²⁸ Vgl. *Prodoehl* (2019), 34-35.

¹²⁹ Vgl. *Follman* (2015), 7.

¹³⁰ Vgl. *Feldhaus/Scholz* (2017), 99.

¹³¹ Vgl. *Stein* (2017), 20.

¹³² Vgl. *Coleman* (1990).

¹³³ Vgl. *Coleman* (1990), 29-30.

¹³⁴ Vgl. *Coleman* (1990), 10-29; *Stein* (2014), 41-46.

¹³⁵ Vgl. *Coleman* (1990), 20-21.

¹³⁶ Vgl. *Kelle* (2015), 252-253.

¹³⁷ Vgl. *Esser* (1998).

werktheorie. In dieser Verbindung wird das Netzwerk als Quelle für soziales Kapital angesehen und folgt der Perspektive von *Bourdieu*, welcher Tauschbeziehungen als Grundlage für Sozialkapital ansieht. Dabei fördert, erhält und verstärkt der Austausch innerhalb des Netzwerkes die Tauschbeziehungen. Die Höhe des Profits, welcher aus dem Netzwerk generiert wird, richtet sich nach der Größe und dem vorhandenem Kapital im Netzwerk, aber auch von den Investitionen, die in das Netzwerk getätigt werden. Es handelt sich dabei um Investitionen unter Risiko, da die Tauschbeziehungen informeller Natur sind und keine Garantie auf Gegenleistungen beinhalten.¹³⁸ Die theoretischen und empirischen Erkenntnisse von *Bourdieu* ermöglichen eine Analyse zur Funktionalität von Teams sowie dem Austausch innerhalb eines Teams. Komplementär dazu werden empirische Forschungsergebnisse herangezogen, um eine umfassende Zusammenstellung des Kollektivmerkmals „Team“ im Kontext von Unternehmen zu erläutern.

Aufbauend auf den theoretischen Erkenntnissen der Sozialtheorie werden die Individualmerkmale anhand der individuellen Mentoring-Beziehung analysiert. Hierzu wird nicht nur auf die Sozialtheorie zurückgegriffen, sondern auch auf die neuere Wissenssoziologie. Die Besonderheit der neueren Wissenssoziologie ist die Berücksichtigung des „Alltagswissens“ im Forschungskontext von Wissen. Sie stellt damit eine Verbindung zur Definition von Wissen nach *Berger* und *Luckmann* her,¹³⁹ woraus eine Sensibilisierung für den Wissens- und Denkaustausch zwischen Mentor und Mentee resultiert. Auch hier erfolgt eine Ergänzung der theoretischen Erkenntnisse durch die empirische Forschung, welche durch qualitative Interviews geprägt ist.¹⁴⁰ Die Fokussierung der Mentoring-Forschung auf die individuelle Beziehung zwischen Mentor und Mentee hat bis heute Bestand.

Im Bereich der Effektivität dominiert der Sozialkonstruktivismus. Hierbei wird auf die theoretischen Erkenntnisse von *Berger* und *Luckmann* zurückgegriffen: Sie sehen durch den Austausch zwischen dem Mensch und der Gesellschaft eine Produktion und Reproduktion von Wissen.¹⁴¹ Diese theoretischen Erkenntnisse ermöglichen es, die soziale Wirklichkeit des Teams, mit den sozialen Phänomenen der individuellen Mentoring-Beziehung auf die Makro-Ebene zu transferieren. Die derzeitige theoretische Annahme der Effektivität von individuellem Mentoring kann durch empirische Nachweise bestätigt oder falsifiziert werden.¹⁴² Damit wird die methodische Herangehensweise dem konstruktiven Empirismus ge-

¹³⁸ Vgl. *Bourdieu* (1992), 63-79.

¹³⁹ Vgl. *Berger/Luckmann* (2016), 1.

¹⁴⁰ Vgl. *Kram* (1985).

¹⁴¹ Vgl. *Berger/Luckmann* (2016), 21, 70.

¹⁴² Vgl. *Popper* (2013), 125-144.

recht, welcher zur Konstruktion einer Theorie empirische Ergebnisse impliziert. Dieser Ansatz geht auf den konstruktiven Empirismus zurück, der von *Van Fraassen* geprägt worden ist.¹⁴³ *Van Fraassen* formuliert die Notwendigkeit einer Theorie nicht mit ihrem Wahrheitsgehalt, sondern vielmehr die Verbindung zwischen der Theorie und der empirischen Adäquatheit.¹⁴⁴ Dabei zielt die empirische Adäquatheit auf die Unterscheidung von beobachtbaren und nicht beobachtbaren Dingen ab.¹⁴⁵ Demzufolge wird eine agnostische Betrachtungsweise herangezogen, die das Heranziehen und Kombinieren unterschiedlichster Theorien miteinander erlaubt.

Die Anwendung sowie das Zusammenspiel von Theorie und Methodik werden in Abbildung 1 dargestellt. Erkennbar ist die Symbiose zwischen der Sozialtheorie, in Form des Baderwannenmodells, und den jeweils ergänzenden Theorien im Bereich Team, individuelles Mentoring und Effektivität.

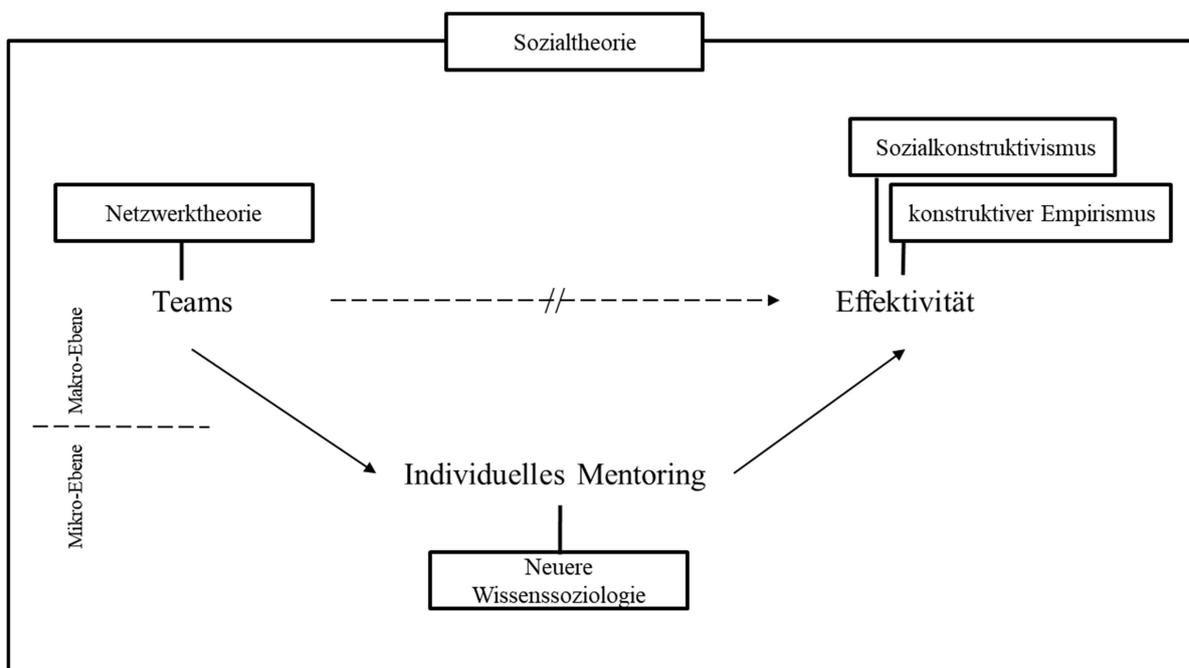


Abbildung 1: Wissenschaftstheoretische Grundpositionen

Die daraus resultierenden theoretischen Erkenntnisse fließen in die empirische Untersuchung ein und sind ein erster Ansatz zur Erfassung von sozialen Systemen im Kontext von individuellem Mentoring in Teams. Hierzu wird eine hypothesenbasierte Forschungsmethode, die eine empirische Adäquatheit gewährleistet, herangezogen. Dieses Vorgehen ermöglicht die Analyse der Effektivität von individuellem Mentoring in Teams, durch die Erfassung und Überprüfung von Streueffekten. Die individuelle Mentoring-Beziehung wird

¹⁴³ Vgl. *Van Fraassen* (1980).

¹⁴⁴ Vgl. *Van Fraassen* (1980), 12.

¹⁴⁵ Vgl. *Van Fraassen* (1980), 11-12.

zur Stellschraube in der Rekonstruktion der Weitergabe von individuellem und speziellem Wissen an Teammitglieder im Unternehmen. Mehr noch, die Mentoring-Forschung stellt sich der Komplexität außerhalb der individuellen Mentoring-Beziehung. Dieser Schritt ist im Unternehmenskontext und für den Nachweis eines existenten und adäquaten sozialen Systems überfällig.

1.4 Aufbau der weiteren Untersuchung

Die Bearbeitung der vorliegenden Forschungsfrage zur Effektivität von individuellem Mentoring in Teams wird anhand einer praxisbezogenen und forschungsbezogenen Problemstellung eingeleitet. Aufbauend darauf wird die Zielsetzung der vorliegenden Dissertationschrift formuliert. Abgeschlossen wird die Einleitung mit der wissenschaftstheoretischen Einordnung.

Ein Bestandteil der nachfolgenden theoretischen Grundlagen ist Mentoring. Dabei werden neben der Definition auch Formen und die Akteure von Mentoring thematisiert. Die theoretischen Erkenntnisse werden in den Sozialkonstruktivismus eingeordnet und deren Bedeutung für die Untersuchung herausgearbeitet. Abgeschlossen werden die theoretischen Grundlagen mit der Auseinandersetzung der Komponente Team. Neben der Klärung, was genau ein Team ist, werden auch Normen, Rollen und die Kommunikation in Teams erläutert. Es folgt der Einbau der Komponente Team in das Mentoring-Konzept. Dabei erfolgt die theoretische Unterstützung durch die soziale Identität, welche durch die Netzwerktheorie ergänzt wird.

Die theoretischen Erkenntnisse sowie die dargelegte Forschungsfrage sind entscheidend für den Untersuchungsrahmen. Auf dessen Grundlage werden Hypothesen formuliert und gemäß den drei Logiken nach *Esser* sukzessive ein mentales Modell aufgebaut, das sich an das Badewannenmodell nach *Coleman* anlehnt. Im nächsten Schritt wird die Methodik zur Untersuchung beschrieben. Dabei geht es neben dem Aufbau des Fragebogens auch um den Weg zur Beschaffung von Daten und den Gütekriterien des angewendeten Testverfahrens.

Bevor die Analyse der empirischen Daten erfolgt, wird zunächst noch auf das Verständnis eines sozialen Systems eingegangen und ein Rahmen um die Untersuchung aufgebaut. Für ein tiefergehendes Verständnis der empirischen Daten wird die Stichprobe vorgestellt. Danach werden die empirischen Daten gemäß den Logiken des mentalen Modells analysiert. Aus diesen Erkenntnissen folgt ein Zwischenergebnis für die Untersuchung. Für eine erweiterte Perspektive werden vorliegenden Ergebnisse um die zuvor eliminierten empirischen Daten ergänzt. Hierzu werden zunächst die Individualebene und die Teamebene unabhän-

gig voneinander betrachtet. Im letzten Abschnitt der Untersuchung erfolgt die Analyse der Austauschbeziehung zwischen der Individualebene und der Teamebene. Eine visuelle Darstellung der Vorgehensweise ist in Abbildung 2 mit den Verweisen auf die entsprechenden Abschnitte hinterlegt.

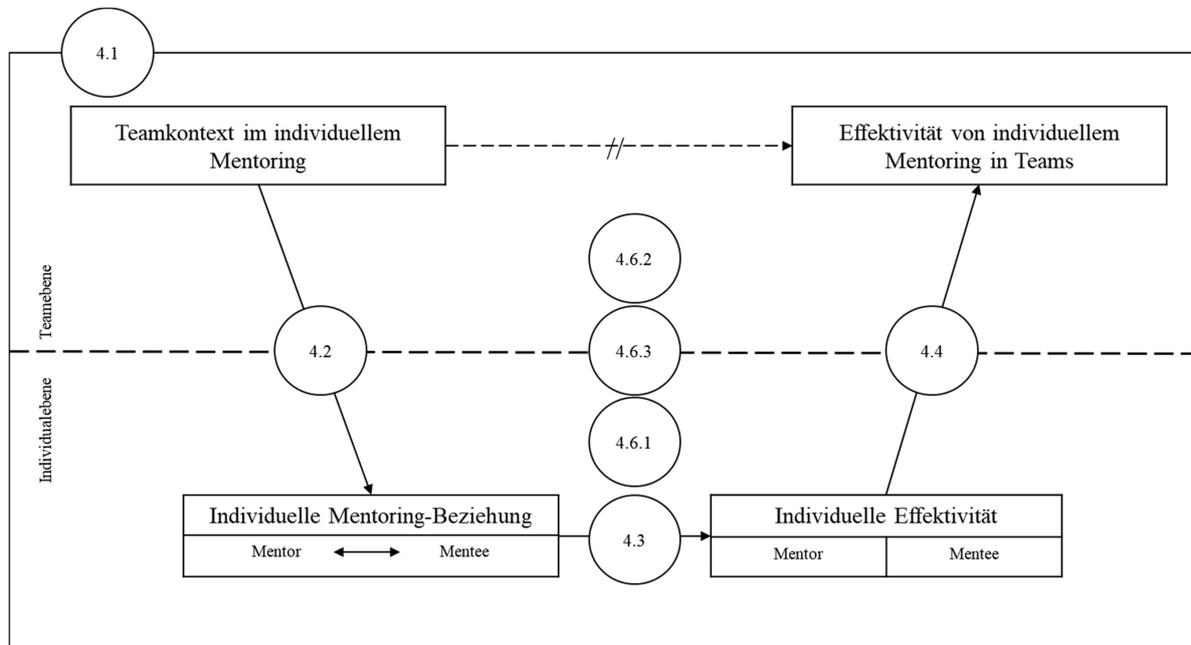


Abbildung 2: Analyseschritte der Untersuchung

Im letzten Kapitel werden die Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst. Darüber hinaus werden die Limitationen, die bei der Bearbeitung der Forschungsfrage erkennbar wurden, thematisiert. Es folgen die Implikationen für die Praxis, die aus der Perspektive Mentoring, Team und Unternehmen erläutert werden. Auch in den Implikationen für die Forschung wird aus diesen drei Perspektiven argumentiert. Der Mehrwert für die Lehre wird in den Implikationen für die Lehre thematisiert. Ein Ausblick schließt die vorliegende Dissertationsschrift ab. Es folgen das Literaturverzeichnis und ein Anhang mit ergänzenden Informationen zur Untersuchung.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Mentoring

2.1.1 Definition

Mentoring ist die persönliche Entwicklung eines Individuums mit der Unterstützung eines Mentors. Historisch ist der Begriff Mentoring auf die griechische Sage *Odysseus* von *Homer*, aus dem 12. Jahrhundert v. Chr., zurückzuführen. Der Held *Odysseus* bricht in den trojanischen Krieg auf. Während seiner Abwesenheit werden seine Frau *Penelope* und sein Sohn *Telemachos* von seinem weisen Freund *Mentor* unterstützt.¹⁴⁶ Dies ist ein Vertrauensbeweis seitens des Helden *Odysseus* für seinen Freund *Mentor*. *Mentor* agiert in dieser Sage stellvertretend für *Odysseus* als Beschützer und Unterstützer der Familie.

Im Vordergrund der Sage steht die Entwicklung von *Telemachos* zur Sicherung des Throns von *Odysseus*. Dies bedeutet, dass *Mentor* *Telemachos* unterstützt, dessen Identität zu finden und sich in der damaligen Gesellschaft zurechtzufinden. Hieraus entwickelte sich Mentoring primär als eine Vater-Sohn-Beziehung, welche sich beispielsweise in der Ritter-Knappe-Beziehung oder der Lehrmeister-Schüler-Beziehung wiederfindet. Es gab aber auch durchaus, wenn auch selten, eine Mutter-Tochter-Beziehung.¹⁴⁷ Dies bezog sich überwiegend auf die Beziehung zwischen einer Nonne und ihrer Novizin.¹⁴⁸

Im Laufe der Zeit verschob sich die traditionelle Ausrichtung von Mentoring. Das Ziel der Sicherung von Machtansprüchen besteht sicherlich noch, steht aber nicht mehr im Vordergrund. Vielmehr hat sich der Fokus auf die Entwicklung und Förderung von Individuen verschoben.¹⁴⁹ Unternehmen setzen Mentoring vor allem in der Förderung von Frauen in Führungspositionen ein; Hochschulen verwenden Mentoring, um Studenten einen Einblick in die Praxis zu ermöglichen;¹⁵⁰ Kinder mit schwierigen Startbedingungen erhalten Mentoren, um neue Perspektiven aufgezeigt zu bekommen.¹⁵¹

Der Wandel von Mentoring ist auch in der Definition erkennbar. *Homer* zufolge ist Mentoring eine beschützende Beziehung mit einem väterlichen und klugen Mentor.¹⁵² *Shea* formuliert 1994 eine geschlechterunabhängige Definition von Mentoring mit dem Fokus auf die Begleiterfunktion: "Mentoring is a developmental, caring, sharing, and helping relation-

¹⁴⁶ Vgl. *Homerus/Weiher/Heubeck* (2014).

¹⁴⁷ Vgl. *Romahn* (2017), 8-9.

¹⁴⁸ Vgl. *Buchmann/Köhler* (2017), 37.

¹⁴⁹ Vgl. *Carl/Feldhaus* (2017), 21-36.

¹⁵⁰ Vgl. *Carl/Dickel/Kurz* (2017), 47-62.

¹⁵¹ Vgl. *Garvey/Alred* (2003), 3.

¹⁵² Vgl. *Ziegler* (2009), 8.

ship where one person invests time, knowledge, and effort in enhancing another person's growth, knowledge, and skills, and responds to critical needs in the life of that person in ways that prepare the individual for greater productivity or achievement in the future".¹⁵³ Obwohl die Ähnlichkeiten beider Definitionen kaum von der Hand zuweisen sind, machen gerade die kleinen Abweichungen die großen Unterschiede aus. So geht *Shea* weg von der beschützenden Funktion des Mentors hin zu einer vorbereitenden Entwicklung auf zukünftige Herausforderungen.

Weiterhin wird das Wissen als wesentlicher Bestandteil von Mentoring angesehen. *Berger* und *Luckmann* verstehen unter Wissen „the certainty that phenomena are real and that they possess specific characteristics“.¹⁵⁴ Damit deuten sie überwiegend auf Alltagswissen hin, welches subjektiv wahrgenommen wird. Allgemein wird Wissen in explizites und implizites Wissen aufgeteilt.¹⁵⁵ Explizites Wissen ist kommuniziertes Wissen, welches durch Kodierungen analysiert und verstanden wird. Implizites Wissen steckt im Können und kann daher nur schwer beschrieben oder verbal vermittelt werden. Aber implizites Wissen stellt einen positiven Einfluss auf das Wissen des Suchenden dar.¹⁵⁶ Die Definition von Wissen nach *Berger* und *Luckmann* sowie die Definition von Mentoring nach *Shea* stellen die theoretische Grundlage für die vorliegende Dissertationsschrift dar.

2.1.2 Formen von Mentoring

Im Laufe der Zeit hat sich nicht nur die Definition von Mentoring den jeweiligen Gegebenheiten angepasst, sondern auch das Konstrukt Mentoring. Für ein besseres Verständnis der Bandbreite an Einsatzmöglichkeiten für Mentoring wird nachfolgend die Vielfalt an Mentoring-Konzepten vorgestellt und in Abbildung 3 grafisch dargestellt.

¹⁵³ *Shea* (1994), 13.

¹⁵⁴ *Berger/Luckmann* (2016), 1.

¹⁵⁵ Vgl. *Katenkamp* (2011), 61-77.

¹⁵⁶ Vgl. *Levin/Cross* (2004), 1477.

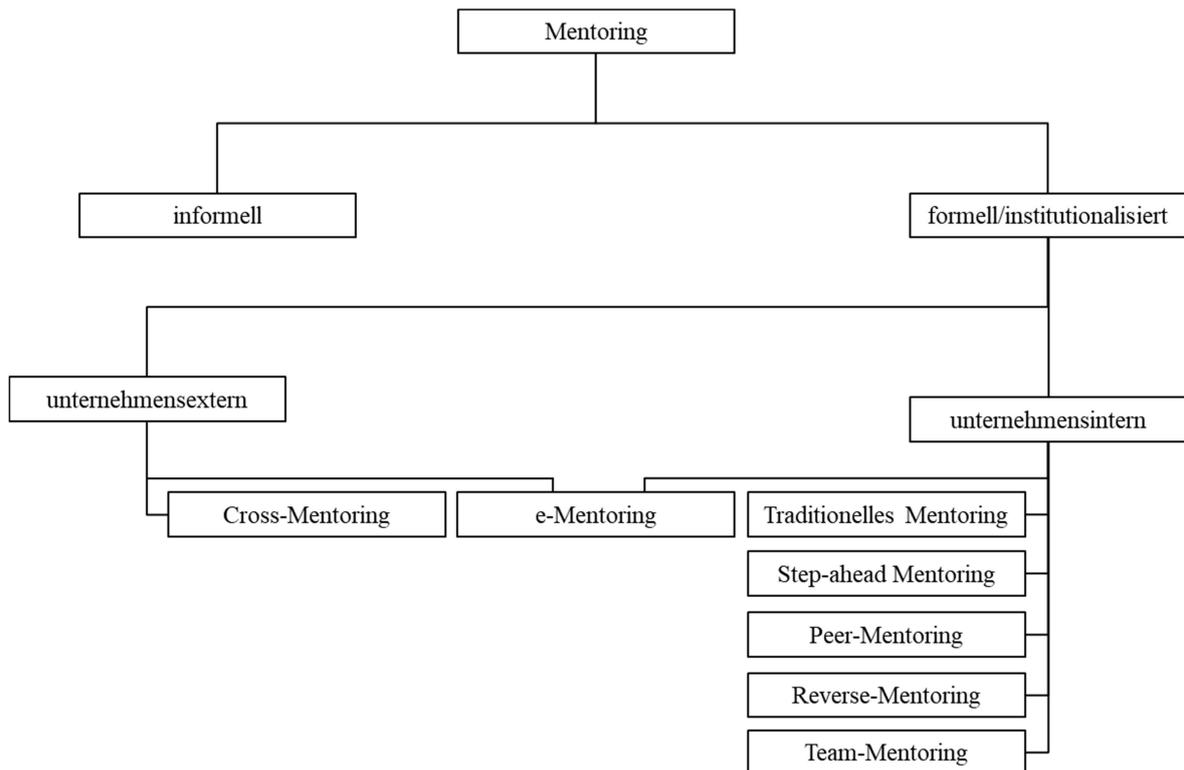


Abbildung 3: Formen von Mentoring

Für alle Formen übergreifend steht der Begriff Mentoring, welches sich in informelles und formelles Mentoring unterteilt. *Informelles Mentoring* zeichnet sich durch die Eigeninitiative von Mentor und Mentee aus. Einschränkungen in Form eines Unternehmens, einer zeitlichen Dauer, der Intensität und der Themeninhalte ist nicht gegeben.¹⁵⁷

Das *formelle Mentoring* zeichnet sich durch die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen aus, welches der Initiator der Maßnahme ist. Der zeitliche Rahmen und die Teilnehmer werden durch das Unternehmen festgelegt.¹⁵⁸ Durch die Notwendigkeit einer Zugehörigkeit zu einer Institution wird das formelle Mentoring auch als institutionalisiertes Mentoring bezeichnet.¹⁵⁹ Formelles Mentoring lässt sich weiterhin unterteilen in unternehmensexternes und unternehmensinternes Mentoring.

Das *unternehmensexterne Mentoring* zeichnet sich durch eine Kooperation von mindestens zwei Unternehmen aus. Die Durchführung von externem Mentoring gewährt Mentor und Mentee die Möglichkeit, sich freier und unabhängiger von der eigenen Organisation zu entwickeln. Neue Impulse werden generiert und organisationale Kontexte ausgeblendet. Gerade für Unternehmen, die kein eigenes Mentoring initiieren können, stellt das externe Mentoring eine Möglichkeit des Austausches und der Personalentwicklung dar. Hieraus er-

¹⁵⁷ Vgl. Haasen (2001), 20.

¹⁵⁸ Vgl. Murray (2001), 17-33.

¹⁵⁹ Vgl. Roterling-Steinberg (2009), 41.

geben sich Perspektiven zur Rekrutierung von neuen Mitarbeitern. Umgekehrt besteht die Gefahr der Abwanderung von Mitarbeitern an das Partnerunternehmen, wenn diese bessere Entwicklungspotenziale während des unternehmensexternen Mentorings wahrnehmen.¹⁶⁰

- *Cross-Mentoring* ist im Unternehmenskontext als Kooperation zwischen Unternehmen zum Aufbau eines gemeinsamen Mentoring-Programms zu verstehen. Mentor und Mentee haben die Möglichkeit, sich über Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg auszutauschen. Dies fördert den Weitblick der Beteiligten und ermöglicht das Kennenlernen einer neuen Unternehmenskultur, was wiederum zur persönlichen und beruflichen Entwicklung beiträgt.¹⁶¹ Gerade der nicht existente gemeinsame Unternehmenskontext ermöglicht eine Offenheit zwischen Mentor und Mentee. Andererseits profitiert das Unternehmen von Cross-Mentoring in Form von Kooperationen und Netzwerken, die der Mitarbeiter in seiner Funktion als Mentor oder Mentee eingeht.¹⁶²
- Auch im *e-Mentoring* erfolgt eine top-down-Beziehung zwischen dem Mentor und dem Mentee, welche sich dem technologischen Fortschritt anpasst. Diese Anpassung erfolgt durch die Verwendung technologischer Möglichkeiten der Kommunikation wie der E-Mail.¹⁶³ Das ermöglicht eine globale Umsetzung von Mentoring, welches zeit- und ortsunabhängig ist.¹⁶⁴ E-Mentoring kann daher sowohl unternehmensextern als auch unternehmensintern umgesetzt werden. Darüber hinaus werden Mentor und Mentee für die verwendete Technologie sensibilisiert und erkennen die Bandbreite deren Einsatzes im Unternehmen.¹⁶⁵

Das *interne Mentoring* wird durch das Unternehmen initiiert und findet ausschließlich im Unternehmen statt. Dabei kann das Unternehmen auf unterschiedliche Formen von Mentoring zurückgreifen:

- Das *traditionelle Mentoring* geht auf den Ursprung von Mentoring zurück: Ein erfahrener Mentor steht einem jüngeren Mentee zur Seite. Die Entwicklung des Mentees erfolgt anhand des Erfahrungsschatzes und der Integration in das Netzwerk des Mentors. Weiterhin zeichnet sich das traditionelle Mentoring durch mindestens zwei Hierarchiestufen Abstand zwischen dem Mentor und dem Mentee aus und erfolgt damit immer

¹⁶⁰ Vgl. Haasen (2001), 22.

¹⁶¹ Vgl. Haasen (2001), 22-23.

¹⁶² Vgl. Domsch/Ladwig/Weber (2017), 5.

¹⁶³ Vgl. Rowland (2012), 230.

¹⁶⁴ Vgl. Knouse (2001), 163-164; Hamilton/Scandura (2003), 388-394.

¹⁶⁵ Vgl. Rowland (2012), 231-232.

top-down.¹⁶⁶ Ein Bezug zum jeweiligen Arbeitsfeld ist keine notwendige Voraussetzung für traditionelles Mentoring.¹⁶⁷

- Im *Step-ahead Mentoring* ist der Mentor nur eine hierarchische Ebene über dem Mentee oder in der Position, die der Mentee als nächstes in seiner Karriereentwicklung besetzen wird, angesiedelt.¹⁶⁸ Hieraus resultiert ein enger Zusammenhang zwischen den Aufgabenfeldern und dem Netzwerk.¹⁶⁹
- Im *Peer-Mentoring* haben der erfahrene Mentor und der unerfahrene Mentee eine vergleichbare hierarchische Stellung innerhalb der Organisation.¹⁷⁰ Gerade die enge der hierarchischen Stellung ermöglicht einen effektiven beruflichen Austausch in technologischen und arbeitsbezogenen Thematiken.¹⁷¹ Die Enge zwischen den Arbeitsbereichen ermöglicht eine schnellere Einarbeitung des Mentees, wodurch der Mentee schon innerhalb kürzester Zeit zur Produktivität der Organisation beiträgt. Daher erfolgen der Wissensaustausch sowie die Rückmeldungen zeitnah und im wechselseitigen Austausch zwischen Mentor und Mentee.¹⁷² Dies wiederum führt dazu, dass sowohl auf Seiten des Mentors als auch auf Seiten des Mentees eine Karriereentwicklung stattfindet.
- Eine weitere Form des internen Mentorings ist das Konzept von *Reverse-Mentoring*. Reverse-Mentoring sieht die junge Person als Mentor und die ältere Person als Mentee. Hintergrund ist dabei, dass der Mentor Wissen zur Verfügung stellt, welches eine hohe Bedeutung für den Mentee darstellt.¹⁷³ Insbesondere für den Umgang mit neuen technologischen Entwicklungen wird Reverse-Mentoring eingesetzt.¹⁷⁴ Der Nutzenschwerpunkt liegt auf dem Mentee, der sich als erfahrener Mitarbeiter mit neuen technologischen Entwicklungen aktiv auseinandersetzt.¹⁷⁵ Auch der Mentor, als junges Mitglied des Unternehmens, profitiert von der langjährigen Erfahrung des Mentees in Form der Weitergabe von Unternehmensstrategie und Wissen.¹⁷⁶
- Das *Team-Mentoring* zeichnet sich durch die Adressatenvielfalt aus und kann aus der Perspektive des Mentors als auch des Mentees ausgeübt werden. Der Mentor hat im Team-Mentoring die Aufgabe, eine Vielzahl an Mentees zu entwickeln. Aus der Per-

¹⁶⁶ Vgl. Höher (2017), 46.

¹⁶⁷ Vgl. Haasen (2001), 21.

¹⁶⁸ Vgl. Weber (2017), 556.

¹⁶⁹ Vgl. Ensher/Thomas/Murphy (2001), 431.

¹⁷⁰ Vgl. Eby (1997), 128.

¹⁷¹ Vgl. Bryant (2005), 320.

¹⁷² Vgl. Kram/Isabella (1985), 112.

¹⁷³ Vgl. Chaudhuri/Ghosh (2012), 57.

¹⁷⁴ Vgl. Marcinkus Murphy (2012), 550.

¹⁷⁵ Vgl. Greengard (2002), 15.

¹⁷⁶ Vgl. Baily (2009), 112.

spektive des Mentees bietet Team-Mentoring eine größere Bandbreite an Feedbackperspektiven und sozialer Unterstützung als eine Eins-zu-eins-Beziehung.¹⁷⁷

Der Schwerpunkt der vorliegenden Dissertationsschrift lehnt sich an das Konstrukt des traditionellen Mentorings an. Bedeutet, dass die Mentoring-Beziehung sich aus einem Mentor und einem Mentee innerhalb eines Unternehmens zusammensetzt. Die notwendige Voraussetzung von mindestens zwei Hierarchiestufen zwischen dem Mentor und dem Mentee wird durch die Berücksichtigung von Step-ahead Mentoring und Peer-Mentoring aufgeweicht. Daher wird nachfolgend der Begriff des traditionellen Mentorings durch den Begriff der individuellen Mentoring-Beziehung ersetzt. Obwohl das Reverse-Mentoring ebenfalls nah an das traditionelle Mentoring herankommt, wird es in der Untersuchung ausgeschlossen: Grund ist das umgekehrte Verständnis der Rollen Mentor und Mentee.

2.1.3 Akteure von Mentoring

2.1.3.1 Mentor

Mentoren tauchen in unterschiedlichen Bereichen des täglichen Lebens auf. *Kalbfleisch* verortet Mentoren im Bereich von Familien, Geistlichkeiten, der Bildung sowie in der professionellen Welt.¹⁷⁸ Der Mentor ist nach *Kram* eine Person, die älter und dadurch reich an Erfahrungen ist. Daher ist der Mentor in der Lage, Hilfestellungen an den jungen unerfahrenen Mentee weiterzugeben. Er navigiert den Mentee durch die Welt der Erwachsenen, wobei diese vielfach auf die Arbeitswelt reduziert wird.¹⁷⁹ Ähnlich definieren es *Bell* und *Goldsmith* und ergänzen: „This is not to imply that a mentor must be some kind of superhero without flaws, doubts, or the capacity for making mistakes“¹⁸⁰. Der Mentor übernimmt die Rolle des Unterstützers und zeigt auf, wie durch Wissen und Erfahrungen Problemstellungen angegangen werden können.¹⁸¹ Die Aufgabe des Mentors ist daher keine, direkte Handlung aufzuzeigen, sondern unterschiedliche Lösungsansätze mit dem Mentee zu erarbeiten.¹⁸²

Zurückschauend auf die ursprüngliche Definition von Mentor nach *Homer*, wird der Mentor vordergründig als Unterstützer in schwierigen Situationen gesehen. Dabei wird häufig übersehen, dass in verschiedenen Situationen die Göttin *Athene* in die Gestalt von *Mentor*

¹⁷⁷ Vgl. *Knouse* (2001), 163.

¹⁷⁸ Vgl. *Kalbfleisch* (1997), 390.

¹⁷⁹ Vgl. *Kram* (1985), 2-4.

¹⁸⁰ *Bell/Goldsmith* (2013), 6.

¹⁸¹ Vgl. *Schmid/Haasen* (2011), 39-40.

¹⁸² Vgl. *Schmid/Haasen* (2011), 40.

schlüpft:¹⁸³ Sie steht für Weisheit, Strategie, Künste und Wissenschaften¹⁸⁴ und erweitert damit das Rollenverständnis des Mentors. Interessant ist die Tatsache, dass *Athene* als die Hüterin des Wissens angesehen wird.¹⁸⁵ Diese Eigenschaften aufgreifend, ist der Mentor ein Spezialist seines Faches, der strategisch handelt. Aufbauend auf seinen Lebenserfahrungen besitzt er ein tiefgehendes Verständnis in den unterschiedlichsten beruflichen und persönlichen Bereichen und bringt diese für klare und folgerichtige Handlung bei Herausforderungen ein.

Gerade vor dem Hintergrund dieser Feststellung ist die Eignung der Kompetenzen des Mentors vor Beginn einer Mentoring-Beziehung zu prüfen. *Schmid* und *Haasen* sehen Empathie, Selbstreflexion, Potenzial in der Unterstützung sowie das Verständnis für die Unterscheidung zwischen der Mentor-Rolle und der Vorgesetztenrolle als wesentliche Kompetenzen eines Mentors an.¹⁸⁶ *Garvey* und *Westlander* finden in ihrer Betrachtung von Universitäten, Schulen, Unternehmen und dem Gesundheitssektor heraus, dass die Kompetenzen des Mentors je nach Tätigkeitsfeld und Mentee variieren.¹⁸⁷

Aus der Definition sowie den beschriebenen Kompetenzen eines Mentors resultieren die Handlungen, die an einen Mentor gestellt werden. *Kram* spezifiziert die Handlung des Mentors auf die Karriere des Mentees. Sie konkretisiert die Handlung in Form einer Förderung zur Beförderung, im Coaching, im Beschützen vor nachteiligen Kräften im Unternehmen, beinhaltet aber auch Bewährungsmöglichkeiten, wodurch der Mentee im Unternehmen sichtbar wird.¹⁸⁸ Die Intensität dieser Handlungen ist von der Position des Mentors im Unternehmen abhängig.¹⁸⁹ Neben den karrierebezogenen Handlungen unterstützt der Mentor durch seine psychosozialen Handlungen, indem er als Vorbild agiert. Dennoch akzeptiert und bestärkt der Mentor seinen Mentee im Treffen eigener Entscheidungen, darüber hinaus steht er beratend zur Seite in beruflichen und privaten Situationen, wodurch sich eine Freundschaft entwickeln kann.¹⁹⁰ Zusammenfassend bedeutet es, dass der Mentor die Verantwortung für den Aufbau und den Erhalt der Mentoring-Beziehung, in Zusammenarbeit mit dem Mentee, übernimmt. Dazu zählen, die vereinbarten Treffen wahrzunehmen und diese als Mentor zu reflektieren. Weiterhin liegt die Schaffung einer Feedbackkultur inner-

¹⁸³ Vgl. *Homerus/Weiher/Heubeck* (2014).

¹⁸⁴ Vgl. *Bolen/Brändli* (1996), 115-159.

¹⁸⁵ Vgl. *Rittelmeyer* (2003), 535-537.

¹⁸⁶ Vgl. *Schmid/Haasen* (2011), 49-50.

¹⁸⁷ Vgl. *Garvey/Westlander* (2013), 246-250.

¹⁸⁸ Vgl. *Kram* (1985), 22-32.

¹⁸⁹ Vgl. *Ragins/Cotton* (1999), 530.

¹⁹⁰ Vgl. *Kram* (1985), 24-39.

halb der Mentoring-Beziehung in der Verantwortung des Mentors. Auch die Strukturierung der Mentoring-Gespräche sowie Förderung der Stärken und das Aufzeigen von Potenzialen vom Mentee ist ein wesentlicher Bestandteil der Mentoring-Kultur.¹⁹¹

Schlussendlich stellt sich die Frage, welchen Nutzen der Mentor aus der Mentoring-Beziehung für sich ziehen kann. Einem Mentee zur Seite zu stehen heißt; Zeit aufzuwenden, welche nur selten vergütet wird, und dennoch verpflichten sich Mitarbeiter eines Unternehmens, als Mentor zu wirken. Genau dieser Fragestellung sind zahlreiche Forscher nachgegangen. Zunächst unterscheiden *Ghosh* und *Reio* zwischen objektiven und subjektiven beruflichen Erfolgen: Zum objektiven beruflichen Erfolg gehören beispielsweise die Vergütung und Beförderung eines Mentors.¹⁹² Der subjektive berufliche Erfolg wird durch die berufliche und karrierebezogene Zufriedenheit, das Commitment zum Unternehmen und die geringe Kündigungsbereitschaft gekennzeichnet.¹⁹³ Unter Berücksichtigung der Zuordnung von *Ghosh* und *Reio* fokussiert *Kram* den Mentor aus der Perspektive des subjektiven beruflichen Erfolgs. Sie zeigt auf, dass der Mentor eine innere Zufriedenheit sowie Respekt für seine Leistung als Lehrer und Berater erhält. Weiterhin erhält der Mentor die Möglichkeit, seine berufliche Karriere zu reflektieren.¹⁹⁴ Zu den Nutzenkategorien der Zufriedenheit, Wertschätzung und Selbstreflexion kommen auch *Schmid* und *Haasen*.¹⁹⁵ *Allen*, *Lentz* und *Day* erweitern den Respektgedanken um eine erhöhte Wahrnehmung des Mentors im Unternehmen.¹⁹⁶

Es zeigt sich, dass die Definition des Mentors eng mit seiner Aufgabe und dem Mentoring-Programm zusammenhängt. In dieser Dissertationsschrift wird eine kooperative individuelle Mentoring-Beziehung fokussiert. Eine weitere Besonderheit ist, dass der Mentor auch administrative Aufgaben zum Erhalt der Mentoring-Beziehungen übernimmt. Und schlussendlich profitiert der Mentor, ähnlich wie der Mentee, von der Mentoring-Beziehung durch eine persönliche Entwicklung und einen beruflichen Erfolg.

2.1.3.2 Mentee

Das typische Bild eines Mentees ist durch einen jungen Erwachsenen geprägt.¹⁹⁷ Meist handelt es sich um einen jungen Berufsanfänger, welcher in ein neues Unternehmen eintritt

¹⁹¹ Vgl. *Schmid/Haasen* (2011), 41-49.

¹⁹² Vgl. *Ghosh/Reio* (2013), 109.

¹⁹³ Vgl. *Allen/Lentz/Day* (2006), 277; *Chun/Sosik/Yun* (2012), 1073-1077.

¹⁹⁴ Vgl. *Kram* (1985), 3.

¹⁹⁵ Vgl. *Schmid/Haasen* (2011), 25-26.

¹⁹⁶ Vgl. *Allen/Lentz/Day* (2006), 274.

¹⁹⁷ Vgl. *Kram* (1985), 2.

und einen Mentor an die Seite gestellt bekommen.¹⁹⁸ Neben der Bezeichnung Mentee existiert auch die Bezeichnung Protégé,¹⁹⁹ welche aus dem Französischen kommt und Schützling bedeutet.²⁰⁰ In der Literatur vollzieht sich der Wandel vom Protégé hin zum Begriff des Mentees. Es zeigt sich, dass der Begriff Mentee einen Rollentausch ermöglicht und damit weggeht vom Gedanken des Schützlings.²⁰¹ Zur Unterstützung der individuellen Mentoring-Beziehung und dem kooperativen Gedanken wird hier daher die Beziehung des Mentees herangezogen. Quellen, die die Bezeichnung des Protégés beinhalten fließen dennoch in die Dissertationsschrift ein.

Die Definition des Mentees unterstellt aufgrund des jungen Alters, der unbekanntenen Umgebung und den neuen Herausforderungen Unerfahrenheit. Es stellt sich daher die Frage, welche Kompetenzen ein Mentee überhaupt in die Mentoring-Beziehung einbringen kann. *Schmid* und *Haasen* verstehen unter den Kompetenzen des Mentees die Bereitschaft zur Selbstentwicklung, zur Eigeninitiative sowie zur Verantwortungsbereitschaft.²⁰² Ergänzt werden die Kompetenzen durch die eigene Lernbereitschaft, Offenheit und Ehrlichkeit in Bezug auf das eigene Verhalten sowie die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen und dieses Vertrauen aufrechtzuerhalten.²⁰³ Festzuhalten bleibt, dass die Kompetenzen, die an den Mentee gestellt werden, eng mit der intrinsischen Motivation, eine persönliche Beziehung und persönliche Entwicklung einzugehen, verbunden sind.

Der Mentee übernimmt eine aktive Rolle im Mentoring: Die erste Handlung des Mentees besteht in der Auseinandersetzung mit der gewünschten Zielsetzung und dem Mentoring-Programm.²⁰⁴ Nach einem erfolgreichen Matching-Prozess besteht die aktive Aufgabe des Mentees in der Vereinbarung von Terminen mit dem Mentor. Aber auch deren Einhaltung, die Vorbereitung der Themen und Fälle, die beim ersten Termin besprochen werden, sowie eine aktive Umsetzung der besprochenen Lösungsansätze sind ein Teil der administrativen Aufgaben eines Mentees in einer Mentoring-Beziehung.²⁰⁵ Der nächste Termin beinhaltet den Erfahrungsaustausch der Umsetzung. Die Rückmeldungen an den Mentor erfordern die Selbstverantwortung des Mentees. Der Mentee ist in der Lage, nicht nur Ratschläge anzunehmen, sondern diese selbstverantwortlich zu prüfen und anzuwenden. Selbstverantwor-

¹⁹⁸ Vgl. *Eby* (1997), 135; *Blickle* (2000), 169.

¹⁹⁹ Vgl. *Russell/Adams* (1997), 1-14; *Dougherty* et al. (2013), 514-527; *Kumar* et al. (2014), 357-371.

²⁰⁰ Vgl. *Blickle* (2000), 168

²⁰¹ Vgl. *Buzzanell/D'Enbeau* (2014), 5.

²⁰² Vgl. *Schmid/Haasen* (2011), 56.

²⁰³ Vgl. *Garvey/Alred* (2003), 4; *Owens/Patton* (2003), 199.

²⁰⁴ Vgl. *Bell/Treleaven* (2011), 547-549.

²⁰⁵ Vgl. *Haasen* (2001), 18.

tung steht für die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit, sich an das Umfeld anzupassen und dennoch aus der Menge herauszustechen. Eine Voraussetzung zum Gelingen der Mentoring-Beziehung ist die Umsetzung der besprochenen Lösungsansätze zwischen Mentor und Mentee.²⁰⁶

Der Mentee profitiert durch die Mentoring-Beziehung durch eine psychosoziale und karrierebezogene Unterstützung. *Allen et al.* unterscheiden die karrierebezogene Unterstützung in objektive und subjektive Erfolge. Bei den objektiven Erfolgen handelt es sich um ein besseres Einkommen und häufigere Beförderungen. Die subjektiven Erfolge setzen sich zusammen aus der Zufriedenheit mit der Karriere, der Arbeitszufriedenheit sowie der Zufriedenheit mit dem Mentor.²⁰⁷ Die psychosoziale Unterstützung prägt die Persönlichkeit des Mentees, indem dieser erlernt, seine Stärken gezielt einzusetzen, um Strategien für Herausforderungen zu entwickeln. Der Mentee begreift die Komplexität des Unternehmens und erlangt Sicherheit und Selbstbewusstsein. Weiterhin ermöglicht der Mentor dem Mentee den Eintritt in dessen Netzwerk, wodurch sich Karrieremöglichkeiten für den Mentee ergeben.²⁰⁸

Die Auflistung der unterschiedlichsten Erfolge zeigt neben der Vielfalt persönlicher und karrierefördernder Aspekte auch den zeitlichen Aspekt auf. Vereinzelt persönliche Erfolge können durch den Mentee umgehend ausprobiert und aufgenommen werden. Andere Erfolge, insbesondere die Beförderung innerhalb der Organisation, erfolgen in der Regel erst nach dem Abschluss des Mentorings.

2.1.4 Sozialkonstruktivismus als theoretisches Fundament

Der wissenssoziologische Sozialkonstruktivismus steht für die gesellschaftliche Wirklichkeitserzeugung.²⁰⁹ Zur Entwicklung des Sozialkonstruktivismus ist der Schritt von der verstehenden hin zur erklärenden Soziologie erforderlich. Der Soziologe *Weber* formuliert hierzu drei wesentliche Bestandteile einer soziologischen Analyse:²¹⁰

Im ersten Schritt müssen die Akteure und deren Situation verstanden und aus einer subjektiven Position gedeutet werden. Zurückgreifend auf das Verständnis wird der subjektive Ablauf und die Anwendung einer Handlungstheorie formuliert, was den zweiten Schritt darstellt. Aber erst durch Erläuterungen zur Wirkung von Handlungen wird die soziologische Analyse vervollständigt und damit der letzte Bestandteil der soziologischen Analyse

²⁰⁶ Vgl. *Garvey/Alred* (2003), 4; *Schmid/Haasen* (2011), 53-56.

²⁰⁷ Vgl. *Allen et al.* (2004), 130.

²⁰⁸ Vgl. *Schmid/Haasen* (2011), 20.

²⁰⁹ Vgl. *Tuma/Wilke* (2018), 591.

²¹⁰ Vgl. *Weber/Mommsen/Meyer* (2014).

erbracht. Gerade die Wirkung von externen Faktoren auf die Handlung kann das subjektive Handeln eines Akteurs beeinflussen.²¹¹ Das fortlaufende, sich verändernde Tun definieren *Berger* und *Luckmann* als soziale Ordnung, welche eine Produktion des Menschen ist.²¹² Zunächst ist die soziale Ordnung geprägt durch subjektives Wissen und subjektive Erwartungen, die jedoch im Prozess der Objektivation zur gesellschaftlichen Wirklichkeit werden. Hierzu wird aus der Subjektivität eine sich überschneidende Typisierung einzelner Individuen, welche gemeinsame Handlungen als eine objektiv geordnete Wirklichkeit formulieren. Die Institutionalisierung der Wirklichkeit erfolgt durch die Bestätigung von gesellschaftlichem Wissen, welches anhand fortlaufender und sich wiederholender Handlungen in der Gesellschaft eine Bestätigung findet. Die Bestätigung der Wirklichkeit legitimiert die bestehende soziale Ordnung. Die Wiederholung bestehender Handlungen verfestigen sich und führen zur Entlastung. *Berger* und *Luckmann* bezeichnen solche Handlungen auch als habitualisierte Handlungen.²¹³

Auch beim individuellen Mentoring in Teams entwickelt sich eine soziale Ordnung. Die individuellen Handlungen, resultierend aus der Mentoring-Beziehung, werden durch den Prozess der Objektivation vom Team typisiert. Der Prozess der Objektivation, ausgehend von den individuellen Handlungen der einzelnen Teammitglieder, wird ebenfalls in der Mentoring-Beziehung typisiert. Die Institutionalisierung der Wirklichkeit erfolgt daher einerseits auf der Ebene der Mentoring-Beziehung und andererseits auf der Team-Ebene. Die habitualisierten Handlungen aus der Mentoring-Beziehung und dem Team erfolgen immer im Rahmen eines Unternehmens. Die soziale Ordnung wird nicht nur durch das Unternehmen, sondern auch durch das Team und die Mentoring-Beziehung legitimiert.

Das Eingehen einer Mentoring-Beziehung zwischen Mentor und Mentee bewirkt, dass durch den sozialen Austausch eine gemeinsame Wirklichkeit konstruiert wird. In der soziologischen Fachrichtung wurde die soziale Austauschtheorie durch *Homans*²¹⁴ geprägt. Ergänzungen folgten durch *Adams*²¹⁵, *Blau*²¹⁶, *Emerson*²¹⁷ und *Cook*²¹⁸. Die Konstruktion der gemeinsamen Wirklichkeit ist ein Austausch ökonomischer und sozialer Ressourcen.²¹⁹ Erst durch den Austausch und die gegenseitige Reaktion auf die Handlungen kommt es zu einer

²¹¹ Vgl. *Esser* (1998), 4-6.

²¹² Vgl. *Berger/Luckmann* (2016), 51, 55.

²¹³ Vgl. *Berger/Luckmann* (2016), 56.

²¹⁴ Vgl. *Homans* (1961).

²¹⁵ Vgl. *Adams* (1972), 134-169.

²¹⁶ Vgl. *Blau* (1964).

²¹⁷ Vgl. *Emerson* (1962).

²¹⁸ Vgl. *Cook* (1977).

²¹⁹ Vgl. *Blau* (1964).

Handlungsverstärkung und damit letztendlich zu einem sozialen Austausch. *Homans* fasst und charakterisiert die Handlungsverstärkung in fünf allgemeinen Thesen zusammen:

1. „Wenn die Aktivität einer Person früher während einer bestimmten Reizsituation belohnt wurde, wird diese sich jener oder einer ähnlichen Aktivität umso wahrscheinlicher wieder zuwenden, je mehr die gegenwärtige Reizsituation der früheren gleicht“²²⁰.
2. „Je öfter eine Person innerhalb einer gewissen Zeitperiode die Aktivität einer anderen Person belohnt, desto öfter wird jene sich dieser Aktivität zuwenden“²²¹.
3. „Je wertvoller für eine Person eine Aktivitätseinheit ist, die sie von einer anderen Person erhält, desto häufiger wird sie sich Aktivitäten zuwenden, die von der anderen Person mit dieser Aktivität belohnt werden“.
4. „Je öfter eine Person in jüngster Vergangenheit von einer anderen Person eine belohnende Aktivität erhielt, desto geringer wird für sie der Wert jeder weiteren Einheit jener Aktivität sein; [und desto seltener wird sie nach Satz Nr. 3 der Aktivität zuwenden, die ihr jene Belohnung bringt]“²²².
5. „Je krasser das Gesetz der ausgleichenden Gerechtigkeit zum Nachteil einer Person verletzt wird, desto wahrscheinlicher wird sie das emotionale Verhalten an den Tag legen, das wir Ärger nennen“²²³.

Die Handlungsverstärkung ist als Prozess zu verstehen, der einerseits auf Wiederholungen angewiesen ist, aber andererseits durch eine Vielzahl an Wiederholungen den gegenteiligen Effekt, in Form eines sinkenden Wertes der Aktion, bewirkt. In den ersten vier Thesen erklärt *Homans* nicht nur die Anbahnung, sondern auch die Beendigung von Handlungen. Hieraus resultiert, dass die Personen, die eine Handlungsverstärkung eingehen, die Zielsetzung verfolgen aus der Vernetzung einen Nutzen herauszuziehen, den sie alleine nicht erreichen.²²⁴ Dieser Nutzen basiert nach *Homans* auf der Belohnung für die Hilfestellungen einer Aktivität. Eine Belohnung ist mit einem positiven Wert für die Person verbunden und daher eine individuelle Wahrnehmung. In der fünften These wird der Bruch innerhalb einer Handlungsverstärkung thematisiert. Es zeigt sich, dass die Gerechtigkeit verletzt wird, wenn keine Ausgeglichenheit zwischen der Investition und der Belohnung vorhanden ist.²²⁵

²²⁰ *Homans* (1961), 53; *Arndt* (2008), 94.

²²¹ *Homans* (1961), 54; *Arndt* (2008), 94.

²²² *Homans* (1961), 55; *Arndt* (2008), 94.

²²³ *Homans* (1961), 75; *Arndt* (2008), 94.

²²⁴ Vgl. *Lawler/Thye* (1999), 217.

²²⁵ Vgl. *Arndt* (2008), 94-95.

Im Kontext von Mentoring sind es Hilfestellungen im Sinne des Wissenstransfers vom Mentor zum Mentee, die auf die Wissenssoziologie zurückgreifen. Schwerpunkt der Wissenssoziologie ist die Entstehung, Verbreitung und Verwendung von Wissen, auch die Bewahrung von Wissen in Unternehmen wird betrachtet. Schwerpunkt der vorliegenden Dissertationsschrift liegt in der Betrachtung der neueren Wissenssoziologie nach *Berger* und *Luckmann*.²²⁶ In diesem Kontext stellen *Berger* und *Luckmann* folgende grundlegende Definition auf: „the sociology of knowledge is concerned with the analysis of the social construction of reality“²²⁷. Damit geht es in der Wissenssoziologie nicht nur um Wissen, sondern um die Analyse der gesellschaftlichen Wirklichkeit. Die Herausforderung besteht dabei in der Kontingenzannahme, die davon ausgeht, dass die Wirklichkeit auch ganz anders aussehen kann. *Thomas* und *Thomas* wiederum besagen, dass eine Wirklichkeit als real gilt, wenn diese wirklich als real wahrgenommen wird.²²⁸ Hierbei wird nicht nur der Zusammenschluss zwischen der neueren Wissenssoziologie und dem Sozialkonstruktivismus hergestellt, sondern auch deutlich, dass sich im zeitlichen Verlauf Veränderungen einstellen können. So kann beispielsweise eine Fortführung einer sich wiederholenden Hilfestellung dazu führen, dass die Belohnung aufgegeben wird. Grund hierfür ist, dass die Aktivität ohne Hilfestellung ausgeübt werden kann.²²⁹ Dennoch sind nach *Gouldner* zwei Voraussetzungen bei der Ausübung von Gegenleistungen nicht zu verletzen: Menschen sollen denen helfen, die ihnen auch geholfen haben, und Menschen sollen diejenigen nicht verletzen, die ihnen geholfen haben.²³⁰ Diese Voraussetzungen werden bei *Homans* durch die ausgleichende Gerechtigkeit und die fünfte These aufgenommen. Hierbei geht es vordergründig darum, einen gerechten Ausgleich zwischen der Belohnung und der erbrachten Hilfestellung zu finden.²³¹ Wird dieser Ausgleich als ungerecht empfunden, kann daraus unter Umständen eine individuell empfundene Verletzung der Austauschbeziehung resultieren.

2.2 Team

2.2.1 Definition

Der Teambegriff wurde im Laufe der 1970er Jahre immer breiter definiert, was heutzutage zu einem verschwommenen und missverständlichen Verständnis führt.²³² Dabei wurde jeg-

²²⁶ Vgl. *Berger/Luckmann* (1966).

²²⁷ *Berger/Luckmann* (1966), 3.

²²⁸ Vgl. *Thomas/Thomas* (1928), 572.

²²⁹ Vgl. *Homans* (1961), 55.

²³⁰ Vgl. *Gouldner* (1960), 171.

²³¹ Vgl. *Homans* (1961), 72-78.

²³² Vgl. *Forster* (1978).

licher Zusammenschluss von Mitarbeitern als Team bezeichnet. Hintergrund dieser Entwicklung war das Ziel, Hierarchien abzubauen und sich als eine gleichwertige Gemeinschaft zu verstehen, in der jeder gleich viel Verantwortung innehatte. Der Versuch der Gleichwertigkeit führte jedoch zur Vereinheitlichung von Kompetenzen und Rollen innerhalb des Teams. Aufgrund der fehlenden Differenzierung im Team waren auch die Rollenverteilung, die Zielsetzung und der Aufgabenbereich des Teamleiters unklar. Diese Unklarheiten führten zu Missverständnissen und zu falschen Erwartungen. Das Erfolgskonzept Team war vorerst gescheitert, da die vorhandenen Kompetenzen nicht zielorientiert eingesetzt wurden und dies bei allen Beteiligten zu großen Enttäuschungen führte.²³³

Im Folgenden werden die thematisch relevanten Definitionen für den Begriff des Teams kurz angeführt: *Sundstrom*, *Meuse* und *Futrell* fokussieren insbesondere Arbeitsteams und definieren diese als interdependente Ansammlung von Individuen, die sich die Verantwortung für ein konkretes Ergebnis innerhalb eines Unternehmens teilen.²³⁴ *Tannenbaum*, *Beard* und *Salas* sehen in der gegenseitigen Abhängigkeit von Individuen ein wesentliches Merkmal, welches Teams von einer Gruppe unterscheidet. Sie stellen daher eine präzisere Definition von Teams auf: „a team is defined as a distinguishable set of two or more people who interact dynamically, interdependently, and adaptively toward a common and valued goal/object/mission, and who each have some specific roles or functions to perform“²³⁵. Diese Definition beinhaltet Entwicklungspotenziale und organisationale sowie situationsbezogene Veränderungen innerhalb des Teams. Auch *Poggendorf* unterstützt diese Definition, indem er die Unterschiedlichkeit in Teams als das wesentliche Unterscheidungsmerkmal zur Gruppe herausarbeitet:²³⁶ „Jedes Team ist eine Arbeitsgruppe, aber nicht jede Arbeitsgruppe ist ein Team“²³⁷. Diese Definition schließt hierarchische Strukturen innerhalb von Teams mit ein und widerspricht erneut der Eigenschaft von Gruppen, die sich durch Ähnlichkeiten auszeichnen. *Poggendorf* formuliert in der fehlenden Auseinandersetzung mit der Machtstruktur in Teams eine Gefährdung für deren Leistung.²³⁸ Darüber hinaus ist es relevant, sich mit der Dimension und damit mit dem Einsatzgebiet der Teams auseinanderzusetzen. Hierzu werden sechs Dimensionen unterschieden²³⁹:

²³³ Vgl. *Gellert/Nowak* (2004), 24.

²³⁴ Vgl. *Sundstrom/Meuse/Futrell* (1990), 120.

²³⁵ *Tannenbaum/Beard/Salas* (1992), 118.

²³⁶ Vgl. *Poggendorf* (2013), 315.

²³⁷ *Poggendorf* (2013), 316.

²³⁸ Vgl. *Poggendorf* (2013), 328.

²³⁹ Vgl. *Haug* (2016), 14-15.

- **Aufgaben-Dimension:** Der Fokus liegt auf der Vielfalt an vorhandenem Spezialwissen, womit die Aufgabenstellung bewältigt wird und ein Zusammenhalt zur Bewältigung der Herausforderung geschaffen wird.
- **Image-Dimension:** Der Fokus liegt auf einer Marketing-Strategie zur Ansprache aller Mitarbeiter. Suggestiert wird die Bedeutung der Zugehörigkeit zu diesem Team innerhalb eines Unternehmens.
- **Krisen-Dimension:** Der Fokus liegt auf der Bewältigung einer Krise, in der das Team schnell und gut funktioniert. Ist die Krise überwunden kommt es zur Auflösung des Teams.
- **Prozess-Dimension:** Der Fokus liegt hier auf dem Prozess, welcher abteilungsübergreifend bearbeitet wird. Aufgrund von kürzeren Kommunikationswegen, welche Schnittstellenprobleme auflösen, kommt es zu einer verbesserten Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen.
- **Ergebnis-Dimension:** Der Fokus liegt auf dem Erfolg, eine Aufgabe gemeinsam zu bewältigen. Die dadurch entstehende Begeisterung führt zur Vernachlässigung Einzelner.
- **Erlebnis-Dimension:** Der Fokus liegt auf der Verbundenheit im Team, welches durch eine intensive Gemeinschaft zwischen den Teammitgliedern geprägt ist.

Die vorliegende Dissertationsschrift legt den Fokus auf Teams in der Erlebnis-Dimension, Überschneidungen zur Aufgaben-Dimension sind im Kontext von Unternehmen unvermeidbar. Für eine ergebnisbezogene Betrachtung werden bedarfsorientiert auch andere Dimensionen eingebunden. In der Auseinandersetzung und Definition mit dem Begriff Team sind Unterschiede zum Begriff der Gruppe thematisiert worden. Für eine umfangreiche und theoretische Betrachtung werden jedoch Quellen, die den Begriff der Gruppe verwenden, ebenfalls herangezogen. Voraussetzung ist, dass sie eine breite Übereinstimmung mit dem Begriff Team in den Bereichen des Rollenverständnisses, der Zielsetzung, der Aktivitäten sowie der Verantwortung aufzeigen.

2.2.2 Normen in Teams

Wesentlicher Bestandteil zur Wahrung einer kooperativen Beziehung ist die Einhaltung von Normen, Rollen und Kommunikation.²⁴⁰ Teams ohne Normen fehlen Rahmenbedingungen und Freiräume, in denen sie sich bewegen, reagieren und gemeinsame Entscheidungen tref-

²⁴⁰ Vgl. *Klenk* (1997), 36.

fen können.²⁴¹ Dabei ist eine Norm nicht gleich einer Norm, vielmehr wird zwischen informellen und formellen sowie konjunkten und disjunkten Normen unterschieden.

Die informelle Norm vergleicht *Durkheim* mit sozialen Tatsachen, die nicht greifbar sind, jedoch durch Beobachtungen erschließbar.²⁴² *Coleman* hingegen greift Normen aus der soziologischen Perspektive auf: Er sieht die Problemstellung in der Annahme, dass Normen als gegeben angesehen werden und durch das Individuum oder das soziale System weitergegeben werden. Seiner Meinung nach sind Normen als Eigenschaften eines sozialen Systems mit Kontrollen und Rechten zu sehen.²⁴³ Hierzu formuliert *Coleman* zwei Zustände, die durch ihr Zusammentreffen für die Entstehung von sozialen Normen verantwortlich sind: Der erste Zustand zeichnet sich durch eine steigende Nachfrage von effektiven Normen aus. Der zweite Zustand zeichnet sich durch die Befriedigung der Nachfrage aus.²⁴⁴ Auch wenn *Coleman* den Begriff der Norm als soziale Norm definiert, wird sie in dieser Dissertationsschrift, aufgrund der Überschneidung zu *Durkheim*, der informellen Norm zugeordnet.

Im Teamkontext stellen informelle Normen das Zusammenspiel zwischen individuellen Bedürfnissen und den Interessen anderer Teammitglieder dar. Hieraus ergeben sich Herausforderungen, welche durch fortlaufende und sich ändernde, individuelle Bedürfnisse im Team resultieren. So kann Nichteinhaltung informeller Normen dazu führen, dass es seitens der Teammitglieder zu Sanktionen kommt, die eine soziale Isolation bedingen.²⁴⁵ Hier muss keine aktive Bestrebung eines Teammitgliedes, die informelle Norm nicht einhalten zu wollen, vorliegen. Gerade, weil informelle Normen ein „unbeschriebenes Gesetz“ darstellen, können sie nur durch Beobachtungen und Erfahrungen ermittelt werden.²⁴⁶

Hopf beschreibt Normen als schriftlich fixierte, direkt zu erfassende und raum-zeitlich lokalisierte Phänomene.²⁴⁷ Sie fokussiert damit formelle Normen, die sichtbare und festgeschriebene Verhaltensvorschriften beinhalten. Hierzu zählt beispielsweise die Unternehmensordnung, die einen Rahmen für das Verhalten innerhalb eines Teams darstellt. Aufgrund der Transparenz und der Bekanntheit der formellen Normen können diese diskutiert

²⁴¹ Vgl. *James/James/Ashe* (2010), 73.

²⁴² Vgl. *Durkheim* (1970), 105-108.

²⁴³ Vgl. *Coleman* (1990), 241.

²⁴⁴ Vgl. *Coleman* (1990), 241-299.

²⁴⁵ Vgl. *Lang* (2004), 501; *West/Richter* (2011), 250.

²⁴⁶ Vgl. *Coleman* (1990), 258.

²⁴⁷ Vgl. *Hopf* (1987), 241.

und verändert werden.²⁴⁸ Verhalten, welches die eigenen Interessen vor die formellen Normen stellt, führt zur Missbilligung und zu Sanktionen.²⁴⁹

Coleman unterscheidet darüber hinaus zwischen konjunkten und disjunkten Normen. Bestandteil der Normen ist der Adressat und der Nutznießer. Bei den konjunkten Normen sind der Adressat und Nutznießer einer Norm identisch. Wird die Norm eingehalten, folgt ein Gewinn aus der Norm, wobei das Recht auf Kontrolle aufgegeben wird.²⁵⁰ Gegenteilig ist es bei der disjunkten Norm: Adressat und Nutznießer fallen auseinander. Durch die Mobilisierung des Nutznießers erhält dieser einen Vorteil aus der Norm. Der Adressat hingegen resultiert als der Verlierer in der Umsetzung der Norm.²⁵¹

Die Auseinandersetzung mit konjunkten und disjunkten Normen spiegelt die Beteiligung des Teams an der individuellen Mentoring-Beziehung wider. In Abhängigkeit der Rahmenbedingungen ist die Beteiligung von Teams notwendig, um die Effektivität von individuellem Mentoring nachzuweisen. Die Wertschätzung der Beteiligung des Teams liegt in der Aufnahme und Umsetzung der teamseitigen Meinungen und Vorschläge seitens der Koordinatoren sowie des Unternehmens zur individuellen Mentoring-Beziehung. Dass Teamarbeit die Produktivität positiv beeinflusst, wird in der Studie von *Hamilton, Nickerson und Owan* deutlich.²⁵² *Gellert* und *Nowak* verweisen darauf, dass nicht nur die einzelnen Teammitglieder durch die Möglichkeit der individuellen Selbstverwirklichung profitieren, sondern auch das Unternehmen.²⁵³

Die Beteiligung des Teams zeichnet sich durch Normen aus, die von der Unternehmenskultur geprägt sind. Eine Vermischung zwischen der Unternehmenskultur und der Beteiligung des Teams am Mentoring-Prozess ist im Teamklima wiederzufinden. Nach *James, James und Ashe* ist das Teamklima eine Übereinstimmung zwischen der individuellen Zufriedenheit, den Prozessen, den Handlungen sowie dem Verhalten im Team.²⁵⁴ *Rousseau* erweitert die Definition von Teamklima mit der Zusammenführung von unterschiedlichem, gegebenem und individuellem Klima, beruhend auf einem Konsens innerhalb des Unternehmens.²⁵⁵ Sie verdeutlicht damit, dass zwar das Teamklima einen Einfluss auf das individu-

²⁴⁸ Vgl. *Kalt* (2010), 241.

²⁴⁹ Vgl. *Popitz/Pohlmann* (2006); *Hurna* (2017), 16, 20, 42.

²⁵⁰ Vgl. *Coleman* (1990), 53.

²⁵¹ Vgl. *Coleman* (1990), 247.

²⁵² Vgl. *Hamilton/Nickerson/Owan* (2003), 478.

²⁵³ Vgl. *Gellert/Nowak* (2004), 26.

²⁵⁴ Vgl. *James/James/Ashe* (2010), 70-71.

²⁵⁵ Vgl. *Rousseau* (1988), 145.

elle Wohlbefinden und die individuelle Leistung hat. Die Gesamtleistung des Teams hängt jedoch ebenso von den Rahmenbedingungen, in denen das Team agiert, ab.

Normen, die aus dem Team heraus resultieren, werden in der Teamorientierung aufgegriffen. Die Teamorientierung setzt sich mit dem Verständnis als Team auseinander. Das Verständnis, als Team zusammenzuarbeiten, beinhaltet eine kooperative und zielorientierte Arbeitsweise anhand von differenziertem Fachwissen und im Rahmen festgelegter Regelungen.²⁵⁶ Ein weiteres Merkmal ist die Vertrauensbasis. Der Studie von *Costa* zufolge ist Vertrauen eine wichtige Variable für die Funktionalität von Teams in Unternehmen.²⁵⁷ Die Variable des Vertrauens zeichnet sich stark durch die Vertrauenswürdigkeit und das kooperative Verhalten aus.²⁵⁸ *Harris* und *Harris* sehen im konstruktiven Feedback eine weitere charakteristische Eigenschaft zur Förderung des Teamgedankens. Ergänzend erläutern sie, dass insbesondere der Umgang mit Konflikten im Team den Zusammenhalt eines Teams widerspiegelt.²⁵⁹ Der Umgang mit Konflikten ist wiederum auf die festgelegten Normen innerhalb des Teams zurückzuführen. Resultierend aus den vorgestellten Studien zeichnet sich die Teamorientierung durch ein hohes Maß an Vertrauen aus, welches konstruktive Kritik zulässt und dadurch erst eine Teamentwicklung ermöglicht.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass *Coleman* Normen auf der Makro-Ebene verortet, da diese dort konstruiert werden. Auch wenn *Coleman* dies nicht explizit erwähnt, wird auf der Mikro-Ebene von formellen Normen ausgegangen. Die formellen Normen greifen auf informelle Normen zurück, welche aus zielgerichteten Handlungen der Mikro-Ebene hervorgehen. Deutlich wird, dass nicht nur formelle Normen der Makro-Ebene informelle Normen der Mikro-Ebene beeinflussen, sondern dass es durchaus zu einem Rückkopplungsprozess kommt. Der Rückkopplungsprozess steht für den Übergang von der Mikro-Ebene hin zur Makro-Ebene und kann sowohl positiv als auch negativ sein.²⁶⁰ Die positive wie auch negative Ausprägung der Übergänge hängt mit den konjunkten und disjunkten Normen innerhalb des Teams und innerhalb der individuellen Mentoring-Beziehung sowie zwischen dem Team und der Mentoring-Beziehung zusammen. Diese Erkenntnisse werden bei der Hypothesenbildung und im mentalen Modell berücksichtigt.

²⁵⁶ Vgl. *Gellert/Nowak* (2004), 23.

²⁵⁷ Vgl. *Costa* (2003), 617.

²⁵⁸ Vgl. *Costa* (2003), 614.

²⁵⁹ Vgl. *Harris/Harris* (1996), 27, 31-32.

²⁶⁰ Vgl. *Coleman* (1990), 244-245.

2.2.3 Rollen in Teams

Eng verbunden mit den Normen ist auch die Rolle, die eingenommen wird. Hierbei wird zunächst zwischen der Rolle im Unternehmen und der Rolle im Team unterschieden. Die Auseinandersetzung mit der Rolle im Unternehmen hat aufgrund von strukturellen Veränderungen einen Wandel erfahren:²⁶¹ Die Rolle ist heutzutage nicht mehr an eine Person gebunden, sondern an den zu erfüllenden Zweck. Unternehmen tätigen Investitionen in Personen, um die Rolle gemäß dem Kooperationszweck des Unternehmens auszufüllen. Wird die Person, trotz Investitionen in die Person, der Rolle nicht gerecht, wird sie ausgetauscht.²⁶² Die Beschreibung der Rolle entspricht damit einer formellen Rolle, welche an eine Stellenbeschreibung und den darin enthaltenen Kompetenzanforderungen sowie Funktionen gleichgestellt wird.²⁶³ Die formelle Rolle wird anhand der Investitionskosten messbar gemacht. Die immer enger werdende Verschmelzung zwischen formellen Rollen im Unternehmen und der Rolle im Team hat zu unterschiedlichsten Rolleneingrenzungen geführt. Hierzu gehören unter anderem funktionsübergreifende Teams, Planungs-Teams, Entwicklungs-Teams, Projekt-Teams, Innovations-Teams, Verkaufs-Teams, Qualitäts-Teams, Kontroll-Teams und weitere.²⁶⁴ *Locke et al.* benennen diese Entwicklung als „the age of groupism“.²⁶⁵ *Coleman* verweist in diesem Kontext auf verschiedene Situationen und Eigenschaften, in denen eine Person unterschiedlich agiert und impliziert damit, dass eine Person mehrere Rollen innehat, ohne in einen Interessenskonflikt zu geraten.²⁶⁶

Demgegenüber steht die soziale Identität, welche eine ausschlaggebende Wirkung auf die Interaktion innerhalb des Teams hat.²⁶⁷ Diese Betrachtung geht weg von der reinen individuellen Fokussierung hin zu einer Betrachtung des Verhaltens zwischen Individuen in Teams. Die Verhaltenserwartungen seitens der Teammitglieder sowie der individuellen Rollendefinition sind Bestandteil von informellen Rollen.²⁶⁸

Im Kontext von Unternehmen stellen *Moreland* und *Levine* fest, dass die Sozialisation in Teams zwei wesentliche Vorteile hat. Erstens ist das Commitment zum Team höher einzuschätzen als das Commitment zum Unternehmen. Dabei ist das Commitment das Ergebnis des Evaluationsprozesses, welcher aus dem wechselseitigen Nutzen zwischen dem Individuum und dem Team resultiert. Hierzu werden drei Unterscheidungen durch die Autoren

²⁶¹ Vgl. *Coleman* (1979), 1.

²⁶² Vgl. *Coleman* (1979), 22.

²⁶³ Vgl. *Kalt* (2010), 240.

²⁶⁴ Vgl. *Poggendorf* (2013), 318-319.

²⁶⁵ Vgl. *Locke et al.* (2001), 501.

²⁶⁶ Vgl. *Coleman* (1990), 541.

²⁶⁷ Vgl. *Turner/Haslam* (2001), 25.

²⁶⁸ Vgl. *Lang* (2004), 501.

formuliert: „For either the group or the individual, commitment is stronger to the extent that (a) their past relationship was more rewarding than other relationships in which they were or could have been involved; (b) their present relationship is more rewarding than other relationships in which they are or could be involved; and (c) their future relationship is expected to be more rewarding than other relationships in which they will or can be involved”²⁶⁹. Zweitens haben Teams einen wesentlich höheren Einfluss auf das Teammitglied als das Unternehmen.²⁷⁰

Die informellen Rollen, die jedes einzelne Teammitglied innerhalb des Teams einnimmt, schließen die Erwartungen an den Träger der Rolle im sozialen System ein. Hieraus folgend zeigt sich, dass die teambezogenen Erwartungen einen Einfluss auf die informelle Rolle haben. Auch *Harris* und *Harris* sehen in den gegenseitigen Erwartungen eine charakteristische Eigenschaft, welche den Erfolg von Teams ermöglicht.²⁷¹ Weicht das Verhalten des Rollenträgers von den Erwartungen der Teammitglieder ab, kommt es zu Rollenkonflikten innerhalb des Teams. Die teambezogenen Erwartungen gefährden in dieser Konstellation das Commitment und die Gleichberechtigung im Team.²⁷²

Die Gleichberechtigung und die Aufrechterhaltung fördern die soziale Gerechtigkeit innerhalb des Teams.²⁷³ Individuen, die sich fair behandelt fühlen, haben eine geringere Neigung, das Team und das Unternehmen zu verlassen.²⁷⁴ Ein erhöhtes Engagement verweist auf eine erhöhte Verpflichtung eines Teammitglieds gegenüber anderen Teammitgliedern. In den Empfindungen der Verpflichtung im Team sehen *Smidt* und *Marzian* die Basis der Teambindung.²⁷⁵ Ein weiterer Bestandteil der Teambindung ist die Teamidentifikation, welche nach *Van der Vegt* und *Bunderson* eine emotionale Signifikanz einem Team gegenüber darstellt. Weiterhin zeigen sie in ihrer Studie eine Verbindung der Lerneffektivität und der Teamleistung zur gemeinsamen Teamidentifikation auf.²⁷⁶ Der Aspekt der Lerneffektivität ist Teil der Kommunikation und wird in Abschnitt 2.2.4 eingehender thematisiert.

Die Teamleistung hingegen ist ein Teil der Rolle, die jeder innerhalb des Teams einnimmt. In der weiteren Auseinandersetzung wird die Teamleistung mit der Teameffektivität gleichgestellt. Die Teameffektivität zielt auf die Wertschöpfung eines Teams ab. Methodisch ist

²⁶⁹ *Moreland/Levine* (2001), 88.

²⁷⁰ Vgl. *Moreland/Levine* (2001), 85–86, 89.

²⁷¹ Vgl. *Harris/Harris* (1996), 32.

²⁷² Vgl. *Gellert/Nowak* (2004), 181-182.

²⁷³ Vgl. *Cropanzano/Schminke* (2001), 145-146.

²⁷⁴ Vgl. *Bundesministerium für Arbeit und Soziales* (12.10.2015), 14; *Hermeier/Heupel/Fichtner-Rosada* (2019), 295.

²⁷⁵ Vgl. *Smidt/Marzian* (2001), 164.

²⁷⁶ Vgl. *Van der Vegt/Bunderson* (2005), 533, 540.

die Messung von Teameffektivität eine Herausforderung. *Delgado-Piña, Martínez und Martínez* thematisieren Herausforderungen in der Definition der benötigten Daten und Prozesse zur Erfassung dieser Daten, damit die vollständige Bandbreite der Teameffektivität erfasst werden kann.²⁷⁷ Resultierend aus der geschilderten Problemstellung wird die Teameffektivität als eine wechselseitige Beziehung zwischen den Teammitgliedern und den gemeinsam erbrachten Teamerfolgen angesehen.²⁷⁸ Dies bedingt eine teambezogene Umgebung, in der die Teammitglieder die Bereitschaft zur Flexibilität und Kooperation ausüben können.²⁷⁹ Dies begünstigt eine enge Zusammenarbeit im Team, die das Ausprobieren neuer Lösungswege fördert.²⁸⁰

2.2.4 Kommunikation in Teams

Zur Entwicklung und Wahrung einer Beziehung ist der Austausch von Informationen und Wissen notwendig. Hierbei nimmt die Kommunikation als Austauschmöglichkeit eine wichtige Rolle ein. Die Kommunikation ist aber mehr als nur ein Austausch von Wissen.²⁸¹

Der Bereich der Kommunikation wird in vier Grundformen gegliedert:²⁸²

- die interpersonale Kommunikation,
- die Teamkommunikation,
- die Organisationskommunikation,
- die Massenkommunikation.

In der interpersonalen Kommunikation geht es um die Kommunikation zwischen Personen. Der Schwerpunkt liegt auf einer privaten Beziehung, welche durch eine face-to-face Kommunikation geprägt ist und nonverbale sowie paraverbale Anzeichen zulässt.²⁸³ Persönliche Einflussfaktoren prägen die Bereitschaft, eine Kommunikation mit einer anderen Person einzugehen.²⁸⁴ Die Teamkommunikation setzt sich mit interpersonaler Interaktion innerhalb von Teams auseinander.²⁸⁵ Die Kommunikation nimmt gerade im Team eine prägende Funktion ein.²⁸⁶ Organisationskommunikation wird durch große kooperative Netzwerke geprägt. Hierbei kommen die interpersonale Kommunikation und die Teamkommunikation

²⁷⁷ Vgl. *Delgado-Piña/Martínez/Martínez* (2008), 10.

²⁷⁸ Vgl. *Harris/Harris* (1996), 23.

²⁷⁹ Vgl. *Luca/Tarricone* (2001), 369.

²⁸⁰ Vgl. *Wageman* (1997), 57.

²⁸¹ Vgl. *Maletzke* (1998), 38.

²⁸² Vgl. *Littlejohn* (1992), 19.

²⁸³ Vgl. *Beck* (2017), 57-58.

²⁸⁴ Vgl. *McCroskey/Richmond* (1990), 21.

²⁸⁵ Vgl. *Littlejohn* (1992), 17.

²⁸⁶ Vgl. *Beck* (2017), 59-60.

zusammen. Einen Einfluss haben die Struktur und Funktion der Organisation. Weitere Einflussfaktoren sind die Beziehungen zwischen den Personen, die Prozesse innerhalb der Organisation sowie die Kultur in der Organisation.²⁸⁷ Bei der Massenkommunikation geht es um öffentliche Kommunikation, welche die interpersonale Kommunikation, die Teamkommunikation und die organisationale Kommunikation verbindet.²⁸⁸

Die Dissertationsschrift fokussiert die interpersonale Kommunikation, die Teamkommunikation und die Organisationskommunikation. Die interpersonale Kommunikation besteht aus der Verständigung zwischen dem Mentor und dem Mentee.²⁸⁹ Ergänzt wird diese durch die Kommunikation vom Mentor und einem Teammitglied sowie dem Mentee und einem Teammitglied. Da der Mentor als auch der Mentee in ihrem Team mit einer unendlichen Anzahl an Teammitgliedern kommunizieren, wird die interpersonale Kommunikation durch die Teamkommunikation ergänzt. Dies unterstützt die Gesamtbetrachtung des Teams und die Analyse von Streueffekten, die Rückschlüsse auf die Organisationskommunikation zulassen.²⁹⁰ Einzig die Grundform der Massenkommunikation wird in der Dissertationsschrift nicht weiter verfolgt.

Gerade im Teamkontext existiert zur Kommunikation auch ein enger Zusammenhang zu sozialen Netzwerken. *Mitchell* definiert ein soziales Netzwerk als „a specific set of linkages among a defined set of persons, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole may be used to interpret the social behavior of the persons involved“²⁹¹. *Mitchell* gemäß zeichnet sich ein Netzwerk durch soziale Beziehungen zwischen Individuen aus. *Anderson* und *West* ergänzen die Interaktion zwischen den Individuen um ein gemeinsames Ziel, welches eine gemeinsame Handlung rechtfertigt, und um eine Aufgabe, welche zu einer wechselseitigen Beziehung führt, in der die Individuen ein gemeinsames Verständnis und Verhalten entwickeln.²⁹² Die wechselseitige Beziehung ist abhängig von der Kommunikationsstruktur innerhalb des sozialen Systems. Hierzu gibt es verschiedenste Kommunikationsstrukturen: *Leavitt* unterscheidet zwischen Kreis, Kette, Ypsilon und Rad.²⁹³ Strukturen, wie der Drachen oder der Doppelkreis nach *Rausch* et al.²⁹⁴ sowie Stern- und Vollstruktur nach *Von Rosenstiel* und *Nerdinger*²⁹⁵ ergänzen die Formen des Austausches.

²⁸⁷ Vgl. *Beck* (2017), 66-67.

²⁸⁸ Vgl. *Littlejohn* (1992), 17.

²⁸⁹ Vgl. *Watzlawick/Bavelas/Avila Jackson* (1967), 102-104; *Barry/Crant* (2000), 651; 653.

²⁹⁰ Vgl. *De Vries/Van den Hooff/De Ridder* (2006), 118.

²⁹¹ *Mitchell* (1969), 2.

²⁹² Vgl. *Anderson/West* (1998), 237.

²⁹³ Vgl. *Leavitt* (1951), 42.

²⁹⁴ Vgl. *Rausch* et al. (1965), 607.

²⁹⁵ Vgl. *Von Rosenstiel/Nerdinger* (2011), 314.

In Abhängigkeit der Struktur variieren die Aufgabe der Führung sowie die Intensität der Kommunikation innerhalb des sozialen Netzwerkes. Die wiederum einen Einfluss auf die Zufriedenheit des Teams haben. Auch direkte sowie multidimensionale Beziehungen sind Teil der Netzwerkkommunikation.²⁹⁶ Die Analyse von sozialen Netzwerken geht über die individuelle Kommunikation hinaus. Erst die Betrachtung der Wirkung einzelner Beziehungen untereinander gibt Aufschluss über die Gesamtheit eines Netzwerkes.²⁹⁷ Festzuhalten bleibt, dass die Intensität der Kommunikation, die Inhalte und die Form der Kommunikation sowie deren Strukturen im sozialen Netzwerk beeinflusst.

Der Schwerpunkt der Dissertationsschrift liegt auf intraorganisationalen Netzwerken. Diese zeichnen sich durch Beziehungen zwischen Individuen innerhalb eines Unternehmens oder einer Unternehmensgruppe aus. *Berghoff* und *Sydow* sehen intraorganisationale Netzwerke als informelle Beziehungsnetzwerke an, welche Informationsflüsse beschleunigen und Komplexität reduzieren. Auf Grundlage dessen ist nicht ausgeschlossen, dass Teams sich in Unternehmen spontan bilden und für einen temporären Zeitraum existieren. Darüber hinaus verweisen *Berghoff* und *Sydow* auf interne Netzwerke zur unternehmensinternen Koordination sowie auf multinationale Netzwerke, welche eine ortsgebundene Fokussierung von Kompetenzen vorzuweisen haben.²⁹⁸ Die Fokussierung von Kompetenzen sowie der Austausch innerhalb der Netzwerke zeigen Überschneidungen zu Teams in Unternehmen auf.

Der Austausch in intraorganisationalen Netzwerken erfolgt überwiegend durch die Kommunikation. Daher hat die Teamkommunikation einen Einfluss auf die Teamleistung.²⁹⁹ Ein Teil der Kommunikation ist das Feedback, welches konstruktiv und zeitnah an das Team erfolgt.³⁰⁰ Durch den fortlaufenden Kommunikationsprozess wird die Effektivität des Teams beeinflusst.³⁰¹ Die Effektivität zeichnet sich beim Feedback durch das Verhalten und den Umgang innerhalb des Teams aus. Die Umsetzung von Feedback ist die Bereitschaft zur Metakommunikation. Es geht nicht nur, um die Lösung von Konflikten, sondern um die Anerkennung von Leistungen und Erfolgen.³⁰² Neben dem Feedback ist der Austausch von Informationen unter den Teammitgliedern ein Kriterium der Teamkommunikation. Hierbei geht es um Informationen, die das Unternehmen betreffen und notwendig für die erfolgrei-

²⁹⁶ Vgl. *Downs/Hazen/Quiggins* (1973).

²⁹⁷ Vgl. *Sydow* (1992), 75.

²⁹⁸ Vgl. *Berghoff/Sydow* (2007), 36-37.

²⁹⁹ Vgl. *Clampitt/Downs* (1993), 18; *De Vries/Van den Hooff/De Ridder* (2006), 130.

³⁰⁰ Vgl. *Clampitt/Downs* (1993), 7.

³⁰¹ Vgl. *Sundstrom/Meuse/Futrell* (1990), 124.

³⁰² Vgl. *Gellert/Nowak* (2004), 57.

che Erfüllung der Aufgabe sind.³⁰³ Folgernd zeichnet sich Teamkommunikation durch einen offenen und fairen Austausch untereinander aus, welcher das Lösen von Herausforderungen in der Aufgabe und untereinander beinhaltet.

Eine intensive Kommunikation unter den Teammitgliedern ist ein Zeichen für eine enge Zusammenarbeit, geprägt durch gemeinsame Erfahrungen, die die Effektivität eines Teams beeinflussen.³⁰⁴ Die Teammitglieder lernen aus der Kommunikation heraus. Die Verbindung zwischen Kommunikation und Lernen wird in der Lerneffektivität von Teams näher thematisiert. Vor dem Hintergrund des sich ändernden Verständnisses zwischen Personen und Rollen in einem Team ist die Bedeutung der Lerneffektivität gestiegen. Neben Weiterbildungskosten seitens des Unternehmens hängt die Lerneffektivität vom Individuum selbst ab. Die individuelle Lerneffektivität setzt sich zusammen aus den Lernfähigkeiten und Lerntätigkeiten, welche in Abbildung 4 vereinfacht dargestellt sind.

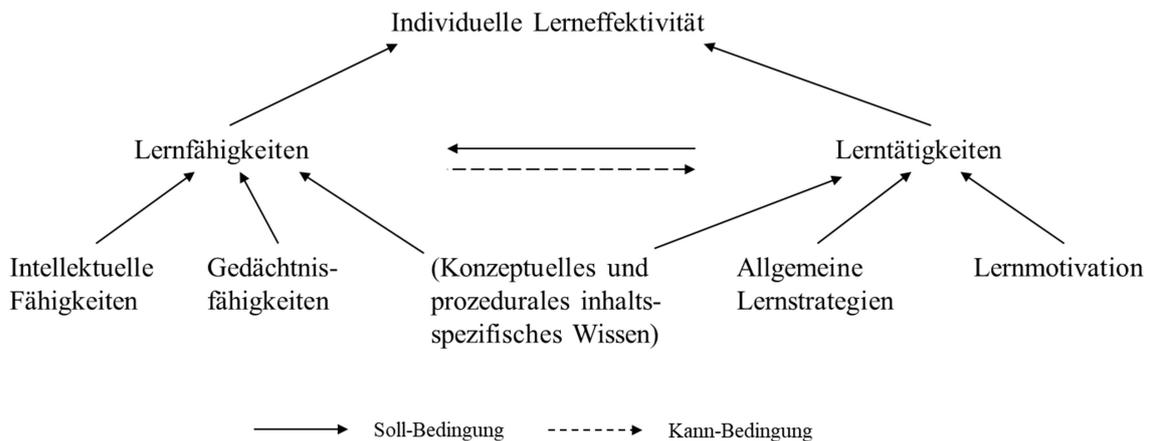


Abbildung 4: Vereinfachtes Bedingungsmodell der individuellen Lerneffektivität³⁰⁵

Die Lernfähigkeiten werden durch die Variablen intellektuelle Fähigkeiten, Informationen aufzunehmen, zu speichern und effektiv einzusetzen, sowie Gedächtnisfähigkeiten beeinflusst. Die Lerntätigkeit hingegen stützt sich auf allgemeine Lernstrategien, die vom situativen Kontext zur Bewältigung von Aufgaben eingesetzt werden. Darüber hinaus hat auch die Lernmotivation, welche auf die subjektive lernfördernde Motivation zurückgeht, einen Einfluss auf die Lerntätigkeit. Die Verbindung zwischen der Lernfähigkeit und der Lerntätigkeit besteht im Wissen, welches einerseits statisch auf Fakten und Prinzipien beruht, andererseits prozedural ist und auf Handlungen beruht, welche zum Erfolg führen. Zu beach-

³⁰³ Vgl. *Clampitt/Downs* (1993), 7.

³⁰⁴ Vgl. *Sundstrom/Meuse/Futrell* (1990), 123.

³⁰⁵ *Weinert* (1983), 504.

ten ist, dass durch die Lerntätigkeit eine Lernfähigkeit erzeugt wird. Eine Lernfähigkeit hingegen schließt eine Lerntätigkeit nicht ein.³⁰⁶

Resultierend aus der individuellen Lerneffektivität ergeben sich im Team unterschiedlichste Ziele und Zwecke einer Lernbeziehung zum Austausch von konzeptuellem und prozeduralem Wissen. Der Schwerpunkt der Lerneffektivität im Teamkontext besteht im Austausch von Wissen und Erfahrungen. Wissen definiert sich aus Informationen eines Individuums, welches, kombiniert mit anderen Dimensionen wie Erfahrungen und Reflexionen, eine Basis für Handlungen darstellt.³⁰⁷

2.2.5 Teams und das Mentoring-Konzept

Unternehmen setzen vermehrt auf kleinere Teams, die selbstorganisiert ihre Aufgaben erfüllen. Die Besonderheit eines Teams ist, dass jeder Einzelne eine Position im Team innehat und ein gemeinsames Ziel, unter Einhaltung gemeinsamer Normen, verfolgt. Es entwickelt sich ein Zusammenhalt zwischen den Teammitgliedern.³⁰⁸ Gleichzeitig stellen die Teammitglieder Individuen mit einer individuellen Wissensvielfalt dar und ermöglichen die Bearbeitung einer umfangreichen Aufgabenstellung.³⁰⁹

Es ist jedoch so, dass gerade die Vielfalt, die sich aus den unterschiedlichen Persönlichkeiten ergibt, eine Herausforderung für Teams und deren Effektivität sein kann. *Malik* geht noch weiter und sieht in der Teamarbeit eine aktive Blockade bei der Erreichung von Zielen. Seiner Meinung nach fehlt es an einer durchdachten Arbeitsteilung und an Disziplin im Team, um die gesetzten Ziele zu erreichen.³¹⁰ Individuen mit einer hohen Kreativität und einem hohen Entwicklungspotenzial ordnen sich mittelmäßigen Teammitgliedern unter.³¹¹ Zudem wird die Motivation des Teams durch den *Trittbrettfahrer-Effekt* beeinträchtigt: Dieser Effekt beschreibt das Weiterreichen der eigenen Arbeit an Teammitglieder.³¹² Hieraus resultiert die Annahme, dass eine effektive und effiziente Leistung nur von einem einzigen Individuum erbracht werden kann. Ist damit die Euphorie nach der Teamarbeit, die es bereits in den 1990er Jahren gab, verflogen?

Im Kontext eines dynamischen, digitalen und internationalen Marktes, mit just-in-time Anforderungen seitens der Kunden, eröffnet sich ein Aufgabenspektrum, welches nur begrenzt

³⁰⁶ Vgl. *De Jong/Ferguson-Hessler* (1996), 106-107, 111; *Gruber/Stamouli* (2015), 34.

³⁰⁷ Vgl. *Grover/Davenport* (2001), 6-7.

³⁰⁸ Vgl. *Antoni* (2016), 13-15.

³⁰⁹ Vgl. *Kuster et al.* (2011), 241.

³¹⁰ Vgl. *Malik* (1999), 32-35.

³¹¹ Vgl. *Kellner* (1997).

³¹² Vgl. *Kerr/Bruun* (1983).

von einem Individuum allein zu überschauen und zu bewältigen ist. Der Anstieg der Komplexität zur Bearbeitung von Aufgaben erfordert ein Zusammenlegen von Kompetenzen.³¹³ Ein aktives Miteinander erhöht die Produktivität von Teammitgliedern und wirkt sich positiv auf das Unternehmen aus.³¹⁴ Weiterhin ermöglicht die Vielfalt des Teams, unter Hilfestellung des individuellen Unternehmensnetzwerkes, einen abteilungsübergreifenden Überblick von Entwicklungsprozessen in Unternehmen.³¹⁵ Eine Zusammenarbeit innerhalb des Teams fördert die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens, was zu einem engeren Zusammenhalt und zu einer erhöhten Zufriedenheit im Unternehmen führt.³¹⁶ Einhergehend damit steigt die Wertschätzung unter den Mitarbeitern. Konkurrenzdruck und Konkurrenzmacht weichen und reduzieren Herausforderungen, wie Mobbing.³¹⁷ Umgekehrt gibt es auch den Effekt der Abkapselung des Teams innerhalb eines Unternehmens: Dieser Effekt ist bei einer ungerechten Aufgabenverteilung zu beobachten und führt regelrecht zur Verteidigung des eigenen Aufgabengebiets.³¹⁸

Gerade vor dem Hintergrund der aufgezeigten Potenziale sowie Herausforderungen in Teams ist es notwendig, auch individuelle Mentoring-Beziehungen in Teams zu analysieren, die letztendlich einen Einflussfaktor auf die Effektivität von Teams darstellen. Teammitglieder stehen im direkten Kontakt zum Mentor und/oder Mentee. Diese Teammitglieder sind nicht Teil der Beziehung, können aber durch den aktiven Austausch mit dem Mentor und/oder Mentee von der individuellen Mentoring-Beziehung beeinflusst werden. Hierbei sind die Szenarien einer positiven und einer negativen Beeinflussung zu unterscheiden. Szenario a geht von einer positiven Beeinflussung des Teams durch die Mentoring-Beziehung aus:

- a: Der Mentee thematisiert Herausforderungen des Teams mit dem Mentor. Aufbauend auf den Erfahrungen des Mentors werden neue Ideen und Ansätze konstruiert. Der Mentee leitet die Ideen und Ansätze an sein Team weiter, wodurch diese konkretisiert oder gar umgesetzt werden. Die indirekte Unterstützung des Teams durch den Mentor kann, neben seinen Erfahrungen, auch seinen Einfluss im Unternehmen steigern.³¹⁹

Szenario b geht von einer negativen Beeinflussung des Teams durch die Mentoring-Beziehung aus:

³¹³ Vgl. *Napolitano* (1997), 1, 3; *Stock* (2002), 89.

³¹⁴ Vgl. *Haug* (2016), 17, 20-22.

³¹⁵ Vgl. *Hershock/Cowman/Peters* (1994).

³¹⁶ Vgl. *Weinkauff et al.* (2005).

³¹⁷ Vgl. *Vandekerckhove/Commers* (2003); *Qureshi et al.* (2015).

³¹⁸ Vgl. *Marek* (2017), 3.

³¹⁹ Vgl. *Kram* (1985), 24-32; *Ragins/Cotton* (1999), 530.

b: Die Vorstellung, dass ein Teammitglied eine Unterstützung durch einen Mentor erhält und andere Teammitglieder leer ausgehen, stellt eine potenzielle Gefahr für das Teamklima dar. Dabei ist das Teamklima ein wichtiger Einflussfaktor für die Effektivität und Innovationsfähigkeit von Teams.³²⁰ Die Förderung eines Individuums wird höher bewertet als das Risiko einer möglichen Ungleichheit im Team. Zur Steigerung der Bedeutung des Teams für das Unternehmen kommt es zu einer Abschottung gegenüber der individuellen Mentoring-Beziehung.

Daher ist die Anwendung von individuellem Mentoring in Teams, im Hinblick auf Wirkung und Nutzen, kritisch zu prüfen. Erst eine umfangreiche Auseinandersetzung der Wechselbeziehung zwischen Mentoring und Teammitgliedern ermöglicht die Erhaltung und Entwicklung von Kompetenzen innerhalb eines Teams. Darüber hinaus ermöglicht die Betrachtung auf der Teamebene einen Rückschluss auf die Unternehmensebene, wodurch eine empirische Analyse die Wirkung von Mentoring in und auf Unternehmen greifbar machen kann.

2.2.6 Soziale Identität als Segment der Netzwerktheorie

Die Auseinandersetzung mit Teams im Kontext von individuellem Mentoring beinhaltet den Zusammenschluss von zwei unterschiedlich sozial konstruierten Teams: Das eine Team besteht aus Individuen der individuellen Mentoring-Beziehung, dem Mentor und dem Mentee. Das andere Team besteht aus Individuen, die mit der Mentoring-Beziehung in Kontakt treten. In der Auseinandersetzung mit den sich entwickelnden Teambeziehungen in einem Netzwerk leistet die Theorie zur sozialen Identität einen konzeptionellen Beitrag.

Die Theorie der sozialen Identität geht zurück auf *Tajfel* und *Turner*³²¹ und ermöglicht eine Vergleichbarkeit zwischen Teams anhand von vier verbundenen Konzepten³²²:

- Soziale Kategorisierung: Die soziale Kategorisierung erfolgt durch die persönliche Identität des Individuums mit dem sozialen System. Dabei beeinflussen Werte und persönliche Merkmale des Individuums die Zugehörigkeit zu einem Team. Es resultiert eine Kategorisierung seitens des Individuums in Eigenteams (Ingroup/ „wir“) und in Fremdteams (Outgroup/„die Anderen“) und definiert den persönlichen Platz innerhalb des sozialen Systems.
- Soziale Identität: Aus der Zugehörigkeit zu einem Team resultiert die soziale Identität.

³²⁰ Vgl. *West/Anderson* (1996), 59-63.

³²¹ Vgl. *Tajfel/Turner* (1986).

³²² Vgl. *Tajfel/Turner* (1986), 15-16.

tät. Die soziale Identität ist geprägt durch das Wissen, einem Team anzugehören, und dem daraus resultierenden Wert und die emotionale Bedeutung der Mitgliedschaft.³²³

- Soziale Distinktheit: Eine positive soziale Identität geht mit der Herstellung, Aufrechterhaltung und Förderung einer positiven sozialen Situation beziehungsweise sozialen Reizen gegenüber dem Fremdteam einher.
- Sozialer Vergleich: Die Charakterisierung der sozialen Identität erfolgt durch den Vergleich des Eigenteams und des Fremdteams, wobei eine positive soziale Identität des Eigenteams, aus Sicht des Individuums, angestrebt wird.

Die Überprüfung des theoretischen Ansatzes zeigt, dass einerseits das eigene Team besser bewertet wird als das Fremdteam. Andererseits kann ein direkter Vergleich mit einem anderen Team zu einer negativen sozialen Identität führen. Zur Wahrung einer positiven sozialen Identität werden andere Teams oder andere Vergleichsdimensionen herangezogen. Eine andere Möglichkeit zur Aufrechterhaltung der positiven sozialen Identität ist der Wechsel in ein Fremdteam und das bewusste Aufgeben des eigenen Teams. Daraus folgt, dass sowohl die herangezogenen Fremdteams als auch die Dimensionen, die für einen Vergleich herangezogen werden, individuell variieren.³²⁴

Für die Beurteilung der eigenen sozialen Identität eines Teams ist ein Vergleich mit anderen Teams notwendig. Es entwickelt sich ein Netzwerk aus verschiedensten Eigen- und Fremdteams, wobei das Netzwerk eine Ressource für das Sozialkapital³²⁵ darstellt, welches beliebig groß ist und beliebig oft genutzt werden kann. Durch die Kommunikation unter den Netzwerken kommt es zu einem zeitnahen Informationsaustausch, wodurch ein Informationsvorsprung für die entsprechenden Netzwerkmitglieder generiert wird.³²⁶ Aus dem gewonnenen Informationsvorsprung resultiert ein Gewinn für das Individuum. Die Höhe des Gewinns bestimmt sich aus der Größe des Netzwerkes und dem darin enthaltenen Kapital.³²⁷

Die soziale Identität impliziert eine Vertrauensebene innerhalb des Netzwerkes, in dem Probleme, Herausforderungen und Erfolge ausgetauscht und Ratschläge eingeholt werden. Die Förderung einer Feedbackkultur ermöglicht es den Teammitgliedern, sich selbst zu re-

³²³ Vgl. *Tajfel* (1981), 251.

³²⁴ Vgl. *Tajfel/Turner* (1986), 19-20.

³²⁵ Vgl. *Marx* (2014), 98-100.

³²⁶ Vgl. *Baumgart* (2008), 225.

³²⁷ Vgl. *Bourdieu* (1992), 63-64, 76.

flektieren und Veränderungen durch eine Weiterentwicklung einzuleiten.³²⁸ Die soziale Identifikation kann sich auf eine Rolle im Netzwerk beschränken, ermöglicht dennoch die Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Rollenbildern. Darüber hinaus verwenden Teammitglieder Symbole, Farben oder Kleidungsstücke, um die Zugehörigkeit zu einem Netzwerk auch nach außen zu tragen, wodurch ein Image transferiert wird. Dabei kann die Transformation vereinzelt als Hindernis angesehen werden und stellt damit einen Nachteil für das Netzwerkmitglied dar.³²⁹

Es zeigt sich, dass eine enge Verbindung zwischen der sozialen Identität und der Netzwerktheorie vorhanden ist. Sie ergänzen sich, beeinflussen sich aber auch gleichermaßen. Diese Vereinigung wird in Abbildung 5 deutlich. Mit der Größe und der Anzahl an Individuen steigt die Anzahl an sozialen Identitäten, die sich gegenüberstehen, wodurch eine hohe Komplexität generiert wird.

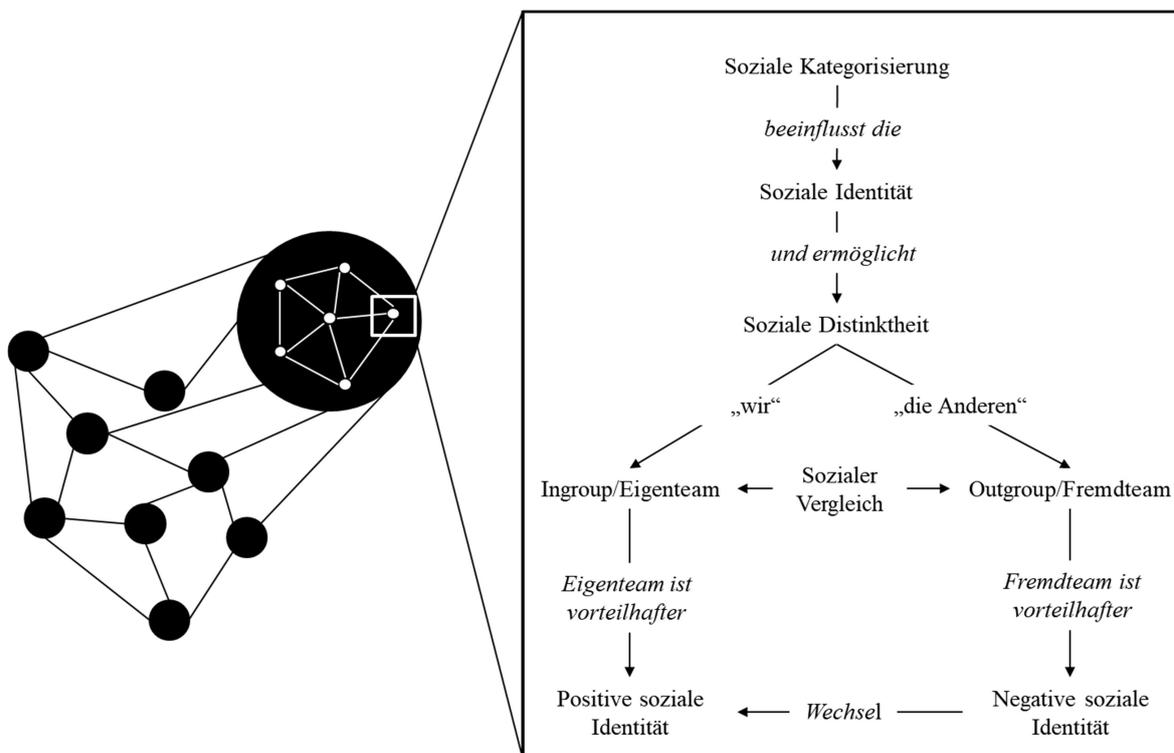


Abbildung 5: Soziale Identität als Segment eines Netzwerks³³⁰

Netzwerke eignen sich insbesondere für die Weitergabe und Erhöhung des eigenen Bekanntheitsgrades, unabhängig von der persönlichen Anwesenheit. Auch die Förderung von

³²⁸ Vgl. Marx (2014), 98.

³²⁹ Vgl. Segerman-Peck (1994), 61.

³³⁰ Vgl. Tajfel/Turner (1986), 7-24.

Allianzen ist damit eng verbunden.³³¹ Daher stellt die Bindungsstärke und die Austauschdichte einen Einflussfaktor dar.

Im Kontext von Mentoring steht der Wissenssuchende für den Mentee. Die Wissensquelle wird durch den Mentor dargestellt. Die Bindungsstärke von Netzwerken wird in der Wissenschaft unterteilt in starke Bindungen und in schwache Bindungen.³³² Starke Bindungen erhöhen die Hilfsbereitschaft sowie den Zugang zu nützlichem Wissen, sind jedoch in ihrer Reichweite eingeschränkt.³³³ Neue Informationen werden durch schwache Bindungen generiert. Darüber hinaus ermöglichen schwache Bindungen auch den Kontakt zu anderen Netzwerken, wodurch das individuelle Netzwerk ausgebaut wird. Im Kontext von individuellem Mentoring in Teams bestehen schwache Bindungen zwischen dem Mentor und den jeweiligen Teammitgliedern sowie dem Mentee und den jeweiligen Teammitgliedern.

Die hier vorliegende Dissertationsschrift zur Effektivität von individuellem Mentoring für Teams geht daher über die individuelle Mentoring-Beziehung hinaus. Hierzu wird das Netzwerk, indem die individuelle Mentoring-Beziehung agiert, betrachtet. In diesem Zusammenhang unterstellt die Netzwerktheorie eine Funktionalität zwischen der Teamebene und der Individualebene innerhalb des sozialen Systems, in diesem Kontext das Unternehmen. Zur Analyse der Netzwerktheorie wird eine vereinfachte Form der Netzwerkanalyse herangezogen. Hierbei liegt der Schwerpunkt weniger auf den Knoten und Kanten eines Netzwerkes³³⁴ als vielmehr auf dem Nachweis der Existenz eines Netzwerkes und dem Austausch zwischen Teamebene und Individualebene. Dennoch ermöglicht die Orientierung an der Netzwerkanalyse eine Identifikation und Rekonstruktion von sozialen Beziehungen, woraus Erkenntnisse für die Mentoring-Forschung und die Teamforschung gewonnen werden.

2.3 Unternehmen

2.3.1 Definition

Die Begrifflichkeiten Unternehmen und Organisation werden häufig als Synonym verwendet, jedoch weisen die Begrifflichkeiten Unterschiede auf. Unternehmen, die eine Organisation haben, zeichnen sich durch Leistungsprozesse aus, um auf Märkten agieren zu können und geplante Unternehmensziele zu erreichen. Diese Perspektive greift insbesondere der in-

³³¹ Vgl. *Segerman-Peck* (1994), 48-58.

³³² Vgl. *Granovetter* (1973); *Granovetter* (1983).

³³³ Vgl. *Krackhardt* (1992), 234-236; *Hansen* (1999), 105.

³³⁴ Vgl. *Marx* (2014), 97.

strumentelle Organisationsbegriff auf, welcher durch formelle Regeln und Strukturen die Sicherung des Erfolgs einer Organisation betont.³³⁵

Hierbei wird zwischen der funktionalen Sichtweise und der konfigurativen Sichtweise unterschieden. Ziel der funktionalen Sichtweise ist es durch Strukturen und Aufgaben das geplante Ziel zu erreichen. Hierzu zählen vor allem Regelungen und die Führung in der Organisation, welche allein der Zielerreichung dienen.³³⁶ Gutenberg unterscheidet dabei zwischen generellen Regelungen, Regelungen, die für wiederholte und gleiche Aufgaben einen Entscheidungsspielraum festlegen, und fallweise getroffenen Regelungen, die nur für einen korrekten Vorgang Bestand haben.³³⁷

Fokus der konfigurativen Sichtweise liegt auf den Prozessen, welche dem Unternehmen erst eine organische Ganzheit ermöglichen. Ziel der Unternehmen ist es, anhand von formulierten Prozessen und Regelungen Ordnung und Stabilität zwischen den Abteilungen zu schaffen.³³⁸ Es werden Prozesse und die damit verbundenen Stellen sowie Organisationseinheiten strukturiert zusammengefügt, wodurch eine Aufbauorganisation entsteht. Die Aufbauorganisation zeigt die hierarchischen Beziehungen und deren Weisungs- und Entscheidungsrechte auf.³³⁹ Ein häufig verwendetes Beispiel zur Darstellung der Aufbauorganisation ist das Organigramm in Unternehmen. Der Aufbauorganisation steht die Ablauforganisation entgegen. Sie regelt die Ordnung im Hinblick auf den Austausch zwischen den Stellen und Abteilungen sowie Räumlichkeiten und Inhalten. Dies ermöglicht den Unternehmensmitgliedern, ihre Handlungen und ihre Zusammenarbeit mit den entsprechenden Betriebsmitteln zur Erfüllung der wirtschaftlichen Ziele einzusetzen.³⁴⁰ Für eine ganzheitliche Betrachtung ist ein Zusammenspiel zwischen der Aufbauorganisation und der Ablauforganisation notwendig.

Neben der formellen Organisation existiert auch die informelle Organisation in Unternehmen. Die informelle Organisation ist geprägt durch soziale Strukturen, die sich aufgrund von sozialen Gemeinsamkeiten und Sympathien ergeben. Die Herausforderung von informellen Strukturen besteht in der kaum kontrollierbaren Entwicklung. Resultierend aus den persönlichen Bedürfnissen und Interessen der Mitarbeiter entstehen informelle Regelungen innerhalb des Unternehmens. Diese werden nicht schriftlich festgehalten, sondern als fester

³³⁵ Vgl. Thode (2003), 13-14.

³³⁶ Vgl. Schreyögg/Geiger (2016), 5-6.

³³⁷ Vgl. Gutenberg (1983), 170.

³³⁸ Vgl. Schlick/Luczak/Bruder (2010), 434; Schreyögg/Geiger (2016), 8-9.

³³⁹ Vgl. Schmidt (2000), 13-37.

³⁴⁰ Vgl. Ringlstetter (1997), 13-14; Schlick/Luczak/Bruder (2010), 455-456.

Bestandteil der Unternehmenskultur angesehen.³⁴¹ Die Verbreitung von informellen Regeln erfolgt vorzugsweise über Interaktionen zwischen den Mitarbeitern eines Unternehmens. Informelle Beziehungen stellen in Unternehmen einen informellen Wissenspool dar.³⁴² Dieser ist geprägt durch die Erfahrungen der Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen und durch die Erwartungen der Mitarbeiter an ihr Unternehmen.³⁴³

Mentoring wird als eine sich selbstorganisierende und selbstlaufende Personalentwicklungsmethode verstanden. Dabei ist bei formellem Mentoring eine aktive Einbringung des Unternehmens, vorzugsweise der Mentoring-Koordinatoren, notwendig und ein wesentlicher Indikator für den Erfolg dieser Methode. Ein Mentoring-Konzept stellt zunächst formale Fragestellungen auf. Hierbei handelt es sich nicht nur um die Ziele des Unternehmens, welche durch Mentoring verfolgt werden, sondern auch um die Analyse von Zielpersonen. Die Gruppe der Zielpersonen sollte Kompetenzen zur Ausübung von Mentoring aufweisen sowie die Bereitschaft, diese Kompetenzen weiterzuentwickeln als auch die Bereitschaft neue Kompetenzen zu erwerben. Die Einbindung von Zielpersonen berücksichtigt neben den formalen Fragestellungen auch individuelle Fragestellungen, die sich vorzugsweise dem individuellen Nutzen aus Mentoring widmen. Abschließend erfolgt durch das Unternehmen ein strategischer Aufbau der Umsetzung und Implementierung von Mentoring.³⁴⁴

Die Dissertationsschrift charakterisiert Unternehmen nach der instrumentellen sowie der institutionellen Sichtweise. Darüber hinaus wird das Unternehmensnetzwerk in Kombination mit dem Teamnetzwerk betrachtet. Die Betrachtung von Unternehmen in Bezug auf das Verhalten zwischen Mentoring und Team ist ein Versuch, die Forschungslücken, gerade in der Organisationsdiagnose,³⁴⁵ zu schließen. Die wissenschaftliche Herangehensweise ermöglicht es, aus der Mikro-Ebene (Mentoring) und der Makro-Ebene (Team) eine Organisationsdiagnose aufzubauen und zu analysieren. Gerade diesen Aspekt lassen *Kleinmann* und *Willmichrath* für die Praxis und die Forschung vermissen.³⁴⁶

2.3.2 Unternehmen als soziales System

Soziale Systeme sind ein Zusammenschluss von unterschiedlichsten Persönlichkeiten, die sich gegenseitig beeinflussen. Auf der Individualebene wird das soziale System durch die Mentoring-Beziehung und die darin enthaltenen Akteure Mentor und Mentee repräsentiert.

³⁴¹ Vgl. *Froschauer/Lueger* (2015), 196.

³⁴² Vgl. *Lang* (2004), 498; *Spath* (2017), 4; *Lentes* (2017), 52.

³⁴³ Vgl. *Kühl* (2011), 118-119.

³⁴⁴ Vgl. *Schmid/Haasen* (2011), 74-76.

³⁴⁵ Vgl. *Nerdinger/Blickle/Schaper* (2008), 135-146.

³⁴⁶ Vgl. *Kleinmann/Wallmichrath* (2004), 695.

Die Teamebene steht über der Individualebene und stellt eine breitere Vielfalt an Persönlichkeiten und deren Zusammenschlüssen dar. Es kommt im Zeitverlauf in der Regel zu einem Wachstum innerhalb des sozialen Systems. Das Unternehmen, welches nicht Bestandteil des mentalen Modells ist, ist ein wichtiger Einflussfaktor auf die darunterliegenden Ebenen. Das Unternehmen stellt damit einen unsichtbaren Rahmen, in dem die individuelle Mentoring-Beziehung und das Team agieren, dar. Die dabei entstehende Komplexität haben *Turner* und *Haslam* in einer Definition zusammengefasst „a complex social group characterized by a differentiated, normal social structure, the presence of subgroupings, and an internal system of intergroup relations.“³⁴⁷ Im Kontext der vorliegenden Dissertationsschrift setzt sich das soziale System aus der Unternehmenskultur der befragten Unternehmen sowie aus den Mitgliedern des befragten Unternehmens zusammen.

Zur Unterstützung einer schrittweisen Auseinandersetzung mit dem Einflussfaktor Unternehmen wird der Austausch innerhalb des sozialen Systems näher betrachtet. Zur Betrachtung des Austausches wird die Balancetheorie nach *Heider* herangezogen.³⁴⁸ Diese ermöglicht eine Betrachtung von zwei Akteuren und einem Objekt, welches ebenfalls ein Akteur oder ein Team aus Akteuren sein kann. In der Soziologie spricht man in diesem Zusammenhang von einer Triade.³⁴⁹ Die Triadenforschung ist geprägt durch das Verfahren Triadenzensus. Bei diesem Verfahren wird die Häufigkeit von Triadentypen innerhalb eines Netzwerkes gezählt. Insgesamt besteht eine Triade aus drei Akteuren. Die Akteure können in einer direkten (vorhandenen) sowie indirekten (möglichen) Beziehung zueinander stehen. In der Soziologie bezeichnet man diese Beziehungsstränge auch als Triplets.³⁵⁰ Resultierend aus den verschiedenen Beziehungssträngen haben *Holland* und *Leinhardt* insgesamt 16 Triadentypen analysiert, siehe Abbildung 6. Aufgrund ihrer Transitivität können die 16 Triadentypen in transitive und intransitive Beziehungen sowie leere Transitivität eingeordnet werden. Transitivität liegt dann vor, wenn aus der Beziehung zwischen $A \rightarrow B$ sowie $A \rightarrow C$ immer auch eine Beziehung zwischen $B \rightarrow C$ folgt.³⁵¹

³⁴⁷ *Turner/Haslam* (2001), 37.

³⁴⁸ Vgl. *Heider/Benesch-Weiner* (1988).

³⁴⁹ Vgl. *Häußling* (2015), 30.

³⁵⁰ Vgl. *Heidler* (2015), 414.

³⁵¹ Vgl. *Holland/Leinhardt* (1970), 492-513.

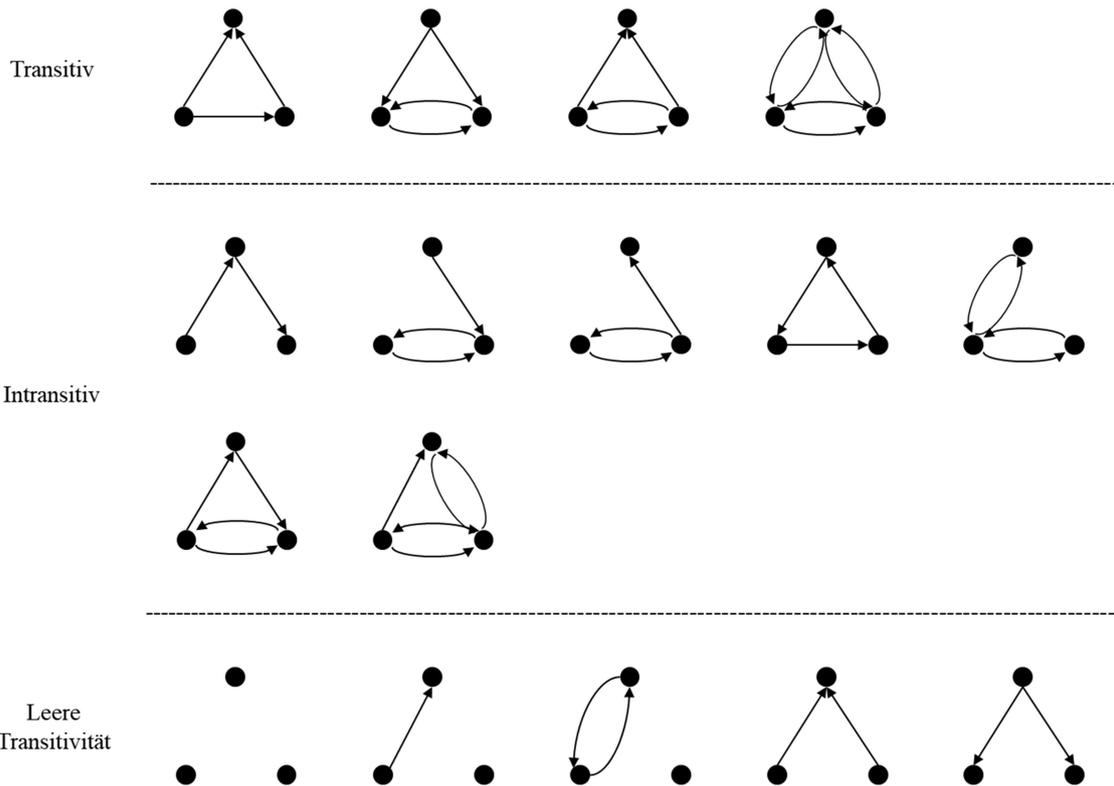


Abbildung 6: Beziehungsstränge der 16 Triadentypen

Diese Erkenntnisse stellen die Frühphase der Netzwerktheorie dar und werden insbesondere durch *Davis* und *Leinhardt* weiterentwickelt.³⁵² Die Autoren formulieren explizit, dass eine Beziehung zwischen zwei Akteuren von einem dritten Akteur abhängig ist. Erst durch die dabei entstehende Transitivität wird eine Weitergabe, beispielsweise von Wissen, ermöglicht. Resultierend aus der Konstellation beruht die Beziehung zwischen zwei Personen nicht auf einer objektiven Wirklichkeit, sondern vielmehr auf einer konstruierten Wirklichkeit.³⁵³ Der Austausch bewirkt ein Entgegenwirken, eine Reproduktion und eine Modifikation der konstruierten Wirklichkeit, wodurch eine Versionenhäufigkeit kreiert wird.³⁵⁴

Einhergehend mit der konstruierten Wirklichkeit kommt es auch zur Entwicklung von gemeinsamen Normen,³⁵⁵ die auf die entsprechende Rolle innerhalb des Unternehmens und sozialen Systems zurückzuführen sind. Diesen Sachverhalt greift die Sozialtheorie nach *Coleman* auf und betrachtet soziale Phänomene innerhalb eines Systems. Die Erklärung von Systemverhalten erfolgt durch die Auseinandersetzung mit dem Verhalten der Akteure, die innerhalb eines sozialen Systems agieren. Gerade der Eingriff in die Tiefen des Systems

³⁵² Vgl. *Davis/Leinhardt* (1967).

³⁵³ Vgl. *Berger/Luckmann* (1966), 52.

³⁵⁴ Vgl. *Watzlawick* (1976).

³⁵⁵ Vgl. *Berger/Luckmann* (2016), 143.

gewährleistet nach *Coleman* eine Stabilität zur Vorhersage von Systemverhalten. In der Betrachtung der einzelnen Akteure greift *Coleman* auf das humanistische Menschenbild zurück. Basierend darauf definiert *Coleman* Interaktion zwischen den Individuen als eine fortlaufende Entstehung von Phänomenen auf der Makro-Ebene. Auswirkungen der entstandenen Phänomene sind weder geplant noch vorherzusehen.³⁵⁶

Ein wesentliches Merkmal für den Austausch innerhalb eines Systems ist Vertrauen. Daher spricht *Coleman* in diesem Kontext von Vertrauensbeziehungen. Diese zeichnen sich durch eine zeitliche Verzögerung zwischen Angebot und Nachfrage aus. Ein schriftlicher Vertrag, aus dem Verpflichtungen für die Akteure resultieren, wird nicht geschlossen.³⁵⁷ Die Akteure einer Vertrauensbeziehung werden definiert als Vertrauender (trustor) und Vertrauensperson (trustee), die gemäß der Annahme eines homo-oeconomicus handeln und rationale Entscheidungen treffen. *Coleman* geht von egoistischen und unmoralischen Akteuren in der Vertrauensbeziehung aus. Für den Vertrauenden ist die Vertrauensvergabe immer mit einem Risiko behaftet. Dieses resultiert aus der Abhängigkeit von zukünftigen Handlungen, die den Ertrag und Verlust der Vertrauensbeziehung beeinflussen.³⁵⁸ Die Vertrauenswürdigkeit ist maßgeblich von der Subjektivität des Vertrauenden gegenüber der Vertrauensperson geprägt. Der Vertrauende trifft die Entscheidung zum Aufbau einer Vertrauensbeziehung, wenn die subjektive Vertrauenseinschätzung gegenüber der Vertrauensperson größer ist als der Verlust sowie die Summe der erwarteten Gewinne und potenziellen Kosten.³⁵⁹

Der Vertrauende geht schlussendlich immer eine Vertrauensbeziehung unter Unsicherheit ein. Ein Nachweis für diese Unsicherheit kann anhand des Vertrauensspiels aus der Spieltheorie nachgewiesen werden. Beim Vertrauensspiel besitzen Vertrauender und Vertrauensperson vollständige Informationen, kooperieren jedoch nicht miteinander in ihrer Entscheidungssituation. Das soziale Optimum kann aber aufgrund des Gefangenendilemmas nicht erreicht werden.³⁶⁰ Nach *Braun* hat das Vertrauensspiel damit „ein eindeutiges teilspiel-perfektes Pareto-ineffizientes Nash-Gleichgewicht: Misstrauen und (potenzieller) Vertrauensbruch“.³⁶¹ Damit sind durch reine strategische Interdependenzen keine erfolgreichen Vertrauensbeziehungen möglich.³⁶² *Sen* hingegen argumentiert, dass durch die Er-

³⁵⁶ Vgl. *Coleman* (1990), 197-240.

³⁵⁷ Vgl. *Braun* (1992), 177; *Feldhaus/Von Weschpfennig* (2017), 95.

³⁵⁸ Vgl. *Coleman* (1990), 124.

³⁵⁹ Vgl. *Coleman* (1990).

³⁶⁰ Vgl. *Peyrolón* (2019), 11-26.

³⁶¹ *Braun* (1992), 180.

³⁶² Vgl. *Braun* (1992), 180.

kenntnis des Vertrauenden von der Moralität der Vertrauensperson eine Vertrauensbeziehung auch im Kontext des Vertrauensspiels zustande kommt.³⁶³ Mit der Wahl von „effektiven Präferenzen“, welche von den „moralischen Präferenzen“ abweichen, wird auch das Gefangenendilemma umgangen.³⁶⁴ Der existierende Konflikt zwischen individueller Rationalität und sozialer Effizienz wird ebenfalls aufgehoben. *Raub* greift diesen Sachverhalt auf und spricht den Präferenzen auch moralische Komponenten zu. Damit können Vertrauensbrüche auch zu einem positiven Nutzenniveau beitragen.³⁶⁵

Resultierend aus diesen Erkenntnissen ist die sozial konstruierte Wirklichkeit in einem Unternehmen ein wesentlicher Einflussfaktor auf die Beziehung und die Aggregation von der Individualebene hin zur Teamebene. Das Ineinandergreifen der sozialen Konstruktion der individuellen Identität und die gemeinsame Konstruktion der Wirklichkeit wird in Abbildung 7 deutlich.

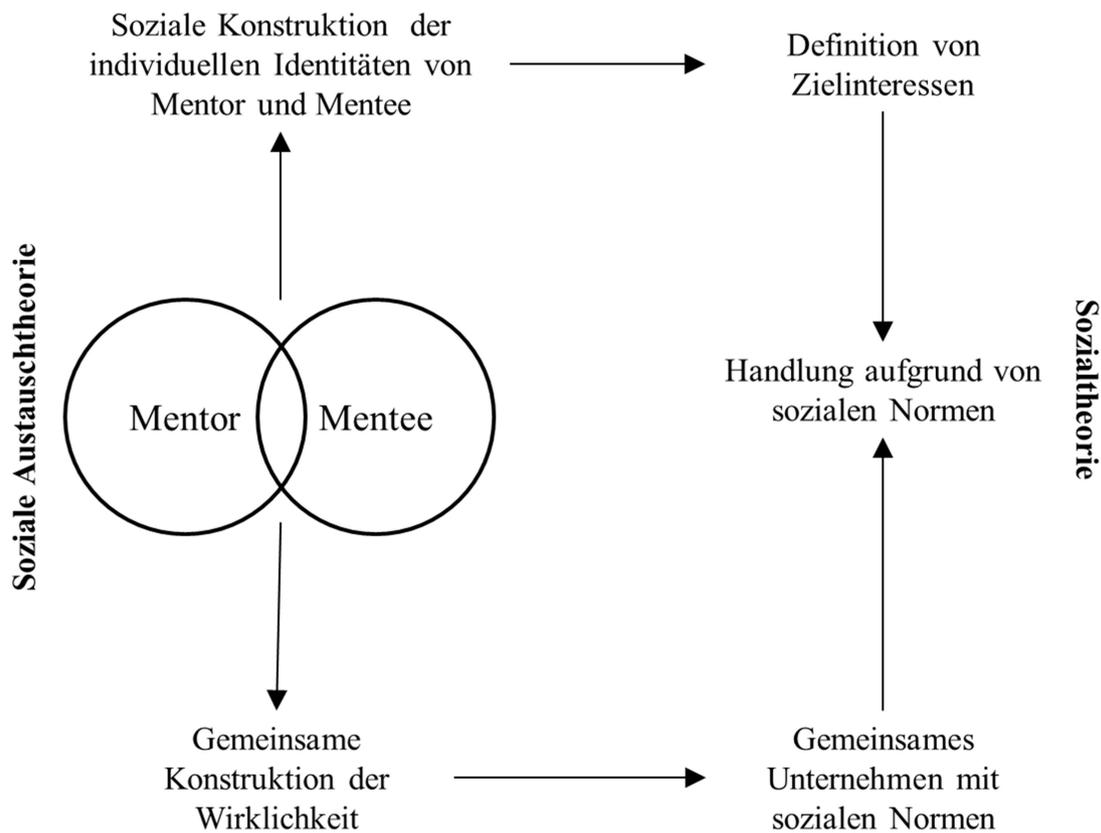


Abbildung 7: Sozialkonstruktivismus ergänzend mit sozialer Austausch- und Sozialtheorie

³⁶³ Vgl. Sen (1998), 75.

³⁶⁴ Vgl. Hegselmann/Raub/Voss (1986), 153, 161.

³⁶⁵ Vgl. Raub (1990), 85-86.

Der Sozialkonstruktivismus ergänzt durch die soziale Austauschtheorie und die Sozialtheorie stellt die Lernsituation der individuellen Beziehung zwischen Mentor und Mentee dar und zeigt den Einfluss des Teams auf die Mentoring-Beziehung.

Gerade zur Bewältigung der wachsenden Komplexität von marktspezifischen Herausforderungen ist die Fokussierung des Zusammenhangs zwischen der individuellen Effektivität und der Effektivität von Teams für Unternehmen notwendig. Das aber auch das Unternehmen selbst die Effektivität des Teams beeinflusst wird im Team-Effektivitätsmodell nach *Tannenbaum, Beard* und *Salas* deutlich.³⁶⁶

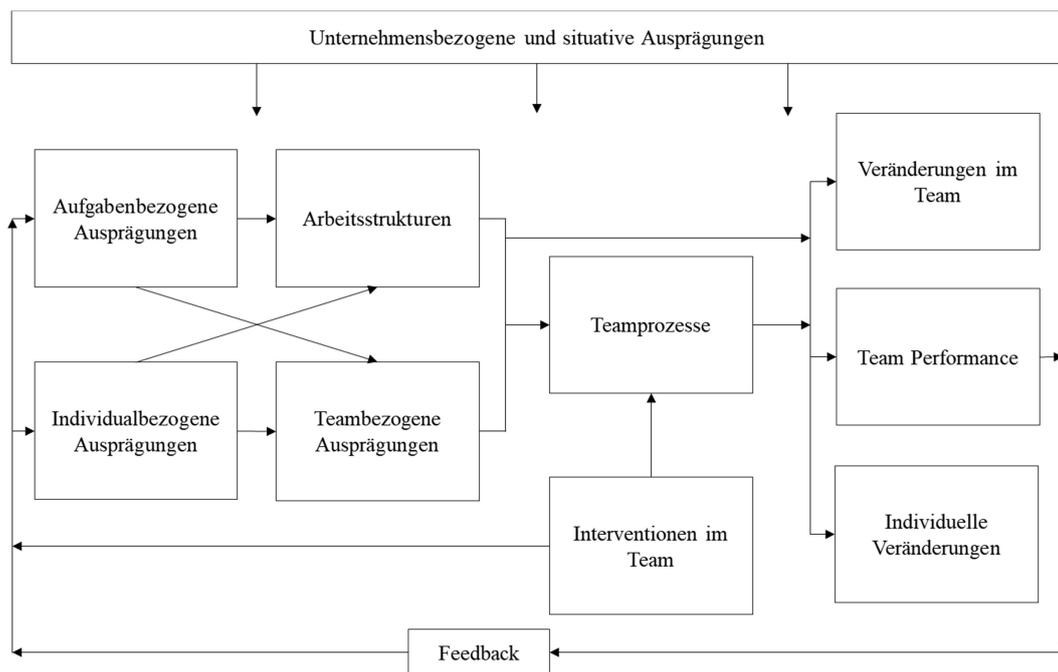


Abbildung 8: Team-Effektivitätsmodell

Unternehmen initiieren Mentoring, da auch sie eine Erwartung an das Mentoring haben. Interessant sind in diesem Zusammenhang empirische Ergebnisse zur Arbeitszufriedenheit und dem unternehmerischen Commitment. *Felfe* und *Six* verweisen auf einen Zusammenhang zwischen der Arbeitszufriedenheit und der ausgeübten Tätigkeit im Unternehmen, was wiederum auf eine starke Mitarbeiterbindung schließen lässt.³⁶⁷ Die Erwartungen des Unternehmens seitens der Mentoring-Beziehung sind nicht nur die Entwicklung des Mentees, sondern die Steigerung der Zufriedenheit und daraus resultierend eine stärkere Mitarbeiterbindung an das Unternehmen. Eine Mentoring-Beziehung berücksichtigt damit nicht nur die Erwartungen des Mentors, des Mentees und des Teams, sondern auch des gesamten Systems, wie die eines Unternehmens.

³⁶⁶ Vgl. *Tannenbaum/Beard/Salas* (1992), 121.

³⁶⁷ Vgl. *Felfe/Six* (2006), 45-46.

3 Untersuchungsrahmen

3.1 Mentales Modell

Mentale Modelle finden eine Verwendung in der Strukturierung und Visualisierung von dargelegten Sachverhalten. Zu berücksichtigen ist der Einfluss der subjektiven Sichtweise im Erstellungsprozess,³⁶⁸ der jedoch in der vorliegenden Dissertationsschrift durch wissenschaftlich, theoretische Quellen eingegrenzt wird. Die wissenschaftliche Quelle zur Sozialtheorie von *Coleman* und das darin beinhaltene Badewannenmodell bilden den Korpus des mentalen Modells. *Coleman*³⁶⁹ widmet sich in der Sozialtheorie der Erklärung von komplexen sozialen Systemen. Diese Erklärung besteht aus drei Beziehungstypen und vier Elementen, siehe Abbildung 9. Ausgangspunkt ist die Analyse und das Verstehen der sozialen Situation, in der sich der Akteur befindet. Zur Analyse der sozialen Handlungen wird der Akteur zunächst isoliert in seiner sozialen Situation betrachtet. Auf dieser Grundlage können Handlungsalternativen aufgezeigt und nachvollzogen werden. Aus der sozialen Situation, in der sich der Akteur befindet, resultiert nicht nur die Entscheidung für eine Handlungsalternative, sondern auch die resultierende Wirkung der gewählten Handlungsalternative für ein Kollektiv. Hieraus folgt, dass für die soziale Erklärung von Makro-Phänomenen ein gezielter Umweg durch die Mikro-Ebene eingegangen wird; Akteure und deren Aggregation werden zur Erklärung von kollektiven Effekten verwendet.³⁷⁰

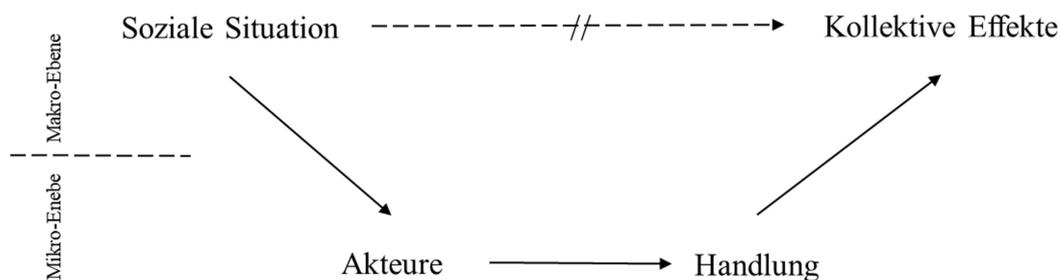


Abbildung 9: Das Badewannen-Modell der soziologischen Erklärung³⁷¹

Zur näheren Betrachtung definiert *Coleman* drei verschiedene Beziehungstypen, die durch ihre Anordnung die Form einer Badewanne annehmen.³⁷² Zuvor wird der obere Teil der Badewanne, bestehend aus der Makro-Ebene, die sich auf makrosoziale Handlungen fokussiert, gebildet. Eine Argumentation von sozialen Handlungen rein auf der Makro-Makro-

³⁶⁸ Vgl. Schnotz/Bannert (1999), 10.

³⁶⁹ Vgl. Coleman (1990), 10.

³⁷⁰ Vgl. Coleman (1990), 6-7; Esser (1998), 6, 85-86; Greve/Schnabel/Schützeichel (2008), 7-9.

³⁷¹ Vgl. Esser (1998), 98; Greve/Schnabel/Schützeichel (2008), 8.

³⁷² Vgl. Coleman (1990), 11.

Ebene durchzuführen beinhaltet, dass individuelle Gegebenheiten unberücksichtigt bleiben. Handlungsalternativen sowie die individuelle Auseinandersetzung stützen das Verständnis und die Argumentationskette von sozialen Handlungen auf der Makro-Ebene.³⁷³ Gleiches ergibt sich in der Betrachtung der Effektivität von individuellem Mentoring in Teams. Ohne die Auseinandersetzung mit der individuellen Effektivität, resultierend aus der Mentoring-Beziehung, ist eine Aussage über die Effektivität der Mentoring-Beziehung in Teams nur eingeschränkt möglich. Aufgrund dessen ist der Pfeil auf der Teamebene zwischen dem Teamkontext im individuellen Mentoring und der Effektivität von individuellem Mentoring in Teams durchgestrichen, siehe Abbildung 10.

Eine Bewegung von der Makro-Ebene auf die Mikro-Ebene ist notwendig. Diese Bewegung wird als Typ eins der Beziehungen beschrieben oder auch als die Logik der Situation.³⁷⁴ Es handelt sich hierbei um die wahrgenommenen Möglichkeiten, Restriktionen, die eine Verringerung der Handlungs- und Wahlmöglichkeiten zwischen den Ebenen darstellen, aufzuzeigen. Diese sind notwendig, um die Behauptungen von der Makro-Ebene auf die Mikro-Ebene zu führen.³⁷⁵ Es erfolgt eine Erklärung zu den Bedingungen und Alternativen der sozialen Situation, in der sich die Akteure befinden. Die Betrachtung von Erwartungen und Bewertungen ermöglicht die subjektive Bewertung der sozialen Situation.³⁷⁶ Für die vorliegende Forschungsfrage bedeutet dies, dass erstmals die Einbindung des Teams in den Mentoring-Prozess thematisiert und analysiert wird. Hieraus ergibt sich eine neue Forschungsperspektive.

Der zweite Typ verbleibt vollständig auf der Mikro-Ebene und stellt das Handlungsprinzip auf, welches die Nutzenmaximierung in den Vordergrund stellt.³⁷⁷ Daher wird der zweite Typ auch als Logik der Selektion benannt.³⁷⁸ Die sozialen Handlungen auf der Mikro-Ebene stellen die Ausgangssituation für unterschiedliches individuelles Verhalten in einem System dar. Sie sind damit eine Verbindung zwischen den Akteuren und ihren selektierten sozialen Handlungen. Im Kontext der vorliegenden Dissertationsschrift sind die Akteure der Mentor und der Mentee, welche eine individuelle Mentoring-Beziehung eingehen. Die sozialen Handlungen stellen das Ziel der Nutzenmaximierung und damit die individuelle Effektivität dar.

³⁷³ Vgl. Greve (2006), 14.

³⁷⁴ Vgl. Schlösser (2013).

³⁷⁵ Vgl. Coleman (1990), 19-20.

³⁷⁶ Vgl. Esser (1998), 94.

³⁷⁷ Vgl. Coleman (1990), 13-19.

³⁷⁸ Vgl. Esser (1998), 94-96.

Der dritte und abschließende Typ führt von der Mikro-Ebene zurück zur Makro-Ebene, bekannt als die Logik der Aggregation.³⁷⁹ Es ergeben sich hierbei Gemeinsamkeiten als auch Konkurrenzgefüge.³⁸⁰ Gerade die Aggregation stellt Herausforderungen, aufgrund ihrer Vielfalt von individuellen Handlungen und Einstellungen zur Verknüpfungen auf die Makro-Ebene, dar. Diesen Aspekt auf die individuelle Mentoring-Beziehung in Teams transferierend bedeutet es, dass die individuelle Effektivität des Mentors sowie des Mentees aus einer positiven Argumentation ebenfalls nachzuweisen ist. Da ein Konkurrenzgefüge nicht ausgeschlossen werden kann, ist es möglich, dass der Transfer der individuellen Effektivität einen negativen Einfluss auf die Effektivität des Teams haben kann. Aber gerade dieser Umweg und die Auseinandersetzung mit individuellen Handlungen des Mentors und des Mentees ermöglichen erst eine Erklärung zur Effektivität von individuellem Mentoring in Teams.

Das Zusammenfügen der Erkenntnisse des Badewannen-Modells und der vorliegenden Forschungsfrage konstruieren Abbildung 10. Abweichungen ergeben sich in den Bezeichnungen Makro-Ebene und Mikro-Ebene, welche durch die Teamebene und die Individualebene kontextbasiert ausgetauscht wurden. Darüber hinaus erfolgte eine Anpassung der vier Elemente des Badewannen-Modells im Sinne der vorliegenden Thematik: Die Situation ist der Teamkontext innerhalb der individuellen Mentoring-Beziehung. Die Akteure sind der Mentor und der Mentee und deren Anforderungen an die individuelle Mentoring-Beziehung. Hieraus resultiert die Handlung, welche in der aktiven Ausübung der Mentoring-Beziehung zu verorten ist. Die Handlungen zielen auf die individuelle Effektivität des Mentors und des Mentees ab. Die kollektiven Effekte basieren auf der Transformation der Individualebene hin zur Teamebene, ausgehend von den Erkenntnissen der individuellen Effektivität.

Das mentale Modell, siehe Abbildung 10, vereint in seiner Darstellung die Ganzheitlichkeit, Systematik und Dynamik der nachfolgenden Untersuchung. Aufbauend auf den Inhalten der theoretischen Grundlagen und den analysierten Defiziten in der Praxis und in der Forschung erfolgte die Konzeptualisierung des mentalen Modells. Dieses ist die Grundlage zur Entwicklung von Hypothesen und der nachfolgenden empirischen Untersuchung zur Effektivität von individuellem Mentoring in Teams.

³⁷⁹ Vgl. *Esser* (1998), 96-97.

³⁸⁰ Vgl. *Coleman* (1990), 19-20.

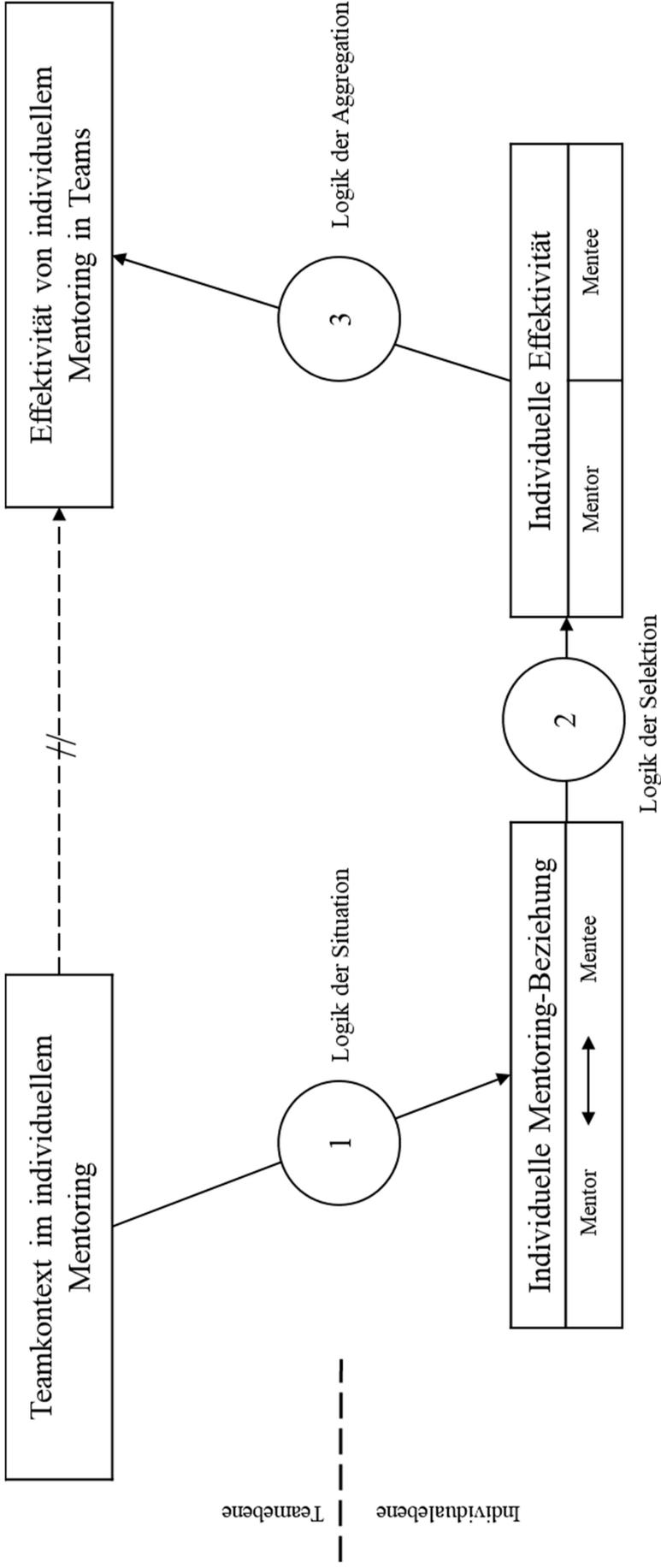


Abbildung 10: Mentales Modell zur Effektivität von individuellem Mentoring in Teams

3.2 Hypothesen des mentalen Modells

3.2.1 Logik der Situation

Der Transfer von der Teamebene hin zur Individualebene fokussiert die Beziehung zwischen den Akteuren und der sozialen Situation.³⁸¹ Die Akteure setzen sich zusammen aus den Teammitgliedern der Mentoring-Beziehung sowie dem Mentor und dem Mentee. Die Implementierung einer Mentoring-Beziehung in ein Team stellt die soziale Situation dar. Die Verortung der Logik der Situation wird in Abbildung 11 dargestellt.

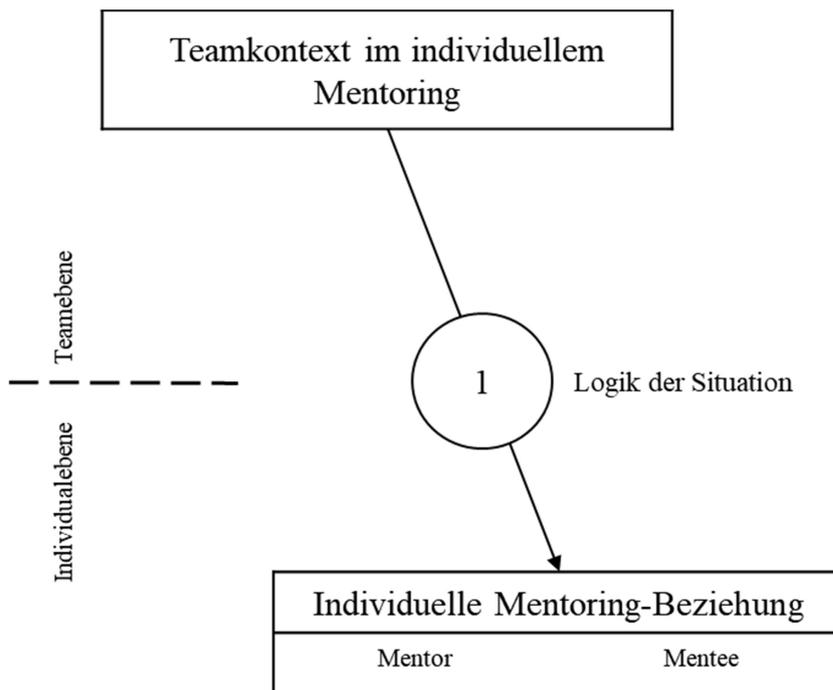


Abbildung 11: Logik der Situation – Übergang von der Teamebene zur Individualebene

Die Auseinandersetzung mit der Beteiligung des Teams im Mentoring wird in der Literatur derzeit nicht thematisiert. Vielmehr wird auf die Eigeninitiative des Mentors,³⁸² des Mentees³⁸³ und vereinzelt der Mentoring-Koordinatoren³⁸⁴ verwiesen. Informationen durch Dritte, wie Teammitglieder, zur Eignung als Mentor oder als Mentee bleiben im Auswahlprozess unberücksichtigt. Dabei sind die Teammitglieder in Abhängigkeit vom Mentoring-Konzept direkt oder indirekt in die Mentoring-Beziehung involviert. Eine Transparenz im Auswahlprozess und der Entwicklung der Mentoring-Beziehung würde das Gefühl der Ungleichheit zwischen den Teammitgliedern verhindern. Vielmehr würde das Potenzial einer individuellen Mentoring-Beziehung für das Team offen kommuniziert und dadurch sicht-

³⁸¹ Vgl. Esser (1998), 94.

³⁸² Vgl. Shier/Larsen-Halikowski/Gouthro (2020).

³⁸³ Vgl. Rademacher/Weber (2017), 20, 49; Pflaum/Wüst (2019), 30.

³⁸⁴ Vgl. Stahr/Weihofen (2010), 80-98.

bar. Die Mentoring-Beziehung würde aus einer breiteren inhaltlichen Fokussierung profitieren, da nicht nur der Mentee und seine persönliche Entwicklung, sondern auch der teambezogene Umgang innerhalb der Mentoring-Beziehung angesprochen wird. Resultierend aus diesen Annahmen werden die nachfolgenden zwei Hypothesen zur Beteiligung des Teams bei Entscheidungen im Mentoring-Prozess formuliert:

H 1.1: Je höher die Beteiligung (B) des Teams bei Entscheidungen zum Mentoring, desto stabiler (ST) ist die individuelle Mentoring-Beziehung.

H 1.2: Je höher die Beteiligung (B) des Teams bei Entscheidungen zum Mentoring, desto höher ist die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung.

Eine aktive Beteiligung des Teams am Mentoring-Prozess schließt ebenfalls die Erwartungen seitens der Teammitglieder ein. In der Literatur werden überwiegend Erwartungen seitens des Mentors und des Mentees thematisiert. Mentoren gehen eine Mentoring-Beziehung ein, weil sie sich von dieser mehr Anerkennung innerhalb des Unternehmens sowie einen finanziellen Nutzen erhoffen.³⁸⁵ Ein Mentee wiederum erhofft sich eine schnellere und intensivere Einarbeitung und eine Profilierung vom Erfahrungswissen und vom Netzwerk des Mentors.³⁸⁶ Aber gerade weil Mentor und Mentee sich nicht nur untereinander austauschen, sondern auch mit ihrem jeweiligen Team eine Austauschbeziehung pflegen, ist die Betrachtung von teambezogenen Erwartungen ebenfalls von Interesse. Die Sensibilisierung des Mentors und des Mentees für die teambezogenen Erwartungen kann eine Bereicherung für den Austausch innerhalb der Mentoring-Beziehung darstellen. Konkrete Fälle im Zusammenhang mit dem Team können auf der Individualebene ausgetauscht werden. Die Kenntnis des Mentors und des Mentees über die teambezogenen Erwartungen fördert die Stabilität der individuellen Mentoring-Beziehung, welche sich daraus ergibt, dass das Verbergen der Ausübung von Mentoring seitens des Mentors und des Mentees aufgegeben wird. Hieraus folgt die Formulierung der Hypothesen 1.3 und 1.4.

H 1.3: Je höher die teambezogenen Erwartungen (ER), desto stabiler (ST) ist die individuelle Mentoring-Beziehung.

H 1.4: Je höher die teambezogenen Erwartungen (ER), desto höher ist die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung.

Die Sensibilisierung des Mentors und des Mentees für die Rolle im Team beinhaltet auch, dass das Team sich als Team wahrnimmt. Eine enge Zusammenarbeit sowie eine hohe Ver-

³⁸⁵ Vgl. Schmid/Haasen (2011), 25-26; Ghosh/Reio (2013), 109.

³⁸⁶ Vgl. Allen et al. (2004), 130; Schmid/Haasen (2011), 20.

trauensbasis innerhalb des Teams fördern den Teamgedanken.³⁸⁷ Hierzu gehört auch die Bereitschaft, sein eigenes Wissen und seine eigenen Erfahrungen weiterzugeben.³⁸⁸ Gerade diese Bereitschaft der Wissensweitergabe ist ein Merkmal der Mentoring-Beziehung³⁸⁹ und stellt eine Verbindung zwischen Team und Mentoring dar. Die Erfahrungen einer engen und vertrauensvollen Zusammenarbeit sowie dem daraus resultierenden Wissensaustausch³⁹⁰ innerhalb eines Teams wirken sich positiv auf den Mentor und den Mentee aus und stabilisieren die Mentoring-Beziehung. Es ist jedoch auch so, dass Mentor und Mentee im täglichen Arbeitsleben mit ihrem Team unterschiedlichste Situationen und Herausforderungen bewältigen müssen. Die individuelle Mentoring-Beziehung bietet eine gute Möglichkeit der Reflexion der beschriebenen Situationen und Herausforderungen.³⁹¹ Den thematisierten Sachverhalt der Teamorientierung und deren Einfluss auf die Stabilität der individuellen Mentoring-Beziehung sowie die Teamausrichtung der individuellen Mentoring-Beziehung greifen die Hypothesen 1.5 und 1.6 auf:

H 1.5: Je höher die Teamorientierung (TO) im Team, desto stabiler (ST) ist die individuelle Mentoring-Beziehung.

H 1.6: Je höher die Teamorientierung (TO) im Team, desto höher ist die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung.

Die Auseinandersetzung mit dem Team anhand der Beteiligung (B), der teambezogenen Erwartungen (ER) sowie der Teamorientierung (TO) und deren Einfluss auf die individuelle Mentoring-Beziehung in Form der Stabilität (ST) und der Höhe der Teamausrichtung (TA) stellen die Ausgangssituation dar, siehe Abbildung 12. Sie zeigen die Verbindung zwischen dem Team und der individuellen Mentoring-Beziehung auf.

³⁸⁷ Vgl. Lackner/Krainz (2015), 208, 211-212.

³⁸⁸ Vgl. Pflaum/Wüst (2019), 89.

³⁸⁹ Vgl. Carl/Feldhaus (2017), 21.

³⁹⁰ Vgl. Goffin (2020), 373.

³⁹¹ Vgl. Erpenbeck/Sauter (2019), 176-177.

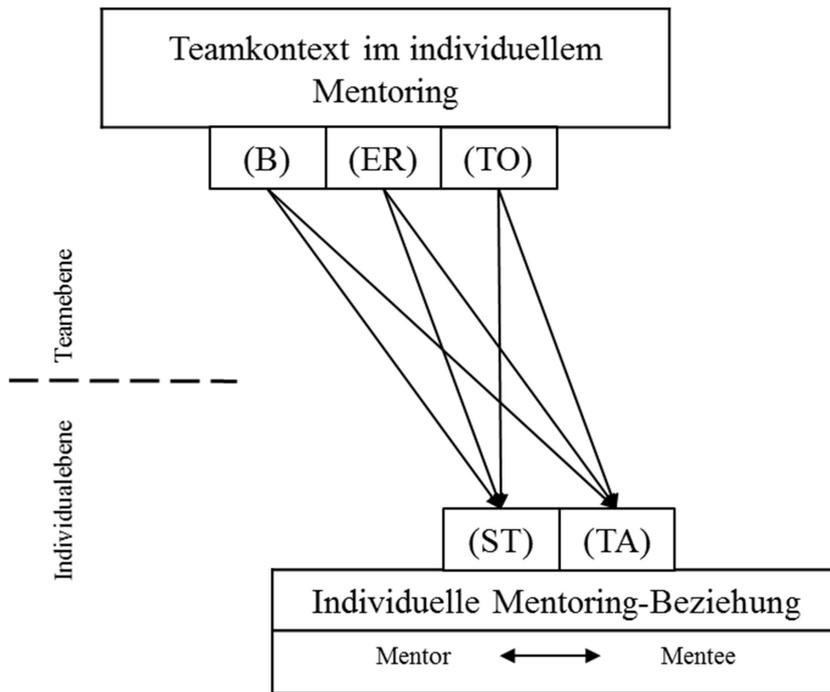


Abbildung 12: Untersuchungsvariablen in der Logik der Situation

3.2.2 Logik der Selektion

Die Individualebene verbindet Mentor und Mentee sowie deren soziale Handlungen. Es entsteht eine reine Mentor-Mentee-Verbindung, die durch wiederholte Treffen intensiviert wird. Die Wiederholung des Austausches zwischen Mentor und Mentee bringt die individuelle Effektivität einer individuellen Mentoring-Beziehung hervor. Dieser immer wiederkehrende Verlauf kann auch als Iteration bezeichnet werden. Schwerpunkt der Logik der Selektion liegt daher in der individuellen Mentoring-Beziehung. Abbildung 13 zeigt den Zusammenhang zwischen der individuellen Mentoring-Beziehung und der individuellen Effektivität.

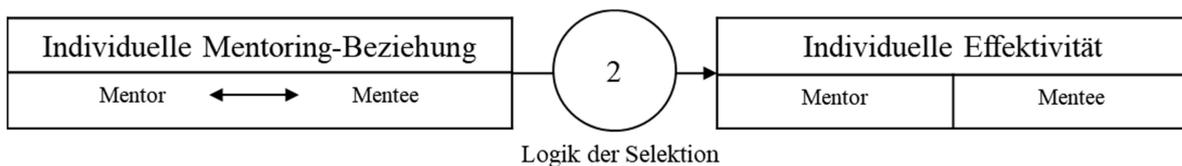


Abbildung 13: Logik der Selektion – Übergang innerhalb der Individualebene

Ein wesentliches Merkmal zur Durchführung von Mentoring sind fortlaufende Treffen zwischen dem Mentor und dem Mentee, welche individuell vereinbart werden. Ein von Anfang an festgelegter regelmäßiger Termin unterstützt die Stabilität der individuellen Mentoring-Beziehung. Darüber hinaus bietet ein regelmäßiges Treffen die Möglichkeit der Vorbereitung und Nachbereitung des Termins seitens des Mentors und des Mentees. Gerade durch die Vor- und Nachbereitung wird die Zielerreichung der individuellen Mentoring-

Beziehung vollzogen. Die Fokussierung auf die vordefinierten Ziele seitens des Mentors und des Mentees und deren Erreichung erhöhen die Zufriedenheit mit der individuellen Mentoring-Beziehung.³⁹² Rückführend auf die dargelegten Inhalte werden die Hypothesen 2.1 und 2.2 formuliert:

H 2.1: Je höher die Stabilität (ST) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung.

H 2.2: Je höher die Stabilität (ST) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung.

Die Intensivität des Austausches innerhalb der Mentoring-Beziehung ermöglicht es, das neu-gewonnene Wissen in der Praxis anzuwenden.³⁹³ Erst durch den Gebrauch der Erfahrungen und des Wissens wird ein Mehrwert durch Mentoring generiert, wodurch die Zufriedenheit und die Zielerreichung seitens des Mentors und des Mentees steigen.³⁹⁴ Neues Wissen kann aber nicht nur durch den Mentor und den Mentee selbst generiert werden, sondern auch durch den Austausch mit dem Team.³⁹⁵ Es ist daher nicht ausgeschlossen, dass das Wissen und die Erfahrungen, die innerhalb der Mentoring-Beziehung ausgetauscht werden, im Team generiert worden sind. Die Teamausrichtung der individuellen Mentoring-Beziehung zeichnet sich auch durch die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen aus dem Mentoring ins Team hinein aus.³⁹⁶ Die Unterstützung seitens des Mentors, des Mentees durch das jeweilige Team, aber auch die Unterstützung des Teams durch die Mentoring-Beziehung erhöhen die Zielerreichung und die Zufriedenheit der individuellen Mentoring-Beziehung. Thematisiert wird dieser Sachverhalt in den Hypothesen 2.3 und 2.4:

H 2.3: Je höher die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung.

H 2.4: Je höher die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung.

Die individuelle Mentoring-Beziehung mündet in die individuelle Effektivität und berücksichtigt dabei die Beziehung zwischen der Stabilität (ST) und der Teamausrichtung (TA) auf der einen Seite und die Zielerreichung (Z) sowie die Zufriedenheit (ZU) auf der anderen

³⁹² Vgl. Pflaum/Wüst (2019), 74-75.

³⁹³ Vgl. Moldoveanu/Narayandas (2019), 46.

³⁹⁴ Vgl. Kunaka/Moos (2019), 8.

³⁹⁵ Vgl. Men et al. (2019), 807-824.

³⁹⁶ Vgl. Feldhaus/Scholz (2017), 104.

Seite, siehe Abbildung 14. Mit der Logik der Selektion wird die Analyse auf der reinen Individualebene abgeschlossen.

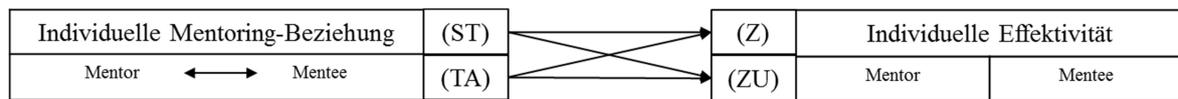


Abbildung 14: Untersuchungsvariablen in der Logik der Selektion

3.2.3 Logik der Aggregation

Die Logik der Aggregation transferiert die individuelle Effektivität der Mentoring-Beziehung auf die Teamebene. Eine Verbindung zwischen der Individualebene und der Teamebene wird erneut hergestellt, wobei der Fokus auf der individuellen Effektivität hin zur teambezogenen Effektivität liegt. Abbildung 15 stellt die Logik der Aggregation grafisch dar.

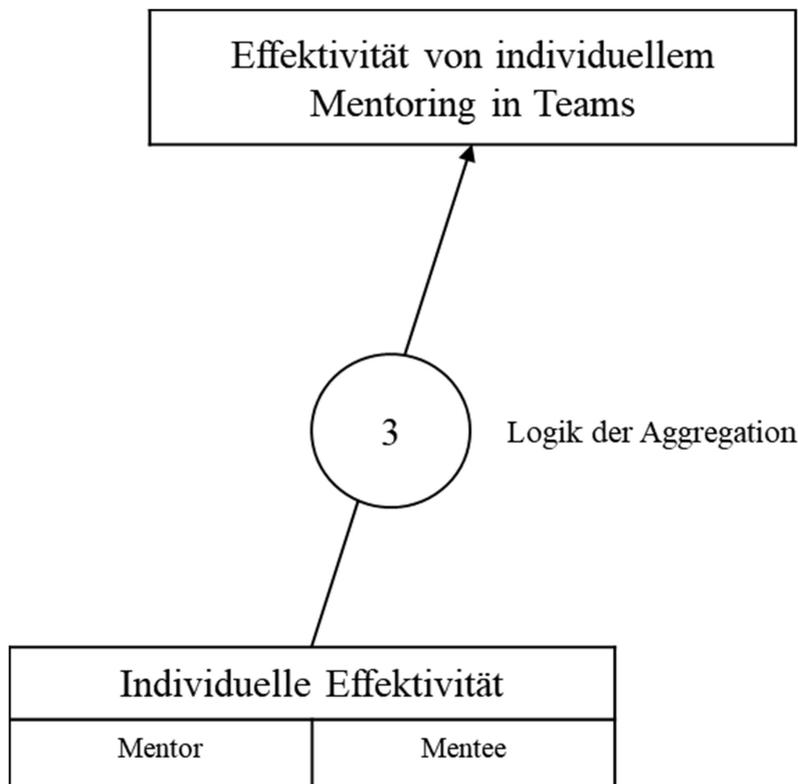


Abbildung 15: Logik der Aggregation – Übergang von der Individualebene zur Teamebene

Ausgehend von der individuellen Effektivität kommt es zwischen Mentor und Teams sowie Mentee und Team zum Austausch. Der Austausch über Herausforderungen fördert nicht nur die Lerneffektivität der individuellen Mentoring-Beziehung, sondern auch die Lerneffektivität des Teams.³⁹⁷ Es ergeben sich Parallelen zwischen der Lerneffektivität des Teams und der Zielerreichung des Mentees, neues Wissen zu generieren und anzuwenden. Gerade die

³⁹⁷ Vgl. Gnezdova/Idilov (2018), 9, 11.

Anwendung des Wissens aus der Mentoring-Beziehung wird durch einen sichtbaren Erfolg vom Team erkannt, kopiert und ein Lerneffekt wird generiert. Die Zielerreichung der individuellen Mentoring-Beziehung fördert in diesem Zusammenhang auch die Teamkommunikation, wodurch die Teameffektivität gesteigert wird.³⁹⁸ Erkennt das Team den Nutzen eines intensiven Austauschs, welcher durch den Mentor und den Mentee vorgelebt wird,³⁹⁹ so steigert dies nicht nur die Kommunikation untereinander, sondern ermöglicht eine Grundlage für einen Erfahrungsaustausch unter den Teammitgliedern. Der vertrauensvolle Erfahrungsaustausch wiederum stärkt die Bindung innerhalb des Teams. Eine erfolgreiche Zielerreichung der individuellen Mentoring-Beziehung wirkt sich damit positiv auf die Teambindung aus.

Eine weitere Verbindung besteht zwischen der Zielerreichung der individuellen Mentoring-Beziehung und dem Teamklima. Ein Ziel zur Förderung einer individuellen Mentoring-Beziehung ist die Schaffung einer vertrauensvollen Atmosphäre.⁴⁰⁰ Die Vorteile einer vertrauensvollen Umgebung werden durch den Mentor und den Mentee im Team vorgelebt. Die Förderung einer solchen Beziehung auch auf der Teamebene verbessert das Teamklima. Die facettenreiche Wirkung einer erhöhten Zielerreichung der individuellen Mentoring-Beziehung wird in den nachfolgenden Hypothesen zusammengefasst:

H 3.1: Je höher die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Lerneffektivität (LE) im Team.

H 3.2: Je höher die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teamkommunikation (TKO).

H 3.3: Je höher die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teameffektivität (TE).

H 3.4: Je höher die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teambindung (TB).

H 3.5: Je höher die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto besser ist das Teamklima (TKL).

Die individuelle Zufriedenheit vom Mentor und Mentee ist eng mit den individuellen Erwartungen verbunden. Fördert die Mentoring-Beziehungen die gesetzten Erwartungen, so steigt die individuelle Zufriedenheit mit der individuellen Mentoring-Beziehung. Die Zu-

³⁹⁸ Vgl. *Wolter-Roessler* (2017), 499.

³⁹⁹ Vgl. *Domsch/Ladwig/Weber* (2017), 8.

⁴⁰⁰ Vgl. *Pflaum/Wüst* (2019), 14, 35.

friedenheit äußert sich in der Erhöhung der fachlichen und persönlichen Kompetenzen,⁴⁰¹ welche auch durch das Team wahrgenommen werden. Die Wahrnehmung des Teams äußert sich im Kopieren von Handlungen, wodurch eine Lerneffektivität für das Team generiert wird. Die Veränderungen, die mit einer Mentoring-Beziehung einhergehen, werden als Streueffekt vom Team wahrgenommen. Gerade weil Mentoring überwiegend durch die Kommunikation ausgeführt wird, kann das Kontaktverhalten zwischen Mentor und Mentee einen wesentlichen Einfluss auf den Erfahrungs- und Wissenstransfer haben.⁴⁰² *Schulz von Thun* betont, dass der Kommunikationsstil durch Einflussfaktoren wie die Situation, die Wirkung auf Andere sowie die eigene Verfassung beeinflusst wird.⁴⁰³ Stellvertretend dafür steht das gegenseitige Geben von Feedback. Die positiven Erfahrungen aus einem konstruktiven Feedback geben Mentor und Mentee an das Team weiter. Die Implementierung der Feedbackkultur wird aktiv durch den Mentor und dem Mentee im entsprechenden Team vorangetrieben. Dies wiederum fördert die Teamkommunikation unter den Teammitgliedern.⁴⁰⁴ Hieraus erwächst Wertschätzung für die Arbeit anderer Teammitglieder, wodurch die Teameffektivität gesteigert wird.⁴⁰⁵ Die Zufriedenheit mit der individuellen Mentoring-Beziehung erhöht die Teambindung und führt zu einem verbesserten Teamklima. Eine aktive Umsetzung der Zufriedenheit mit der individuellen Mentoring-Beziehung wird als Streueffekt im Team wahrgenommen, hieraus resultieren die nachfolgenden Hypothesen:

H 3.6: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Lerneffektivität (LE) im Team.

H 3.7: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teamkommunikation (TKO).

H 3.8: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teameffektivität (TE).

H 3.9: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teambindung (TB).

H 3.10: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung, desto besser ist das Teamklima (TKL).

⁴⁰¹ Vgl. *Liebhart/Faullant* (2017), 72-73.

⁴⁰² Vgl. *Wihler* (2019), 805.

⁴⁰³ Vgl. *Schulz von Thun* (2011), 293-294.

⁴⁰⁴ Vgl. *Joo et al.* (2012), 78, 85.

⁴⁰⁵ Vgl. *White* (2017), 199.

Die individuelle Effektivität setzt sich zusammen aus der individuellen Zielerreichung (Z) und der individuellen Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung. Diese Variablen haben einen Einfluss auf die Lerneffektivität (LE) im Team, die Teamkommunikation (TKO), die Teameffektivität (TE), die Teambindung (TB) und das Teamklima (TKL). Die Darstellung der Logik der Aggregation mit der Verortung der Variablen wird in Abbildung 16 dargestellt.

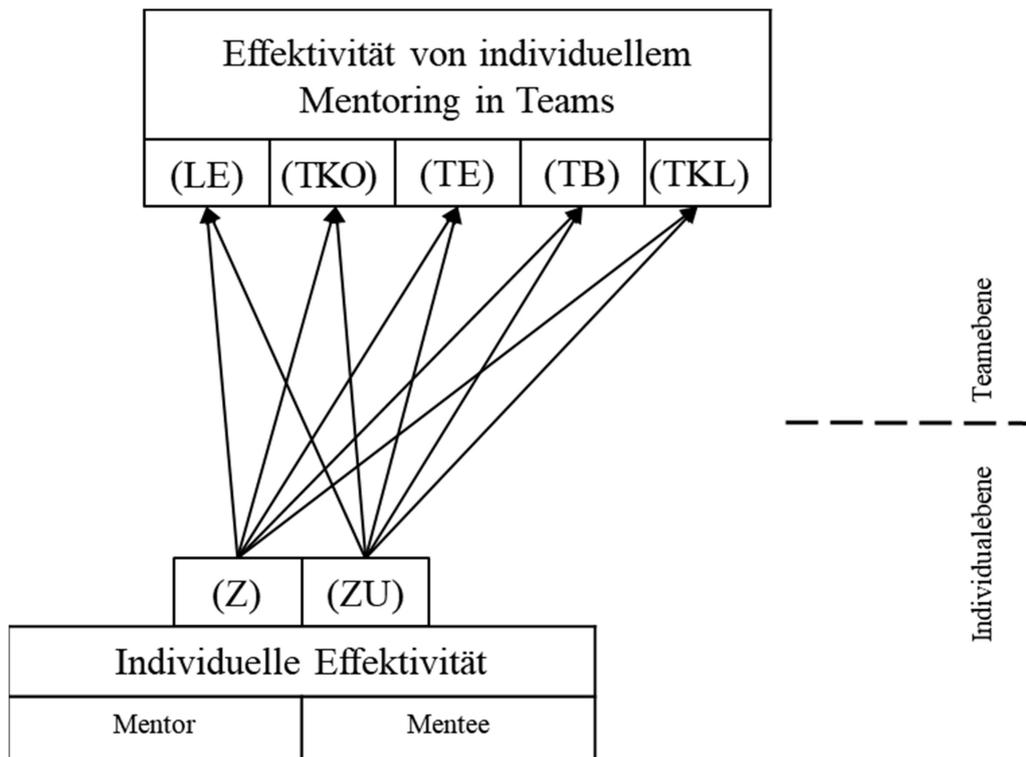


Abbildung 16: Untersuchungsvariablen in der Logik der Aggregation

Eine Übersicht aller formulierten Hypothesen wird in Tabelle 1 dargestellt. Die Inhalte der Tabelle sind gemäß den dargestellten Logiken gegliedert und bilden den Überblick der Untersuchung.

Hypothesen
Hypothese 1.1: Je höher die Beteiligung (B) des Teams bei Entscheidungen zum Mentoring, desto stabiler (ST) ist die individuelle Mentoring-Beziehung.
Hypothese 1.2: Je höher die Beteiligung (B) des Teams bei Entscheidungen zum Mentoring, desto höher ist die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung.
Hypothese 1.3: Je höher die teambezogenen Erwartungen (ER), desto stabiler (ST) ist die individuelle Mentoring-Beziehung.
Hypothese 1.4: Je höher die teambezogenen Erwartungen (ER), desto höher ist die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung.
Hypothese 1.5: Je höher die Teamorientierung (TO) im Team, desto stabiler (ST) ist die individuelle Mentoring-Beziehung.
Hypothese 1.6: Je höher die Teamorientierung (TO) im Team, desto höher ist die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung.
Hypothese 2.1: Je höher die Stabilität (ST) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung.
Hypothese 2.2: Je höher die Stabilität (ST) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung.
Hypothese 2.3: Je höher die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung.
Hypothese 2.4: Je höher die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung.
Hypothese 3.1: Je höher die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Lerneffektivität (LE) im Team.
Hypothese 3.2: Je höher die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teamkommunikation (TKO).
Hypothese 3.3: Je höher die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teameffektivität (TE).
Hypothese 3.4: Je höher die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teambindung (TB).
Hypothese 3.5: Je höher die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto besser ist das Teamklima (TKL).
Hypothese 3.6: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung (ZU), desto höher ist die Lerneffektivität (LE) im Team.
Hypothese 3.7: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teamkommunikation (TKO).
Hypothese 3.8: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teameffektivität (TE).
Hypothese 3.9: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teambindung (TB).
Hypothese 3.10: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung, desto besser ist das Teamklima (TKL).

Tabelle 1: Übersicht der formulierten Hypothesen zur Effektivität von individuellem Mentoring in Teams

3.3 Methodik

3.3.1 Aufbau der Fragebögen

Der Aufbau des Fragebogens beginnt mit einer Identifikationsnummer, welche dazu beiträgt, dass die Anonymität der Mentoring-Beziehung sowie des Teams gewahrt wird.⁴⁰⁶ Darüber hinaus konnte anhand der Identifikationsnummer jede Mentoring-Beziehung dem jeweiligen Team zugeordnet werden. Die erste Zahl der Identifikationsnummer steht für das Unternehmen. Mit der zweiten Zahl wird der Geschäftsbereich oder der Standort verbunden. Eine fortlaufende Nummer beendet den Aufbau.

Der Fragebogen für den Mentor ist gleichzeitig auch der Fragebogen für den Mentee und setzt sich aus drei Seiten zusammen. Damit wird eine Vergleichbarkeit zwischen den Aussagen des Mentors und des Mentees gewährleistet. Der Fragebogen beginnt mit einer kurzen Einleitung, die auch die Rücksendeadresse beinhaltet. Es folgen Fragen zu den Rahmenbedingungen der Mentoring-Beziehung. Darauf aufbauend beinhaltet der Fragebogen Fragen zur Stabilität, der Teamausrichtung, der Zielerreichung sowie zur Zufriedenheit der individuellen Mentoring-Beziehung. Die Fragestellungen orientieren sich an den Fragestellungen von *Allen* und *Eby*.⁴⁰⁷ Abgeschlossen wird der Fragebogen mit den Fragen zur Person und zur Beschäftigung. In Anhang 1 ist der versendete Fragebogen im Original hinterlegt.

Der Fragebogen für die Teammitglieder besteht aus vier Seiten und beginnt mit einer Einleitung in die Thematik sowie dem Verweis auf die Rücksendeadresse. Der erste Fragenblock widmet sich der Beteiligung des Teams am Mentoring-Prozess. Aufbauend darauf werden die Erwartungen des Teams an Mentoring abgefragt. Es folgen Fragestellungen zur Teamorientierung, Teamkommunikation und Teameffektivität. Hierbei handelt es sich um Fragestellungen, die keinerlei Bezug zu einer Mentoring-Beziehung vorweisen. In Bezug auf die Teameffektivität wird auf die Arbeitsleistung zurückgegriffen. Hierbei orientieren sich die Fragestellungen an den empirischen Erkenntnissen von *Wayne, Shore* und *Linden*.⁴⁰⁸ Weitere Bestandteile des Fragebogens sind die Lerneffektivität, die Teambindung und das Teamklima. Die Fragen zur Lerneffektivität gehen auf den Austausch von Wissen zurück und greifen die Fragestellungen der Studie von *De Vries, Van den Hoff* und *De Ridder* auf.⁴⁰⁹ Das Teamklima wird durch die Untersuchung von *Anderson* und *West* domi-

⁴⁰⁶ Vgl. *Hollenberg* (2016), 8.

⁴⁰⁷ Vgl. *Allen/Eby* (2003), 476.

⁴⁰⁸ Vgl. *Wayne/Shore/Linden* (1997), 94-95.

⁴⁰⁹ Vgl. *De Vries/Van den Hooff/De Ridder* (2006), 131.

niert.⁴¹⁰ Ähnlich zum Fragebogen des Mentors und des Mentees bilden die Fragen zur Person und zur Beschäftigung den Abschluss des Fragebogens. Sie sind als Kontrollvariablen des Fragebogens anzusehen und setzen sich im Einzelnen aus dem Geschlecht, dem Alter und der schulischen und beruflichen Ausbildung zusammen. Weiterhin sind das Arbeitsverhältnis, die Berufserfahrung, die Organisationszugehörigkeit und die wöchentliche Arbeitszeit Bestandteile der Kontrollvariablen. Abgeschlossen wird der Fragebogen mit der Abfrage der Teamgröße. Anhang 2 beinhaltet den vollständigen Fragebogen.

3.3.2 Datenerhebung

Zur Erhebung der Untersuchung wurde die Broschüre der *Women and Work*, Europas größte Karriere-Messe und Kongress für Frauen, herangezogen. In der Broschüre der *Women and Work* sind mehr als 100 Top-Unternehmen hinterlegt, welche aufzeigen, was sie ihren zukünftigen Bewerberinnen bieten. Auffällig ist, dass in dieser Broschüre eine Vielzahl an Arbeitgebern auf Mentoring verweisen. Ergänzend zu der Quelle wurden die Internetseiten der Unternehmen auf den Begriff Mentoring untersucht. War ein Verweis auf Mentoring vorhanden, wurde das Unternehmen mit einer E-Mail angeschrieben und ein Forschungsexposé angehängt. Vereinzelt wurden auch Telefonate geführt, um aufkommende Fragestellungen zu klären.

Bei einer positiven Rückmeldung wurden den Koordinatoren E-Mails zugesendet, welche dann an die Mentoren weitergeleitet wurden. Die Schnittstelle der Koordinatoren ist insofern wichtig, da die E-Mail-Adressen der Mentoren zu den personenbezogenen Daten gehören und nicht an Dritte weitergeleitet werden durften. Die Mentoren füllten den für sie vorgesehenen Fragebogen aus und sendeten diesen per E-Mail zurück. Die E-Mail an den Mentor beinhaltete zwei weitere E-Mails. Die Aufgabe des Mentors bestand also nicht nur im Ausfüllen des Fragebogens, sondern auch in der Weiterleitung einer E-Mail an den entsprechenden Mentee sowie an die Teammitglieder des Mentors. Zeichnete sich eine geringe Rücklaufquote ab, wurde in Absprache mit den Koordinatoren der postalische Weg eingeschlagen: Die Fragebögen wurden ausgedruckt und durch die Koordinatoren an die Teilnehmer versendet. Zur Wahrung der Anonymität beinhalteten die Unterlagen einen Briefumschlag mit der Bitte um Rücksendung. Teilnehmer, die ihren Fragebogen per E-Mail zurücksendeten, erhielten eine Rückantwort, in der die Löschung ihrer E-Mail-Adresse mitgeteilt wurde.

⁴¹⁰ Vgl. *Anderson/West* (1994).

Insgesamt wurden 180 Fragebögen versendet und 137 Fragebögen kamen vollständig zurück, dies entspricht einer Rücklaufquote von 76 %. Diese verteilen sich auf drei Unternehmen. Alle drei teilnehmenden Unternehmen sind unterschiedlichen Branchen zuzuordnen. Unternehmen 1 ist im Luftverkehr tätig und beschäftigt ca. 130.000 Mitarbeiter. Unternehmen 2 ist in der Elektronikbranche aktiv und beschäftigt ca. 197.000 Mitarbeiter. Unternehmen 3 ist ein Mischkonzern mit ca. 406.000 Mitarbeitern und ermöglichte es, die Studie an unterschiedlichen Standorten durchzuführen.

Deutlich wird in Abbildung 17, dass das Unternehmen 3 die Studie dominiert, hierbei fallen besonders die Standorte 3-3 und 3-5 ins Gewicht. In Unternehmen 2 hingegen wurden keine Fragebögen seitens des Teams ausgefüllt. Dies war eine Voraussetzung des Unternehmens für die Teilnahme an der Studie. Die Fragebögen von Unternehmen 2 werden daher erst in Abschnitt 4.6 herangezogen. Die Zusammensetzung aller Fragebögen verteilt sich wie folgt: 21 % Mentoren, 20 % Mentees und 34 % Teammitglieder. 24 % der Fragebögen beinhalten fehlende Informationen, diese sind mit dem Missing-Code .a gekennzeichnet.

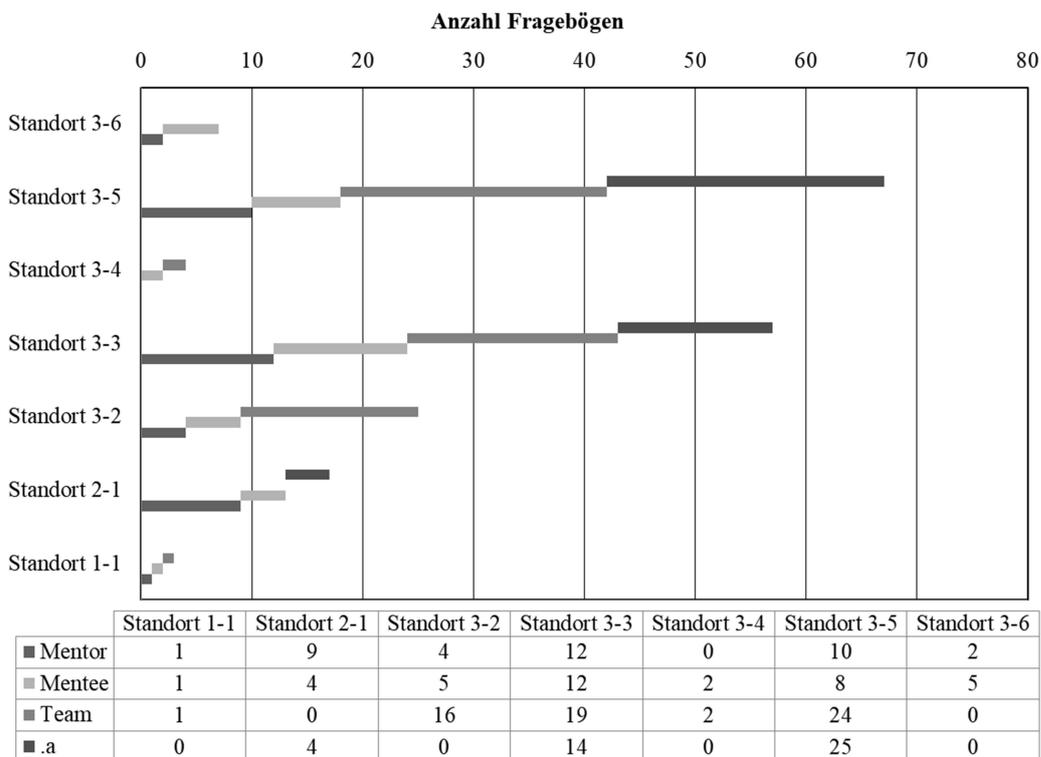


Abbildung 17: Aufstellung der Zielgruppe nach der Unternehmens-ID

Interessant sind die Angaben zur Verteilung des Geschlechts: 91 % der Mentoren sind männlich, 75 % der Mentees sind weiblich. Die Mentoring-Beziehung ist überwiegend geprägt von einem männlichen Mentor und einer weiblichen Mentee, dies ist in 58 % der vor-

liegenden Mentoring-Beziehungen der Fall. Bei genauer Auseinandersetzung mit der geschlechterspezifischen Konstellation in Mentoring-Beziehungen zeigt sich, dass in 23 % der Fälle der Mentor und der Mentee männlich sind. Nur 5 % der individuellen Mentoring-Beziehungen verweisen auf eine rein weibliche Beziehung. Bei den Teamfragebögen gleichen sich die Geschlechter mit 41 % weiblichen und 59 % männlichen Fragebögen an.

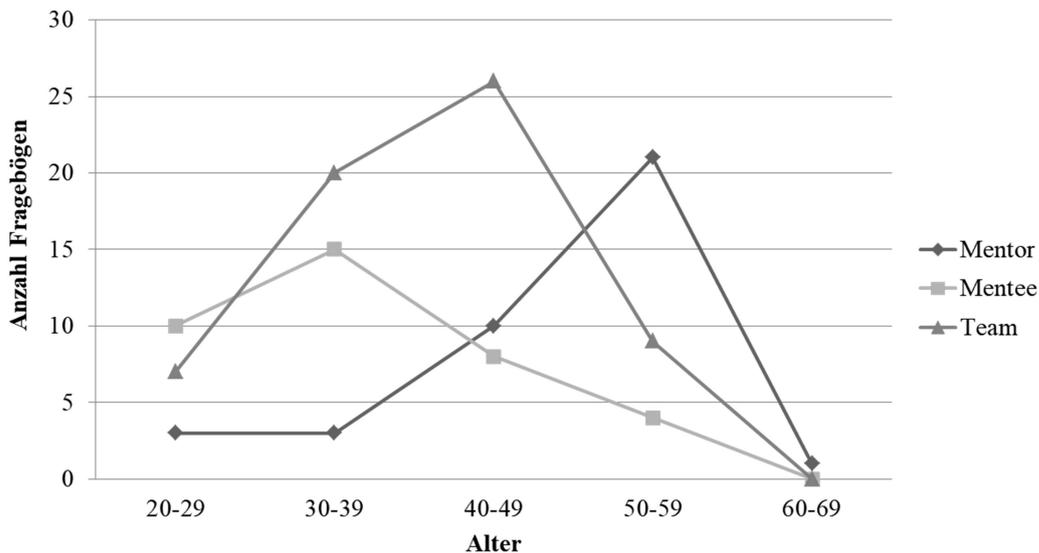


Abbildung 18: Altersverteilung der Zielgruppe

Abbildung 18 zeigt auf, dass der Mentor durchschnittlich älter ist als der Mentee. Das Team stellt beim Alter ein Bindeglied zwischen dem Mentor und dem Mentee dar. Der Schulabschluss und die Berufsausbildung weisen nur geringe Unterschiede zwischen dem Mentor und Mentee auf. Einzig der Wert im Bereich der Promotion ist beim Mentor höher als beim Mentee. In der Auseinandersetzung mit der Position im Unternehmen zeigt sich, dass der Mentor in den meisten Fällen eine Führungsposition besetzt. Der Mentee hingegen besetzt eine Position als Sachbearbeiter oder als Team- oder Projektleiter. Die bisher herausgearbeiteten Aussagen zum Mentor und zum Mentee bestätigen die Inhalte aus den theoretischen Grundlagen zum individuellen Mentoring.

Insgesamt zeichnet sich beim Mentee eine durchschnittliche Berufserfahrung von 13 Jahren aus, beim Mentor sind es durchschnittlich 24 Jahre und beim Team durchschnittlich 17 Jahre, wobei die Angaben zwischen 10 Jahren schwanken. Die Unternehmenszugehörigkeit beträgt beim Mentee durchschnittlich 8 Jahre und beim Mentor durchschnittlich 20 Jahre. Das Team weist eine Unternehmenszugehörigkeit von durchschnittlich 10 Jahren aus. Bei der Unternehmenszugehörigkeit schwanken die Angaben um 8 Jahren. Die wöchentliche Arbeitszeit beträgt beim Mentee durchschnittlich 40 h, der Mentor weist eine durchschnittliche Arbeitszeit von 47 h und das Team eine durchschnittliche Arbeitszeit von 42 h. Die

Angaben zur Arbeitszeit können um 9 Stunden variieren. Die Angaben zur Teamgröße verweisen auf eine durchschnittliche Teamgröße von 46 Teammitgliedern. Es ist jedoch so, dass dieser Wert extrem schwankt und damit eine Einheitlichkeit nur bedingt gegeben ist.

3.3.3 Auswertung

Die Auswertung der Ergebnisse wird anhand der Statistik-Software Stata vorgenommen. Es handelt sich hierbei um die Version 13.1, welche nur in der englischen Sprache vorhanden ist. Abbildungen, die aus Stata gewonnen werden, sind daher alle in Englisch.

Der Aufbau der Daten orientiert sich an der Identifikationsnummer, die jedem Fragebogen vor der Verteilung zugeteilt worden ist. Analoge Items aus den Fragebögen des Mentors und des Mentees werden als Variablen zusammengefasst. Ein ähnliches Vorgehen erfolgt in der Zusammenfassung der Items der Teammitglieder zu Variablen. Abbildung 19 zeigt das Vorgehen im Aufbau der Daten.

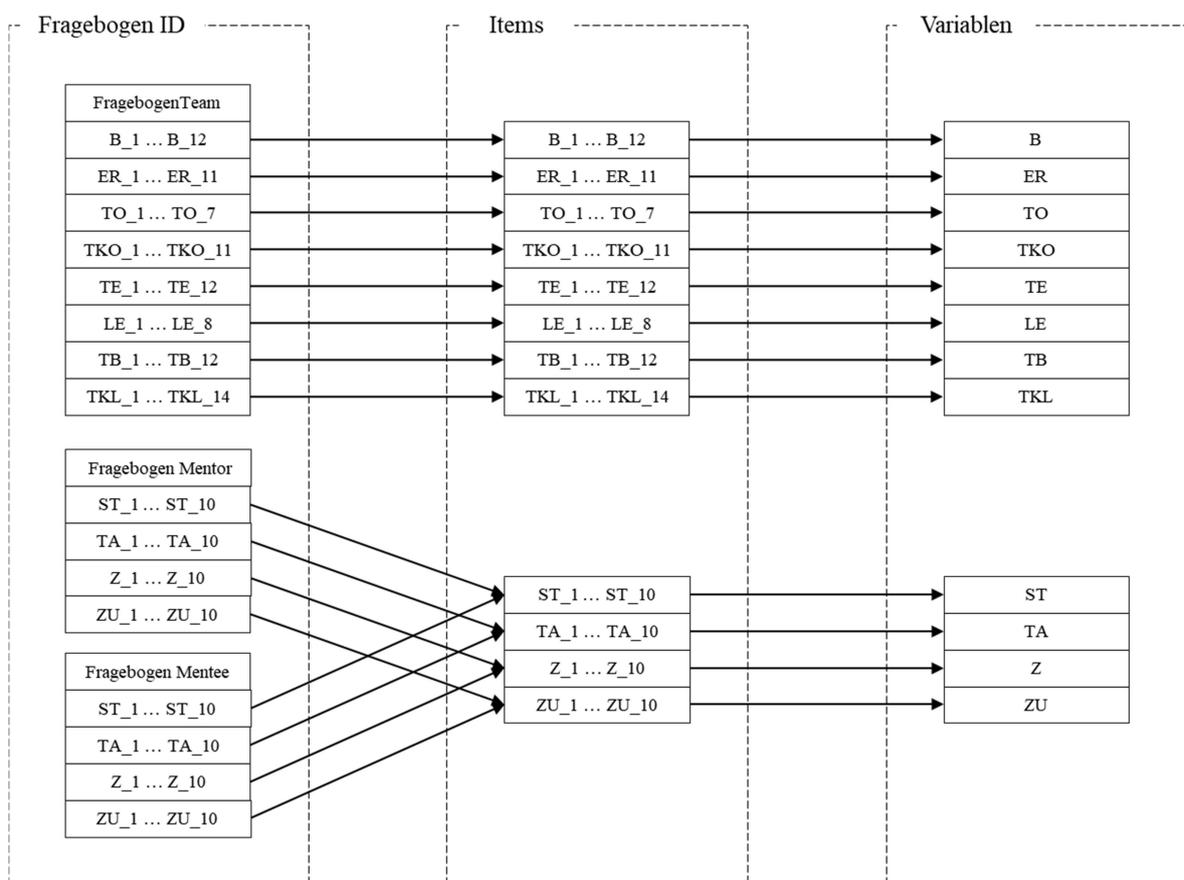


Abbildung 19: Aufbau der Datenbank

Bei der Übertragung der Ergebnisse wurde eine weitere Variable mit der Bezeichnung *Beziehung* hinzugefügt. Diese Variable kennzeichnet alle Fragebögen, die eine Triade darstellen, mit einer Eins. Eine Triade besteht aus den Fragebögen des Mentors, des Mentees und mindestens einem Teammitglied. Es ergeben sich 22 Triaden, welche sich aus 106 Frage-

bögen zusammensetzen. Die verbleibenden 31 Fragebögen, die keine Triade darstellen, erhalten in der Variable *Beziehung* eine Null. Die Dissertationsschrift legt den Schwerpunkt auf die Daten zu den vollständigen Dreiecksbeziehungen. Dennoch werden die Daten der unvollständigen Dreiecksbeziehungen auf ihre Güte überprüft. Die Erkenntnisse aus den unvollständigen Dreiecksbeziehungen können die vollständigen Dreiecksbeziehungen gegebenenfalls ergänzen.

Bei der Beantwortung von Fragebögen kommt es vereinzelt zu Antwortausfällen. Die Antwortausfälle wurden mit zwei unterschiedlichen Missing-Codes⁴¹¹ belegt. Der Missing-Code .a steht für die fehlenden Angaben zur Person und der beruflichen Ausbildung und Entwicklung des Mentors, des Mentees und der Teammitglieder. Der Missing-Code .b steht für alle fehlende Angaben innerhalb der zu messenden Variablen im Fragebogen.

Zur Minimierung von Antwortausfällen gibt es unterschiedlichste Missing-Data-Techniken. Das am häufigsten genutzte Verfahren ist das Eliminierungsverfahren, bei dem ganze Stichprobendatensätze aufgrund fehlender Angaben gelöscht werden. Nachteil dieses Verfahrens ist der Verlust von wichtigen Erkenntnissen sowie einer möglichen Verfälschung der verbleibenden Stichprobendatensätze. Um die restlichen Erkenntnisse aus den Fragebögen dennoch zu nutzen, wurde mit Stata 13.1 eine multiple Imputation⁴¹² durchgeführt. Die Ergebnisse der multiplen Imputation verwiesen nur auf eine geringe Verbesserung der Standardabweichung, wodurch eine Ignorierbarkeit der Missing-Data vertretbar ist.⁴¹³

Weiterhin werden in der Untersuchung Regressionskoeffizienten aufgestellt, welche den Zusammenhang zwischen Variablen aufzeigen. Für eine Vergleichbarkeit werden standardisierte Regressionskoeffizienten herangezogen.⁴¹⁴

3.3.4 Testgütekriterien

Zur Charakterisierung der Güte eines Tests werden Gütekriterien herangezogen, die eine nachvollziehbare Beurteilung gewährleisten. In der vorliegenden Dissertationsschrift liegt der Fokus auf der Objektivität, der Reliabilität und der Validität.⁴¹⁵

Die Beurteilung des Testverfahrens beginnt mit der *Objektivität*. *Moosbrugger* und *Kelava* sehen die Objektivität eines Tests vorliegen, „wenn er dasjenige Merkmal, das er misst, unabhängig von Testleiter und Testleistungen misst. Außerdem müssen klare und anwender-

⁴¹¹ Vgl. *Kohler/Kreuter* (2012), 394.

⁴¹² Vgl. *Kohler/Kreuter* (2012), 218-224; *Acock* (2012), 362-374.

⁴¹³ Vgl. *Rubin* (1976); *Allison* (2002).

⁴¹⁴ Vgl. *Backhaus* et al. (2018), 73-74.

⁴¹⁵ Vgl. *Bühner* (2011), 58-71.

unabhängige Regeln für die Ergebnisinterpretation vorliegen.“⁴¹⁶ Innerhalb der Objektivität erfolgt eine Unterscheidung in Durchführungsobjektivität, Auswertungsobjektivität und Interpretationsobjektivität. Im vorliegenden Testverfahren zeichnet sich die Durchführungsobjektivität durch zwei Fragebögen aus, welche überwiegend durch eine vordefinierte Antwortskala beantwortet werden. Ein weiteres förderndes Merkmal der Durchführungsobjektivität ist die Versendung der Fragebögen durch die Koordinatoren, wodurch eine Interaktion zu den Testpersonen vor dem Ausfüllen der Fragebögen vermieden wird.⁴¹⁷ Die Auswertungsobjektivität zeichnet sich durch eine Unabhängigkeit zwischen Testergebnis und Testauswerter aus. Da die vorliegenden Fragebögen überwiegend aus Multiple-Choice-Fragen bestehen, unterstützen diese die Auswertungsobjektivität. Die halboffenen Fragen zur Anzahl der Mentoring-Beziehung, Dauer der Mentoring-Beziehung, Berufserfahrung, Zugehörigkeit zum Unternehmen, wöchentlichen Arbeitszeit und Anzahl der Teammitglieder zeichnen sich durch eine numerische Antwort aus. Auf Grundlage umfassender theoretischer Auseinandersetzungen, welche auch empirische Studien zum Thema Mentoring und Team beinhalten, werden subjektive Interpretationen minimiert. Ergänzend werden standardisierte Interpretationen für unvollständige Beziehungen angewendet, welche ebenfalls die Interpretationsobjektivität unterstützen. Die Objektivität stellt, durch die Unabhängigkeit vom Testleiter, eine Voraussetzung für die Reliabilität dar.

Die *Reliabilität* betrachtet den Grad der Messgenauigkeit des Items. Ein Test ist also erst zuverlässig, wenn keine Messfehler vorhanden sind.⁴¹⁸ Die klassische Testtheorie unterscheidet im Bereich der Reliabilität unterschiedliche Verfahren: Retest-Reliabilität, Paralleltest-Reliabilität, Testhalbierungs-Reliabilität und innere Konsistenz.⁴¹⁹ Die Schätzung der Reliabilität erfolgt in der Analyse zur Effektivität von individuellem Mentoring in Teams durch Cronbachs Alpha. Dieser Faktor ist der inneren Konsistenz zugeordnet. Die innere Konsistenz zeichnet sich dadurch aus, dass jedes Merkmal im Test als eigenständiger Testteil angesehen wird. Dabei wird davon ausgegangen, dass „je stärker die Testteile untereinander positiv korrelieren, desto höher ist die innere Konsistenz des Verfahrens“⁴²⁰.

Tabelle 2 beinhaltet alle verwendeten Gütekriterien und deren Schwellenwerte mit den entsprechenden Quellen.

⁴¹⁶ Moosbrugger/Kelava (2012), 8.

⁴¹⁷ Vgl. Moosbrugger/Kelava (2012), 9.

⁴¹⁸ Vgl. Moosbrugger/Kelava (2012), 11.

⁴¹⁹ Vgl. Wolf/Best (2010), 242-249.

⁴²⁰ Moosbrugger/Kelava (2012), 13.

Gütekriterien	Schwellenwert	Quellen
Item-to-Total Korrelation	$\geq 0,50$	<i>Bohrnstedt</i> (1969) <i>Bearden/Netemeyer/ Teel</i> (1989)
Faktorladungen	$\geq 0,50$	<i>Bagozzi/Yi</i> (1988) <i>Backhaus et al.</i> (2018)
Indikatorreliabilität	$\geq 0,40$	<i>Homburg/Baumgartner</i> (1995)
Cronbachs Alpa (α)		
Excellent/exzellente	$> 0,90$	
Good/gut	$> 0,80$	<i>Bortz/Döring</i> (2016)
Acceptable/akzeptabel	$> 0,70$	<i>Moosbrugger/Kelava</i> (2012) <i>Schmitt</i> (1996)
Questionable/fragwürdig	$> 0,60$	
Poor/schlecht	$> 0,50$	
Unacceptable/inakzeptabel	$< 0,50$	
Faktorreliabilität	$\geq 0,60$	<i>Bagozzi/Yi</i> (1988)
Durchschnittlich extrahierte Varianz	$\geq 0,50$	<i>Bagozzi/Yi</i> (1988)

Tabelle 2: Gütekriterien zur Reliabilitätsprüfung⁴²¹

Die Item-to-Total-Korrelation stellt die Korrelation zwischen dem Item und der Summe aller zugehörigen Items zur Messung einer Variablen dar. Ein zufriedenstellender Grenzwert ist bei mindestens 0,5 zu verorten.⁴²² Zur Analyse der Stärke und zur „Richtung der Zusammenhänge zwischen Faktoren und ursprünglichen Variablen“⁴²³ werden Korrelationen berechnet, welche nachfolgend als Faktorladungen bezeichnet werden. Die Faktorladungen sollten dabei einen Wert von 0,5 nicht unterschreiten.⁴²⁴ Mit dem Quadrieren der Faktorladungen wird die Indikatorreliabilität berechnet.⁴²⁵ In der Dissertationsschrift wird jedoch nur die Faktorladung dargestellt.

Der Wert von Cronbachs Alpha, der auf eine konsistente Skala schließen lässt, ist jedoch in der Literatur umstritten. Einen anzustrebenden Alphawert von 0,80 vertreten *Bortz* und *Döring*.⁴²⁶ *Moosbrugger* und *Kelava* sowie *Schmitt* sehen einen Alphawert von 0,70 als akzeptabel an.⁴²⁷ Dieser Akzeptanz folgt auch die empirische Analyse zur Effektivität von individuellem Mentoring in Teams. Es ist weiterhin bekannt, dass der Wert von Cronbachs Alpha mit einer höheren Anzahl an Items steigt.⁴²⁸ Ein weiteres Gütekriterium ist die Faktorrelia-

⁴²¹ Vgl. *Weiber/Mühlhaus* (2014), 130.

⁴²² Vgl. *Bohrnstedt* (1969), 543, 546; *Bearden/Netemeyer/Teel* (1989), 475.

⁴²³ *Backhaus et al.* (2018), 370.

⁴²⁴ Vgl. *Bagozzi/Yi* (1988), 82; *Backhaus et al.* (2018), 429.

⁴²⁵ Vgl. *Homburg/Baumgartner* (1995), 170.

⁴²⁶ Vgl. *Döring/Bortz* (2016), 708.

⁴²⁷ Vgl. *Schmitt* (1996), 351; *Moosbrugger/Kelava* (2012), 135-136.

⁴²⁸ Vgl. *Cortina* (1993), 101.

bilität, welche die interne Konsistenz aufzeigt. Da Stata die Faktorreliabilität nicht ausweist, erfolgt die Berechnung gemäß der Ausarbeitung nach *Fornell* und *Larcker*⁴²⁹:

$$\text{Faktorreliabilität} = \text{rel}(\xi_j) = \frac{(\sum_{i=1}^k \lambda_{ij})^2 \phi_{jj}}{(\sum_{i=1}^k \lambda_{ij})^2 \phi_{jj} + \sum_{i=1}^k \theta_{ii}}$$

mit folgenden Parametern:

k: Anzahl der Indikatoren

λ_{ij} : geschätzte Faktorladung zwischen Indikator x_i und Faktor ξ_j

ϕ_{jj} : die geschätzte Varianz des Faktors ξ_j

θ_{ii} : die geschätzte Varianz des Messfehlers δ_i bei dem Indikator x_i

Der Wertebereich der Faktorreliabilität liegt im Intervall von Null bis Eins, wobei ein Wert nahe Eins auf eine hohe Reliabilität verweist. Eine ausreichend hohe Reliabilität sehen *Bagozzi* und *Yi* sowie *Homburg* und *Baumgartner* bei einem Mindestwert von 0,6.⁴³⁰ Dieser Auslegung folgt die Dissertationsschrift.

Auch die durchschnittlich erfasste Varianz wird in Stata nicht berechnet, daher wird erneut auf die Ausarbeitung nach *Fornell* und *Larcker*⁴³¹ zurückgegriffen:

$$\text{Durchschnittlich erfasste Varianz} = \text{DEV}(\xi_j) = \frac{\sum_{i=1}^k \lambda_{ij}^2 \phi_{jj}}{\sum_{i=1}^k \lambda_{ij}^2 \phi_{jj} + \sum_{i=1}^k \theta_{ii}}$$

mit folgenden Parametern:

k: Anzahl der Indikatoren

λ_{ij} : geschätzte Faktorladung zwischen Indikator x_i und Faktor ξ_j

ϕ_{jj} : die geschätzte Varianz des Faktors ξ_j

θ_{ii} : die geschätzte Varianz des Messfehlers δ_i bei dem Indikator x_i

Auch die durchschnittlich erfasste Varianz hat einen Wertebereich zwischen Null und Eins. In der Dissertationsschrift wird ein Mindestwert von 0,5 verwendet. Hintergrund ist, dass ein Wert unter 0,5 ein Verweis auf eine höhere Varianz auf den Fehlerterm hindeutet.⁴³²

Aufbauend auf den Gütekriterien ergeben sich die nachfolgenden Zusammenstellungen der Variablen zunächst aus dem Fragebogen Mentor und Mentee und nachfolgend aus dem Fragebogen der Teammitglieder. Für eine transparente empirische Analyse sind die ur-

⁴²⁹ Vgl. *Fornell/Larcker* (1981), 45.

⁴³⁰ Vgl. *Bagozzi/Yi* (1988), 82; *Homburg/Baumgartner* (1995), 170.

⁴³¹ Vgl. *Fornell/Larcker* (1981), 46.

⁴³² Vgl. *Bagozzi/Yi* (1988), 82; *Homburg/Baumgartner* (1995), 170.

sprünglichen Werte aller Items einer Variablen mit den entsprechenden Werten zur Reliabilitätsprüfung im Anhang hinterlegt.

Im Fragebogen des Mentors und des Mentees setzt sich die Variable Stabilität aus zehn Items zusammen. Zur Verbesserung der Gütekriterien erfolgt die Eliminierung der Items ST_7, ST_8 und ST_10. Nach der Eliminierung erfüllen die verbleibenden Items die vorgeschriebenen Grenzwerte für die Reliabilitätsprüfung, welche in Tabelle 3 nochmals aufgelistet sind.

Stabilität der individuellen Mentoring-Beziehung (n = 44)						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$	$\geq 0,7$	$\geq 0,6$	$\geq 0,5$
ST_1	Unsere Mentoring-Beziehung ist stabil.	0,573	0,528	0,849	0,898	0,564
ST_2	Unsere Mentoring-Beziehung hält persönlichen Differenzen stand.	0,777	0,886			
ST_3	Unsere Mentoring-Beziehung hält fachlichen Differenzen stand.	0,742	0,829			
ST_4	Unsere Mentoring-Beziehung basiert auf den gleichen Zielvorstellungen.	0,539	0,807			
ST_5	Unsere Mentoring-Beziehung basiert auf Vertrauen.	0,340	0,777			
ST_6	Unsere Mentoring-Beziehung ist auf Dauer ausgelegt.	0,710	0,67			
ST_9	Unsere Mentoring-Beziehung basiert auf ehrlichem Feedback.	0,606	0,699			

Tabelle 3: Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Stabilität aus dem Mentor/Mentee-Fragebogen

Bei genauer Betrachtung ist erkennbar, dass das Item ST_5 einen niedrigeren Wert als den geforderten Grenzwert im Bereich Item-to-Total-Korrelation ausweist. Im Bereich der Faktorladung übersteigt der Wert von Item ST_5 deutlich den geforderten Grenzwert. Auch die Werte von Cronbachs Alpha, der Faktorreliabilität und der DEV sind akzeptabel. Auf Grund dessen wird Item ST_5 trotz der niedrigen Korrelation beibehalten.

Die Ausrichtung der individuellen Mentoring-Beziehung auf das Team ist ein weiterer Bestandteil des Fragebogens für den Mentor und den Mentee. Ähnlich wie bei der Stabilität setzt sich die Teamausrichtung aus zehn Items zusammen. Die Reliabilitätsprüfung machte die Eliminierung der Items TA_1, TA_8 und TA_9 notwendig. Die verbleibenden Items und die dazugehörigen Werte werden in Tabelle 4 zusammengefasst.

Teamausrichtung der individuellen Mentoring-Beziehung (n = 44)						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$	$\geq 0,7$	$\geq 0,6$	$\geq 0,5$
TA_2	Unsere Mentoring-Beziehung soll das Team unterstützen.	0,602	0,918	0,891	0,868	0,493
TA_3	Unsere Mentoring-Beziehung orientiert sich an den Herausforderungen des Teams.	0,758	0,706			
TA_4	Unsere Mentoring-Beziehung erarbeitet Lösungsansätze für das Team.	0,800	0,483			
TA_5*	Unsere Mentoring-Beziehung thematisiert das Team gar nicht.	0,624	0,542			
TA_6	Unsere Mentoring-Beziehung gibt fachliche Informationen an das Team weiter.	0,642	0,756			
TA_7	Unsere Mentoring-Beziehung reagiert auf Veränderungen innerhalb des Teams.	0,736	0,670			
TA_10	Unsere Mentoring-Beziehung berücksichtigt die Leistungserwartungen des Teams.	0,650	0,747			

* Negativ gepoltes Items

Tabelle 4: Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Teamausrichtung aus dem Mentor/Mentee-Fragebogen

Es zeigt sich, dass das Item TA_4 in der Faktorladung etwas unterhalb des geforderten Grenzwerts von 0,5 liegt. Auch die DEV unterschreitet den geforderten Grenzwert von 0,5 gering. Da aber die restlichen Werte weit über den geforderten Grenzwerten liegen, wird auf eine Eliminierung von Item TA_4 verzichtet. Weiterhin wiegt der inhaltliche Mehrwert höher als die geringe Unterschreitung des Grenzwertes im Bereich der Faktorladung. Item TA_5 ist ein negativ gepoltes Item, wodurch eine Ja-sage-Tendenz minimiert werden soll.⁴³³ In der Regressionsanalyse erfolgt eine Umpolung des Items.

Ein weiterer Bestandteil des Fragebogens von Mentor und Mentee ist die Zielerreichung der individuellen Mentoring-Beziehung. Die Zielerreichung wurde anhand von zehn Items abgefragt. Bei der Reliabilitätsprüfung wurden die Items Z_2 und Z_4 eliminiert. Folglich zeigt Tabelle 5 die verbleibenden Items zur Zielerreichung auf.

⁴³³ Vgl. Bühner (2011), 130.

Zielerreichung der individuellen Mentoring-Beziehung (n = 44)						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$	$\geq 0,7$	$\geq 0,6$	$\geq 0,5$
Z_1	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung schwierige Situationen gemeinsam gemeistert.	0,623	0,852	0,790	0,861	0,445
Z_3	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung soziale Kompetenzen erweitert.	0,359	0,532			
Z_5	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung persönliche Erfahrungen ausgetauscht.	0,450	0,622			
Z_6	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung konstruktives Feedback gegeben.	0,623	0,645			
Z_7	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung unsere Netzwerke erweitert.	0,449	0,817			
Z_8	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung die allgemeine Anerkennung von Mentoring im Unternehmen gesteigert.	0,416	0,505			
Z_9	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung die Selbstreflektion verbessert.	0,631	0,573			
Z_10	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung einen beruflichen Aufstieg erfahren.	0,430	0,700			

Tabelle 5: Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Zielerreichung aus dem Mentor/Mentee-Fragebogen

Die Werte zur Zielerreichung überschreiten überwiegend die geforderten Grenzwerte. Nur der Wert der DEV liegt unterhalb des Grenzwerts von 0,5. Während der Reliabilitätsprüfung hat eine weitere Eliminierung von Items keine Verbesserung im Hinblick auf die DEV gebracht. Daher wird der Wert von 0,445 im Bereich der DEV beibehalten, auch vor dem Hintergrund, dass die anderen Werte oberhalb der geforderten Grenzwerte liegen.

Als letzte Variable wird die Zufriedenheit mit der individuellen Mentoring-Beziehung abgefragt. Bei der Prüfung zur Reliabilität wird die Anzahl von zehn Items auf sieben Items reduziert. Hierzu werden die Items ZU_2, ZU_3 und ZU_5 eliminiert. Dies führt dazu, dass alle berechneten Werte oberhalb der geforderten Grenzwerte liegen. Eine genauere Darstellung der resultierenden Ergebnisse aus der Reliabilitätsprüfung kann Tabelle 6 entnommen werden.

Zufriedenheit mit der individuellen Mentoring-Beziehung (n = 44)						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$	$\geq 0,7$	$\geq 0,6$	$\geq 0,5$
ZU_1	Ich fühle mich sehr wohl mit meinem derzeitigen Mentoring-Partner.	0,801	0,916	0,896	0,893	0,548
ZU_4	Ich und mein Mentoring-Partner arbeiten gut zusammen.	0,651	0,637			
ZU_6	Ich und mein Mentoring-Partner unterstützen uns gegenseitig.	0,584	0,618			
ZU_7	Unsere individuelle Mentoring-Beziehung basiert auf gegenseitigem Vertrauen.	0,751	0,676			
ZU_8	Unsere individuelle Mentoring-Beziehung zeichnet sich durch hohes Engagement aus.	0,643	0,715			
ZU_9	Unsere individuelle Mentoring-Beziehung erfüllt meine Erwartungen.	0,698	0,739			
ZU_10	Ich bin mit unserer Mentoring-Beziehung zufrieden.	0,759	0,834			

Tabelle 6: Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Zufriedenheit aus dem Mentor/Mentee-Fragebogen

Die Ergebnisse zur Zufriedenheit schließen den Fragebogen des Mentors und Mentees ab. Bei genauer Betrachtung fokussieren die Variablen Stabilität, Zielerreichung und Zufriedenheit die individuelle Mentoring-Beziehung. Items der Stabilität setzen sich mit dem gemeinsamen Gleichgewicht der individuellen Mentoring-Beziehung auseinander, hierzu wird immer von „unserer Mentoring-Beziehung“ gesprochen. Bei der Zielerreichung werden hingegen der Mentor und der Mentee mit „wir“ angesprochen. In der Zufriedenheit werden der Mentor und der Mentee auch als Einzelperson gesprochen. Dadurch kann es durchaus zu inhaltlichen Überschneidungen kommen, die jedoch bewusst gewählt wurden, um die Antwortstimmigkeit zu prüfen. Einzig die Variable zur Teamausrichtung thematisiert neben dem Mentor und dem Mentee auch das Team. Hierbei wird bewusst aus den allgemeinen Fragen zu Mentoring abgewichen, um empirische Ergebnisse für eine andere Perspektive zu generieren.

Nachfolgend wird die Reliabilitätsprüfung des Team-Fragebogens vorgestellt. Das Vorgehen unterscheidet sich dabei nicht von der Reliabilitätsprüfung des Fragebogens von Mentor und Mentee. Jede Variable wird für sich betrachtet und thematisiert. Zunächst wird die Beteiligung des Teams am Mentoring-Prozess thematisiert. Die Variable Beteiligung besteht aus zwölf Items. Für eine akzeptable Reliabilität erfolgte die Eliminierung der Items B_1, B_11 und B_12. In Tabelle 7 sind die verbleibenden Items hinterlegt.

Beteiligung am Mentoring-Prozess im Team (n = 62)						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$	$\geq 0,7$	$\geq 0,6$	$\geq 0,5$
B_2	Ich kann den Mentor vorschlagen.	0,672	0,968	0,936	0,944	0,667
B_3	Ich kann den Mentee vorschlagen.	0,803	0,889			
B_4	Ich stelle Informationen zum Mentor zur Verfügung.	0,720	0,536			
B_5	Ich stelle Informationen zum Mentee zur Verfügung.	0,788	0,620			
B_6	Ich darf bei der Auswahl des Mentors persönlich mitentscheiden.	0,755	0,931			
B_7	Ich darf bei der Auswahl des Mentees persönlich mitentscheiden.	0,816	0,461			
B_8	Das gesamte Team darf bei der Auswahl des Mentors mitentscheiden.	0,764	0,908			
B_9	Das gesamte Team darf bei der Auswahl des Mentees mitentscheiden.	0,773	0,897			
B_10	Ich vermittele bei Schwierigkeiten im Mentoring-Prozess zwischen den Beteiligten.	0,749	0,946			

Tabelle 7: Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Beteiligung aus dem Team-Fragebogen

Es zeigt sich, dass das Item B_7 im Bereich der Faktorladung den geforderten Grenzwert leicht unterschreitet. Aufgrund der hohen Item-to-Total-Korrelation wird das Item nicht eliminiert, auch die hohen Werten von Cronbachs Alpha, der Faktorreliabilität und der DEV sprechen gegen eine Eliminierung des Items B_7.

Der Team-Fragebogen beinhaltet auch die Auseinandersetzung mit den Erwartungen des Teams aus der individuellen Mentoring-Beziehung. Zur Erfassung der Variable Erwartungen wurden elf Items konstruiert. Zur Erfüllung der Gütekriterien der Reliabilität wurden die Items ER_1, ER_2, ER_3, ER_4, ER_9 und ER_10 eliminiert. Die genaue Zusammensetzung der Variable Erwartungen wird in Tabelle 8 dargestellt.

Erwartungen an Mentoring im Team (n = 62)						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$	$\geq 0,7$	$\geq 0,6$	$\geq 0,5$
ER_5	Ich erwarte vom Mentoring neues Wissen im Team.	0,912	0,813	0,874	0,885	0,613
ER_6	Ich erwarte vom Mentoring neue Erfahrungen im Team.	0,808	0,947			
ER_7	Ich erwarte vom Mentoring eine verbesserte Teamkommunikation.	0,856	0,553			
ER_8	Ich erwarte vom Mentoring einen besseren Wissensaustausch im Team.	0,484	0,795			
ER_11	Ich erwarte vom Mentoring eine verbesserte Wahrnehmung des Teams im Unternehmen.	0,493	0,754			

Tabelle 8: Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Erwartungen aus dem Team-Fragebogen

Die Items ER_8 und ER_11 unterschreiten den geforderten Grenzwert der Item-to-Total-Korrelation. Eine Eliminierung dieser Items führt jedoch zu keiner Steigerung der Werte im Bereich von Cronbachs Alpha, Faktorreliabilität und DEV. Da auch die Faktorladungen den geforderten Grenzwert überschreiten, wird auf eine Eliminierung der Items ER_8 und ER_11 verzichtet.

Der Team-Fragebogen beinhaltet neben den Fragen zur Beteiligung und den Erwartungen aus der individuellen Mentoring-Beziehung auch Fragen zum Team. Hierzu zählt beispielsweise die Teamorientierung innerhalb des Teams, welche sich aus sieben Items zusammensetzt. Die Reliabilitätsprüfung macht die Eliminierung der Items TO_4, TO_5, TO_6 und TO_7 notwendig. Die Zusammensetzung der verbleibenden Items wird in Tabelle 9 dargestellt.

Teamorientierung im Team (n = 62)						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$	$\geq 0,7$	$\geq 0,6$	$\geq 0,5$
TO_1	Wir verfolgen ein gemeinsames Ziel.	0,664	0,789	0,751	0,736	0,492
TO_2	Meine Teammitglieder und ich sehen uns als gleichwertige Partner.	0,662	0,788			
TO_3	Mein Team ist vertrauenswürdig.	0,428	0,483			

Tabelle 9: Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Teamorientierung aus dem Team-Fragebogen

Die Item-to-Total-Korrelation des Items TO_3 unterschreitet den geforderten Grenzwert von 0,5. Auch der Wert der durchschnittlich erfassten Varianz erreicht den geforderten Grenzwert nicht ganz. Trotz einer Eliminierung von Item TO_3 erhöht sich der Wert von

DEV nicht. Daher wird die aufgezeigte Zusammenstellung der Variable Teamorientierung aus Tabelle 9 beibehalten.

Die Teamkommunikation innerhalb des Teams ist ebenfalls Bestandteil des Team-Fragebogens. Im Fragebogen setzt sich die Teamkommunikation aus elf Items zusammen. Für die Erfüllung der Gütekriterien der Reliabilität erfolgt die Reduzierung von elf Items auf fünf Items. Die verbleibenden Items werden in Tabelle 10 dargestellt.

Teamkommunikation im Team (n = 62)						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$	$\geq 0,7$	$\geq 0,6$	$\geq 0,5$
TKO_3	Im Team lösen wir auftretende Schwierigkeiten gemeinsam.	0,454	0,564	0,846	0,824	0,490
TKO_5	Ich empfinde unser Teamkommunikationsverhalten als effektiv.	0,759	0,594			
TKO_9	Ich erhalte vom Team die notwendigen Informationen, um meine Arbeit ordentlich zu erledigen.	0,633	0,875			
TKO_10	Die Teamkommunikation hat einen hohen Stellenwert im Team.	0,600	0,756			
TKO_11	Meine Teamkollegen haben ein offenes Ohr für meine Anliegen.	0,851	0,664			

Tabelle 10: Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Teamkommunikation aus dem Team-Fragebogen

Es zeigt sich, dass das Item TKO_3 den geforderten Grenzwert der Item-to-Total-Korrelation nicht erfüllt. Auch der Wert von DEV liegt leicht unterhalb des geforderten Grenzwertes von 0,5. Eine Eliminierung des Items TKO_3 bringt jedoch keine Erhöhung der DEV und wird aufgrund dessen beibehalten. Die restlichen Items erfüllen die geforderten Grenzwerte.

Die Teameffektivität im Team wird anhand von zwölf Items abgefragt. Die Reliabilitätsprüfung erfordert die Eliminierung der Items TE_1, TE_3, TE_8, TE_11 und TE_12. Die Zusammensetzung der Items nach der Reliabilitätsprüfung wird in Tabelle 11 dargestellt.

Teameffektivität im Team (n = 62)						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$	$\geq 0,7$	$\geq 0,6$	$\geq 0,5$
TE_2	Die Wertschöpfung meines Teams ist hoch.	0,690	0,673	0,876	0,888	0,545
TE_4	Als Team passen wir uns schnell neuen Herausforderungen an.	0,580	0,363			
TE_5	Als Team erbringen wir eine erstklassige Leistung.	0,649	0,952			
TE_6	Unser Team wird im Unternehmen wahrgenommen.	0,712	0,779			
TE_7	Unser Team wird im Unternehmen anerkannt.	0,659	0,838			
TE_9	Unser Team hält Zeitvorgaben ein.	0,642	0,783			
TE_10	Unsere Teamleistung ist qualitativ hochwertig.	0,664	0,632			

Tabelle 11: Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Teameffektivität aus dem Team-Fragebogen

Auffällig ist, dass der Wert des Items TE_4 den geforderten Grenzwert der Faktorladung nicht erreicht. Die Werte der Item-to-Total-Korrelation sowie von Cronbachs Alpha und der Faktorreliabilität rechtfertigen jedoch einen Verbleib des Items. Eine Verbesserung des Wertes von DEV wird durch die Eliminierung TE_4 nicht erreicht, was ebenfalls für den Verbleib des Items spricht.

Neben der Teameffektivität wird auch die Lerneffektivität, anhand von acht Fragestellungen, thematisiert. Es kommt zur Eliminierung der Items LE_7 und LE_8, die verbleibenden Items sind in Tabelle 12 hinterlegt.

Lerneffektivität im Team (n = 62)						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$	$\geq 0,7$	$\geq 0,6$	$\geq 0,5$
LE_1	Ich teile Wissen mit meinem Team.	0,764	0,669	0,869	0,847	0,487
LE_2	Ich lerne viel von meinem Team.	0,731	0,693			
LE_3	Es besteht eine wechselseitige Lernbeziehung zwischen meinem Team und mir.	0,699	0,903			
LE_4	Ich teile die von mir genutzten Methoden und Modelle mit meinem Team.	0,847	0,494			
LE_5	Alle im Team entwickeln sich weiter.	0,495	0,672			
LE_6	Als Team bringen wir uns gegenseitig neue Fertigkeiten bei.	0,495	0,696			

Tabelle 12: Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Lerneffektivität aus dem Team-Fragebogen

Die Items LE_5 und LE_6 unterschreiten nur leicht den geforderten Grenzwert im Bereich der Item-to-Total-Korrelation. Im Bereich der Faktorladung weicht das Items LE_4 minimal vom geforderten Grenzwert 0,5 ab. Auch die DEV verfehlt den geforderten Grenzwert von 0,5 leicht. Die Prüfung zur Eliminierung der Items LE_4, LE_5 und/oder LE_6 zeigt jedoch auf, dass es zu keiner Erhöhung der DEV kommt. Daher wird eine Eliminierung der Items LE_4, LE_5 und LE_6 ausgeschlossen.

Eine weitere Variable des Team-Fragebogens ist die Teambindung innerhalb des Teams. Die Abfrage erfolgt anhand von zwölf Items. Die Reliabilitätsprüfung erforderte die Eliminierung der Items TB_3, TB_6, TB_7, TB_8, TB_9, TB_11 und TB_12. Die verbleibenden Items der Variable Teambindung werden in Tabelle 13 dargestellt.

Teambindung im Team (n = 62)						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$	$\geq 0,7$	$\geq 0,6$	$\geq 0,5$
TB_1	Ich fühle mich wohl in meinem Team.	0,507	0,626	0,818	0,766	0,398
TB_2	Im Team gibt es eine hohe Fluktuationsrate.	0,558	0,589			
TB_4	Wenn ich mich für ein Team entscheiden müsste, würde ich wieder mein Team wählen.	0,830	0,567			
TB_5	Ich identifiziere mich mit meinem Team.	0,648	0,640			
TB_10	Im Team herrscht ein enger Zusammenhalt.	0,519	0,719			

Tabelle 13: Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Teambindung aus dem Team-Fragebogen

Einzig der Wert der DEV unterschreitet den geforderten Grenzwert von 0,5. Da die verbleibenden Gütekriterien die geforderten Grenzwerte einhalten, werden die bestehenden Items aus Tabelle 13 nicht weiter reduziert.

Als letzte Variable wird das Teamklima näher betrachtet. Hierzu wurden vierzehn Fragestellungen formuliert. Für eine verbesserte Reliabilität erfolgt die Eliminierung der Items TKL_1 bis TKL_6, TKL_9 und TKL_13. Die verbleibenden Items werden in Tabelle 14 aufgelistet.

Teamklima im Team (n = 62)						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$	$\geq 0,7$	$\geq 0,6$	$\geq 0,5$
TKL_7	Meine Teammitglieder vertrauen mir.	0,486	0,355	0,842	0,755	0,437
TKL_8	Alle Teammitglieder werden gleichbehandelt.	0,582	0,847			
TKL_10	Meine Teammitglieder und ich motivieren uns gegenseitig.	0,790	0,367			
TKL_11	Unser Team wächst mit jeder Herausforderung immer mehr zusammen.	0,626	0,855			
TKL_12	Jeder im Team trägt zum Erfolg des Teams bei.	0,446	0,824			
TKL_14	Es herrscht ein Teamklima. das mich motiviert.	0,820	0,704			

Tabelle 14: Ergebnisse der Reliabilitätsprüfung: Teamklima aus dem Team-Fragebogen

Der Tabelle ist zu entnehmen, dass das Item TKL_7 den geforderten Grenzwert im Bereich der Item-to-Total-Korrelation und Faktorladung nicht erreicht. Auch das Item TKL_12 unterschreitet den geforderten Grenzwert im Bereich der Item-to-Total-Korrelation, aber die Faktorladung überschreitet bei weitem den geforderten Grenzwert und wird daher beibehalten. Die Prüfung zur Eliminierung des Items TKL_7 erhöht den Wert von DEV nicht. Dieser verbleibt unterhalb des geforderten Grenzwerts von 0,5. Dennoch wird die vorgestellte Zusammenstellung der Variable Teamklima auf Grundlage von Cronbachs Alpha und der Faktorreliabilität beibehalten.

Die Reliabilität ist die Voraussetzung für die *Validität*. Die Validität eines Tests ist dann gegeben, wenn der Test genau das misst, was er messen soll. Die verwendeten Fragestellungen repräsentieren immer ein Merkmal, woraus sich die Inhaltsvalidität ergibt. Eng verbunden mit der Inhaltsvalidität ist die Augenscheinvalidität, welche einen Zusammenhang zwischen dem Test und dem zu messendem Merkmal herstellt und selbst einem Laien erkennbar wird. Die Augenscheinvalidität wird durch den strukturierten Aufbau der Frage-

stellung und den dazugehörigen kontextbasierten Aussagen sichtbar. Darüber hinaus setzt sich die Validität aus der Konstruktvalidität zusammen. Nach *Moosbrugger* und *Kelava* weist ein Test Konstruktvalidität auf, „wenn der Rückschluss vom Verhalten der Testperson innerhalb der Testsituation auf zugrunde liegende psychologische Persönlichkeitsmerkmale (»Konstrukte«, »latente Variablen«, »Traits«) wie Fähigkeiten, Dispositionen, Charakterzüge, Einstellungen wissenschaftlich fundiert ist“⁴³⁴. Die Konstruktvalidität lässt sich nochmals unterteilen in konvergente Validität, divergente Validität und faktorielle Validität.⁴³⁵ Die konvergente Validität (engl: convergent validity) wird durch die Korrelation von Tests, welche gleiche oder ähnliche Merkmale aufweisen, ermittelt. Bei der divergenten Validität (engl: discriminant validity) hingegen wird eine möglichst geringe Korrelation zwischen Tests zur Messung eines Merkmals angestrebt. Dabei sind Tests, welche vom Konstrukt her ähnlich, sind zu bevorzugen, da sie sicherstellen, dass genau das zu messende Merkmal gemessen wird und kein verwandtes Merkmal.⁴³⁶ Zur Messung der divergenten Validität wird das *Fornell-Larcker*-Kriterium betrachtet. Es handelt sich dabei um einen Vergleich zwischen der durchschnittlich erfassten Varianz aller Konstrukte und der quadrierten Korrelation der Konstrukte.⁴³⁷ Die Prüfung der konvergenten und der divergenten Validität zur Annäherung an die Konstruktvalidität erfolgt durch Stata. Die generierten Ergebnisse zeigen sowohl im Fragebogen des Mentors und des Mentees als auch im Fragebogen des Teams keine Probleme in der Validität auf. Anhang 6 beinhaltet detaillierte Werte zur konvergenten Validität und zur divergenten Validität. Bei der faktoriellen Validität werden konstruktnahe Merkmale zusammengefasst und eine Trennung zu konstruktfernen Merkmalen ermöglicht, diese wird jedoch in der Dissertationsschrift nicht näher betrachtet. Die Kriteriumsvalidität schließt die Betrachtung zur Validität ab. Dabei zeigt die Kriteriumsvalidität auf, dass das analysierte Verhalten der Testperson durch den Test auch außerhalb der Testsituation korreliert,⁴³⁸ beispielweise werden in der Logik der Selektion bereits untersuchte Variablen durch die vorliegende Dissertationsschrift bestätigt.

⁴³⁴ *Moosbrugger/Kelava* (2012), 16.

⁴³⁵ Vgl. *Bühner* (2011), 63; *Moosbrugger/Kelava* (2012), 18.

⁴³⁶ Vgl. *Campbell/Fiske* (1959); *Moosbrugger/Kelava* (2012), 346.

⁴³⁷ Vgl. *Fornell/Larcker* (1981).

⁴³⁸ Vgl. *Moosbrugger/Kelava* (2012), 18.

4 Untersuchung

4.1 Logik der Situation

Die Logik der Situation ist der erste Beziehungstyp zwischen der Teamebene und der Individualebene. Hierbei werden Bedingungen thematisiert, denen sich sowohl das Team als auch die individuelle Mentoring-Beziehung auseinandersetzen. Insbesondere die Wirkung des Teams auf die individuelle Mentoring-Beziehung ist zu prüfen. Die sechs formulierten Hypothesen für die Logik der Situation werden anhand einer linearen Regressionsanalyse untersucht. Zur allgemeinen Betrachtung der Güte des Regressionsmodells wird zunächst der Modellfit-Block betrachtet. Dieser beinhaltet Angaben zur Anzahl der herangezogenen Fragebögen (n), $\text{Prob}>F$, Werte zu R^2 (R-squared) und den Wert von RMSE (Root MSE), siehe Tabelle 15. In der Analyse zur Logik der Situation werden 106 Fragebögen herangezogen. Alle Fragebögen weisen eine Triade-Beziehung auf. Zur Aussage der erklärten Varianz wird der Wert R^2 betrachtet. Es handelt sich dabei um ein Bestimmtheitsmaß, welches in einem Wertebereich zwischen Null und Eins zu verorten ist.⁴³⁹ Je näher der Wert an Eins heranrückt, desto höher ist der Anteil der erklärten Streuung in der Gesamtstreuung.⁴⁴⁰ In Tabelle 15 verweist R^2 auf niedrige Werte. Alle Werte liegen unterhalb von 0,1, was auf eine kritische Modellanpassung hinweist. Daher wird ergänzend zum R^2 der Wert von RMSE (root mean squared error) herangezogen. Hierbei handelt es sich um die Fehlervarianz.⁴⁴¹ Aufgrund der überdurchschnittlich hohen Werte im Bereich der RMSE wird die kritische Modellanpassung nochmals bestätigt und das Regressionsmodell ist zu verwerfen. Entgegen der Empfehlung das Regressionsmodell zu verwerfen, werden die Regressionskoeffizienten der Variablen betrachtet.

Die Untersuchung zur Logik der Situation thematisiert einleitend die formulierten Hypothesen, welche anhand der Angaben im Koeffizientenblock der Tabelle 15 analysiert werden.

⁴³⁹ Vgl. *Fahrmeir et al.* (2016), 150-151.

⁴⁴⁰ Vgl. *Backhaus et al.* (2018), 77.

⁴⁴¹ Vgl. *Kohler/Kreuter* (2012), 261.

	ST_T	TA_T	ST_T	TA_T	ST_T	TA_T
B_T	0,015 (0,177)	0,370 (0,284)				
ER_T			0,003 (0,157)	0,354 (0,249)		
TO_T					0,033 (0,197)	-0,242 (0,325)
Konstante	4,292*** (0,285)	1,664** (0,458)	4,304*** (0,477)	1,168 (0,759)	4,169*** (0,867)	3,277* (1,430)
n	106	106	106	106	106	106
Prob>F	0,933	0,207	0,981	0,171	0,867	0,466
R ²	0,000	0,078	0,000	0,092	0,001	0,027
RMSE	0,484	0,777	0,484	0,771	0,484	0,798

Standardfehler in Klammern

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Tabelle 15: Logik der Situation – stufenweiser Regressionsoutput

Hypothese 1.1: Je höher die Beteiligung (B) des Teams bei Entscheidungen zum Mentoring, desto stabiler (ST) ist die individuelle Mentoring-Beziehung.

Bevor der Regressionskoeffizient zwischen der Beteiligung des Teams und der Stabilität der individuellen Mentoring-Beziehung thematisiert wird, erfolgt die Betrachtung von Standard Error. Dieser Wert gibt die Abweichungen von der Regressionsgerade an. Aufgrund der Höhe des Standardfehlers mit 0,177 und einem niedrigen Regressionskoeffizienten von 0,015 ist ein linearer Zusammenhang auszuschließen. Eine weitere Bestätigung liefert der p-Wert des Regressionskoeffizienten von 0,933, der weit über dem geforderten Wert von 0,05⁴⁴² liegt. Aufgrund der vorliegenden Befunde wird Hypothese 1.1 falsifiziert, wodurch die Beteiligung des Teams am Mentoring-Prozess nur einen sehr geringen bis gar keinen Einfluss auf die Stabilität der individuellen Mentoring-Beziehung aufweist.

Hypothese 1.2: Je höher die Beteiligung (B) des Teams bei Entscheidungen zum Mentoring, desto höher ist die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung.

Zur Analyse des linearen Zusammenhangs zwischen der Beteiligung und der Teamausrichtung ist ein Wert für Standardfehler = 0,284 vorhanden. Der Regressionskoeffizient mit dem Wert von 0,370 zwischen der Beteiligung und der Teamausrichtung ist nicht signifikant. Hypothese 1.2 ist damit zu falsifizieren. Dieses Vorgehen wird auch durch den p-Wert der unabhängigen Variablen von 0,207 im Koeffizientenblock bestätigt.

⁴⁴² Vgl. Fahrmeir et al. (2016), 458.

Hypothese 1.3: Je höher die teambezogenen Erwartungen (ER), desto stabiler (ST) ist die individuelle Mentoring-Beziehung.

Auch die Werte von Hypothese 1.3 sind nicht signifikant. Der Standardfehler = 0,157 und einem niedrigen Regressionskoeffizienten der unabhängigen Variablen ER_T sowie die fehlende Signifikanz führen zur Falsifikation von Hypothese 1.3. Die teambezogenen Erwartungen haben keinen signifikanten Einfluss auf die Stabilität der individuellen Mentoring-Beziehung.

Hypothese 1.4: Je höher die teambezogenen Erwartungen (ER), desto höher ist die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung.

Die Hypothese 1.4 thematisiert den linearen Zusammenhang zwischen den teambezogenen Erwartungen und der Teamausrichtung der individuellen Mentoring-Beziehung. Die Werte der Regressionsanalyse zeigen jedoch keine Signifikanz zwischen den Erwartungen und der Teamausrichtung auf, daher ist Hypothese 1.4 falsifiziert.

Hypothese 1.5: Je höher die Teamorientierung (TO) im Team, desto stabiler (ST) ist die individuelle Mentoring-Beziehung.

Das Regressionsmodell zur linearen Analyse zwischen der abhängigen Variablen Stabilität (ST) und der unabhängigen Variablen Teamorientierung (TO) weist keine Signifikanz zwischen den Variablen auf. Als Rückschluss wird auch Hypothese 1.5 falsifiziert.

Hypothese 1.6: Je höher die Teamorientierung (TO) im Team, desto höher ist die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung.

Die Analyse der letzten Hypothese in der Logik der Situation beschäftigt sich mit dem Zusammenhang zwischen der Teamorientierung (TO) des Teams und der Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung. Auch hier wird durch den Regressionsoutput keine Signifikanz zwischen den Variablen Teamorientierung und Teamausrichtung aufgezeigt. Hypothese 1.6 ist damit falsifiziert. Trotz der fehlenden Signifikanz fällt auf, dass der Regressionskoeffizient einen negativen Zusammenhang zwischen der Teamorientierung und der Teamausrichtung aufzeigt. Dies würde bedeuten, dass mit einer höheren Teamorientierung die Teamausrichtung der individuellen Mentoring-Beziehung sinkt. Mentor und Mentee identifizieren sich so stark mit dem Team, dass eine Thematisierung, geschweige denn eine Teamausrichtung, innerhalb der Mentoring-Beziehung nicht vorgenommen wird. Dieses Ergebnis ist jedoch, unter Berücksichtigung der Werte im Modellfit-Block, kritisch zu hinterfragen.

Eine zusammenfassende Betrachtung der aufgestellten Hypothesen in der Logik der Situation ergibt, dass aufgrund der analysierten Ergebnisse alle Hypothesen falsifiziert werden. Eine Übersicht der standardisierten Regressionskoeffizienten zeigt keine Signifikanzen zwischen den aufgestellten Variablen auf, siehe Abbildung 20.

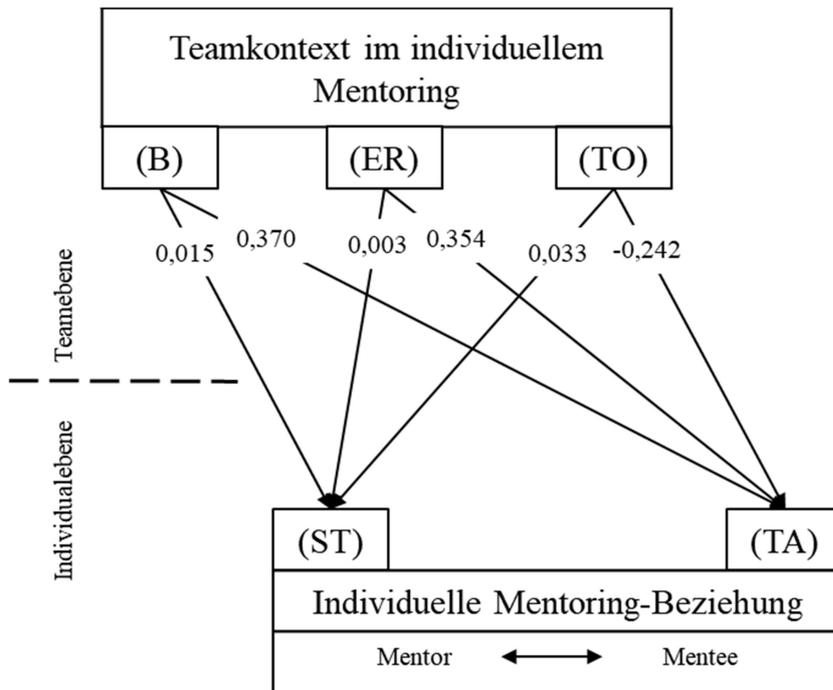


Abbildung 20: Logik der Situation – standardisierte Regressionskoeffizienten (* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$)

Resultierend aus den vorliegenden Ergebnissen geht hervor, dass die Nullhypothese des F-Tests nicht falsifiziert wird. Auch wenn keine empirische Signifikanz vorliegt, ist nicht davon auszugehen, dass gar kein Zusammenhang zwischen den vorliegenden Variablen besteht. Mögliche Ursachen hierfür sind, dass der Stichprobenumfang gering ist und durch andere Einflussgrößen überlagert wird.⁴⁴³

Es können jedoch Tendenzen zwischen der Teamebene und der Individualebene abgeleitet werden: Erkennbar ist, dass das Team sehr eingeschränkt bis gar nicht in den Mentoring-Prozess eingebunden wird. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass der Mehrwert durch die Einbindung des Teams in den Mentoring-Prozess gar nicht oder nur unzureichend von den Verantwortlichen wahrgenommen wurde. Dies würde auch den eingeschränkten Austausch erklären. Es ist aber auch möglich, dass die Trennung zwischen der Teamebene und der Individualebene ein Schutzmechanismus darstellt. Gerade in der Beteiligung des Teams bei der Auswahl von Mentor und/oder Mentee kann es seitens des Mentors und des Mentees zu einer Abhängigkeit von einzelnen Teammitgliedern kommen, welche es seitens der

⁴⁴³ Backhaus et al. (2018), 82-83.

Koordinatoren zu vermeiden gilt. Aus dieser Perspektive argumentierend, stellen die Mentoring-Koordinatoren eine bewusste Blockade durch die fehlende Einbindung des Teams dar, woraus auf eine bewusste Entscheidung seitens des Unternehmens zu schließen ist.

In Verbindung damit, dass auch auf der Individualebene die Teamausrichtung der individuellen Mentoring-Beziehung nur in Ansätzen bis gar nicht verfolgt wird, ergibt sich ein weiterer Erklärungsansatz: Aus den theoretischen Erkenntnissen kann die vorliegende Tendenz anhand der disjunkte Normen nach *Coleman* erläutert werden.⁴⁴⁴ Dabei fallen die Beteiligten, Nutznießer und Adressat, der disjunkten Norm auseinander. Die Mobilisierung des Nutznießers erfolgt durch die intrinsische Motivation des Mentors und des Mentees, eine individuelle Mentoring-Beziehung einzugehen und diese zu erhalten. Das Team als Adressat⁴⁴⁵ profitiert von der disjunkten Norm, welche der individuellen Mentoring-Beziehung zuzuordnen ist, nicht. Die individuelle Mentoring-Beziehung ist als eine indirekte Norm anzusehen; empirische Ergebnisse verweisen darauf, dass eine Signifikanz zwischen der beruflichen Entwicklung und Beförderungen und Mentoring besteht. Hieraus kann die Annahme getroffen werden, dass Mentoring eine Voraussetzung für den Mentee ist, um innerhalb eines sozialen Systems aufzusteigen.

Die konstruierten Annahmen zu den vorliegenden Tendenzen zeigen schlussendlich darauf, dass die Teamebene und die Individualebene in der Logik der Situation unabhängig voneinander agieren. Für die ursprüngliche Abbildung 12 bedeutet es, dass die Beziehungspfeile nicht auf die Individualebene treffen. Die Trennung zwischen der Teamebene und Individualebene wird in Abbildung 21 grafisch dargestellt.

⁴⁴⁴ Vgl. *Coleman* (1990), 247.

⁴⁴⁵ Vgl. *Coleman* (1990), 28.

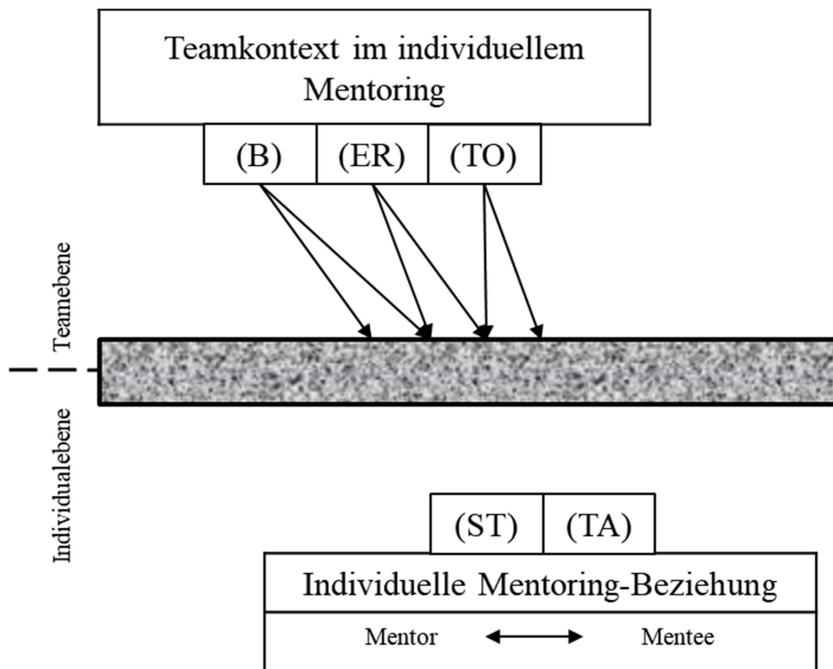


Abbildung 21: Logik der Situation nach der linearen Regressionsanalyse

Eine Betrachtung der Logik der Situation in der Gesamtheit lässt aber auch eine weitere Erklärung zu. Diese geht nicht seitens der Unternehmensmitglieder aus, sondern vielmehr vom Konzept Mentoring selbst. Die Entstehung und Entwicklung von traditionellem Mentoring geht auf eine individuelle Beziehung zwischen zwei Personen in einer Gesellschaft zurück. Dieser abgegrenzte und ins sich geschlossene Transfer von Wissen wurde im Laufe der Jahre immer weiter institutionalisiert und ist nun ein traditioneller Teil einer individuellen Mentoring-Beziehung. Eine Einbindung Dritter zur Auswahl von Mentor und Mentee wurde aus den vergangenen Erfahrungen als nicht notwendig erachtet. Resultierend daraus bewirkt die fehlende Einbindung des Teams im Umkehrschluss, dass ein Interesse sowie eine aktive Beteiligung seitens des Teams an individuellem Mentoring nur bedingt bis gar nicht entstehen. Die konstruierte Wirklichkeit der Beziehung zwischen dem Team und der individuellen Mentoring-Beziehung führt letztendlich dazu, dass die aufgezeigte Barriere von beiden Seiten akzeptiert wird, gemäß dem Motto „das haben wir schon immer so gemacht“, welches im Kontext des Sozialkonstruktivismus auf subjektives Wissen und subjektive Erfahrungen und damit auf die Schaffung einer sozialen Ordnung zurückgeht. Dies kann jedoch dazu führen, dass die Ausübung des Amtes als Mentor oder Mentee ausgewählten Individuen vorbehalten bleibt. Im Ergebnis bedeutet es, dass eine Änderung der Logik der Situation nur durch die Handelnden Mentor, Mentee und Team sowie das Unternehmen selbst eingeleitet, umgesetzt und erhalten werden kann.

4.2 Logik der Selektion

Die Logik der Selektion setzt sich mit der Nutzenmaximierung auf der Individualebene auseinander.⁴⁴⁶ Bei der Teilnahme am Mentoring wollen sowohl der Mentor als auch der Mentee aus verschiedenen Handlungsalternativen ihren Nutzen maximieren. Die Nutzenmaximierung steht in einem engen Zusammenhang zur Persönlichkeit und dem Wissen von Mentor und Mentee. Eine persönlichkeitsorientierte Darstellung der individuellen Mentoring-Beziehung wird in Abbildung 22 aufgezeigt, welche sich am GRID-Modell von *Blake, Mouton und Maccanese* orientiert.⁴⁴⁷

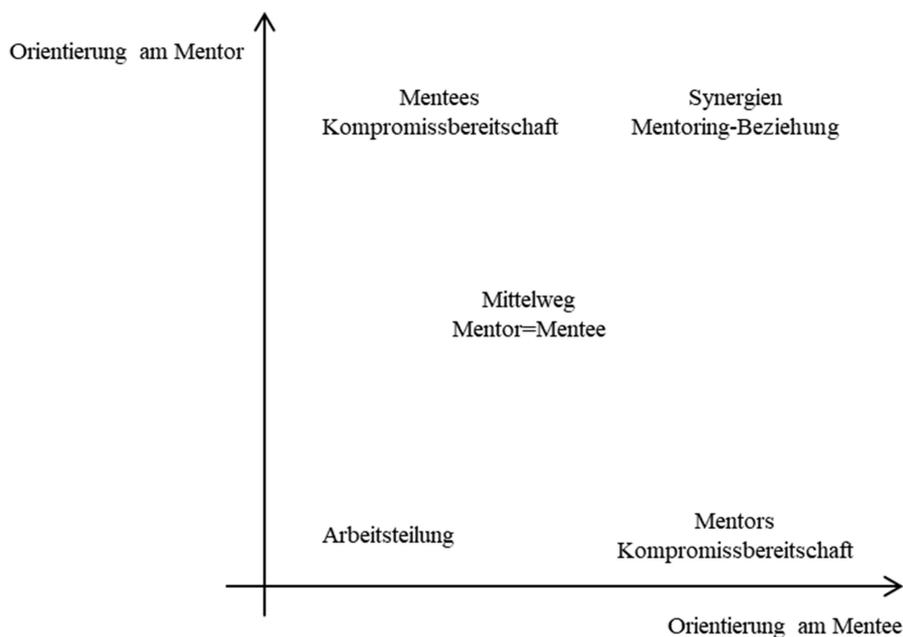


Abbildung 22: Persönlichkeitsgeprägte Orientierung einer Mentoring-Beziehung

Mentoring-Beziehungen, in denen einer der Partner dominant ist, orientieren sich stark an der Kompromissbereitschaft des jeweils anderen Partners. Einer der Beteiligten bestimmt die Inhalte der Mentoring-Beziehung, wodurch es schnell zu einer Imitation des Mentors beziehungsweise des Mentees kommt.⁴⁴⁸ Die Konstellation der Dominanz durch den Mentee ist nicht sehr häufig vertreten, da die hierarchische Stellung des Mentors eine solche Variation meist ausschließt. Eine Mentoring-Beziehung, die durch eine Arbeitsteilung geprägt ist, verdeutlicht eine Trennung zwischen Mentor und Mentee. Hierbei sind erst Anzeichen eines dysfunktionalen Mentorings vorhanden.⁴⁴⁹ Mentor und Mentee fokussieren ihre individuellen Aufgabenstellungen. Ein Wissensaustausch ist bei einer solchen Fokussierung nicht erwünscht. Der Mittelweg in Abbildung 22 ist eine Mentoring-Beziehung, in der ex-

⁴⁴⁶ Vgl. *Coleman* (1990), 13-19.

⁴⁴⁷ Vgl. *Blake/Mouton/Maccanese* (1993).

⁴⁴⁸ Vgl. *Schönert* (2004), 316-317; *Carl/Dickel/Kurz* (2017), 52-54.

⁴⁴⁹ Vgl. *Scandura* (1998), 449-467.

plizites Wissen geteilt wird. Die Weitergabe von implizitem Wissen beinhaltet eine stärkere Zusammenarbeit und das Geben von Feedback zwischen Mentor und Mentee.⁴⁵⁰ Es handelt bei einer solchen Beziehung weniger um Mentoring als vielmehr um ein Coaching. Eine optimale Mentoring-Beziehung zeichnet sich durch ihre Synergieeffekte aus. Mentor und Mentee teilen nutzenorientiertes Wissen untereinander aus, wobei kritisches Hinterfragen und die Weiterentwicklung von Wissen gewünscht sind.

Gerade dieser Austausch wird im Folgenden einer linearen Regressionsanalyse unterzogen. Hierzu wurden zur Logik der Selektion vier Hypothesen formuliert. Alle 44 Fragebögen verweisen auf eine Triade-Beziehung. Die Güte des Regressionsmodells wird im Modellfit-Block in Tabelle 16 dargestellt.

	Z_T	ZU_T	Z_T	ZU_T
ST_T	0,655** (0,182)	0,611*** (0,145)		
TA_T			0,137 (0,136)	0,0724 (0,118)
Konstante	1,059 (0,789)	0,757* (0,629)	3,580*** (0,320)	4,232*** (0,278)
n	44	44	44	44
Prob>F	0,002	0,000	0,327	0,547
R ²	0,393	0,470	0,048	0,018
RMSE	0,394	0,314	0,493	0,427

Standardfehler in Klammern

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Tabelle 16: Logik der Selektion – stufenweiser Regressionsoutput

Hypothese 2.1: Je höher die Stabilität (ST) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung.

Der Austausch zwischen Mentor und Mentee kann nur erfolgen, wenn es sich um eine stabile Mentoring-Beziehung handelt. Die Stabilität der Mentoring-Beziehung wird in Hypothese 2.1 thematisiert und ein linearer Zusammenhang zur Zielerreichung unterstellt. Die Werte des Modellfit-Blocks zeigen auf, dass mit R² 39,32 % die Streuung der abhängigen Variablen Z_T mit der Regression erklärt werden kann. Für die Bestätigung dieser Annahme wird der p-Wert der F-Statistik herangezogen. Da der p-Wert mit 0,0018 unterhalb von

⁴⁵⁰ Vgl. Katenkamp (2011), 311.

0,05 liegt, ist eine signifikante Erklärungsgüte des Regressionsmodells vorhanden.⁴⁵¹ Als nächstes wird der Regressionskoeffizient im Koeffizientenblock betrachtet. Hierbei wird auf einen p-Wert $<0,01$ verwiesen, was auf ein sehr signifikantes Ergebnis schließen lässt. Damit ist die Zielerreichung der individuellen Mentoring-Beziehung auf die Stabilität der individuellen Mentoring-Beziehung zurückzuführen. Inhaltlich bedeutet es, dass mit jeder Erhöhung der Stabilität der individuellen Mentoring-Beziehung ein Anstieg der Zielerreichung der individuellen Mentoring-Beziehung einhergeht. Anhand der dargelegten Analyse wird Hypothese 2.1 nicht falsifiziert.

Hypothese 2.2: Je höher die Stabilität (ST) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung.

Im Zusammenhang mit der Stabilität der individuellen Mentoring-Beziehung wird auch eine steigende Zufriedenheit mit der individuellen Mentoring-Beziehung angenommen. Der Wert von R^2 erklärt mit 47,01 % die Streuung der abhängigen Variablen ZU_T durch die Regression. Ergänzend wird der p-Wert der F-Statistik näher betrachtet. Dieser liegt mit einem Wert von 0,0004 unterhalb des geforderten Wertes von 0,05, woraus eine signifikante Erklärungsgüte resultiert. Im Koeffizientenblock wird zunächst der p-Wert der unabhängigen Variablen betrachtet. Mit einem Wert von 0,00 verweist dieser auf einen hoch signifikanten Einfluss der unabhängigen Variablen ST_T auf die abhängige Variable ZU_T. Inhaltlich bedeutet dies, dass mit jeder Erhöhung der Stabilität der individuellen Mentoring-Beziehung die Zufriedenheit mit der individuellen Mentoring-Beziehung um durchschnittlich 0,611*** ansteigt. Hypothese 2.2 wird anhand der vorliegenden Regressionsanalyse nicht falsifiziert.

Hypothese 2.3: Je höher die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung.

Die Einbindung der Teamebene in die individuelle Mentoring-Beziehung erfolgt durch die Formulierung der Hypothese 2.3. Dabei widmet sich Hypothese 2.3 der Teamausrichtung welche einen Einfluss auf die Zielerreichung der individuellen Mentoring-Beziehung unterstellt. Die kritische Erklärungsgüte der Hypothese 2.3 ergibt sich aus dem niedrigen Wert von $R^2 = 0,048$ und der zusätzlichen Betrachtung des p-Wertes der F-Statistik, welche den geforderten p-Wert von 0,05 überschreitet. Im Koeffizientenblock überschreitet der p-Wert der unabhängigen Variable TA_T in Höhe von 0,327 den geforderten p-Wert von 0,05. Anhand der vorliegenden Erkenntnisse aus dem Modellfit-Block und dem Koeffizientenblock

⁴⁵¹ Vgl. Backhaus et al. (2018), 83-84.

kann kein signifikanter Nachweis für den Einfluss der Teamausrichtung der individuellen Mentoring-Beziehung auf die Zielerreichung der individuellen Mentoring-Beziehung nachgewiesen werden. Hypothese 2.3 wird falsifiziert und die Nullhypothese bestätigt.

Hypothese 2.4: Je höher die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung.

Auch Hypothese 2.4 bindet die Teamausrichtung der individuellen Mentoring-Beziehung in die Individualebene ein. Insbesondere der Zusammenhang zwischen der Teamausrichtung und der Zufriedenheit mit der individuellen Mentoring-Beziehung wird analysiert. Der niedrige Wert von $R^2 = 0,018$ verweist auf ein kritisches Regressionsmodell. Die Betrachtung des p-Wertes der F-Statistik liegt mit einem Wert von $p = 0,547$ weit über dem geforderten p-Wert von 0,05. Auch der p-Wert der unabhängigen Variablen im Koeffizientenblock überschreitet mit einem Wert von 0,547 den geforderten Wert von 0,05. Dies verweist darauf, dass die Teamausrichtung keinen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit der individuellen Mentoring-Beziehung aufzeigt. Hypothese 2.4 wird falsifiziert.

Einen zusammenfassenden Überblick der Regressionsanalyse zur Logik der Selektion wird in Abbildung 23 dargestellt.

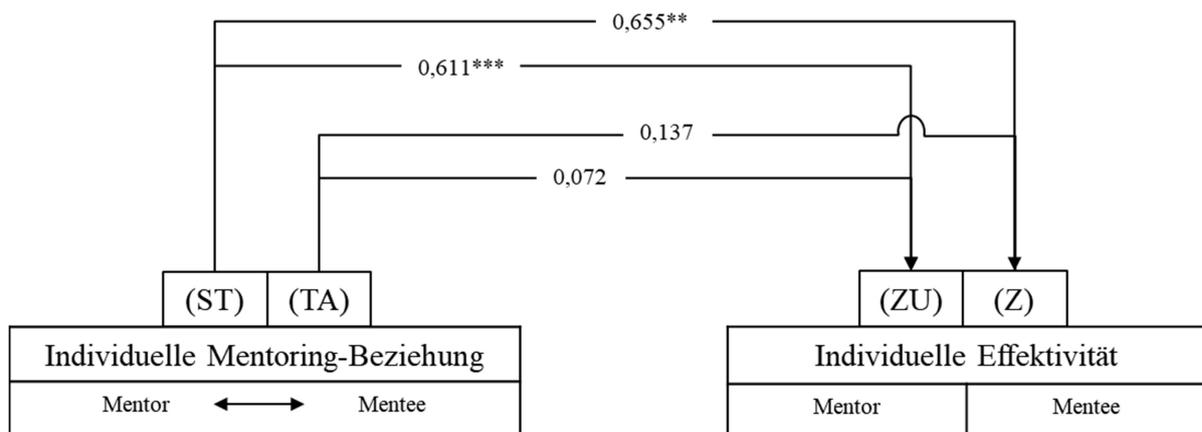


Abbildung 23: Logik der Selektion – standardisierte Regressionskoeffizienten
 (* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$)

Es ist deutlich zu erkennen, dass ein linearer Zusammenhang zwischen der Stabilität der Mentoring-Beziehung und der Zufriedenheit sowie der Zielerreichung der individuellen Mentoring-Beziehung besteht. Weiterhin werden durch Hypothese 2.1 und Hypothese 2.2 der Wissenstransfer und die daraus resultierende individuelle Effektivität aufgezeigt. Diese Annahmen werden nicht nur die vorliegende Dissertationsschrift, sondern auch durch bereits vorhandene empirische Studien bestätigt. Auch *Allen et al.* haben einen Zusammen-

hang zwischen der Zufriedenheit mit dem Mentor und der beruflichen Entwicklung eines Mentees nachgewiesen.⁴⁵² Resultierend aus diesen Ergebnissen ergibt sich ebenfalls, dass die befragten Mentoren und Mentees eine funktionale Mentoring-Beziehung pflegen.

In der Auseinandersetzung mit der Teamausrichtung weisen die Ergebnisse der Regressionsanalyse keinen linearen Zusammenhang mit der individuellen Effektivität auf. Es deutet daher daraufhin, dass Veränderungen sowie Herausforderungen ausgehend vom Team keinen Einfluss auf die Zufriedenheit und die Zielerreichung der individuellen Mentoring-Beziehung haben. Umgekehrt werden die Teammitglieder nicht oder nur eingeschränkt durch die individuelle Mentoring-Beziehung unterstützt, beispielsweise durch erarbeitete Lösungsansätze innerhalb der individuellen Mentoring-Beziehung oder nur durch die Weitergabe von fachlichen Informationen.

Dieses Ergebnis unterstützt die Schlussfolgerung aus Abschnitt 3.2.1: eine existente Barriere, die vom Team und von der individuellen Mentoring-Beziehung akzeptiert wird. Folgernd ist die soziale konstruierte Wirklichkeit innerhalb der Mentoring-Beziehung nicht Teil der gemeinsamen Wirklichkeit im Unternehmen. Die Konsequenz ist, dass kein oder nur ein minimaler Austausch von ökonomischen und sozialen Ressourcen erfolgt. Eine Handlungsverstärkung ist dadurch nicht gewährleistet. Schlussendlich ist davon auszugehen, dass der Mentor sowie der Mentee aus dem sozialen Austausch mit dem Team keinen oder nur einen eingeschränkten Nutzen für die individuelle Effektivität erkennen. Vielmehr stellt die individuelle Mentoring-Beziehung einen Informationsvorsprung gegenüber dem Team dar. Es kommt zu einer bewussten Förderung von Informationsasymmetrien innerhalb des Unternehmens.

4.3 Logik der Aggregation

Die soziale Austauschtheorie geht von einer Verpflichtung zur Gegenleistung bei der Vernetzung aus. Diese Verpflichtung wird in der Handlung von Mentoring deutlich. Ein aktiver Austausch zwischen beiden fördert die Verpflichtung zwischen den Beteiligten. Der Aufbau und die Intensivierung des Austauschs gehen einher mit der Entwicklung eines psychologischen Vertrages zwischen Mentor und Mentee. Die Nutzenmaximierung mit der einhergehenden Entwicklung eines psychologischen Vertrages⁴⁵³ wird durch den sozialen Austausch auch an die Teamebene übertragen. Der Aspekt der Nutzenmaximierung verbleibt nicht auf der Individualebene, sondern wird auf die Teamebene transferiert.

⁴⁵² Vgl. *Allen et al.* (2004), 131.

⁴⁵³ Vgl. *Volmer* (2014).

Erfolgt der Austausch zwischen Mentoring und Team, so kann von einer weiteren Ausbreitung auf andere Unternehmensmitglieder ausgegangen werden. Die Maximierung des individuellen Nutzens kommt der Steigerung des Team-Nutzens gleich. Dass ein Zusammenhang zwischen Unternehmen und den Unternehmensmitgliedern besteht, erläutern *Conway* und *Briner* in einem Vier-Phasen-Modell. Dieses Modell geht vom Versprechen des Arbeitgebers hin zum Verhalten des Arbeitgebers, welches zum Versprechen des Arbeitnehmers übergeht und sich im Verhalten des Arbeitnehmers widerspiegelt. Das Verhalten des Arbeitnehmers nimmt wiederum Einfluss auf die Versprechen des Arbeitgebers, siehe Abbildung 24.

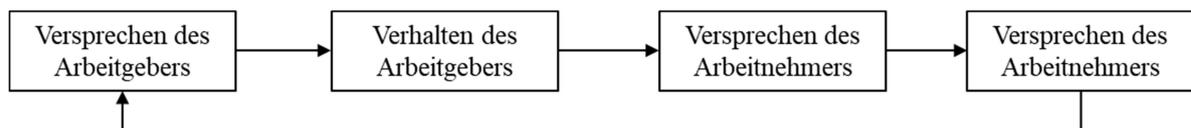


Abbildung 24: Zusammenhang zwischen Versprechen und Verhalten⁴⁵⁴

Der aufgebaute Kreislauf zeigt das Abhängigkeitsverhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf. Hinsichtlich dieses Modells ist im Bereich der Aggregation mit einer Beeinflussung von der Individualebene hin zur Teamebene auszugehen.⁴⁵⁵ Angepasst an die Thematik werden die Versprechen und das Verhalten des Mentors und des Mentees auf die Versprechen und das Verhalten der Teammitglieder untersucht. Damit wird die Rückkopplung in der Logik der Aggregation, also der Streueffekt vom Mentoring auf das Team, betrachtet.

Zur Analyse der Logik der Aggregation werden zehn Hypothesen aufgestellt. Zunächst werden die ersten fünf Hypothesen zur Zielerreichung anhand einer linearen Regression untersucht, siehe Tabelle 17. Wie in der Logik der Situation und der Logik der Selektion stehen für die lineare Regression 106 Fragebögen zur Verfügung.

Hypothese 3.1: Je höher die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Lerneffektivität (LE) im Team.

Der Wert für R^2 ist niedrig und verweist darauf, dass das Regressionsmodell die Streuung der abhängigen Variablen nur unzureichend erklärt. Dies wird durch die Angaben im Koeffizientenblock bestätigt, da keine Signifikanz zwischen der Zielerreichung der individuellen Mentoring-Beziehung und der Lerneffektivität des Teams vorhanden ist. Hypothese 3.1 ist damit falsifiziert.

⁴⁵⁴ Vgl. *Conway/Briner* (2005), 57.

⁴⁵⁵ Vgl. *Conway/Briner* (2005), 57-58.

	LE_T	TKO_T	TE_T	TB_T	TKL_T
Z_T	0,126 (0,145)	-0,264 (0,142)	-0,180 (0,168)	0,057 (0,195)	0,032 (0,159)
Konstante	3,967*** (0,569)	5,398*** (0,557)	4,970*** (0,658)	4,623*** (0,763)	4,182*** (0,620)
n	106	106	106	106	106
Prob>F	0,395	0,079	0,296	0,773	0,843
R ²	0,036	0,146	0,054	0,004	0,002
RMSE	0,329	0,322	0,380	0,441	0,358

Standardfehler in Klammern

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Tabelle 17: Logik der Aggregation – standardisierter Regressionsoutput zur Zielerreichung

Hypothese 3.2: Je höher die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teamkommunikation (TKO).

In diesem Zusammenhang ist zwar der R²-Wert etwas höher, jedoch verweist dieser immer noch darauf, dass nur 14,6 % der Varianz durch das Regressionsmodell erklärt wird. Die Werte im Koeffizientenblock lassen keinen linearen Zusammenhang zwischen der Zielerreichung der individuellen Mentoring-Beziehung und der Teamkommunikation im Team erkennen, wodurch es zur Falsifikation von Hypothese 3.2 kommt.

Hypothese 3.3: Je höher die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teameffektivität (TE).

Der Wert im Koeffizientenblock zeigt keine Signifikanz zwischen der Zielerreichung der individuellen Mentoring-Beziehung und der Teameffektivität auf. Hypothese 3.3 ist daher zu falsifizieren. Bei genauer Betrachtung ist ein negativer Zusammenhang zwischen der abhängigen und unabhängigen Variablen vorhanden. Auch der R²-Wert ist mit einer Höhe von 5,4 % nicht hoch.

Hypothese 3.4: Je höher die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teambindung (TB).

Ein linearer Zusammenhang zwischen der individuellen Mentoring-Beziehung und der Teambindung ist auf Grund der fehlenden Signifikanz nicht zu erkennen. Hypothese 3.4 ist aufgrund dessen falsifiziert. Der negative Wert zeigt darüber hinaus auf eine konträre Beziehung hin, wobei diese durch den R²-Wert von 0,004 kritisch zu hinterfragen ist.

Hypothese 3.5: Je höher die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto besser ist das Teamklima (TKL).

In der letzten Hypothese zur Zielerreichung wird der Zusammenhang zwischen der Zielerreichung und dem Teamklima analysiert. Im Koeffizientenblock der Regressionsanalyse liegt jedoch kein Verweis auf einen signifikanten linearen Zusammenhang zwischen den Variablen vor. Es lässt sich nur die Vermutung aufstellen, dass ein positiver Zusammenhang zwischen der Zielerreichung und dem Teamklima existieren könnte. Der Wert von R^2 ist jedoch nahe Null, wodurch dieser Zusammenhang nur bedingt aufrechterhalten werden kann und Hypothese 3.5 falsifiziert ist.

Insgesamt ergibt sich für die Logik der Aggregation im Kontext der Variable Zielerreichung die Zusammensetzung aus Abbildung 25. Dabei fällt auf, dass alle aufgestellten Hypothesen falsifiziert wurden. Es zeigt sich damit, dass eine Aggregation von der Individual-ebene hin zur Teamebene nicht nachgewiesen werden kann. Die Erfolge, die durch Mentoring generiert werden, werden vom Mentor und Mentee nicht an das Team kommuniziert sowie transferiert, sondern verbleiben im Verborgenen. Die individuell erreichten Ziele und deren Weg zur Erreichung nicht zu kommunizieren, verhindert eine Wissens- und Erfahrungssteigerung des gesamten Teams.

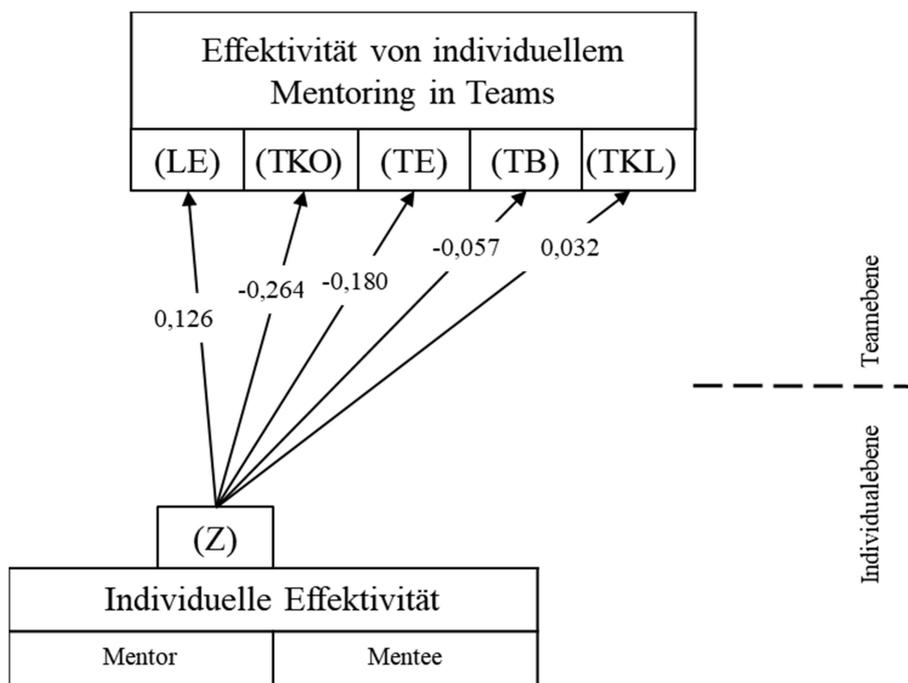


Abbildung 25: Logik der Aggregation – standardisierte Regressionskoeffizienten zur Zielerreichung (* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,001$)**

Im Rückschluss wird die Zielerreichung der Mentoring-Beziehung nicht an das Team weitergeleitet, was dazu führt, dass auch die Effektivität des Teams nicht durch die individuelle

Mentoring-Beziehung gesteigert wird. Vielmehr kommt es durch die individuelle Mentoring-Beziehung zu einem Ungleichgewicht innerhalb des Teams, da nur der Mentee von der Förderung durch den Mentor profitiert.

Zu prüfen ist nun ob die verbleibenden fünf Hypothesen zur Zufriedenheit ähnliche Ergebnisse aufzeigen. Hierzu werden die Werte der linearen Regressionsanalyse auf ihren linearen Zusammenhang untersucht, siehe Tabelle 18.

	LE_T	TKO_T	TE_T	TB_T	TKL_T
ZU_T	0,193 (0,168)	-0,195 (0,175)	-0,054 (0,202)	0,103 (0,228)	0,164 (0,182)
Konstante	3,611*** (0,742)	5,233*** (0,773)	4,508*** (0,892)	3,949*** (1,005)	3,585*** (0,805)
n	106	106	106	106	106
Prob>F	0,265	0,278	0,792	0,655	0,379
R ²	0,062	0,059	0,004	0,010	0,039
RMSE	0,324	0,338	0,390	0,439	0,352

Standardfehler in Klammern
 *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Tabelle 18: Logik der Aggregation – standardisierter Regressionsoutput zur Zufriedenheit

Hypothese 3.6: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Lerneffektivität (LE) im Team.

Die Werte im Koeffizientenblock verweisen auf keinen signifikanten Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der individuellen Mentoring-Beziehung und der Lerneffektivität des Teams. Auch der geringe R²-Wert von 6 % ist nicht zufriedenstellend. Aufgrund dessen wird Hypothese 3.6 falsifiziert.

Hypothese 3.7: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teamkommunikation (TKO).

Dass die Zufriedenheit keinen linearen Zusammenhang zur Teamkommunikation aufweist, wird im Koeffizientenblock des Regressionsmodells deutlich. Hierbei verweist der p-Wert mit -0,195 auf ein konträres Verhältnis zwischen den Variablen hin. Infolge der fehlenden Signifikanz wird Hypothese 3.7 jedoch falsifiziert. Unterstützt wird diese Entscheidung durch den niedrigen Wert von R² = 0,059.

Hypothese 3.8: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teameffektivität (TE).

Auch in der Untersuchung von Hypothese 3.8 fällt auf, dass der p-Wert negativ ist. Bei diesem linearen Zusammenhang fehlt die Signifikanz, was nur zulässt, dass Hypothese 3.8 falsifiziert wird. Der Entschluss der Falsifikation wird durch den niedrigen R^2 von 0,004 unterstützt.

Hypothese 3.9: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teambindung (TB).

Der p-Wert von 0,103 verweist zwar auf einen positiven Zusammenhang, aber ein linearer Zusammenhang ist aufgrund der fehlenden Signifikanz nicht vorhanden. Resultierend daraus ist Hypothese 3.9 falsifiziert und die Wirkung der Zufriedenheit mit der individuellen Mentoring-Beziehung auf die Teambindung konnte nicht nachgewiesen werden. Eine mögliche Ursache hierfür ist der niedrige R^2 -Wert von 0,010.

Hypothese 3.10: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung, desto besser ist das Teamklima (TKL).

Die Ergebnisse im Koeffizientenblock verweisen auf keinen linearen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit der individuellen Mentoring-Beziehung und dem Teamklima. Der p-Wert = 0,164 ist zwar positiv, aber zeigt keine Signifikanz auf. Auch der R^2 -Wert verweist auf eine kritische Erklärungsgüte des Regressionsmodells. Folgernd wird Hypothese 3.10 falsifiziert.

Eine zusammenfassende Darstellung der Ergebnisse aus der linearen Regressionsanalyse ist in Abbildung 26 hinterlegt. Diese zeigt auf, dass alle Hypothesen, die im Zusammenhang mit der Variable Zufriedenheit untersucht worden sind, aufgrund der fehlenden Signifikanz falsifiziert wurden. Es sind daher Parallelen zum Ergebnis der Variable Zielerreichung zu erkennen.

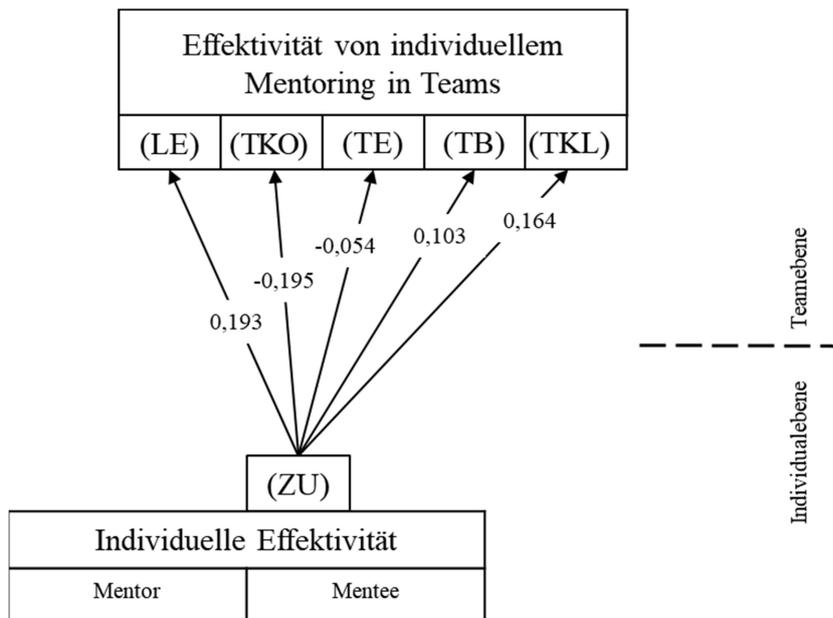


Abbildung 26: Logik der Aggregation – standardisierte Regressionskoeffizienten zur Zielerreichung
 (*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001)

Insgesamt fällt auf, dass alle Werte von R² im unteren Wertebereich angesiedelt sind. Es ist daher davon auszugehen, dass die vorliegenden Regressionsmodelle die Streuung der abhängigen Variablen nur unzureichend erklärt. Daher wird auch der p-Wert der F-Statistik herangezogen. Dieser überschreitet deutlich den geforderten p-Wert von 0,05 und bestätigt die kritische Auseinandersetzung mit dem Regressionsmodell. Die Werte lassen daher nur den einen Rückschluss zu: Die unabhängigen Variablen der Zielerreichung und der Zufriedenheit erklären die abhängigen Variablen Lerneffektivität, Teamkommunikation, Teameffektivität, Teambindung und Teamklima nicht. Die Nullhypothesen in der Logik der können daher nicht falsifiziert werden.

4.4 Zwischenergebnis

In der Auseinandersetzung mit den Triaden wird ein Zwischenergebnis gezogen. Eine Übersicht ist in Tabelle 19 hinterlegt.

Es zeigt sich, dass lediglich Hypothese 2.1 und Hypothese 2.2 nicht falsifiziert werden. Hierbei handelt es sich um die positive Korrelation zwischen der Stabilität (ST) der individuellen Mentoring-Beziehung und der Zufriedenheit (ZU) sowie der Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung. Die Logik der Selektion wird auf der Individualebene teilweise bestätigt. Die Ergebnisse verweisen auf einen individuellen Austausch zwischen den Generationen innerhalb des Unternehmens, zu ähnlichen Ergebnissen kommen *Ngonyo Njoroge* und *Yazdanifard*: Sie konnten in ihrer Untersuchung einen erhöhten Wissenstrans-

fer bei mehrgenerationalen Belegschaften nachweisen.⁴⁵⁶ Erklärt werden kann dieses Phänomen mit der *Primitive Emotional Contagion Theory*. Sie beschreibt das Imitieren zwischen Menschen. Es erfolgt zunächst nur eine Imitation des Gesichtsausdrucks und der Körperhaltung. Es bleibt jedoch nicht bei der Imitation, es kommt mehr und mehr zu einer Anpassung zwischen den Personen.⁴⁵⁷ Im Kontext der Sozialkonstruktivismus kreieren Mentor und Mentee eine nur für sie gültige, soziale Wirklichkeit, um einen Austausch von Ressourcen zu vollziehen. Eine Handlungsverstärkung⁴⁵⁸ erfolgt jedoch nur, wenn die individuelle Mentoring-Beziehung zu einer höheren individuellen Effektivität führt, also eine Nutzenmaximierung gewährleistet ist. Die Bedingung der ausgleichenden Gerechtigkeit ist dabei einzuhalten.⁴⁵⁹

⁴⁵⁶ Vgl. Ngonyo Njoroge/Yazdanifard (2014), 165.

⁴⁵⁷ Vgl. Schönert (2004), 316-317.

⁴⁵⁸ Vgl. Homans (1961), 44-67.

⁴⁵⁹ Vgl. Gouldner (1960), 171.

Hypothesen	Ergebnisse
Hypothese 1.1: Je höher die Beteiligung (B) des Teams bei Entscheidungen zum Mentoring, desto stabiler (ST) ist die individuelle Mentoring-Beziehung.	x
Hypothese 1.2: Je höher die Beteiligung (B) des Teams bei Entscheidungen zum Mentoring, desto höher ist die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung.	x
Hypothese 1.3: Je höher die teambezogenen Erwartungen (ER), desto stabiler (ST) ist die individuelle Mentoring-Beziehung.	x
Hypothese 1.4: Je höher die teambezogenen Erwartungen (ER), desto höher ist die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung.	x
Hypothese 1.5: Je höher die Teamorientierung (TO) im Team, desto stabiler (ST) ist die individuelle Mentoring-Beziehung.	x
Hypothese 1.6: Je höher die Teamorientierung (TO) im Team, desto höher ist die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung.	x
Hypothese 2.1: Je höher die Stabilität (ST) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung.	✓
Hypothese 2.2: Je höher die Stabilität (ST) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung.	✓
Hypothese 2.3: Je höher die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung.	x
Hypothese 2.4: Je höher die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung.	x
Hypothese 3.1: Je höher die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Lerneffektivität (LE) im Team.	x
Hypothese 3.2: Je höher die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teamkommunikation (TKO).	x
Hypothese 3.3: Je höher die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teameffektivität (TE).	x
Hypothese 3.4: Je höher die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teambindung (TB).	x
Hypothese 3.5: Je höher die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto besser ist das Teamklima (TKL).	x
Hypothese 3.6: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung (ZU), desto höher ist die Lerneffektivität (LE) im Team.	x
Hypothese 3.7: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teamkommunikation (TKO).	x
Hypothese 3.8: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teameffektivität (TE).	x
Hypothese 3.9: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Teambindung (TB).	x
Hypothese 3.10: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung, desto besser ist das Teamklima (TKL).	x

Tabelle 19: Hypothesenübersicht mit den entsprechenden Ergebnissen

Respektive agiert der Mentor als Überlebenskünstler zur Bewältigung von Stresssituationen in einem komplexen Arbeitsumfeld.⁴⁶⁰ Mentoren können als Change Agents bezeichnet werden, da Mentoren nachweislich ihre Mentees beeinflussen.⁴⁶¹ Für einen erhöhten Wissenstransfer, welcher den Wissenstransfer zwischen Generationen einschließt, ist es für Unternehmen notwendig die Mentoring-Beziehung auszuweiten. Ein Transfer von der Individualebene hin zur Teamebene ist notwendig und bedarf einer Unterstützung seitens des Unternehmens.

Die Zwischenergebnisse der Dissertationsschrift legen jedoch nahe, dass genau das Gegenteil derzeit umgesetzt wird. Die Ergebnisse zur Logik der Situation, also der Transfer von der Teamebene hin zur Individualebene, sowie die Ergebnisse zur Logik der Aggregation, der Übergang von der Individualebene hin zur Teamebene, verweisen auf keine signifikanten Ergebnisse. Das Regressionsmodell ist auch aufgrund der Werte im Modelfit-Block kritisch zu hinterfragen. Im mentalen Modell ergibt sich eine strikte Trennung zwischen der Teamebene und der Individualebene, dargestellt durch einen undurchdringbaren Balken in Abbildung 27.

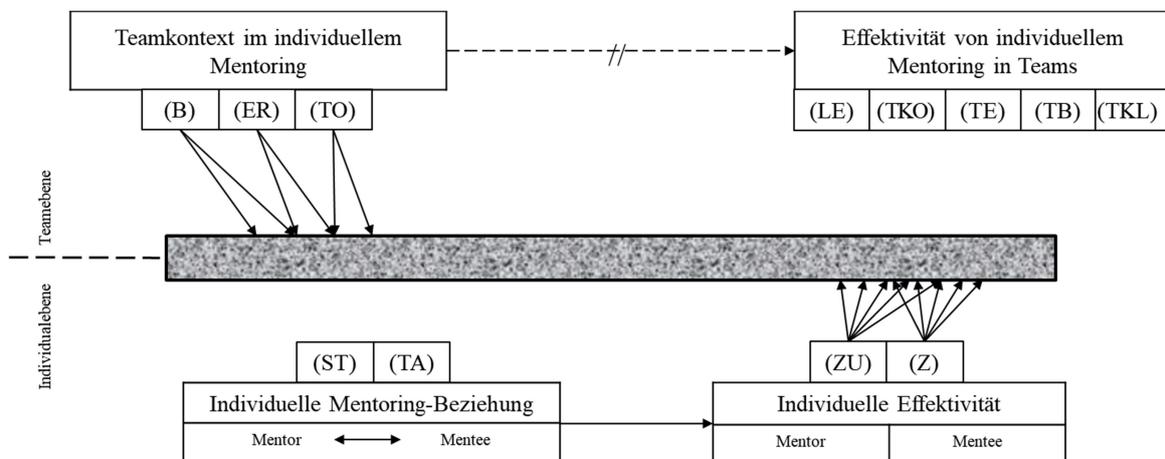


Abbildung 27: Mentales Modell – Zwischenergebnis

Ein Austausch zwischen der Mentoring-Beziehung und dem Team findet nur bedingt bis gar nicht statt. Das Zwischenergebnis zeigt auf, dass eine funktionale Mentoring-Beziehung zwischen einem Mentee und einem Mentor besteht. Ein Ausleben der Mentoring-Beziehung wird jedoch nicht offen im Unternehmen gelebt. Mehr als das, es wird Energie aufgewendet, um die individuelle Mentoring-Beziehung im Verborgenen zu halten.

Es kann nicht eindeutig analysiert werden, welche der beiden Ebenen für die Entwicklung der dargestellten Barriere verantwortlich ist. Es ist denkbar, dass die Barriere von der Indi-

⁴⁶⁰ Vgl. Hargreaves/Fullan (2000), 50.

⁴⁶¹ Vgl. Hargreaves/Fullan (2000), 54.

vidualebene ausgeht: Ursachen für individuelle Barrieren resultieren aus einer „Mischung aus Unkenntnis, Unsicherheit, Misstrauen, Eitelkeit und Selbstüberschätzung“⁴⁶² was wiederum dazu führt, dass die Erkenntnisse aus der Mentoring-Beziehung nicht preisgegeben werden. Das Teilen des erworbenen Wissens aus der individuellen Mentoring-Beziehung durch den Mentor und den Mentee mit dem Team ist keine Selbstverständlichkeit: Aktiv wird ein Wissensaustausch verhindert, um den generierten Informationsvorsprung und die daraus resultierende Macht beizubehalten sowie weiter auszubauen. Ein Austausch mit dem Team impliziert vermeintlich eine Schwächung der eigenen Position, wodurch die Gefahr der Ersetzbarkeit steigt. Ein organisationaler Nutzen aus Mentoring ist vor diesem Hintergrund fraglich.

Der Aufbau einer Barriere ausgehend von der Teamebene ist gleichermaßen möglich: Der Einsatz von Mentoring innerhalb eines Teams stellt eine Ungleichbehandlung zwischen den Teammitgliedern dar. Aus der individuellen Förderung eines Teammitgliedes resultieren zwei soziale Systeme. Argumentierend aus der Perspektive des Teams wird das gesamte Team als Eigenteam wahrgenommen. Hieraus resultiert ein Wir-Gefühl innerhalb des Teams. Die individuelle Mentoring-Beziehung hingegen wird als Fremdteam zur Kenntnis genommen. Es ergibt sich eine Diskrepanz zwischen den existenten sozialen Systemen. Zurückzuführen ist dies auf den fehlenden Wert und die fehlende emotionale Bedeutung der individuellen Mentoring-Beziehung für das Team. Es kommt zu einer Verstärkung der positiven sozialen Identität mit dem Eigenteam und einer sozialen Distinktheit gegenüber der individuellen Mentoring-Beziehung, wobei das Eigenteam immer besser bewertet wird als die individuelle Mentoring-Beziehung. Es entwickelt sich eine Netzwerkstruktur, die aus zwei nicht verbunden Netzwerken besteht. Der Aufbau von Vertrauen ist unter diesen Bedingungen nur eingeschränkt möglich. Es kommt zu einer Blockade zwischen der Teamebene und der Individualebene.⁴⁶³

Eine weitere Möglichkeit ist die bewusste und gewollte Trennung zwischen der individuellen Mentoring-Beziehung und dem Team. Die Entscheidung einer Trennung geht von der Metaebene aus und somit vom Unternehmen selbst, beispielsweise in der Rolle der Mentoring-Koordinatoren. Fraglich bleibt in diesem Kontext, welche Zielsetzung das Unternehmen damit verfolgt. Gerade für einen breiten Wissens- und Erfahrungsaustausch wird einer offenen Unternehmens- und Führungskultur eine hohe Bedeutung zugesprochen.⁴⁶⁴ Fehlt

⁴⁶² Disterer (2000), 540.

⁴⁶³ Vgl. Tajfel (1981), 251; Tajfel/Turner (1986), 15-20.

⁴⁶⁴ Vgl. Ruggles (1998), 82.

dieser unterstützende Faktor, kann eine Transformation und Imitation zwischen der Teamebene und der Individualebene nicht erfolgen, wodurch auch dauerhafte Veränderungen im Unternehmen unterdrückt werden.

4.5 Modifizierte Herangehensweise

4.5.1 Individualebene

Die Auseinandersetzung mit der Effektivität der individuellen Mentoring-Beziehung in Teams erfolgte gemäß den drei Beziehungstypen nach Coleman. Damit war ein Vorgehen zur Untersuchung des Austausches zwischen der Individualebene und der Teamebene vorgegeben. Nachfolgend wird dieses Vorgehen aufgegeben und damit ein Perspektivenwechsel ermöglicht. Es werden zunächst die Individualebene und die Teamebene unabhängig voneinander untersucht. Abgeschlossen wird die modifizierte Herangehensweise mit der Betrachtung des Austausches zwischen der Individualebene und der Teamebene.

Für einen Vergleich wird das Vorgehen sowohl aus der Perspektive einer Triade als auch unter Nutzung des vollständigen Datensatzes erfolgen. Hierbei sollen Unterschiede sowie Gemeinsamkeiten aufgezeigt werden. Der vollständige Datensatz setzt sich zusätzlich aus Fragebögen, die die Voraussetzungen einer Triade nicht erfüllen zusammen. Ein Unternehmen hat nur unter der Voraussetzung, dass keine Teamfragebögen verteilt werden, teilgenommen. Daher ist bei einer reinen Betrachtung der individuellen Mentoring-Beziehung ein höherer Wert an Observationen vorhanden als bei der Betrachtung einer Triade. Der vollständige Datensatz berücksichtigt darüber hinaus auch die Konstellation, dass nur der Mentor oder der Mentee einen Fragebogen ausgefüllt hat. Darüber hinaus werden auch die Teilnehmer betrachtet, die den Fragebogen nicht vollständig ausgefüllt haben. Hierbei kann auf die Bedeutung der Thematik für die entsprechenden Teilnehmer geschlossen werden. Die Bedeutung einer Befragung thematisiert *Krosnick* in seinem *Optimizing-Satisficing-Modell*.⁴⁶⁵ Er unterteilt die Motivation zur Teilnahme an einer Befragung zwischen zwei Gruppen. Die Gruppe, die dem *Optimizing* zugeordnet werden, verweist auf eine gründliche Beantwortung des Fragebogens. Hintergrund ist die individuelle Verantwortung des Befragten gegenüber der Befragung. Demgegenüber steht *Satisficing*: Personengruppen die gar nicht oder unregelmäßig an Befragungen teilnehmen und womöglich zur Teilnahme gezwungen werden. Zu berücksichtigen ist ein weiterer Einflussfaktor: Die Subjektivität der Befragten, welche zu einer höheren oder einer niedrigen Ausprägung einzelner oder aller

⁴⁶⁵ Vgl. *Krosnick* (1999), 546-548.

aufgelisteten Merkmale führt.⁴⁶⁶ Damit die Erkenntnisse aus den vorhandenen Datensätzen nicht verloren gehen, wird nachfolgend die Untersuchung nochmals mit den gesamten vorliegenden Fragebögen durchgeführt. Dies beinhaltet auch die erneute Prüfung der Gütekriterien. Ergebnisse und Abweichungen zu den Gütekriterien, welche im Anhang hinterlegt sind.

Bevor eine lineare Regressionsanalyse durchgeführt wird, erfolgt die Prüfung der Normalverteilung mit dem Shapiro-Wilk-Test⁴⁶⁷, anhand dessen eine Entscheidung zwischen der Pearson-Korrelationsmatrix⁴⁶⁸ oder der Spearman-Korrelationsmatrix⁴⁶⁹ getroffen wird. Die p-Werte der untersuchten Variablen sind überwiegend größer als 0,05, wodurch eine Normalverteilung vorliegt, siehe Anhang 8: Shapiro-Wilk-Test. Auf Grundlage des Ergebnisses erfolgt eine Betrachtung mit der Pearson-Korrelationsmatrix, sowohl bei der Triade als auch beim vollständigen Datensatz.

⁴⁶⁶ Vgl. *Moosbrugger/Kelava* (2012), 30.

⁴⁶⁷ Vgl. *Shapiro/Wilk* (1965).

⁴⁶⁸ Vgl. *Backhaus et al.* (2018), 451-452.

⁴⁶⁹ Vgl. *Hafner* (1992), 46-47.

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Stabilität (ST_T)	4,314	0,742	1											
2. Teamausrichtung (TA_T)	2,220	0,789	0,049	1										
3. Zielerreichung (Z_T)	3,883	0,493	0,627**	0,219	1									
4. Zufriedenheit (ZU_T)	4,392	0,420	0,685***	0,135	0,548**	1								
5. Beteiligung (B_T)	1,503	0,596	0,019	0,279	0,065	-0,112	1							
6. Erwartungen (ER_T)	2,973	0,675	0,005	0,302	0,185	-0,111	0,495*	1						
7. Teamorientierung (TO_T)	4,371	0,536	0,037	-0,164	-0,196	0,097	-0,076*	-0,148	1					
8. Teamkommunikation (TKO_T)	4,374	0,340	-0,323	-0,206	-0,382	-0,242	-0,010	-0,016	0,493*	1				
9. Teameffektivität (TE_T)	4,270	0,381	0,106	-0,462*	-0,233	-0,059	-0,330	-0,239	0,710***	0,454*	1			
10. Lerneffektivität (LE_T)	4,457	0,326	0,046	-0,274	0,190	0,248	-0,553**	-0,309	0,316	0,216	0,389	1		
11. Teambindung (TB_T)	4,402	0,431	0,079	0,025	-0,065	0,100	0,022	0,193	0,525*	0,307	0,378	0,373	1	
12. Teamklima (TKL_T)	4,305	0,350	0,185	-0,091	0,045	0,197	-0,306	-0,353	0,793***	0,180	0,719***	0,512*	0,427*	1

Abbildung 28: Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) und standardisierte Regressionskoeffizienten – Triade

(*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001)

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Stabilität (ST_VD)	4,237	0,547	1											
2. Teamausrichtung (TA_VD)	2,085	0,903	-0,212	1										
3. Zielerreichung (Z_VD)	3,899	0,568	0,214	0,249	1									
4. Zufriedenheit (ZU_VD)	4,295	0,564	0,597***	0,061	0,452**	1								
5. Beteiligung (B_VD)	1,503	0,596	0,019	0,279	0,065	-0,112	1							
6. Erwartungen (ER_VD)	2,973	0,675	0,005	0,302	0,185	-0,111	0,495*	1						
7. Teamorientierung (TO_VD)	4,371	0,536	0,037	-0,164	-0,196	0,097	-0,076*	-0,148	1					
8. Teamkommunikation (TKO_VD)	4,374	0,340	-0,323	-0,206	-0,382	-0,242	-0,010	-0,016	0,493*	1				
9. Teameffektivität (TE_VD)	4,270	0,381	0,106	-0,462*	-0,233	-0,059	-0,330	-0,239	0,710***	0,454*	1			
10. Lerneffektivität (LE_VD)	4,457	0,326	0,046	-0,274	0,190	0,248	-0,553**	-0,309	0,316	0,216	0,389	1		
11. Teambindung (TB_VD)	4,402	0,431	0,079	0,025	-0,065	0,100	0,022	0,193	0,525*	0,307	0,378	0,373	1	
12. Teamklina (TKL_VD)	4,328	0,345	0,081	-0,102	0,021	0,122	-0,312	-0,363	0,758***	0,183	0,681***	0,556*	0,393*	1

Abbildung 29: Mittelwert (M), Standardabweichung (SD) und standardisierte Regressionskoeffizienten – vollständiger Datensatz

(* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$)

Die Ergebnisse der Pearson-Korrelationsmatrix verdeutlichen, dass es zwei Abweichungen zwischen den Werten der Triade und dem vollständigen Datensatz gibt. Die Werte der Triade zeigen einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Zielerreichung und der Stabilität der individuellen Mentoring-Beziehung auf, diesen Zusammenhang geben die Werte des vollständigen Datensatzes nicht her. Beide Variablen sind der Individualebene zuzuordnen. Ähnlich verhält es sich zwischen Teamklima und Teambindung, die Werte der Triade weisen auf einen signifikanten Zusammenhang hin, wohingegen die Werte des vollständigen Datensatzes einen Zusammenhang nicht erkennen lassen. Diese Variablen sind der Teamebene zuzuordnen werden in Abschnitt 4.5.2 thematisiert. Die Pearson-Korrelationsmatrix beinhaltet alle Korrelationen zwischen den verwendeten Variablen. Im nächsten Schritt werden alle signifikanten Ergebnisse mit der linearen Regressionsanalyse geprüft.

Der Regressionsoutput der Individualebene beinhaltet zunächst die Ergebnisse der Triade, siehe Tabelle 20. Im nächsten Schritt wird die lineare Regressionsanalyse mit dem vollständigen Datensatz durchgeführt, siehe Tabelle 21.

	Z_T	ZU_T	Z_T
ST_T	0,655** (0,182)	0,611*** (0,145)	
ZU_T			0,642** (0,219)
Konstante	1,059 (0,789)	1,757* (0,629)	1,062 (0,967)
n	44	44	44
Prob>F	0,002	0,000	0,008
R ²	0,393	0,470	0,300
RMSE	0,394	0,314	0,423

Standardfehler in Klammern
 *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Tabelle 20: Individualebene – stufenweiser Regressionsoutput der Triade

Hierbei werden die gleichen abhängigen und unabhängigen Variablen verwendet, wobei die bereits gewonnen Erkenntnisse über die Abweichungen im Zusammenhang mit der Stabilität und Zielerreichung bestätigt werden.

	Z_VD	ZU_VD	Z_VD
ST_VD	0,223 (0,148)	0,617*** (0,121)	
ZU_VD			0,455** (0,131)
Konstante	2,955*** (0,633)	1,683** (0,516)	1,942** (0,568)
n	75	75	75
Prob>F	0,139	0,000	0,001
R ²	0,046	0,357	0,205
RMSE	0,561	0,458	0,513

Standardfehler in Klammern
 *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Tabelle 21: Individualebene – stufenweiser Regressionsoutput des vollständigen Datensatzes

Einen Vergleich der beiden Ergebnisse der linearen Regression wird in Abbildung 30 dargestellt. Dabei stehen die ersten Werte für den Regressionsoutput der Triade und die zweiten Werte für den generierten Output des vollständigen Datensatzes.

In der Logik der Situation wurde bereits der Einfluss der Stabilität auf die Zufriedenheit und die Zielerreichung aufgezeigt, siehe Abschnitt 4.2. Die Betrachtung der gleichen Situation mit dem vollständigen Datensatz zeigt ebenfalls einen starken signifikanten Effekt zwischen der Stabilität der individuellen Mentoring-Beziehung und der Zufriedenheit mit der individuellen Mentoring-Beziehung. Dieser ist sogar minimal höher als der Effekt resultierend aus dem Datensatz der Triade.

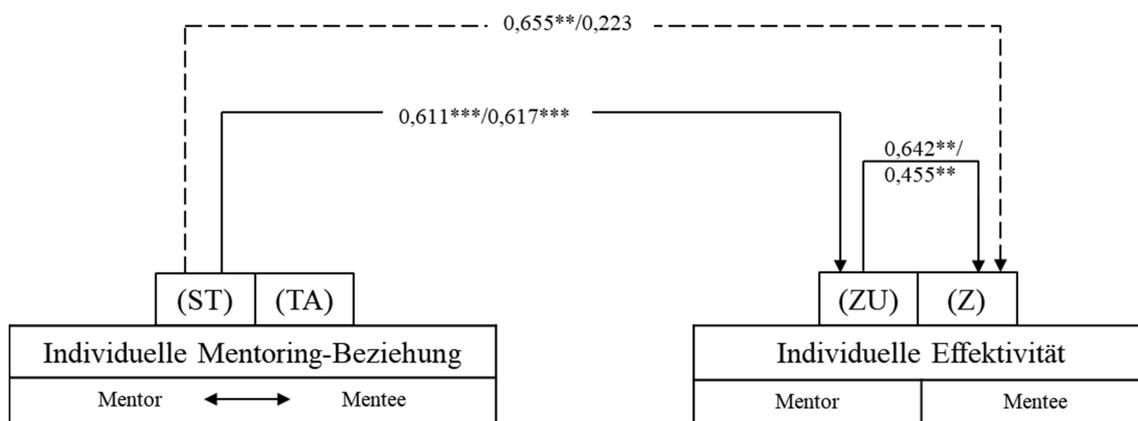


Abbildung 30: Individualebene – standardisierte Regressionskoeffizienten

(*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001)

Der Effekt zwischen der Stabilität und der Zielerreichung der individuellen Mentoring-Beziehung kann jedoch nicht signifikant nachgewiesen werden. Der gestrichelte Pfeil in Abbildung 30 kennzeichnet die Abweichung zwischen der Triade und dem vollständigen Datensatz. Zurückzuführen ist dieses Ergebnis auf die fast doppelt so hohe Anzahl an Fragebögen des vollständigen Datensatz. Im Vergleich: Die Triade hat 44 Fragebögen, der vollständige Datensatz 75 Fragebögen. Es zeigt sich, dass die Stabilität der individuellen Mentoring-Beziehungen keinen signifikanten Effekt auf die Zielerreichung hat. Im Umkehrschluss könnte dieses Ergebnis darauf hindeuten, dass auch eine nicht stabile individuelle Mentoring-Beziehung eine individuelle Zielsetzung hervorbringt. Dieses Ergebnis wird insbesondere dann interessant, wenn der Mentor als Risikofaktor für die Mentoring-Beziehung angesehen wird. Dies ist der Fall, wenn der Mentor nicht im Netzwerk der wichtigen Entscheider eines Unternehmens ist. *Ramaswani* und *Dreher* argumentieren, dass dem Mentor außerhalb des Unternehmensnetzwerks wichtige Informationen sowie die Unternehmensperspektive fehlen. Daher ist aus dieser Perspektive eine Unterstützung des Mentors für den Mentee nicht gewährleistet.⁴⁷⁰ Weitere Entwicklungsmöglichkeiten einer Mentoring-Beziehung und die Bedeutung des Mentors für die Stabilität der Mentoring-Beziehung wird in der nachfolgenden Abbildung 31 dargestellt.

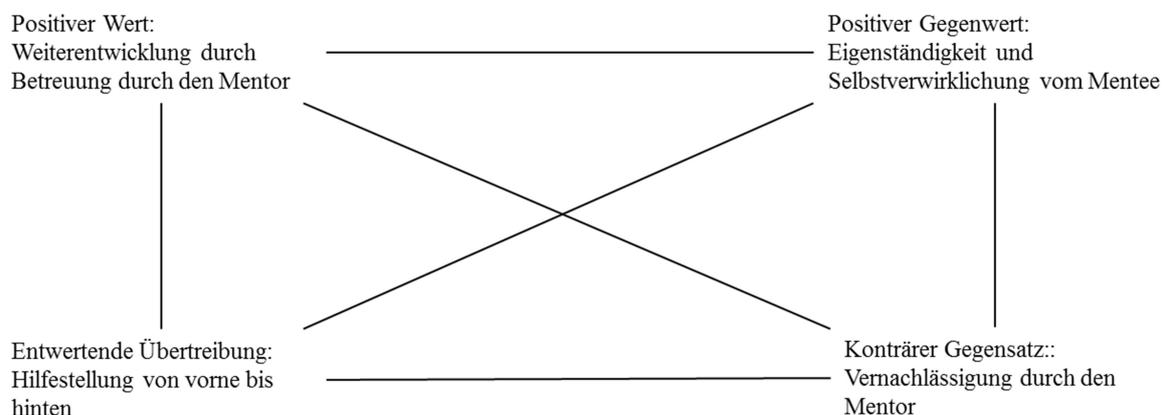


Abbildung 31: Werte- und Entwicklungsquadrat von Mentoring⁴⁷¹

Abbildung 31 verdeutlicht, dass Mentoring neben den positiven Entwicklungsmerkmalen auch gegensätzliche Merkmale hervorrufen kann. Dabei wird zwischen der entwertenden Übertreibung und dem konträren Gegensatz unterschieden. Die entwertende Übertreibung geht dabei auf den Zustand der Hilfestellung des Mentors ein, die die Entwicklung des Mentees eingegrenzt und sogar ganz verhindern können. Der konträre Gegensatz stellt die Vernachlässigung des Mentees durch den Mentor dar, was ebenfalls zur Eingrenzung

⁴⁷⁰ Vgl. *Ramaswami/Dreher* (2007), 224-225.

⁴⁷¹ modifiziert nach *Schulz von Thun* (2010), 13-17.

der Entwicklung des Mentees darstellt. Die Betrachtung einer negativen Mentoring-Beziehung kann damit nicht nur einen negativen Effekt auf die Beziehung zwischen Mentor und Mentee selbst haben, sondern auch einen Effekt auf das Unternehmen ausüben. *Kumar et al.* verweisen auch darauf, dass dann eine negative Mentoring-Beziehung schädlicher ist als eine nicht vorhandene Mentoring-Beziehung.⁴⁷²

Da nur die Individualebene und alle darin beinhalteten Variablen untereinander betrachtet werden, ist es möglich die zwei Variablen der individuellen Effektivität und deren Verhältnis zueinander zu prüfen. Es zeigt sich, dass ein positiver signifikanter Effekt zwischen der Zufriedenheit und der Zielerreichung der individuellen Mentoring-Beziehung besteht. Dieser positive Effekt ist sowohl in der Triade als auch beim vollständigen Datensatz nachgewiesen. Auf Grundlage der vorliegenden Ergebnisse werden die bisher aufgestellten Hypothesen um den Erfahrungssatz 4 ergänzt:

Erfahrungssatz 4: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung.

Dieser Erfahrungssatz wird durch die Erkenntnisse der bisherigen Veröffentlichungen zur Zielsetzung von Mentoring, welche überwiegend die Entwicklung des Mentees fokussiert, unterstützt.⁴⁷³ Durch die enge Zusammenarbeit mit dem Mentee profitieren jedoch auch Mentoren aus der individuellen Mentoring-Beziehung.⁴⁷⁴ Diesen Aspekt greift *Mullen* auf: Sie thematisiert den Mentee als wichtige Informationsquelle für den Mentor, um unternehmensinterne und persönliche Eindrücke zu erhalten.⁴⁷⁵ Diesen Aspekt bezeichnen *Ramaswami* und *Dreher* als „pay back“-Gedanken des Mentees für die Unterstützung des Mentors während der Mentoring-Beziehung.⁴⁷⁶ *Kram* und *Hall* bezeichnen Mentoring als eine kooperative Lernbeziehung, aus welcher der Mentor durch den Austausch profitiert.⁴⁷⁷ Die individuelle Effektivität des Mentors ist daher auch von der individuellen Effektivität des Mentees abhängig, und umgekehrt.

Demgegenüber steht die Teamausrichtung der individuellen Mentoring-Beziehung, die vollständig ausgeschlossen wird. Dies lässt nur den Schluss zu, dass die individuelle Mentoring-Beziehung das Team als Thematik aus den Mentoring-Treffen isoliert. Diese Ten-

⁴⁷² Vgl. *Kumar et al.* (2014), 358.

⁴⁷³ Vgl. *Allen et al.* (2004), 130.; *Schmid/Haasen* (2011), 20

⁴⁷⁴ Vgl. *Allen/Lentz/Day* (2006), 277.

⁴⁷⁵ Vgl. *Mullen* (1994).

⁴⁷⁶ Vgl. *Ramaswami/Dreher* (2007), 222-223.

⁴⁷⁷ Vgl. *Kram/Hall* (2000), 112-113.

denz hat sich bereits in der Logik der Selektion angedeutet und wird durch die Ergebnisse des vollständigen Datensatzes nochmals bestätigt.

4.5.2 Teamebene

Nach der Auseinandersetzung mit der Individualebene wird die Teamebene näher betrachtet. Aufgrund der dargestellten Herausforderung, Mentoring-Effekte auch auf der Teamebene zu analysieren, wurde das Badewannenmodell nach *Coleman* herangezogen. Eine Betrachtung der Mentoring-Effekte auch im Team ist nur durch die Betrachtung der Individualebene möglich. Für eine umfangreiche Analyse ist es notwendig, diese Voraussetzung aufzugeben. Es folgt die gleiche Vorgehensweise wie bei der Betrachtung der Individual-ebene: Alle vorhandenen Variablen der Teamebene werden anhand der linearen Regression untersucht. Die Ergebnisse der linearen Regression betrachten zunächst die Ergebnisse der Triade, siehe Tabelle 22. Aufbauend darauf erfolgt die Untersuchung des vollständigen Datensatzes, siehe Tabelle 23. Ein Vergleich der Abbildungen zeigt keine Unterschiede auf. Zurückzuführen ist dieses Ergebnis auf die Anzahl der Fragebögen. Die 62 Fragebögen des Teams sind Teil der Triade, auch der vollständige Datensatz greift auf die 62 Fragebögen zurück.

	LE_T	ER_T	TKO_T	TE_T	TE_T	TB_T	TKL_T	TKL_T	TKL_T	TKL_T	TKL_T
B_T	-0,130* (0,077)	0,443** (0,145)									
TO_T			0,297** (0,102)	0,421*** (0,080)	0,444*** (0,093)		0,370*** (0,077)				
TKO_T				0,474*** (0,097)							
TB_T						0,439*** (0,091)					
TE_T								0,573*** (0,096)			
LE_T										0,465*** (0,103)	
Konstante	4,615*** (0,134)	2,297*** (0,255)	3,068*** (0,456)	2,222*** (0,428)	2,429*** (0,357)	2,440*** (0,418)	2,396*** (0,404)	2,687*** (0,346)	1,866*** (0,417)	2,283*** (0,457)	
n	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Prob>F	0,030	0,120	0,110	0,274	0,307	0,263	0,268	0,266	0,361	0,240	
R ²	0,046	0,134	0,125	0,286	0,319	0,275	0,280	0,278	0,371	0,250	
RMSE	0,460	0,872	0,488	0,391	0,382	0,447	0,370	0,370	0,346	0,377	

Standardfehler in Klammern

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Tabelle 22: Teamebene – stufenweiser Regressionsoutput der Triade

	LE_VD	ER_VD	TKO_VD	TE_VD	TE_VD	TB_VD	TKL_VD	TKL_VD	TKL_VD	TKL_VD	TKL_VD
B_VD	-0,130* (0,077)	0,443** (0,145)									
TO_VD			0,297** (0,102)	0,421*** (0,080)	0,444*** (0,093)			0,370*** (0,077)			
TKO_VD				0,474*** (0,097)							
TB_VD						0,439*** (0,091)					
TE_VD									0,573*** (0,096)		
LE_VD										0,465*** (0,103)	
Konstante	4,615*** (0,134)	2,297*** (0,255)	3,068*** (0,456)	2,222*** (0,428)	2,429*** (0,357)	2,440*** (0,418)	2,396*** (0,404)	2,687*** (0,346)	1,866*** (0,417)	2,283*** (0,457)	
n	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Prob>F	0,030	0,120	0,110	0,274	0,307	0,263	0,268	0,266	0,361	0,240	
R ²	0,046	0,134	0,125	0,286	0,319	0,275	0,280	0,278	0,371	0,250	
RMSE	0,460	0,872	0,488	0,391	0,382	0,447	0,370	0,370	0,346	0,377	

Standardfehler in Klammern

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Tabelle 23: Teamebene – stufenweiser Regressionsoutput des vollständigen Datensatzes

Vor diesem Hintergrund und für einen übersichtlichen Vergleich erfolgt die Darstellung der standardisierten Regressionskoeffizienten aus der Tabelle 22 und der Tabelle 23 als Zusammenfassung in Abbildung 32.

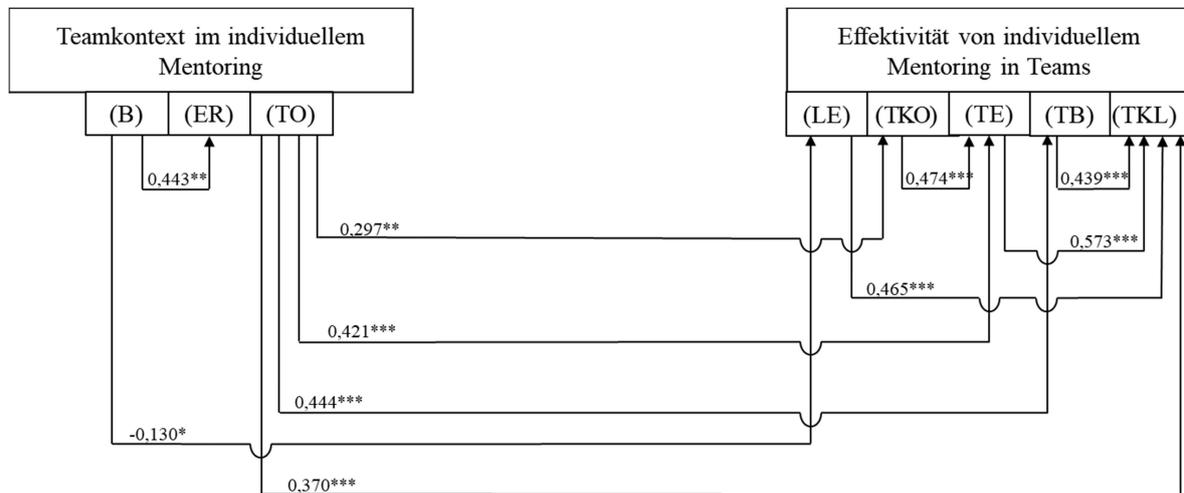


Abbildung 32: Teamebene – standardisierte Regressionskoeffizienten
 (*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001)

Die Betrachtung der Teamebene zeigt eine Vielzahl an positiv signifikanten Effekten in Bezug auf das Team auf. Hieraus lässt sich insgesamt schließen, dass die teilgenommenen Teams sich als Team verstehen und auch als solches agieren. Interessant für die vorliegende Dissertationsschrift sind jedoch nur die Variablen die einen Mehrwert zwischen der individuellen Mentoring-Beziehung und dem Team darstellen. Daher wird nachfolgend nur die Variable der Beteiligung des Teams bei Entscheidungen zum Mentoring näher thematisiert. Hierbei zeigt sich, dass die Beteiligung des Teams bei Entscheidungen zum Mentoring einen positiven und signifikanten Effekt auf die teambezogenen Erwartungen hat. Aufbauend darauf wird der Erfahrungssatz 5.1 formuliert:

Erfahrungssatz 5.1: Je höher die Beteiligung (B) des Teams bei Entscheidungen zum Mentoring, desto höher sind die teambezogenen Erwartungen (ER).

Daraus lässt sich schließen, dass bei einer Beteiligung des Teams dieses sich intensiver mit der Personalentwicklungsmethode Mentoring und der individuellen Mentoring-Beziehung auseinandersetzen würde. Dieser Sachverhalt wird jedoch derzeit in der Praxis nur wenig betrachtet, geschweige denn umgesetzt.

Eine negative Korrelation weisen die Beteiligung des Teams bei Entscheidungen zum Mentoring und die Lerneffektivität des Teams auf. Dieser Zusammenhang wird im Erfahrungssatz 5.2 aufgegriffen:

Erfahrungssatz 5.2: Je höher die Beteiligung (B) des Teams bei Entscheidungen zum Mentoring, desto niedriger ist die Lerneffektivität (LE) im Team.

Dies ist insofern nachvollziehbar, da die Beteiligung des Teams am Mentoring-Prozess die Auswahl von Mentoren und Mentees unterstützen sollen. Die Teammitglieder agieren vordergründig als Unterstützer, sind aber auch als potenzielle Kandidaten für Mentoring anzusehen. Das Ergebnis lässt aber auch folgende Schlussfolgerung zu: Die Beteiligung des Teams am Mentoring-Prozess beinhaltet gleichzeitig, dass ein Teammitglied als Mentor oder Mentee eine individuelle Förderung erhält. Resultierend daraus entsteht eine Ungleichbehandlung innerhalb des Teams. Gerade im Zusammenhang mit der Lerneffektivität gibt es durchaus kritische Aspekte: So beeinflusst der Aspekt des sozialen Faulenzens das persönliche Commitment zum Team und die soziale Identifikation mit dem Team.⁴⁷⁸ Demgegenüber steht der Trittbrettfahrer-Effekt, der auf eine höhere Entbehrlichkeit von individuellen Beiträgen im Team zurückzuführen ist.⁴⁷⁹ Aus der Beobachtung von sozialem Faulenzen oder Trittbrettfahrer-Effekt erwächst der Gimpel-Effekt, auch bekannt als der Trotteleffekt. Es handelt sich hierbei um das Unrechtsgefühl seitens der engagierten Teammitglieder, welche aus der Angst des Ausnutzens erwächst.⁴⁸⁰ Es folgt ein Kreislauf der Demotivation im Team. *Karau* und *Williams* verweisen auf weitere Faktoren wie die Kultur, das Geschlecht, die Persönlichkeit, individuelle Differenzen und Teamregeln, die einen Einfluss haben.⁴⁸¹ Demgegenüber stehen die Erkenntnisse aus der Studie nach *Thau* et al., die aufzeigen, dass eine Ungleichbehandlung zu einer höheren Leistung führt:⁴⁸² Schwerpunkt ihrer Studie war die Wirkung von Führungskräften, die einen Mitarbeiter bevorzugen und dadurch das gesamte Team fördern.⁴⁸³

Die unabhängige Betrachtung der Ebenen verweist auf eine bewusste strategische Entscheidung des Unternehmens anhand von individuellen Mentoring-Beziehungen Beschäftigte, die ein hohes Potenzial aufweisen, zu fördern. Resultierend daraus, fördern Unternehmen bewusst die Ungleichheit und verbergen diese indem sie die individuelle Mentoring-Beziehungen nicht offen in Unternehmen kommunizieren.

⁴⁷⁸ Vgl. *Karau/Williams* (2001), 123-125.

⁴⁷⁹ Vgl. *Dosis* (2002), 45.

⁴⁸⁰ Vgl. *Kerr/Bruun* (1983), *Werth/Mayer* (2008), 359.

⁴⁸¹ Vgl. *Karau/Williams* (2001), 131.

⁴⁸² Vgl. *Thau* et al. (2013).

⁴⁸³ Vgl. *Thau* et al. (2013), 143.

4.5.3 Austausch zwischen Individualebene und Teamebene

Die unabhängige Analyse der Individualebene und der Teamebene hat aufgezeigt, dass es durchaus einen effektiven Austausch innerhalb der Ebenen gibt. Dies verweist auf einen existenten Wissenstransfer und die Existenz der sozialen Identität mit der jeweiligen Ebene. Im letzten Schritt der Analyse wird der Austausch zwischen der Individualebene und der Teamebene betrachtet. Damit werden, ähnlich zum Vorgehen von *Coleman*, Streueffekte zwischen den Ebenen analysiert. Entsprechend der Vorgehensweise in Abschnitt 4.5.1 und in Abschnitt 4.5.2 wird für die lineare Regression die Datenquelle der Triade herangezogen, aufbauend darauf erfolgt die Analyse mit dem vollständigen Datensatz. Die lineare Regression der Triade sowie des vollständigen Datensatzes verweisen beide nur auf einen negativen signifikanten Effekt zwischen der Teamausrichtung der individuellen Mentoring-Beziehung und der Teameffektivität des Teams.

	TE_T		TE_VD
TA_T	-0,420* (0,062)	TA_VD	-0,009* (0,047)
Konstante	4,317*** (0,140)	Konstante	4,228*** (0,102)
n	106	n	137
Prob>F	0,030	Prob>F	0,030
R ²	0,319	R ²	0,214
RMSE	0,364	RMSE	0,364

Standardfehler in Klammern
*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Standardfehler in Klammern
*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Tabelle 24: Individualebene und Teamebene – linearer Regressionsoutput der Triade/linearer Regressionsoutput des vollständigen Datensatzes

Der negative p-Wert von -0,420*, beziehungsweise -0,009* beim vollständigen Datensatz, lässt darauf schließen, dass eine hohe Teamausrichtung der individuellen Mentoring-Beziehung eine niedrige Teameffektivität zur Folge hat. Dieser Kontext wird im Erfahrungssatz 6 formuliert:

Erfahrungssatz 6: Je höher die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto niedriger ist die Teameffektivität (TE).

Dieser Sachverhalt wird grafisch in Abbildung 33 dargestellt und zeigt bei den p-Werten geringe Unterschiede zwischen der Triade und dem vollständigen Datensatz auf.

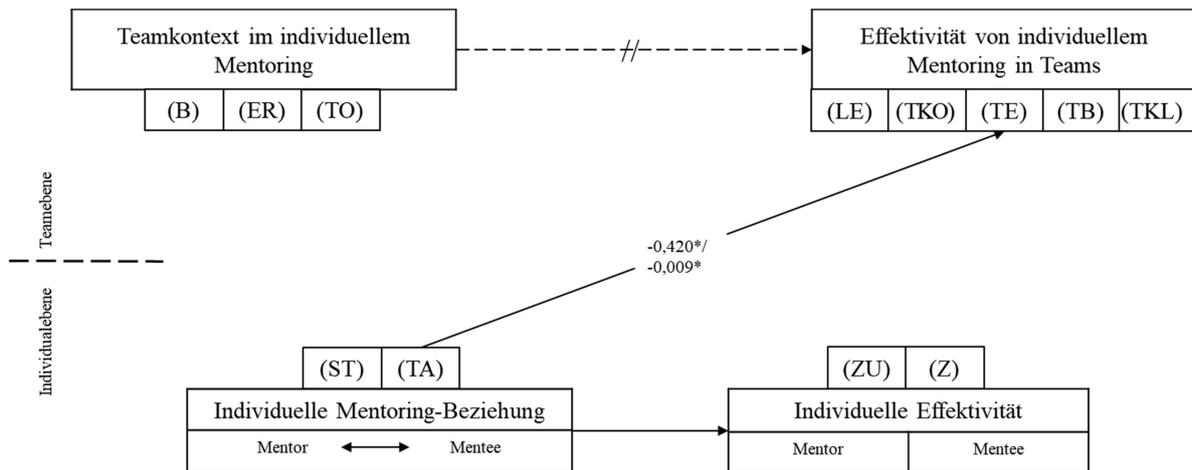


Abbildung 33: Individualebene und Teamebene – lineare Regressionskoeffizienten
 (* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$)

Der Austausch zwischen der Individualebene und der Teamebene beinhaltet die Kommunikation und den Transfer von internem Wissen. Unternehmen verfolgen damit den Erhalt von informellem Wissen, dem sogenannten *silent knowledge*⁴⁸⁴. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen einen solchen Austausch der Ebenen nicht auf. Vielmehr agieren die Ebenen unabhängig voneinander, und wenn doch ein Austausch stattfindet, so ist ein negativer Zusammenhang zu verzeichnen. Dies würde bedeuten, dass Lösungsansätze, die auf der Individualebene erarbeitet worden sind, einen negativen Einfluss haben, wenn sie auf der Teamebene umgesetzt werden. Im Ergebnis bedeutet es: Eine individuelle Mentoring-Beziehung, die sich am Team orientiert oder dieses thematisiert, stellt ein Risiko für das Team dar. Aber woher resultiert das Risiko ausgehend von der individuellen Mentoring-Beziehung? In Anlehnung an das Zwischenergebnis in Abschnitt 4.4 existiert zwischen der individuellen Mentoring-Beziehung und dem Team keine gemeinsame soziale Identität. Vielmehr wird die individuelle Mentoring-Beziehung vom Team als Fremdteam wahrgenommen. Das Ziel des sozialen Vergleiches ist es, eine positive soziale Identität mit dem Eigenteam zu schaffen.⁴⁸⁵ Dass eine positive soziale Identität innerhalb der individuellen Mentoring-Beziehung und innerhalb des Teams existiert, haben die getrennten linearen Regressionsanalysen in Abschnitt 4.5.1 und Abschnitt 4.5.2 aufgezeigt. Zur Sicherstellung und Wahrung der positiven sozialen Identität ist ein Vergleich mit dem Fremdteam anhand von unterschiedlichen Vergleichsdimensionen notwendig. Eine Vergleichsdimension ist das Wissen, welches aus dem Austausch zwischen dem Mentor und dem Mentee resultiert. Der Wissenstransfer innerhalb der Mentoring-Beziehung wird als Informationsvorsprung ge-

⁴⁸⁴ Vgl. Wulf (2018), 128-130.

⁴⁸⁵ Vgl. Tajfel/Turner (1986), 19-20.

genüber dem Fremdteam wahrgenommen. Dies wiederum führt zu einem Ungleichgewicht zwischen der individuellen Mentoring-Beziehung und dem Team. Die Wahrnehmung des Ungleichgewichtes durch das Team stellt ein Risiko für das Teamklima und die Teameffektivität dar, wobei diese Annahme durch die vorliegenden Ergebnisse nicht bestätigt wird. Respektive ist davon auszugehen, dass eine beträchtliche Menge an Energie dazu aufgewendet wird, um die individuelle Mentoring-Beziehung im Verborgenen auszuüben und das Fremdteam in Unkenntnis zulassen.

Fraglich ist, ob sich Unternehmen dieser Ergebnisse bewusst sind. Eine bewusste oder unbewusste Trennung zwischen der Mentoring-Beziehung und dem Team stellt die Anwendung von Mentoring vor Herausforderungen: Die Zufriedenheit mit der Mentoring-Beziehung sinkt auf Dauer, denn die Anonymität und das Verstecken der Mentoring-Beziehung sind auf Dauer nur schwer miteinander vereinbar. Unternehmen fördern den Aufbau von shadow networking. Dies kann dazu führen, dass das Team den Mentor und den Mentee als eine im Untergrund agierende Gemeinschaft interpretiert. Mentor und Mentee agieren dann als Spitzel innerhalb des formalen Netzwerks des Teams. Aber welches Ziel verfolgen Unternehmen damit? Aufbauend auf den Erkenntnissen nach *Stein, Schramm-Klein* und *Scholz* kann anhand einer versteckten Beziehung den Unternehmen ein strategischer Vorsatz zur Generierung und Tarnung von Top-Secret-Innovationen unterstellt werden.⁴⁸⁶ Transferiert man die Erkenntnisse auf die individuelle Mentoring-Beziehung, kann dem Unternehmen eine bewusste strategische Entscheidung, die individuelle Mentoring-Beziehung zum Erfahrungs- und Wissenstransfer zu nutzen, ohne das interne Unternehmensumfeld in Kenntnis zu setzen, angelastet werden. Das Mentoring-Konstrukt wird in seinem Ursprung als eine Eins-zu-Eins-Beziehung beibehalten, das Unternehmen entscheidet sich jedoch bewusst für einen versteckten Austausch.

Trotz der Ergebnisse kann ein Austausch zwischen den Ebenen nicht vollständig abgeschlossen werden. Ein Hinweis hierzu liefert die Darstellung von *Ringlstetter*, siehe Abbildung 34. Das Erreichen der geplanten Ziele im Unternehmen wird als Erfolg des Unternehmens definiert. Ein geplantes Ziel ist die Entwicklung und Sicherung von Wissen innerhalb des Unternehmens. Darüber hinaus verfolgt das Unternehmen das Ziel einer steigenden Ertragskraft. Auch wenn zur Berechnung der Ertragskraft betriebswirtschaftliche Kennzahlen herangeführt werden, so ist es letztendlich der Mitarbeiter, der diese Kennzah-

⁴⁸⁶ Vgl. *Stein/Schramm-Klein/Scholz* (2016), 9, 13-14.

len produziert. Daher ist die Effektivität zur Entwicklung und Sicherung von Wissen ein wichtiger, wenn auch indirekter, Beitrag für eine steigende Ertragskraft.

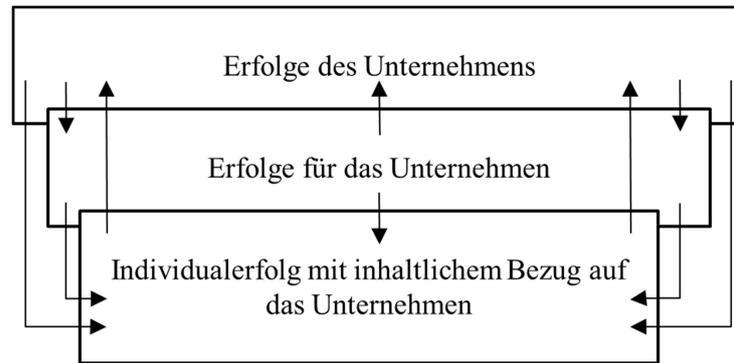


Abbildung 34: Zusammenhang von individuellem und unternehmensbezogenem Erfolg⁴⁸⁷

Andersherum wünschen und fordern Mitarbeiter seitens des Unternehmens Erfolge ein. Es ist dennoch so, dass der Erfolg für das Unternehmen vom Erfolg des Unternehmens abweichen kann. Der Erfolg für das Unternehmen stellt eine Vorstufe zum Individuellerfolg dar, welcher nur durch die Mitgliedschaft im Unternehmen verwirklicht wird. Resultierend daraus verfolgt jedes Individuum einen individuellen Erfolg. Dieser Erfolg kann persönlicher Natur oder im Bezug zum Unternehmen stehen.⁴⁸⁸

Aufbauend auf diesem Zusammenhang wird die Effektivität des Teams umgangen. Der Individuellerfolg, resultierend aus der individuellen Mentoring-Beziehung, führt zu einem direkten Erfolg für das Unternehmen. Dieser Erfolg ist beispielsweise die Bindung des Mentees an das Unternehmen, wodurch auch das Wissen des Mentors im Unternehmen verbleibt. Setzt dann noch ein Entwicklungsprozess des Wissens vom Mentor beim Mentee ein, so können damit weitere Erfolge für das Unternehmen erzielt werden. Erfolge für das Unternehmen sind damit sehr individuell geprägt, woraus resultiert, dass das Unternehmen sich von einzelnen Mitarbeitern abhängig macht. Eine Abwanderung dieser Potenzialträger gefährdet die Erfolge des Unternehmens. Eine verstärkte Bindungsfunktion und eine fortlaufend entwickelnde Unternehmenskultur gewinnen in diesem Zusammenhang an Bedeutung.⁴⁸⁹

⁴⁸⁷ Vgl. Ringlstetter (1997), 16.

⁴⁸⁸ Vgl. Ringlstetter (1997), 15-16.

⁴⁸⁹ Vgl. Schmid/Haasen (2011), 27-30.

5 Ergebnisse

5.1 Zusammenfassung

Die Effektivität von Mentoring für den Mentor und den Mentee ist bereits fester Bestandteil der Mentoring-Forschung.⁴⁹⁰ Der nächste Schritt der Mentoring-Forschung ist das Ablegen der Scheuklappen und damit das Aufgeben der reinen Fokussierung auf den Mentor und den Mentee. Diesen Aspekt aufgreifend, zeigt die vorliegende Dissertationsschrift einen ersten Schritt zur empirischen Prüfung der Effektivität von individuellem Mentoring im Team auf. Gerade die Nutzung möglicher Streueffekte würde die Effektivität von Mentoring innerhalb eines Unternehmens weiter erhöhen.

Die Untersuchung zeichnet sich durch die theoretische Verzahnung zwischen dem Badewannenmodell nach *Coleman* und der praxisbezogenen Personalentwicklungsmethode Mentoring aus. Die daraus resultierenden Ergebnisse zeigen Potenziale und Herausforderungen in der Anwendung des Badewannenmodells sowie in der Umsetzung von Mentoring. Die methodische Herangehensweise zeichnet sich durch die Fokussierung auf die individuelle Mentoring-Beziehung und die entsprechenden Teammitglieder aus. Im nächsten Schritt wurden die empirischen Ergebnisse aller Triaden betrachtet. Erweiternd wurde der vollständige Datensatz mit allen verfügbaren Kombinationen von Variablen untersucht. Die dargestellten methodischen Herangehensweisen ermöglichten eine umfassende Datenanalyse.

Im Bereich der Triade wurden die Hypothese 2.1 und die Hypothese 2.2 nicht falsifiziert.

Hypothese 2.1: Je höher die Stabilität (ST) der individuellen Mentoring-Beziehung. desto höher ist die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung.	✓
Hypothese 2.2: Je höher die Stabilität (ST) der individuellen Mentoring-Beziehung. desto höher ist die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung.	✓

Tabelle 25: Übersicht der bestätigten Hypothesen

Tabelle 25 zeigt auf, dass die Zielerreichung und die Zufriedenheit mit der Mentoring-Beziehung einen Effekt auf die Stabilität der individuellen Mentoring-Beziehung aufweisen. Es existiert damit ein intensiver Austausch innerhalb der Individualebene, was wiederum für eine produktive Mentoring-Beziehung spricht. Die restlichen Hypothesen, welche einen Austausch zwischen der Teamebene und der Individualebene aufgreifen, konnten nicht bestätigt werden. Ein Nachweis der Effektivität durch die individuelle Mentoring-Beziehung konnte unter anderem in der Logik der Aggregation nicht erbracht werden.

⁴⁹⁰ Vgl. Zey (1984), 93; Berk et al. (2005), 67; Underhill (2006), 298-301.

Weitere interessante Aspekte ergeben sich bei der modifizierten Herangehensweise in Abschnitt 4.5. Hierzu wurden zunächst die Teamebene und die Individualebene unabhängig voneinander analysiert. Innerhalb der Ebenen ergaben sich zahlreiche positive Beziehungen. Im Bereich der Individualebene weist die Teamausrichtung keinerlei Beziehung zu den weiteren Variablen der Ebene auf. Sie ist damit kein Bestandteil der individuellen Mentoring-Beziehung. Auf der Teamebene verweisen einzig die Beteiligung am Mentoring-Prozess und die Lerneffektivität einen negativen signifikanten Zusammenhang. Die Beteiligung des Teams am Mentoring-Prozess ist die Möglichkeit einer transparenten Darstellung für Teammitglieder. Gleichzeitig erfahren die Teammitglieder den vollen Umfang der individuellen Förderungen durch Mentoring, wodurch Ungleichheit innerhalb des Teams gefördert wird und die Lerneffektivität sinkt. Im nächsten Schritt wurden alle möglichen Zusammenhänge zwischen den Ebenen und den darin vorhandenen Variablen geprüft. Es ergab sich eine negative signifikante Korrelation zwischen der Teamausrichtung und der Teameffektivität. Die neuen signifikanten Ergebnisse werden in Erfahrungssätzen zusammengefasst, siehe Tabelle 26.

Erfahrungssatz 4: Je höher die Zufriedenheit (ZU) mit der individuellen Mentoring-Beziehung, desto höher ist die Zielerreichung (Z) der individuellen Mentoring-Beziehung.

Erfahrungssatz 5.1: Je höher die Beteiligung (B) des Teams bei Entscheidungen zum Mentoring, desto höher sind die teambezogenen Erwartungen (ER).

Erfahrungssatz 5.2: Je höher die Beteiligung (B) des Teams bei Entscheidungen zum Mentoring, desto niedriger ist die Lerneffektivität des Teams (LE).

Erfahrungssatz 6: Je höher die Teamausrichtung (TA) der individuellen Mentoring-Beziehung, desto niedriger ist die Teameffektivität (TE).

Tabelle 26: Übersicht der aufgestellten Thesen aus der Untersuchung

Die Ergebnisse sind in Bezug einer positiven Effektivität von individuellem Mentoring in Teams wenig zufriedenstellend. Der theoretisch erwartete Nutzen aus der individuellen Mentoring-Beziehung für das Team kann nicht bestätigt werden, sowohl bei der Analyse der Triade als auch beim vollständigen Datensatz nicht. Hieraus resultiert, dass die Abbildung 35 aus dem Zwischenergebnis auch das endgültige Ergebnis der Untersuchung darstellt.

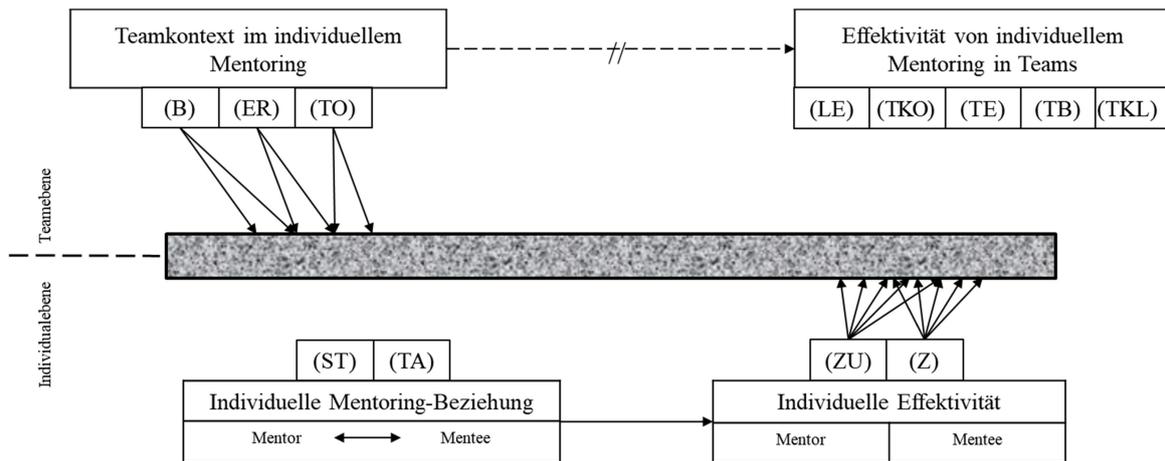


Abbildung 35: Ergebnis im mentalen Modell

Anhand der vorliegenden Ergebnisse lässt sich eine Barriere identifizieren. Die Ergebnisse zeigen jedoch nicht eindeutig auf, ob die Barriere seitens der Mentoring-Beziehung, ausgehend von der Individualebene, oder seitens der Teammitglieder, ausgehend von der Teamebene, errichtet wird. Fraglich ist darüber hinaus ob, Unternehmen sich in der Anwendung von Mentoring dieser Barriere bewusst sind. Es wird jedoch deutlich, dass mögliche Streueffekte durch diese Barriere aktiv verhindert werden. Kritisch ist der Aspekt der negativen Korrelationen, wenn es zu einem Austausch zwischen den Ebenen kommt: Ist Mentoring gar eine Gefahr für die Team- und Unternehmenskultur? Eine kritische Diskussion der Effektivität von individuellem Mentoring auf der Teamebene sowie auf der Unternehmensebene ist anhand der vorliegenden Ergebnisse mehr als überfällig.

5.2 Limitationen

Die Ergebnisse der vorliegenden Dissertationsschrift stellen eine erste empirische Herangehensweise in der Erfassung der Effektivität von individuellem Mentoring in Teams dar. Die Effektivität von Mentoring für Unternehmen wird für die Unternehmenspraxis vermehrt thematisiert, aber dort nur selten reflektiert, geschweige denn empirisch nachgewiesen. Die vorgestellten Ergebnisse sind daher ein erster Ansatz und bilden nicht die Bandbreite an Ausprägungen und Auswirkungen von individuellen Mentoring-Beziehungen auf Teams beziehungsweise Unternehmen ab. Eine Verallgemeinerung oder gar Übertragung ist aufgrund der nachfolgenden Limitationen während der Bearbeitung der Fragestellung nur bedingt bis gar nicht zu verfolgen.

Eine Eingrenzung besteht in der Fokussierung von individuellen Mentoring-Beziehungen, die innerhalb eines Unternehmens agieren, wodurch auch die Auswahl der Teammitglieder feststeht. Eine Betrachtung der Vielfalt an Mentoring-Konzepten und Mentoring-Beziehungen sowohl innerhalb des Unternehmens als auch außerhalb des Unternehmens

wurden nicht thematisiert. Auch die Berücksichtigung von informellem Mentoring und deren Einfluss auf das Team und das Unternehmen wurde nicht berücksichtigt. Studien von *Chao, Walz und Gardner*⁴⁹¹ sowie *Ragins und Cotton*⁴⁹² verweisen darauf, dass informelles Mentoring eine stärkere Unterstützung innerhalb der Mentoring-Beziehung aufzeigt als formelles Mentoring. Es handelt sich dabei sowohl um die karrierebezogene als auch die psychosoziale Unterstützung. Die Analyse von individuellen Mentoring-Beziehungen lässt die geschlechterspezifische Betrachtung außer Acht. Hierbei können sich Unterschiede ergeben, wenn Mentoring bei gleichen Geschlechtern und Mentoring mit unterschiedlichen Geschlechtern durchgeführt wird. Dieser Aspekt kann dann auch einen Einfluss auf die Teamarbeit und damit auf die Organisation haben. Studien unterstellen im Zusammenhang von Mentoring einen genderspezifischen Einfluss weil Mentoring überwiegend ein Konzept zur Förderung von Frauen angewendet wird.⁴⁹³

Eine Herausforderung stellte die Akquise von unternehmensinternen individuellen Mentoring-Beziehungen für die Studie dar. Weit über 200 Unternehmen wurden angeschrieben und über die Zielsetzung der Studie informiert. Das Interesse an der Zielsetzung und den Ergebnissen war seitens der Unternehmen sehr groß, jedoch wurde vielfach aufgrund der Verschwiegenheitserklärung gegenüber dem Mentor und dem Mentee auf eine Teilnahme verzichtet. Schlussendlich haben sich drei Unternehmen zur Teilnahme entschieden. Im nächsten Schritt wurden der Mentor und der Mentee zur Weiterleitung der Teamfragebögen sensibilisiert und deren Notwendigkeit erläutert. Vielfach wurde auf eine Weiterleitung seitens des Mentors oder des Mentees an deren Teammitglieder verzichtet. Grund war die Kenntnisnahme der Teammitglieder an der Teilnahme am Mentoring durch den Mentor oder den Mentee. Die Befragung stellt einen hohen Mehrwert für die Erkenntnisse von Mentoring in Unternehmen dar. Eine ausführliche und intensive Auseinandersetzung mit individuellem Mentoring ist seitens der Verschwiegenheit beschwerlich. Der Informationsgehalt der Ergebnisse ist daher durchaus kritisch zu hinterfragen und darf nicht überinterpretiert werden. Weiterhin ist die Umfrage nur einmal durchgeführt worden und stellt daher nur eine Momentaufnahme zwischen dem Team und der individuellen Mentoring-Beziehung dar. In diesem Zusammenhang wird auf den Hawthorne-Effekt⁴⁹⁴ verwiesen: Dieser Effekt beschreibt den Einfluss eines Verhaltens von Befragten während der Teilnahme einer Studie und dem veränderten Verhalten außerhalb der Teilnahme. Soziale Faktoren wie die tages-

⁴⁹¹ Vgl. *Chao/Walz/Gardner* (1992), 627.

⁴⁹² Vgl. *Ragins/Cotton* (1999), 537.

⁴⁹³ Vgl. *Dougherty et al.* (2013), 519-521.

⁴⁹⁴ Vgl. *Mayo* (1945), 73; *Lück* (2009), 109-112.

formabhängige Beziehung zwischen den Befragten können die Validität und das Ergebnis beeinflussen.

Eine weitere Einschränkung der Studie ist, dass Mentoring-Koordinatoren und deren Einfluss auf den Erfolg einer Mentoring-Beziehung nicht Bestandteil der Studie sind. Rahmenbedingungen wie der Matching-Prozess zwischen Mentor und Mentee oder die Vorbereitung des Mentors und des Mentees auf die individuelle Mentoring-Beziehung finden keine Berücksichtigung im Fragebogen des Mentors und des Mentees sowie im Teamfragebogen. Auch eine Auseinandersetzung mit der Branche des befragten Unternehmens und der Wertigkeit von Mentoring für den Erfolg eines Unternehmens werden nicht näher erfasst.

Ziel der Dissertationsschrift ist die Fokussierung der Austauschbeziehung zwischen der Individualebene und der Teamebene. Rahmenbedingungen, wie das Unternehmensklima und die Unternehmenskultur, werden aus der Untersuchung ausgeschlossen. Dennoch zeigen die thematisierten Limitationen weitere Forschungspotenziale auf sowie verschiedenste Herangehensweisen zur Bearbeitung zukünftiger Aufgabenstellung in Bezug auf die Effektivität von individuellem Mentoring in Teams.

Ein weiteres Interesse der empirischen Zielsetzung ist die Anwendung des Badewannenmodells nach *Coleman* in der empirischen Auseinandersetzung mit der Effektivität von individuellem Mentoring in Teams. So wird die Verwendung des Konstruktes in Situationen, die unabhängig und verschieden voneinander sind, als kritisch angesehen. Dennoch: Eine einheitliche Abhängigkeit der Ebenen in verschiedenen Situationen und Unternehmen kann eine allgemeingültige Definition des Badewannenmodells darstellen und eine Verwendung im strategischen Management sein. Bis heute ist fraglich, inwiefern die Mikro-Ebene die Makro-Ebene und umgekehrt beeinflusst. Das Badewannenmodell gibt hierzu nur eine theoretische Beeinflussung wieder. Auch wenn es sich um ein theoretisches Konstrukt handelt, wird in Ansätzen deutlich, dass eine gewisse Abhängigkeit zwischen den Ebenen vorhanden sein muss um Integrationen von Mikro- auf Makro-Ebene oder umgekehrt zu ermöglichen. Die gewonnen Erkenntnisse aus der Untersuchung ergänzen die Implikationen für die Forschung in der Auseinandersetzung mit dem Badewannenmodell.

5.3 Implikationen für die Praxis

5.3.1 Mentoring

Ziel der Untersuchung ist der Nachweis von Streueffekten ausgehend von der individuellen Effektivität hin zur Effektivität des Teams. Die Analyse der Individualebene ergab, dass die

untersuchten Mentoring-Beziehungen eine individuelle Effektivität aufweisen. Diese Ergebnisse unterstützen die Erkenntnisse von *Kram* aus dem Jahr 1985.⁴⁹⁵ Im Kontext der Teameffektivität wurden auf der Individualebene auch Fragestellungen zum Team gestellt. Die daraus resultierenden Ergebnisse zeigen keinen signifikanten Effekt zwischen der Teamausrichtung und der individuellen Effektivität auf, siehe Abbildung 36. Das Ergebnis scheint zunächst unbedeutend für die individuelle Effektivität einer individuellen Mentoring-Beziehung zu sein. Bei näherer Betrachtung jedoch verweist das Ergebnis auf der Individualebene auf eine reduzierte Form der Wissenserzeugung im unternehmensbezogenen Kontext.

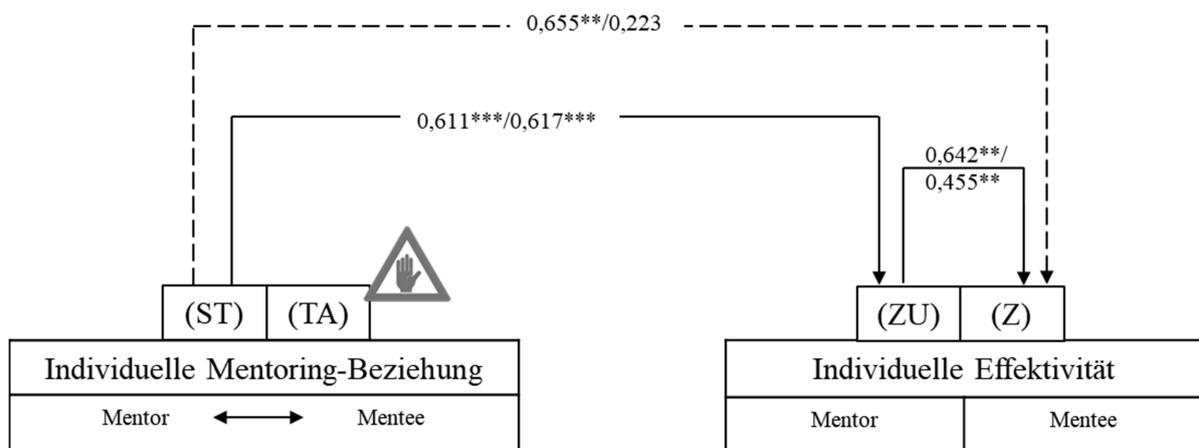


Abbildung 36: Handlungsbedarf auf der Individualebene
 (*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001)

Die individuelle Mentoring-Beziehung hat damit einen reinen individuellen Weiterbildungscharakter. Herausforderungen aus dem Team und unternehmensbezogene Herausforderungen werden nicht oder nur begrenzt innerhalb der Mentoring-Beziehung thematisiert. Der thematisierte Fokus der individuellen Mentoring-Beziehung reduziert sich auf zwei Individuen.

Um den Fokus der individuellen Mentoring-Beziehung auszuweiten, ist eine Handlungsbereitschaft seitens der Mentoring-Koordinatoren und in der individuellen Mentoring-Beziehung notwendig. Die Aufgabe der Mentoring-Koordinatoren ist nicht nur die Rekrutierung und der Matching-Prozess von Mentor und Mentee, sondern auch das Aufzeigen der Bandbreite von Themen, die innerhalb einer individuellen Mentoring-Beziehung thematisiert werden können. Zeitgleich ist es notwendig, Mentor und Mentee für die Weitergabe von Informationen, die aus der individuellen Mentoring-Beziehung resultieren und die das

⁴⁹⁵ Vgl. *Kram* (1985).

Team und das Unternehmen unterstützen und weiterbringen, zu sensibilisieren. Basierend auf diesen Erkenntnissen steigt die Bedeutung einer gezielten und durchdachten Vorbereitung von Mentor und Mentee auf die individuelle Mentoring-Beziehung. Komplementär dazu sind die derzeit existierenden Qualitätskriterien von Mentoring⁴⁹⁶ um eine gezielte Vorbereitung und Sensibilisierung für teambezogene und unternehmensbezogene Herausforderungen zu ergänzen.

Die gezielte Auseinandersetzung mit der Teamausrichtung der individuellen Mentoring-Beziehung erweitert nicht nur den Wissenshorizont von Mentor und Mentee, sondern unterstützt auch den Abbau der nachgewiesenen Barriere zwischen der Individualebene und der Teamebene.

5.3.2 Team

Die Effektivität von Teams zeichnet sich durch einen regen Austausch unter den Teammitgliedern aus. Auch in der vorliegenden Untersuchung konnte ein effektiver Austausch innerhalb des Teams nachgewiesen werden. Die Variablen, die einen Zusammenhang zur individuellen Mentoring-Beziehung herstellen, weisen auf einen Handlungsbedarf hin, siehe Abbildung 37. Hierbei handelt es sich vorwiegend um den negativen signifikanten Effekt der Beteiligung des Teams am Mentoring-Prozess auf die Lerneffektivität im Team. Aber auch der positive signifikante Effekt der Beteiligung des Teams am Mentoring-Prozess auf die teambezogenen Erwartungen bedarf einer Handlung.

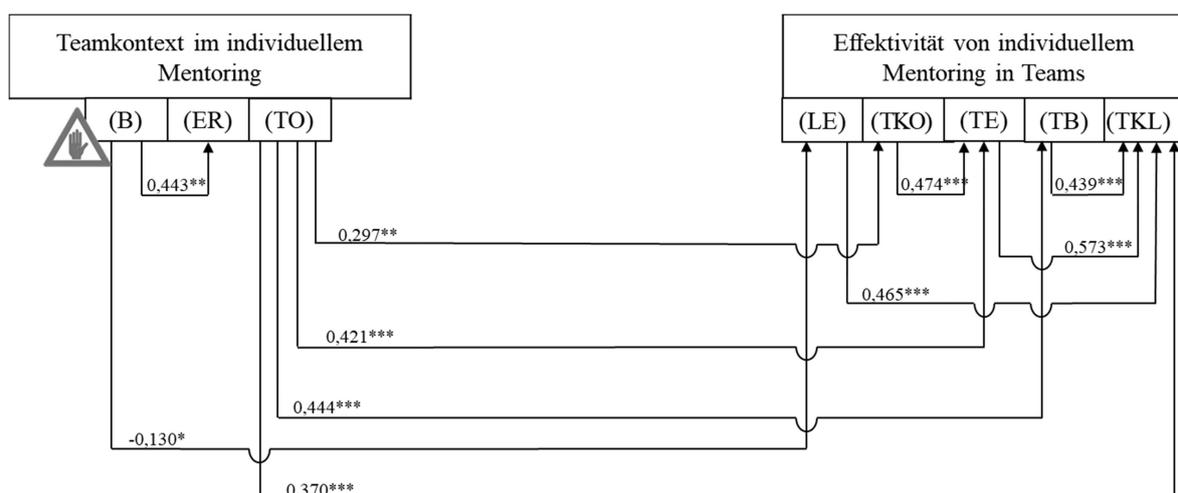


Abbildung 37: Handlungsbedarf auf der Teamebene

(*p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001)

⁴⁹⁶ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Mentoring (2018); Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft (2020).

Derzeitig verweisen die Ergebnisse auf fehlende Informationen und Optionen zu laufenden Mentoring-Beziehung. Es ist davon auszugehen, dass die Koordinatoren von Mentoring sowie die individuelle Mentoring-Beziehung selbst diese Informationen bewusst verheimlichen. Dabei haben die Ergebnisse aufgezeigt, dass, wenn eine Beteiligung des Teams am Mentoring-Prozess zugelassen wird, das Team auch Erwartungen formulieren würde. Gerade dieses Potenzial ist durch die Koordinatoren von Mentoring aufzugreifen und umzusetzen.

Die Gelegenheit zur Schaffung von Informationen zur individuellen Mentoring-Beziehung ist vielfältig: Hierbei kann es sich um Hilfestellung zur Auswahl oder den persönlichen Erfahrungen mit zukünftigen Mentoren oder Mentees handeln. Während der Mentoring-Beziehung agiert das Team als Beobachter und Responder. Das Team ist damit ein unterstützender Faktor in der Umsetzung einer individuellen Mentoring-Beziehung. Die Einbindung des Teams in den Mentoring-Prozess bedeutet nicht, dass die Individualität der Mentoring-Beziehung aufgegeben wird. Vielmehr kann das Team den Austausch zwischen dem Mentor und dem Mentee noch intensivieren, indem es eine Akzeptanz für die Ausübung von Mentoring entwickelt. Diese kann sich aber nur entwickeln, wenn eine Beziehung zwischen der individuellen Mentoring-Beziehung und dem Team existiert. Veränderungen und Hilfestellungen, die aus der individuellen Mentoring-Beziehung resultieren, werden bewusst an das Team weitergegeben. Es sind aber auch unbewusste Hilfestellungen möglich, welche bei einem Erfolg durch das Team imitiert werden. Diese Beziehung zwischen Mentoring und Team fördert nicht nur die einheitliche intelligente Imitation⁴⁹⁷, sondern ermöglicht auch eine individuelle sowie teambezogene Weiterentwicklung.

Die Einbindung des Teams in den Mentoring-Prozess stellt nicht nur eine Bereicherung für die individuelle Mentoring-Beziehung und das Team dar, sondern kann auch einen negativen Einfluss auf die Lerneffektivität des Teams verhindern. Die Öffnung und die daraus sich entwickelnde Transparenz gegenüber dem Team können als Vertrauensbeweis angesehen werden. Im Zusammenhang mit der intelligenten Imitation erfährt das Team andere Herangehensweisen zur Handhabung von Herausforderungen. Die Beteiligung des Teams am Mentoring-Prozess würde in dieser Annahme zu einem positiven Effekt in der Lerneffektivität führen. Die Ungleichheit innerhalb des Teams, durch die Förderung eines Individuums, wird durch die Transparenz und das aufgebaute Vertrauen als solche nicht wahrgenommen. Zu betonen ist, dass hierbei nicht die Gesprächsinhalte der Mentoring-Beziehung

⁴⁹⁷ Vgl. *Surowiecki* (2004), 60-61.

gemeint sind, diese sind weiterhin vertraulich zu behandeln. Hierbei geht es vielmehr um den Input andere Perspektiven und Sichtweisen, die unabhängig von den Gesprächsinhalten an das Team transferiert werden können.

Der Handlungsbedarf auf der Teamebene kann durch die Interessen des Teams in Gang gesetzt werden, jedoch ist eine Umsetzung in Zusammenarbeit mit der individuellen Mentoring-Beziehung und den Koordinatoren von Mentoring zu realisieren. Hierbei liegt es im Aufgabenbereich der Mentoring-Koordinatoren, einen Austausch zwischen der individuellen Mentoring-Beziehung sowie dem Team zu ermöglichen, aber auch gezielte Grenzen zwischen allen Beteiligten zu gewährleisten. Die Findung des Gleichgewichts stellt Mentoring-Koordinatoren vor Herausforderungen. Aber gerade dieses Gleichgewicht kann die in der Dissertationsschrift konstatierte Barriere zwischen der Individualebene und der Teamebene aufweichen.

5.3.3 Unternehmen

Mentoring ist für Unternehmen ein preisgünstiges Konzept zur Sicherung von Unternehmenswissen. Auch wenn Unternehmen aufgrund der technologischen Möglichkeiten vermehrt auf eine Dokumentation von Wissen bestehen, gestaltet sich die Umsetzung nur sehr zögerlich. Vor allem Erfahrungswissens kann und wird überwiegend durch eine fortlaufende Kommunikation weitergegeben. Daher ist davon auszugehen, dass die Bedeutung von Mentoring auch in Zukunft nicht abnehmen wird. Die Ergebnisse der vorliegenden Dissertationsschrift sind ein Meilenstein und bringen die Mentoring-Forschung einen entscheidenden Schritt vorwärts: Denn die Ergebnisse zeigen auf, dass das Team nicht von der individuellen Effektivität der Mentoring-Beziehung profitiert, siehe Abbildung 38. Ein resultierender Mehrwert für Unternehmen wird daher scheinbar gar nicht genutzt.

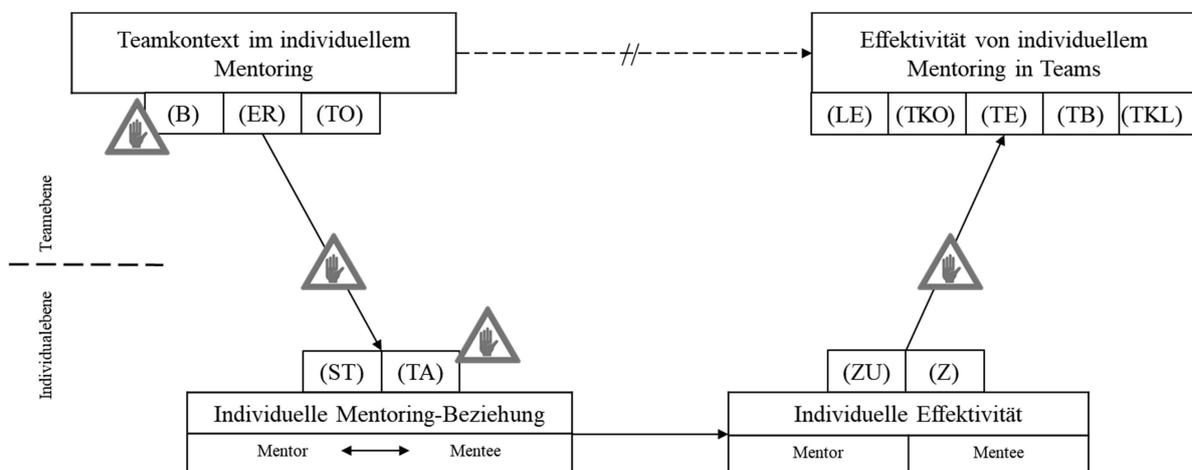


Abbildung 38: Handlungsbedarf zwischen der Teamebene und der Individualebene

Mentoring ist vordergründig ein Konzept zur Entwicklung von ausgewählten Mitarbeitern im Unternehmen. Dass auch Dritte und das Unternehmen von diesem Konzept profitieren, stellen *Singh, Bains* und *Vinnicombe* in einem theoretisch aufgebauten Wissensbeschaffungsmodell dar.⁴⁹⁸ Sie transferieren die Ergebnisse von informellem Mentoring auf das formelle Mentoring. Eine resultierende Erkenntnis ist die kontinuierliche und fortlaufende Analyse potenzieller Mentoren und Mentees im Unternehmen. Grundlage ist dabei die persönliche und berufliche Entwicklung der zukünftigen Teilnehmer am Mentoring. Da diese Informationen häufig in der Personalabteilung verortet sind, ist eine enge Zusammenarbeit zwischen Personalabteilung/Personalentwicklung und den Mentoring-Koordinatoren sicherzustellen. Darüber hinaus regen *Singh, Bains* und *Vinnicombe* an, eine Vorbereitung der zukünftigen Teilnehmer durch erfahrene Mentoren und Mentees vorzunehmen und dabei insbesondere den Charakter der Kommunikation in den Vordergrund zu stellen, ohne weitere Regelungen in Bezug auf die Häufigkeit von Mentoring-Treffen vorzudefinieren.⁴⁹⁹

Ausgehend von der Zielsetzung, im Mentoring einen Erfahrungs- und Wissenstransfer sowie die daraus erwarteten Streueffekte zu nutzen, scheint es ineffektiv und ineffizient, die individuelle Ebene von der Teamebene bewusst zu trennen. Diese Konstruktion führt zu einem nicht bewältig baren Risikopotenzial, vor allem, weil die Messung des Erfolgs von Mentoring aufgrund der Geheimhaltung erschwert wird. Es ist somit nicht nur die Effektivität, sondern auch das Potenzial eines Schadens durch Mentoring nicht messbar und gleichfalls nicht lösbar. Dabei ist vor dem Hintergrund einer Risk Governance⁵⁰⁰ ein verantwortungsbewusster Umgang mit den aufgezeigten Risiken durchaus steuerbar, vor allem, um das Überleben eines Unternehmens zu sichern sind einen intensiveren Austausch und eine engere Vernetzung zu fördern. Gerade dieser Austausch von unterschiedlichsten Individuen im Unternehmen ist eine Unterstützung für die fortlaufende und kreative Art zu denken und neue Ideen zu generieren.⁵⁰¹ Daher scheint es, dass es an einer Sensibilisierung für Risiken ausgehend von Mentoring in Unternehmen fehlt. Dadurch nehmen Unternehmen derzeit einen negativen Einfluss auf die Effektivität von Mentoring durch Neid oder ähnliche Faktoren in Kauf. Die mögliche Gefahr ist gar nicht abschätzbar.

Insgesamt ist es von Bedeutung, dass sich auch die Unternehmensstruktur anpasst. Gerade vor dem Hintergrund der bereits teilweise existenten sowie aufkommenden Herausforderungen ist eine Umstrukturierung auch im Aufbau des Unternehmens notwendig. *Binner*

⁴⁹⁸ Vgl. *Singh/Bains/Vinnicombe* (2002), 399.

⁴⁹⁹ Vgl. *Singh/Bains/Vinnicombe* (2002), 401-402.

⁵⁰⁰ Vgl. *Stein/Wiedemann* (2016), 819-824.

⁵⁰¹ Vgl. *De Bono/Knill* (2010).

sieht gerade eine engere Zusammenarbeit in der Aufbau- und der Ablauforganisation als notwendig an. Zielsetzung ist dabei die Fokussierung auf die Bedürfnisse der Kunden/Mitarbeiter, wodurch eine Fokussierung auf Prozesse notwendig wird. Es kommt zum Wandel von der statischen Aufbau- oder Ablaufstruktur hin zu einer dynamischen Darstellung der Prozessorganisation.⁵⁰² Damit einher geht die informelle und selbstständige Organisation von Prozessen innerhalb des Unternehmens, die erst die Auflösung der analysierten Barriere ermöglicht und einen Austausch zwischen den Ebenen gewährleistet.

5.4 Implikationen für die Forschung

5.4.1 Mentoring

Der Fokus der bisherigen Mentoring-Forschung liegt auf der Betrachtung der individuellen Mentoring-Beziehung sowie auf der Bandbreite der unterschiedlichsten Konzeptionen von Mentoring. Dennoch zeigen die vorliegenden Ergebnisse, dass besonders im Bereich von Streueffekten, ausgehend von einer individuellen Mentoring-Beziehung, noch Forschungsbedarf besteht.

Ein erster, in dieser Dissertationsschrift verfolgter Forschungsansatz orientiert sich an der empirischen Herangehensweise. Bei der Methodik wurde darauf geachtet, dass eine Beziehung zwischen dem Mentor, dem Mentee und den entsprechenden Teammitgliedern besteht, benannt als Triade. Erst die Erfassung dieser Triade ermöglicht die Analyse von Streueffekten durch die individuelle Mentoring-Beziehung. Zur Ergänzung der bestehenden Ergebnisse ist eine alternative Erhebungsmethode durchaus vorstellbar: Zum einen sollten nicht nur andere Kulturräume, sondern auch verschiedenste Mentoring-Konzepte auf ihre Streueffekte und die daraus resultierende Effektivität für Teams und das Unternehmen untersucht werden. Zum anderen sollten auch Teams untersucht werden, die keine Verbindungen zu einer individuellen Mentoring-Beziehung aufzeigen. Hieraus lassen sich weitere Erkenntnisse zur Effektivität von individuellem Mentoring generieren.

Eine Erkenntnis der Untersuchung ist, dass die individuelle Mentoring-Beziehung keine nachweisbare Ausrichtung am Team vorzuweisen hat, siehe Abbildung 39. Herausforderungen innerhalb des Teams sind nicht Bestandteil der individuellen Mentoring-Beziehung; aber auch die Weitergabe von Informationen, resultierend aus der individuellen Mentoring-Beziehung, liegt nicht in der Verantwortung des Mentors und Mentees. Dabei zeigen die Ergebnisse von *Kram* auf, dass auch das Umfeld durch die Entwicklung des Mentees insbe-

⁵⁰² Vgl. *Binner* (2018), 5-9, 11.

sondere in der Kultivierungsphase profitiert.⁵⁰³ Sie verweist auf indirekt Erfolge des Mentees, die eine Wirkung auf das direkte familiäre und arbeitsbezogene Umfeld haben.⁵⁰⁴ Die abstrakten Ausführungen von *Kram* lassen nur einen begrenzten Rückschluss auf Einflussfaktoren, die innerhalb der individuellen Mentoring-Beziehung thematisiert werden, zu. Für den Grund der aufgebauten Barriere zwischen der Teamebene und der Individualebene ist es aber notwendig zu analysieren, welchen Einfluss von außen in die individuelle Mentoring-Beziehung hineingetragen werden. Hieraus könnten eine mögliche Erkenntnis und eine mögliche Begründung für die analysierte Barriere resultieren.

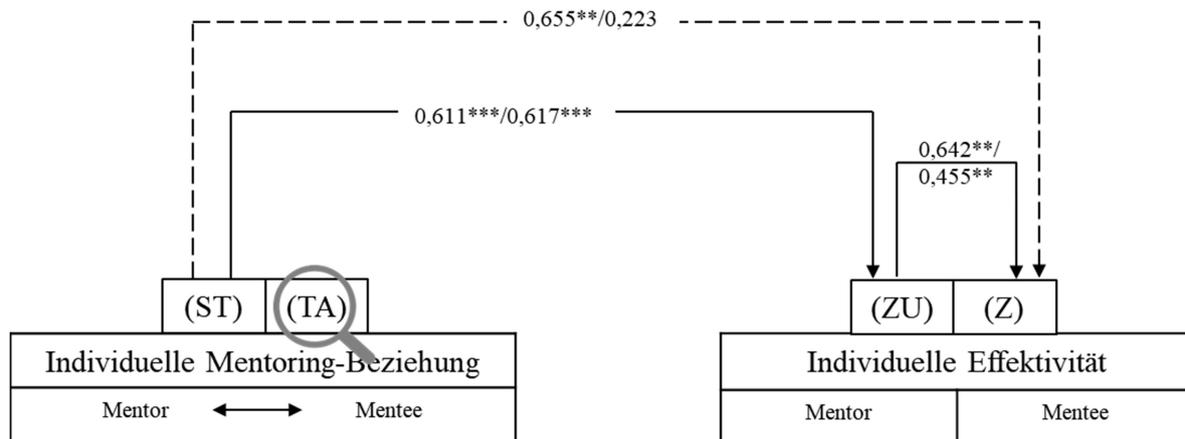


Abbildung 39: Forschungsbedarf auf der Individualebene
 (* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$)

Der fehlende Austausch zwischen der individuellen Mentoring-Beziehung und dem Team führt zur identifizierten Barriere. Die Barriere wird durch das bewusste Verstecken der individuellen Mentoring-Beziehung im Team verstärkt. Die individuelle Mentoring-Beziehung entwickelt sich im Unternehmen zu einer individuellen Top-Secret-Mentoring-Beziehung. Die Auseinandersetzung mit dem Begriff, dem Nachweis und dem Nutzen von Top-Secret-Mentoring ist eine weitere Erkenntnis, die auf den Untersuchungsergebnissen beruht und neue Forschungspotenziale für die Mentoring-Forschung aufzeigt. Weiterhin werden anhand der thematisierten Forschungspotenziale auch Zusammenhänge zwischen Mentoring und organisationalem Lernen generiert. Nicht von ungefähr lernen Mitarbeiter voneinander, wenn sie in ihren Lernprozess den Unternehmenskontext einbinden. Dies stärkt die Bedeutung und den Einsatz von Mentoring in Unternehmen für zukünftige Herausforderungen.⁵⁰⁵

⁵⁰³ Vgl. *Kram* (1985), 53-56.

⁵⁰⁴ Vgl. *Kram* (1985), 54, 72-73, 76-79.

⁵⁰⁵ Vgl. *Finkelstein* (2018), 144.

5.4.2 Team

Die vorliegende Dissertationsschrift setzt sich nicht nur mit Mentoring, sondern auch mit Teams auseinander. Hierbei handelt es sich um Teammitglieder und deren Erfassung von Streueffekten ausgehend von der individuellen Mentoring-Beziehung. Weiterer Forschungsbedarf ist notwendig, um die Effekte auch bei Teammitgliedern zu messen, die keinen Kontakt oder nur einen eingeschränkten Kontakt zu einer individuellen Mentoring-Beziehung pflegen, und somit einen Vergleich zwischen den unterschiedlichen Teams aufzeigen zu können. Dafür ist es notwendig, dass die Team-Forschung die individuelle Mentoring-Beziehung als einen Einflussfaktor in der Auseinandersetzung zur Effektivität von Teams berücksichtigt.

Weiterer Forschungsbedarf, in Bezug auf das Team, resultiert aus den vorliegenden Ergebnissen, siehe Abbildung 40. Transferiert man die Erkenntnis, dass die Teamausrichtung der individuellen Mentoring-Beziehung einen negativen Effekt auf die Teameffektivität hat, so ist im Umkehrschluss davon auszugehen, dass aus einer dysfunktionalen individuellen Mentoring-Beziehung ein positiver Effekt auf die Teameffektivität resultiert. Zur Prüfung dieser Annahme sind weitere empirische Untersuchungen seitens der Team-Forschung notwendig.

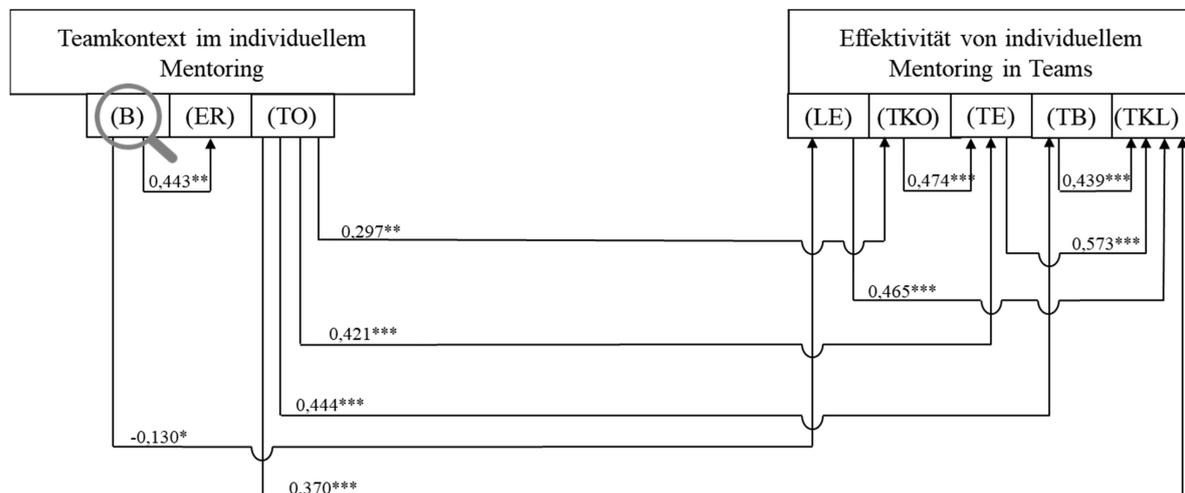


Abbildung 40: Forschungsbedarf auf der Teamebene

(* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$)

Eine weitere Erkenntnis, die das Team betrifft, ist die nicht nachgewiesene Teamausrichtung innerhalb der individuellen Mentoring-Beziehung. Dennoch kann nicht ganz ausgeschlossen werden, dass die individuelle Mentoring-Beziehung situative Herausforderungen thematisiert sowie unbewusst Ergebnisse aus der individuellen Mentoring-Beziehung an das Team weitergibt. Für die Team-Forschung würde in diesem Kontext Mentoring einen

positiven Einflussfaktor gegenüber Teams, die keine Mentoring-Beziehung innehaben, bedeuten. Dieser Sachverhalt kann jedoch nur durch eine intensive Auseinandersetzung mit den Inhalten der individuellen Mentoring-Beziehung und dem Nutzen für das Team analysiert werden. Es kommt zu einer Partnerschaft zwischen der Mentoring-Forschung und der Team-Forschung, wobei beide von den Ergebnissen für den jeweiligen Forschungsbereich profitieren.

In der Feststellung einer individuellen Top-Secret-Mentoring-Beziehung ist seitens der Team-Forschung zu analysieren, welche Auswirkungen mit einer Aufdeckung einer Top-Secret-Mentoring-Beziehung einhergehen. Erfolgt eine stille Akzeptanz seitens des Teams oder kommt es zu Neid seitens der Teammitglieder? Dies ist ein interessanter Aspekt, der die Auswirkungen von individuellen Fördermaßnahmen innerhalb eines gleichberechtigten Teams in Frage stellt und daher eindringlich einer Untersuchung bedarf.

5.4.3 Unternehmen

Unternehmen sind die Systeme, in denen die Ausübung der individuellen Mentoring-Beziehung stattfindet. Auch wenn die vorliegende Dissertationsschrift ihren Fokus auf die individuelle Mentoring-Beziehung und das Team legt, so profitiert oder schädigt der Austausch zwischen diesen beiden Typen das System und damit letztendlich das Unternehmen. Es ist daher zu prüfen, inwiefern die vorliegenden Erkenntnisse die organisationale Forschung unterstützen, indem sie weitere Forschungspotenziale aufzeigen.

Die Auseinandersetzung mit der individuellen Mentoring-Beziehung und deren Effekte auf das Team zeigen nur einen geringen bis gar keinen Effekt ausgehend von der individuellen Mentoring-Beziehung auf. Lediglich der negative signifikante Effekt resultierend aus der Teamausrichtung der individuellen Mentoring-Beziehung auf die Teameffektivität konnte durch die Ergebnisse nachgewiesen werden, siehe Abbildung 41. Orientiert sich die individuelle Mentoring-Beziehung am Team, so wird sie zum Risiko für das Team. Dass Mentoring ein Risiko darstellen kann, ist ein Ergebnis der vorliegenden Dissertationsschrift und ein Aspekt, der noch unzureichend in der Mentoring-Forschung thematisiert und analysiert worden ist. Derzeitig existieren überwiegend Auseinandersetzungen von dysfunktionalem Mentoring und dessen Wirkung auf den Mentor und den Mentee.⁵⁰⁶

⁵⁰⁶ Vgl. *Scandura* (1998), 449-467; *Garvey* (2004), 160-177.

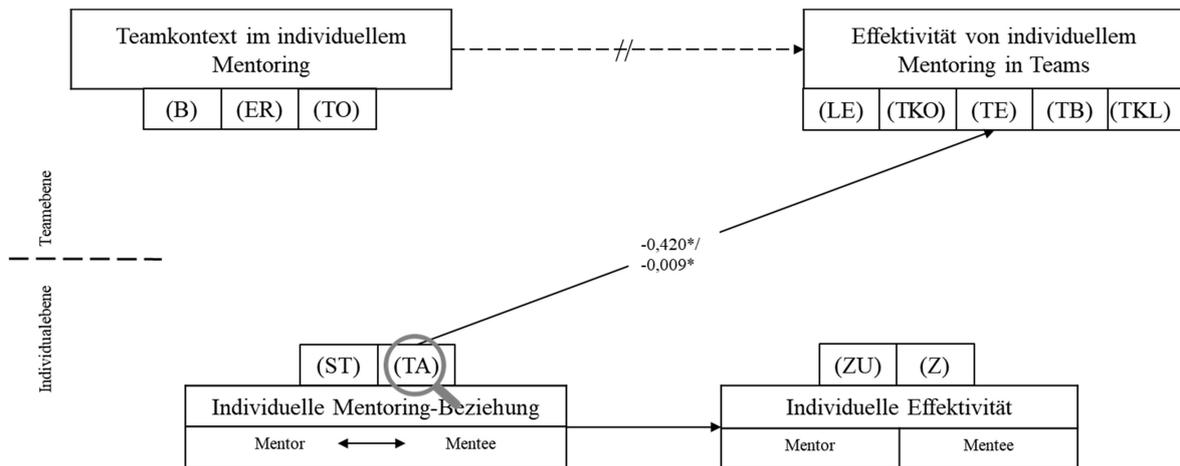


Abbildung 41: Forschungsbedarf zwischen der Teamebene und der Individualebene
 (* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$)

Die nicht existente Teamausrichtung der individuellen Mentoring-Beziehung impliziert die Forderung nach einer intensiveren Analyse der Inhalte, welche innerhalb der individuellen Mentoring-Beziehung thematisiert werden. Anhand der unternehmensbezogenen Inhalte, die in der individuellen Mentoring-Beziehung thematisiert und aufgearbeitet werden, kann ein Rückschluss auf die Unternehmenskultur gezogen werden. Die individuelle Mentoring-Beziehung bietet sogar die Möglichkeit, punktuell – auf einzelne Individuen begrenzt – die Identifikations- und die Integrationsfunktion sowie die Koordinationsfunktion und die Motivationsfunktion der Unternehmenskultur zu analysieren. Der individuelle Wissenstransfer zwischen Mentor und Mentee kann bei Kenntnis der Inhalte auch einen Rückschluss auf die Innovationsfunktion innerhalb der Unternehmenskultur geben.⁵⁰⁷ Das Konzept Mentoring ist aus dieser argumentativen Perspektive nicht nur eine Personalentwicklungsmethode, sondern auch eine Reflexion der Kultur und des „Wir-Gefühls“ im Unternehmen. Die Prüfung dieser theoretischen Annahmen steht noch aus.

Ein weiteres Ergebnis der Untersuchung ist die Analyse von individuellen Top-Secret-Mentoring-Beziehungen, welche bereits in den Implikationen für die Mentoring-Forschung und die Team-Forschung thematisiert worden sind. Weiterhin wurde ein theoretischer Nutzen einer Top-Secret-Mentoring-Beziehung für Unternehmen in Abschnitt 4.5.3 aufgezeigt. Kernaussage des theoretischen Ansatzes ist, dass bei einer existenten Barriere, wie in dieser Untersuchung nachgewiesen, Unternehmen trotzdem einen Nutzen aus der individuellen Mentoring-Beziehung generieren können,⁵⁰⁸ indem sie gezielt Erfahrungswissen eines Mentors an einen jüngeren Mentee weitergeben und damit nicht nur die Weitergabe und

⁵⁰⁷ Vgl. Baetge et al. (2007), 188-189.

⁵⁰⁸ Vgl. Ringlstetter (1997), 15-17.

Weiterentwicklung des Wissens fördern, sondern dieses auch an das Unternehmen binden. Zu beachten gilt jedoch, dass Unternehmen sich damit gezielt von einzelnen Individuen abhängig machen. Die Abhängigkeit von Unternehmen von einzelnen Individuen ist nicht neu;⁵⁰⁹ aber in wie weit die Abhängigkeit von der Personalentwicklungsmethode Mentoring noch bewusster in Kauf genommen wird, ist durch die Forschung zu prüfen.

5.5 Implikationen für die Lehre

In der Lehre geht es ebenfalls um den Transfer von Wissen; in universitären Vorlesungen werden nicht nur Vorlesungsinhalt vermittelt, sondern auch vereinzelt auch Erfahrungswissen mit den Studierenden geteilt. Auch wenn es zunächst eine einseitige Vermittlung von Wissen ist, zeigt sich dass die Vorlesungsverantwortlichen eine Fürsorge innehaben. Im universitären Kontext bauen insbesondere Ansprechpartner in der Vorbereitung zur beruflichen und wissenschaftlichen Laufbahn eine enge Beziehung zu den Studierenden und deren Erwartungen auf, woraus sich eine individuelle Mentoring-Beziehung entwickeln kann.

Weiterhin ist Mentoring ein Teil von Vorlesungsinhalten, welche auf wissenschaftliche Literatur zurückgreifen. Gerade vor diesem Hintergrund sind die Inhalte zu Mentoring zu überarbeiten. Hier sind nicht nur die Vorteile von Mentoring aufzuzeigen, sondern auch die Herausforderungen, die mit dieser Personalentwicklungsmethode verbunden sind. Insbesondere von Mentoring ausgehende Streueffekte müssen zukünftig stärker thematisiert und diskutiert werden. Vordergründig steht aber die Sensibilisierung von zukünftigen Fach- und Führungskräften für die Möglichkeiten und Grenzen von Mentoring im Vordergrund.

Da auch universitäre Einrichtung die Personalentwicklungsmethode Mentoring für die organisationale Entwicklung nutzen,⁵¹⁰ sind auch diese Koordinatoren für die aufgezeigten Ergebnisse zu sensibilisieren. Hierbei sind insbesondere die Koordinatoren gemeint, die Mentoring beispielsweise in der Studierendenphase, in der Lehrerausbildung sowie in der Entwicklung von wissenschaftlichem Nachwuchs ansprechen. Dabei zeigen die Ergebnisse der Studie von *Sanchez, Bauer* und *Paronto* im Hinblick auf die Studierenden auf, dass Mentoring zu einer höheren Zufriedenheit mit der gewählten Universität führt und sich positiv auf einen erfolgreichen Abschluss auswirkt, wodurch im Umkehrschluss die Abbruchquote reduziert wird.⁵¹¹

⁵⁰⁹ Vgl. *Armbruster et al.* (2005), 1-12; *Hardt/Felfe/Herrmann* (2011), 235-244.

⁵¹⁰ Vgl. *Carl/Dickel/Kurz* (2017), 47-62.

⁵¹¹ Vgl. *Sanchez/Bauer/Paronto* (2006), 30-35.

Auch wenn die Teilnehmergruppen variieren und keinen Unternehmenskontext vorweisen, ist Mentoring keine Methode, die einfach nur auf den Mentor und den Mentee abgewälzt werden kann. Die aufgezeigten Ergebnisse zeigen klar auf, dass eine Beziehung zwischen der individuellen Mentoring-Beziehung und ihrem Umfeld nicht nachgewiesen werden konnte. Daraus kann schnell die Forderung, Mentoring ad acta zu legen, entstehen, da ein organisationaler Nutzen nicht nachweisbar ist, oder gar durch negative Streueffekte den eigentlichen Nutzen von Mentoring, die Wahrung und Entwicklung von organisationalem Wissen, kompensiert. Dies ist aber genau der falsche Weg für einen aktiven und wissenschaftlichen Austausch in der Lehre. Vielmehr ist es nun an der Zeit, frühzeitig die Ergebnisse zu thematisieren, zu diskutieren und daraus folgernd neue Handlungs- und Umsetzungsperspektiven zu entwickeln. Erst dadurch kann der Prozess des Umdenkens und der Umsetzung angestoßen werden.

5.6 Ausblick

Unternehmen sind immer mehr gefordert, die aufkommende Komplexität, beispielsweise aus der Digitalisierung, zu erfassen und mit dieser umzugehen. Der Digitalisierung werden zahlreiche Chancen in der Lebensqualität, den Geschäftsmodellen und der Wirtschaftlichkeit zugesprochen. In den unterschiedlichsten Bereichen der Arbeitswelt und dem Privatleben vollzieht sich ein Wandel von analog zu digital. Es kommt zu einer neuen Revolution, welche sich in Echtzeit vollzieht und welcher sich kaum jemand entziehen kann. Dabei ist die Digitalisierung nicht als Problem anzusehen, sondern vielmehr als Chance, Neues auszuprobieren und zu implementieren.⁵¹² Dennoch oder gerade deswegen zeigt sich, dass eine Kontrolle und Bindung von unternehmensinternem Wissen, trotz der digitalen Möglichkeiten und des digitalen Austausches, nur bedingt gelingt. Der digitale Wandel ermöglicht ein schnelleres Unternehmenswachstum, auch bei der Konkurrenz, wodurch die Wachstumsphasen kürzer ausfallen. Die Dynamik des Marktes ist derzeit geprägt von einer stark volatilen Nachfrage und einer plötzlich starken Senkung der Nachfrage. Resultierend aus der Dynamik (engl: dynamics) und der Komplexität (engl: complexity) des Marktes spricht man vermehrt von Dynaxity.⁵¹³

Herausforderungen dieser Art können nicht allein durch Kosteneffizienz und Prozessoptimierung angegangen werden. Vielmehr ist die Unternehmenskultur gefordert um jeden Mitarbeiter zu aktivieren. Gerade vor dem Hintergrund einer steigenden Konkurrenz auf ei-

⁵¹² Vgl. *Hämmerle/Pokorni/Berthold* (2018), 5-6.

⁵¹³ Vgl. *Hermeier/Heupel/Fichtner-Rosada* (2019), 461.

dem globalen Markt, auf dem Produkte innerhalb kürzester Zeit vervielfältigt werden, sind Mitarbeiter und ihr Wissen sowie ihre Kreativität ein Marktvorteil, welcher nicht kopiert und vervielfältigt werden kann.⁵¹⁴ Unternehmen können sich nicht mehr auf ihrem altbewährten Wissen ausruhen. Gleichermaßen ist die sinkende Halbwertszeit von Wissen zu berücksichtigen, was einen just-in-time-Austausch zwischen den Mitarbeitern impliziert. Hieraus resultiert die Notwendigkeit eines intensiveren und bewussteren Einsatzes von individuellem Mentoring in Teams, gerade vor dem Hintergrund der Kosteneffizienz und der Prozessoptimierung.

Auch Konstrukte der Personalentwicklung erfahren Veränderungen und Optimierung nicht nur von einer analogen hin zu einer digitalen Anwendung, sondern auch zu einem Mischkonstrukt aus analog und digital.⁵¹⁵ Mentoring ist ein Konstrukt, welches sich seinem Umfeld und den gestellten Anforderungen im Unternehmen anpasst. So ermöglichte der technologische Fortschritt um die Jahrtausendwende einen vermehrten Einsatz von E-Mentoring.⁵¹⁶ Dieses wird überwiegend online beispielsweise durch E-Mails oder Skype durchgeführt. Hieraus ergibt sich die Möglichkeit, weltweit Mentoring-Beziehungen aufzubauen. Damit können direkte Herausforderungen, wie beispielweise kulturelle Unterschiede, angesprochen und Handlungsalternativen erarbeitet werden. Die Anwendung von neuen Medien birgt auch viele Hindernisse. So verwehrt ein Austausch über E-Mails die Übermittlung des Gesichtsausdrucks und erschwert die Kommunikation, wodurch Nachrichten falsch interpretiert werden, gerade vor dem Hintergrund, dass bereits auch bei einer face-to-face Kommunikation Missverständnisse auftreten können.⁵¹⁷ Der Einsatz der neuen Medien bewirkt einerseits, dass Kommunikation überall und zu jeder Zeit möglich ist. Andererseits büßt sie an Reichhaltigkeit ein und sollte gemäß der *Media Richness Theory*⁵¹⁸ bei unmissverständlichen Kommunikationsinhalten verwendet werden. Gerade in der Verwendung von Medien im E-Mentoring werden Potenziale in Form der Flexibilität, aber auch Risiken in der Kommunikation deutlich. Vor allem Koordinatoren von Mentoring müssen ihre Mentoren und Mentees für technologische und digitale Herausforderungen sensibilisieren.

Ein weiteres Beispiel außerhalb eines Unternehmens ist die wachsende eSports-Community. Genauer setzen sich *Scholz* und *Feldhaus* mit der Mentoring-Beziehung zwi-

⁵¹⁴ Vgl. *Reinhardt* (2017), 212-214.

⁵¹⁵ Vgl. *Jacobs et al.* (2018), 27; *Bornewasser/Evers/Warner* (2018), 12-13.

⁵¹⁶ Vgl. *Bierema/Merriam* (2002).

⁵¹⁷ Vgl. *Schulz von Thun* (2011), 70-75.

⁵¹⁸ Vgl. *Daft/Lengel* (1986).

schen dem Mentor *Lim „BoxeR“ Yo Hwan* und dem Mentee *Mun „MMA“ Seong Won* auseinander. Eine Besonderheit ergibt sich aus der eSports-Kultur, die keine strikten Barrieren zwischen Amateuren und Professionals kennt. Daher sind die Mentoring-Beziehung und deren Erfolg von der Eigeninitiative des Mentors und des Mentees abhängig, und zwar bereits in der Findungsphase. Aufgrund der verschwimmenden Grenzen ist es nicht ungewöhnlich, dass Mentor und Mentee in einem Spiel gegeneinander antreten, wie bei *BoxeR* und *MMA* geschehen.⁵¹⁹ Auch wenn es zunächst paradox erscheint: Gerade in einer so neueren Community wie eSports wird Mentoring in seiner ursprünglichen Form mit Erfolg angewendet.

Es zeigt sich, dass im Hinblick auf die Digitalisierung Mentoring keinesfalls an seinen Potenzialen eingebüßt hat. Vielmehr wird auch hier die Vielfalt deutlich: Der Einsatz in neuen Disziplinen sowie die Anwendung neuer technologischer Möglichkeiten ergänzen das Konstrukt Mentoring, zeigen aber auch neue Herausforderungen auf.

Gerade in der fortlaufenden Entwicklung von digitalen Möglichkeiten ist es nicht undenkbar, in einem virtuellen Raum Mentoring durchzuführen. Erste Ansätze sind bereits auf dem Vormarsch. In Zeiten von Corona werden Mentoring-Beziehungen in den digitalen Raum verschoben um beispielsweise die soziale Abgrenzung insbesondere von Kindern zu minimieren.⁵²⁰ Es ist daher nur noch eine Frage der Zeit, bis eine Mentoring-Beziehung mit einem Roboter eingegangen wird. In der Kommunikation zwischen Roboter und Mensch werden bereits erste Erfahrungen in Form von Chatbots gesammelt.⁵²¹ Hierbei wird die Künstliche Intelligenz vermehrt eingesetzt, wodurch ein Lerneffekt des Chatbots generiert wird. Zukünftig ist zu hinterfragen, welche Position der Mensch in einer Mentoring-Beziehung zwischen Roboter und Mensch einnehmen wird. Es ist durchaus denkbar, dass die Künstliche Intelligenz als Mentor und damit als Assistenzsystem agiert. Dieser Aspekt wird bereits in der Rekrutierung getestet.⁵²² Künstliche Intelligenz bedeutet aber auch, dass der Roboter vom Menschen lernen kann. Es entsteht neues Innovationspotenzial in der Interaktion zwischen Mensch und Roboter. Aus dieser Perspektive tritt die Künstliche Intelligenz in die Rolle des Mentees ein. Interessant wird die zukünftige Entwicklung und welcher Art der Kommunikation sich durchsetzen wird: Digitale Kommunikation versus face-to-face Kommunikation.

⁵¹⁹ Vgl. *Scholz/Feldhaus* (2015), 66-74.

⁵²⁰ Vgl. *Mentoring.org* (2020).

⁵²¹ Vgl. *Park/Aiken/Salvador* (2018), 3338-3350.

⁵²² Vgl. *Jäger* (2018), 213-224.

Insgesamt zeigt die vorliegende Dissertationsschrift mit den erarbeiteten Ergebnissen auf, dass Mentoring zukünftig einen Wandel zur Öffnung und Auseinandersetzung mit den eigenen Effekten erfahren wird. Denn die Wahrung von unternehmensinternem Wissen sowie deren fortschreitende Entwicklung werden insbesondere vor dem Hintergrund einer wachsenden Digitalisierung und dem Mangel an Fachkräften zunehmen. Eine Effektivität der Methode auf nur zwei Individuen zu reduzieren und eine Förderung von Streueffekten zu unterdrücken, schränkt die Effektivität von individuellem Mentoring für das Unternehmen ein. Für eine umfangreiche Effektivität besteht die Zielsetzung in der Überwindung der empirisch nachgewiesenen Barriere zwischen der Individualebene und der Teamebene. Die Überwindung impliziert nicht das Aufgeben der Vertrauensbeziehung zwischen Mentor und Mentee, sondern den gezielten Einsatz der individuellen Mentoringpotenziale im Kontext von Team- sowie unternehmensbezogenen Herausforderungen.

Literaturverzeichnis

- Acock, Alan C.* (2012): *A Gentle Introduction to Stata*, College Station (Stata Press) 3. Aufl.
- Adams, Stacy J.* (1972): Inequity in Social Exchange, in: *Tosi, Henry L./House, Robert J./Dunnette, Marvin D.* (Hrsg.), *Managerial Motivation and Compensation: A Selection of Readings*, Michigan (Michigan State University Business Studies), 134-169.
- Aldorf, Anna-Maria* (2016): *Lehrerkooperation und die Effektivität von Lehrerfortbildung*, Wiesbaden (Springer VS).
- Allen, Tammy D./Eby, Lillian T.* (2003): Relationship Effectiveness for Mentors: Factors Associated with Learning and Quality, in: *Journal of Management* 29(4), 469-486.
- Allen, Tammy D./Eby, Lillian T./O'Brien, Kimberly E./Lentz, Elizabeth* (2008): The State of Mentoring Research: A Qualitative Review of Current Research Methods and Future Research Implications, in: *Journal of Vocational Behavior* 73(3), 343-357.
- Allen, Tammy D./Eby, Lillian T./Poteet, Mark L./Lentz, Elizabeth/Lima, Lizzette* (2004): Career Benefits Associated with Mentoring for Protégés: A Meta-Analysis, in: *Journal of Applied Psychology* 89(1), 127-136.
- Allen, Tammy D./Lentz, Elizabeth/Day, Rachel* (2006): Career Success Outcomes Associated with Mentoring Others: A Comparison of Mentors and Nonmentors, in: *Journal of Career Development* 32(3), 272-285.
- Allison, Paul* (2002): *Missing Data*, Thousand Oaks (SAGE).
- Alvesson, Mats* (1995): *Management of Knowledge-Intensive Companies*, Berlin – New York (Walter de Gruyter).
- Anderson, Kai* (2018): Die Idee einer menschlichen Digitalisierung. Wie wir das digitale Zeitalter prägen – und nicht umgekehrt, in: *Volkens, Bettina/Anderson, Kai* (Hrsg.), *Digital human: Der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung*, Frankfurt a. M. - New York (Campus), 13-22.
- Anderson, Neil R./West, Michael A.* (1994): *Team Climate Inventory: Manual and User's Guide* (ASE).
- Anderson, Neil R./West, Michael A.* (1998): Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory, in: *Journal of Organizational Behavior* 19(3), 235-258.

- Andrews, Kate M./Delahaye, Brian L. (2000): Influences on Knowledge Processes in Organizational Learning, in: Journal of Management Studies 37(6), 797-810.*
- Antoni, Conny H. (2016): Gruppenarbeit wirkungsvoll gestalten, in: Jöns, Ingela (Hrsg.), Erfolgreiche Gruppenarbeit: Konzepte, Instrumente, Erfahrungen, Wiesbaden (Springer Gabler), 13-24.*
- Argote, Linda (2013): Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge, New York etc. (Springer).*
- Armbruster, Heidi/Kinkel, Steffen/Kirner, Eva/Wengel, Jürgen (2005): Innovationskompetenz auf wenigen Schultern: wie abhängig sind Betriebe vom Wissen und den Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter?, in: Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung 2(35), 1-12.*
- Arndt, Frank (2008): Tausch in Verhandlungen. Ein dynamisches Modell von Tauschprozessen, Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften) 1. Aufl.*
- Backhaus, Klaus/Erichson, Bernd/Plinke, Wulff/Weiber, Rolf (2018): Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, Berlin – Heidelberg (Springer) 15. Aufl.*
- Baetge, Jörg/Schewe, Gerhard/Schulz, Roland/Solmecke, Henrik (2007): Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg: Stand der empirischen Forschung und Konsequenzen für die Entwicklung eines Messkonzeptes, in: Journal für Betriebswirtschaft 57(3-4), 183-219.*
- Bagozzi, Richard P./Yi, Youjae (1988): On the Evaluation of Structural Equation Models, in: Journal of the Academy of Marketing Science 16(1), 74-94.*
- Baily, Carol (2009): Reverse Intergenerational Learning: A Missed Opportunity?, in: AI & Society 23(1), 111-115.*
- Barry, Bruce/Crant, Michael J. (2000): Dyadic Communication Relationships in Organizations, in: Organization Science 11(6), 648-664.*
- BASF (2018): Discover Together, in: <https://www.basf.com/de/de/company/career/my-career/students/discover-together.html>, 2018, abgerufen am 24.02.2018.*
- Baumgart, Franzjörg (2008): Theorien der Sozialisation: Erläuterungen, Texte, Arbeitsaufgaben, Bad Heilbrunn (Klinkhardt) 4. Aufl.*

- Bearden, William O./Netemeyer, Richard G./Teel, Jesse E. (1989):* Measurement of Consumer Susceptibility to Interpersonal Influence, in: *Journal of Consumer Research* 15(4), 473-481.
- Beck, Klaus (2017):* Kommunikationswissenschaft, Konstanz – München (UVK) 5. Aufl.
- Bell, Amani/Treleaven, Lesley (2011):* Looking for Professor Right: Mentee Selection of Mentors in a Formal Mentoring Program, in: *Higher Education* 61(5), 545-561.
- Bell, Chip R./Goldsmith, Marshall (2013):* Managers as Mentors. Building Partnerships for Learning, San Francisco (Berrett-Koehler).
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (1966):* The Social Construction of Reality, New York (Anchor Books).
- Berger, Peter L./Luckmann, Thomas (2016):* Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit: Eine Theorie der Wissenssoziologie, Frankfurt am Main (Fischer-Taschenbuch) 26. Aufl.
- Berghoff, Hartmut/Sydow, Jörg (2007):* Unternehmerische Netzwerke - Theoretische Konzepte und historische Erfahrungen, in: *Berghoff, Hartmut/Sydow, Jörg (Hrsg.), Unternehmerische Netzwerke. Eine historische Organisationsform mit Zukunft?*, Stuttgart (Kohlhammer), 9-43.
- Berk, Ronald A./Berg, Janet/Mortimer, Rosemary/Walton-Moss, Benita/Yeo, Theresa P. (2005):* Measuring the Effectiveness of Faculty Mentoring Relationships, in: *Academic Medicine* 80(1), 66-71.
- Bieberstein, Ingo/Vergossen, Harald (2006):* Wie beurteilen Unternehmen die Effektivität und Effizienz ihres Marketings?, in: http://iaw.hs-niederrhein.de/uploads/media/Marketingstudie_Effektivitaet.pdf, 01.04.2006, abgerufen am 25.01.2019.
- Bierema, Laura L./Merriam, Sharan B. (2002):* E-Mentoring, in: *Innovative Higher Education* 26(3), 211-227.
- Bilfinger (2018):* Frauen bei Bilfinger: X-Company-Mentoring-Programm, in: <http://www.bilfinger.com/karriere/diversity/frauen-bei-bilfinger-das-x-company-mentoring-programm/>, 2018, abgerufen am 25.01.2019.
- Binner, Hartmut F. (2018):* Organisation 4.0: MITO-Konfigurationsmanagement, Wiesbaden (Springer).

- Blake, Robert R./Mouton, Jane S./Maccanese, Anne A.* (1993): Unternehmensentwicklung mit GRID: der Weg zur effektiven Organisation, Frankfurt a. M. (Campus).
- Blau, Peter M.* (1964): Exchange and Power in Social Life, New York (Wiley).
- Blickle, Gerhard* (2000): Mentor-Protégé-Beziehungen in Organisationen, in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 44(4), 168-178.
- Blomqvist, Kirsimarja* (2002): Partnering in the Dynamic Environment, Lappeenranta (Lappeenranta Teknillinen Korkeakoulu).
- Bohrnstedt, George W.* (1969): A Quick Method for Determining the Reliability and Validity of Multiple-Item Scales, in: American Sociological Review 34(4), 542-548.
- Bolen, Jean Shinoda/Brändli, Odette* (1996): Göttinnen in jeder Frau. Psychologie einer neuen Weiblichkeit, München (Hugendubel).
- Bonin, Holger/Gregory, Terry/Zierahn, Ulrich* (2015): Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland: Endbericht, in: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb-455.pdf?__blob=publicationFile, 2015, abgerufen am 25.01.2019.
- Bornewasser, Manfred/Evers, Janina/Warner, Nora* (2018): Kompetenzerwerb in vernetzten Strukturen, in: *Bornewasser, Manfred* (Hrsg.), Vernetztes Kompetenzmanagement. Gestaltung von Lernprozessen in organisationsübergreifenden Strukturen, Berlin, Heidelberg (Springer), 11-23.
- Bourdieu, Pierre* (1992): Die verborgenen Mechanismen der Macht, Hamburg (VSA).
- Braun, Johann* (2011): Ungleichbehandlung unter der Geltung des Gleichheitssatzes, in: JuristenZeitung 66(14), 703-708.
- Braun, Norman* (1992): Altruismus, Moralität und Vertrauen, in: Analyse & Kritik 14(2), 177-186.
- Breslow, Lori/Pritchard, David E./DeBoer, Jennifer/Stump, Glenda S./Ho, Andrew D./Seaton, Daniel T.* (2013): Studying Learning in the Worldwide Classroom: Research into edX's first MOOC, in: Research & Practice in Assessment 8 (2013), 13-25.
- Bryant, Scott E.* (2005): The Impact of Peer Mentoring on Organizational Knowledge Creation and Sharing: An Empirical Study in a Software Firm, in: Group & Organization Management 30(3), 319-338.

- Buchmann, Ulrike/Köhler, Sonja* (2017): Mentoring – Zum neuen Geist des rationalen Lernens, in: *Stein, Volker/Carl, Mark-Oliver/Küchel, Julia* (Hrsg.), Mentoring – Wunsch und Wirklichkeit. Dekonstruktion und Rekontextualisierung eines Versprechens, Leverkusen - Opladen (Budrich UniPress), 37-45.
- Bühner, Markus* (2011): Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion, München (Pearson Studium) 3. Aufl.
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung* (2016): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse, in: <http://www.statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2016-06.pdf>, 23.07.2016, abgerufen am 25.01.2019.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales* (12.10.2015): Fachkräftesicherung und -bindung. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigungsbefragung, in: http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/monitor-fachkraeftesicherung-pdf.pdf?__blob=publicationFile&v=2, 12.10.2015, abgerufen am 28.01.2020.
- Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft* (2020): Mentoring mit Qualität: Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft, in: *Forum Mentoring* 1(1), 1-38.
- Busch, Michael W.* (2015): Management und Dynamik teambezogener Lernprozesse, München (Hampp).
- Busold, Matthias* (2019): Professioneller Auswahlprozess – Ein Instrument des Employer Brandings, in: *Busold, Matthias* (Hrsg.), War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten, Berlin-Heidelberg (Springer Gabler), 123-135.
- Buzzanell, Patrice M./D'Enbeau, Suzy* (2014): Intimate, Ambivalent and Erotic Mentoring: Popular Culture and Mentor-Mentee Relational Processes in Mad Men, in: *Human Relations* 67(6), 695-714.
- Campbell, Donald T./Fiske, Donald W.* (1959): Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix, in: *Psychological Bulletin* 56(2), 81-105.
- Carl, Mark-Oliver/Dickel, Martin/Kurz, Julia* (2017): Individuation, Imitation und Inspiration – Drei mögliche Effekte von Mentoring auf Lehramts-Studierende am Beispiel des Programms „memento: Metakognition durch Mentoring“, in: *Stein, Volker/Carl, Mark-*

- Oliver/Küchel, Julia* (Hrsg.), *Mentoring – Wunsch und Wirklichkeit. Dekonstruktion und Rekontextualisierung eines Versprechens*, Leverkusen - Opladen (Budrich Uni-Press), 47-62.
- Carl, Mark-Oliver/Feldhaus, Anna* (2017): Landkarte Mentoring. Eine Systematisierung offener Forschungsfragen, in: *Stein, Volker/Carl, Mark-Oliver/Küchel, Julia* (Hrsg.), *Mentoring – Wunsch und Wirklichkeit. Dekonstruktion und Rekontextualisierung eines Versprechens*, Leverkusen - Opladen (Budrich UniPress), 21-36.
- Chao, Georgia T./Walz, Pat M./Gardner, Philip D.* (1992): Formal and Informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts, in: *Personnel Psychology* 45(3), 619-636.
- Chaudhuri, Sanghamitra/Ghosh, Rajashi* (2012): Reverse Mentoring: A Social Exchange Tool for Keeping the Boomers Engaged and Millennials Committed, in: *Human Resource Development Review* 11(1), 55-76.
- Chen, Ying/Argentinis, Elenee/Weber, Griff* (2016): IBM Watson: How Cognitive Computing can be Applied to Big Data Challenges in Life Sciences Research, in: *Clinical therapeutics* 38(4), 688-701.
- Chew, Yin T./Wong, Sai K.* (2008): Effects of Career Mentoring Experience and Perceived Organizational Support on Employee Commitment and Intentions to Leave: A Study among Hotel Workers in Malaysia, in: *International Journal of Management* 25(4), 692-700.
- Chun, Jae U./Sosik, John J./Yun, Nam Y.* (2012): A Longitudinal Study of Mentor and Protégé Outcomes in Formal Mentoring Relationships, in: *Journal of Organizational Behavior* 33(8), 1071-1094.
- Clampitt, Phillip G./Downs, Cal W.* (1993): Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity, in: *Journal of Business Communication* 30(1), 5-28.
- Clutterbuck, David/Lane, Gill* (2004): *The Situational Mentor. An International Review of Competences and Capabilities in Mentoring*, Hants (Gower).
- Cohen, Susan G./Bailey, Diane E.* (1997): What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite, in: *Journal of Management* 23(3), 239-290.

- Coleman, James S.* (1979): Macht und Gesellschaftsstruktur, Tübingen (Mohr).
- Coleman, James S.* (1990): Foundations of Social Theory, Cambridge (Belknap Press of Harvard University Press).
- Conway, Neil/Briner, Rob B.* (2005): Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research, Oxford – New York (Oxford University Press).
- Cook, Karen S.* (1977): Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations, in: The Sociological Quarterly 18(1), 62-82.
- Cortina, Jose M.* (1993): What is Coefficient Alpha?, in: Journal of Applied Psychology 78(1), 98-104.
- Costa, Ana C.* (2003): Work Team Trust and Effectiveness, in: Personnel Review 32(5), 605-622.
- Covey, Stephen R.* (2012): Der 8. Weg – Workbook. Der Quantensprung von der Effektivität zur wahren Größe, Offenbach (Gabal).
- Cropanzano, Russell/Schminke, Marshall* (2001): Using Social Justice to Build Effective Work Groups, in: *Turner, Marlene E.* (Hrsg.), Groups at Work: Theory and Research, Mahwah, New Jersey (Lawrence Erlbaum Associates), 143-171.
- Daft, Richard L./Lengel, Robert H.* (1986): Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design, in: Management Science 32(5), 554-571.
- Darling, Lu A. W.* (1984): Mentor Types and Life Cycles, in: The Journal of Nursing Administration 14(11), 43-44.
- Davis, James A./Leinhardt, Samuel* (1967): The Structure of Positive Interpersonal Relations in Small Groups, Washington, D.C. (ERIC Clearinghouse).
- De Bono, Edward/Knill, Bärbel* (2010): Think! Denken, bevor es zu spät ist, München (mvg) 2. Aufl.
- De Cooman, Rein/Vantilborgh, Tim/Bal, Matthijs/Lub, Xander* (2016): Creating Inclusive Teams Through Perceptions of Supplementary and Complementary Person-Team Fit: Examining the Relationship Between Person-Team Fit and Team Effectiveness, in: Group & Organization Management 41(3), 310-342.
- De Jong, Ton/Ferguson-Hessler, Monica G. M.* (1996): Types and Qualities of Knowledge, in: Educational Psychologist 31(2), 105-113.

- De la Torre-Ruiz, José M./Ferron-Vilchez, Vera/Ortiz-de-Mandojana, Natalia* (2014): Team Decision Making and Individual Satisfaction with the Team, in: *Small Group Research* 45(2), 198-216.
- De Sequeira Rocha, Felipe/Cardoso, Leonor/Tordera, Nuria* (2008): The Importance of Organizational Commitment to Knowledge Management, in: *Comportamento Organizacional E. Gestao* 14(2), 211-232.
- De Vries, Reinout E./Van den Hooff, Bart/De Ridder, Jan A.* (2006): Explaining Knowledge Sharing: The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs, in: *Communication Research* 33(2), 115-135.
- Delarue, Anne/Van Hootegem, Geert/Procter, Stephen/Burridge, Mark* (2008): Teamworking and Organizational Performance: A Review of Survey-Based Research, in: *International Journal of Management Reviews* 10(2), 127-148.
- Delgado-Piña, María I./Martínez, Ana M. R./Martínez, Luis G.* (2008): Teams in Organizations: A Review on Team Effectiveness, in: *Team Performance Management: An International Journal* 14(1-2), 7-21.
- Deutsche Gesellschaft für Mentoring* (2018): Mentoring-Qualitätskriterien der DGM, in: www.dg-mentoring.de, 20.09.2013, abgerufen am 28.06.2018.
- Disterer, Georg* (2000): Individuelle und soziale Barrieren beim Aufbau von Wissenssammlungen, in: *Wirtschaftsinformatik* 42(6), 539-546.
- Domsch, Michel E./Ladwig, Désirée H./Weber, Florian C.* (2017): Cross Mentoring im Spannungsfeld von Personalentwicklung und Organisationsentwicklung, in: *Domsch, Michel E./Ladwig, Désirée H./Weber, Florian C.* (Hrsg.), *Cross Mentoring. Ein erfolgreiches Instrument organisationsübergreifender Personalentwicklung*, Berlin (Springer Gabler), 3-23.
- Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph* (2014): *Change-Management: Den Unternehmenswandel gestalten*, Frankfurt am Main (Campus) 13. Aufl.
- Döring, Nicola/Bortz, Jürgen* (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*, Berlin – Heidelberg (Springer) 5. Aufl.
- Dosis, Dimitrios* (2002): *Trittbrettfahrerverhalten im Team*, Wiesbaden (DUV).

- Dougherty, Thomas W./Dreher, George F./Arunachalam, Vairam/Wilbanks, James E. (2013):* Mentor Status, Occupational Context, and Protégé Career Outcomes: Differential Returns for Males and Females, in: *Journal of Vocational Behavior* 83(3), 514-527.
- Downs, Cal W./Hazen, Michael D./Quiggins, James (1973):* An Empirical and Theoretical Investigation of Communication Satisfaction, 8.11.1973, abgerufen am 22.04.2020.
- Drucker, Peter F. (1963):* Managing for Business Effectiveness, in: *Harvard Business Review* 41(3), 53-60.
- Düll, Nicola (2016):* Arbeitsmarkt 2030 – Digitalisierung der Arbeitswelt: Fachexpertisen zur Prognose 2016, Bielefeld (Bertelsmann).
- Durkheim, Emile (1970):* Die Regeln der soziologischen Methode, Neuwied – Berlin (Hermann Luchterhand) 3. Aufl.
- Eby, Lillian T. (1997):* Alternative Forms of Mentoring in Changing Organizational Environments: A Conceptual Extension of the Mentoring Literature, in: *Journal of Vocational Behavior* 51(1), 125-144.
- Elschen, Rainer (1982):* Risikoschub bei Gruppenentscheidungen? Ein Beispiel für den Umgang von Betriebswirtschaftern mit verhaltenswissenschaftlichen Forschungsergebnissen, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 34(10), 870-891.
- Emerson, Richard M. (1962):* Power-Dependence Relations, in: *American Sociological Review* 27(1), 31-41.
- Ensher, Ellen A./Thomas, Craig/Murphy, Susan E. (2001):* Comparison of Traditional, Step-Ahead, and Peer Mentoring on Protégés' Support, Satisfaction, and Perceptions of Career Success: A Social Exchange Perspective, in: *Journal of Business and Psychology* 15(3), 419-438.
- Erdem, Ferda/Aytemur, Janset Ö. (2008):* Mentoring – A Relationship Based on Trust: Qualitative Research, in: *Public Personnel Management* 37(1), 55-65.
- Erpenbeck, John/Sauter, Werner (2019):* Wertungen, Werte – Das Buch der gezielten Wertentwicklung von Persönlichkeiten, Berlin (Springer).
- Esser, Hartmut (1998):* Soziologie: Allgemeine Grundlagen, Frankfurt a. M. – New York (Campus) 3. Aufl.

- Fagenson, Ellen A.* (1992): Mentoring – Who Needs it?: A Comparison of Protégés' and Nonprotégés' Needs for Power, Achievement, Affiliation, and Autonomy, in: *Journal of Vocational Behavior* 41(1), 48-60.
- Fahrmeir, Ludwig/Heumann, Christian/Künstler, Rita/Pigeot, Iris/Tutz, Gerhard* (2016): *Statistik*, Berlin – Heidelberg (Springer).
- Feldhaus, Anna/Scholz, Tobias M.* (2017): Strategische Steuerung von Mentoring in Unternehmen: Potenziale von Big Data, in: *Stein, Volker/Carl, Mark-Oliver/Küchel, Julia* (Hrsg.), *Mentoring – Wunsch und Wirklichkeit. Dekonstruktion und Rekontextualisierung eines Versprechens*, Leverkusen - Opladen (Budrich UniPress), 99-107.
- Feldhaus, Anna/Von Weschpfennig, Katharina* (2017): Die rechtliche Einordnung von Mentoring in Unternehmen, in: *Stein, Volker/Carl, Mark-Oliver/Küchel, Julia* (Hrsg.), *Mentoring – Wunsch und Wirklichkeit. Dekonstruktion und Rekontextualisierung eines Versprechens*, Leverkusen - Opladen (Budrich UniPress), 85-97.
- Felfe, Jörg/Six, Bernd* (2006): Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment, in: *Fischer, Lorenz* (Hrsg.), *Arbeitszufriedenheit: Konzepte und empirische Befunde*, Göttingen (Hogrefe), 37-60.
- Finkelstein, Sydney* (2018): The Best Leaders are Great Teachers. They Personalize Instruction to Help Their Employees Soar, in: *Harvard Business Review* 96(1), 142-145.
- Fischer, Manfred M.* (2001): Innovation, Knowledge Creation and Systems of Innovation, in: *The Annals of Regional Science* 35(2), 199-216.
- Follman, Rebecca P.* (2015): Mentoring as Information Practice: Unpacking the Black Box, in: *Proceedings of the Association for Information Science and Technology* 52(1), 1-8.
- Fornell, Claes/Larcker, David F.* (1981): Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, in: *Journal of Marketing Research* 18(1), 39-50.
- Forster, Jürg* (1978): *Teams und Teamarbeit in der Unternehmung: Eine gesamtheitliche Darstellung mit Meinungen und Beispielen aus der betrieblichen Praxis*, Bern (Haupt).
- Franken, Swetlana* (2019): *Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen*, Wiesbaden (Springer Gabler) 4. Aufl.

- Frey, Carl B./Osborne, Michael* (01.02.2015): Technology at Work: The Future of Innovation and Employment, in: <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/view/1883>, 01.02.2015, abgerufen am 26.01.2019.
- Frey, Carl B./Osborne, Michael A.* (2017): The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?, in: *Technological Forecasting and Social Change* 114, 254-280.
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred* (2015): Informalität als organisationaler Basissyklus: Beobachtungen in Familienunternehmen, in: *Groddeck, Victoria von/Wilz, Sylvia Marlene* (Hrsg.), *Formalität und Informalität in Organisationen*, Wiesbaden (Springer VS), 191-213.
- Garriga, Helena/Von Krogh, Georg/Spaeth, Sebastian* (2013): How Constraints and Knowledge Impact Open Innovation, in: *Strategic Management Journal* 34(9), 1134-1144.
- Garvey, Bob* (2004): When Mentoring Goes Wrong ..., in: *Clutterbuck, David/Lane, Gill* (Hrsg.), *The Situational Mentor. An International Review of Competences and Capabilities in Mentoring*, Hants (Gower), 160-177.
- Garvey, Bob/Alred, Geof* (2003): An Introduction to the Symposium on Mentoring: Issues and Prospects, in: *British Journal of Guidance & Counselling* 31(1), 3-9.
- Garvey, Robert/Westlander, Gunnela* (2013): Training Mentors – Behaviors which Bring Positive Outcomes in Mentoring, in: *Passmore, Jonathan/Peterson, David B./Freire, Tereza* (Hrsg.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring*, Chichester, Malden (Wiley-Blackwell), 243-265.
- Gellert, Manfred/Nowak, Claus* (2004): *Teamarbeit, Teamentwicklung, Teamberatung: Ein Praxisbuch für die Arbeit in und mit Teams*, Meezen (Limmer) 2. Aufl.
- Ghosh, Rajashi/Reio, Thomas G.* (2013): Career Benefits Associated with Mentoring for Mentors: A Meta-Analysis, in: *Journal of Vocational Behavior* 83(1), 106-116.
- Gnezdova, Julia/Idilov, Ibragim* (2018): Mentoring in Development of the Regional Education System, in: *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* 205, 9-12.
- Goffin, Hanno* (2020): *Erfolgsunternehmen – empirisch belegte Wege an die Spitze. Wie erlangen führende Unternehmen besondere Ergebnisse?*, Berlin, Heidelberg (Springer).

- Gouldner, Alvin W.* (1960): The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement, in: *American Sociological Review* 25(2), 161-178.
- Granovetter, Mark S.* (1973): The Strength of Weak Ties, in: *American Journal of Sociology* 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, Mark S.* (1983): The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited, in: *Sociological Theory* 1, 201-233.
- Grauer, Manfred/Karadgi, Sachin/Metz, Daniel/Schäfer, Walter* (2010): Real-Time Enterprise – Schnelles Handeln für produzierende Unternehmen, in: *Wirtschaftsinformatik und Management* 2(5), 40-45.
- Greengard, Samuel* (2002): Moving Forward with Reverse Mentoring, in: *Workforce* 81(3), 15.
- Greve, Jens* (2006): Logik der Situation, Definition der Situation, framing und Logik der Aggregation bei Esser und Luhmann, in: *Greshoff, Rainer/Schimank, Uwe* (Hrsg.), *Integrative Sozialtheorie? Esser – Luhmann – Weber*, Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften), 13-38.
- Greve, Jens/Schnabel, Annette/Schützeichel, Rainer* (2008): Das Makro-Mikro-Makro-Modell der soziologischen Erklärung – zur Einleitung, in: *Greve, Jens/Schnabel, Annette/Schützeichel, Rainer* (Hrsg.), *Das Mikro-Makro-Modell der soziologischen Erklärung*, Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften), 7-17.
- Grover, Varun/Davenport, Thomas H.* (2001): General Perspectives on Knowledge Management, in: *Journal of Management Information Systems* 18(1), 5-21.
- Gruber, Hans/Stamouli, Eleni* (2015): Intelligenz und Vorwissen, in: *Wild, Elke/Möller, Jens* (Hrsg.), *Pädagogische Psychologie*, Berlin - Heidelberg (Springer), 25-44.
- Gutenberg, Erich* (1983): *Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre: Die Produktion*, Berlin (Springer) 24. Aufl.
- Haasen, Nele* (2001): *Mentoring: Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept*, München (Wilhelm Heyne).
- Hafner, Robert* (1992): *Statistik: für Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler*, Wien (Springer).
- Hamilton, Barton H./Nickerson, Jack A./Owan, Hideo* (2003): Team Incentives and Worker Heterogeneity: An Empirical Analysis of the Impact of Teams on Productivity and Participation, in: *Journal of Political Economy* 111(3), 465-497.

- Hamilton, Betti A./Scandura, Terri A.* (2003): E-Mentoring: Implications for Organizational Learning and Development in a Wired World, in: *Organizational Dynamics* 31(4), 388-402.
- Hämmerle, Moritz/Pokorni, Bastian/Berthold, Maik* (2018): Wie Digitalisierung und Industrie 4.0 die Arbeit der Zukunft verändert, in: *Werther, Simon/Bruckner, Laura* (Hrsg.), *Arbeit 4.0 aktiv gestalten: Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung*, Berlin (Springer), 5-15.
- Hansen, Morten T.* (1999): The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge across Organization Subunits, in: *Administrative Science Quarterly* 44(1), 82-111.
- Hardt, Julia Verena/Felfe, Jörg/Herrmann, Daniel* (2011): Innovationskompetenz: Entwicklung eines neuen Konstrukts durch eine explorative Studie, in: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 65(3), 235-244.
- Hargreaves, Andy/Fullan, Michael* (2000): Mentoring in the New Millennium, in: *Theory into Practice* 39(1), 50-56.
- Harris, Philip R./Harris, Kevin G.* (1996): Managing Effectively Through Teams, in: *Team Performance Management: An International Journal* 2(3), 23-36.
- Haug, Christoph V.* (2016): *Erfolgreich im Team: Praxisnahe Anregungen für effizientes Teamcoaching und Projektarbeit*, München (C.H. Beck) 5. Aufl.
- Häußling, Roger* (2015): Balancetheorie, in: *Diaz-Bone, Rainer/Weischer, Christoph* (Hrsg.), *Methoden-Lexikon für die Sozialwissenschaften*, Wiesbaden (Springer VS), 30.
- He, Hongwei/Baruch, Yehuda/Lin, Chieh-Peng* (2014): Modeling Team Knowledge Sharing and Team Flexibility: The Role of Within-Team Competition, in: *Human Relations* 67(8), 947-978.
- Hegselmann, Rainer/Raub, Werner/Voss, Thomas* (1986): Zur Entstehung der Moral aus natürlichen Neigungen: Eine spieltheoretische Spekulation, in: *Analyse & Kritik: Zeitschrift für Sozialtheorie* 8(2), 150-177.
- Heider, Fritz/Benesh-Weiner, Marijana* (1988): *The Notebooks: Balance Theory*, München (Psychologie Verlags Union).
- Heidler, Richard* (2015): Triadenzensus, in: *Diaz-Bone, Rainer/Weischer, Christoph* (Hrsg.), *Methoden-Lexikon für die Sozialwissenschaften*, Wiesbaden (Springer VS), 414-415.

- Heilmeyer, Ulla/Küchel, Julia/Seeling, Claudia* (2017): Qualitätsentwicklung und -sicherung durch Arbeits- und Regionalgruppen im Forum Mentoring e.V., in: *Petersen, Renate/Budde, Mechthild/Brocke, Pia S./Doebert, Gitta/Wollert-Rudack, Helga/Wolf, Henrike* (Hrsg.), *Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft*, Wiesbaden (Springer VS), 161-174.
- Hermeier, Burghard/Heupel, Thomas/Fichtner-Rosada, Sabine* (2019): *Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert*, Wiesbaden (Springer Gabler).
- Hershock, Robert J./Cowman, Charles D./Peters, Douglas* (1994): From Experience: Action Teams That Work, in: *Journal of Product Innovation Management* 11(2), 95-104.
- Hezlett, Sarah A./Gibson, Sharon K.* (2005): Mentoring and Human Resource Development: Where We Are and Where We Need to Go, in: *Advances in Developing Human Resources* 7(4), 446-469.
- Hislop, Donald* (2003): Linking Human Resource Management and Knowledge Management via Commitment, in: *Employee Relations* 25(2), 182-202.
- Höher, Friederike* (2014): *Vernetztes Lernen im Mentoring: Eine Studie zur nachhaltigen Wirkung und Evaluation von Mentoring*, Wiesbaden (Springer VS).
- Höher, Friederike* (2017): Vernetztes Mentoring als Führungskräfteentwicklung für Mentor*innen, in: *Domsch, Michel E./Ladwig, Désirée H./Weber, Florian C.* (Hrsg.), *Cross Mentoring. Ein erfolgreiches Instrument organisationsübergreifender Personalentwicklung*, Berlin (Springer Gabler), 45-67.
- Holland, Paul W./Leinhardt, Samuel* (1970): A Method for Detecting Structure in Sociometric Data, in: *American Journal of Sociology* 73(3), 492-513.
- Hollenberg, Stefan* (2016): *Fragebögen: Fundierte Konstruktion, sachgerechte Anwendung und aussagekräftige Auswertung*, Wiesbaden (Springer VS).
- Homans, George Casper* (1961): *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York (Harcourt, Brace and World).
- Homburg, Christian/Baumgartner, Hans* (1995): Beurteilung von Kausalmodellen: Bestandsaufnahme und Anwendungsempfehlungen, in: *Marketing: Zeitschrift für Forschung und Praxis* 17(3), 162-176.

- Homerus/Weiher, Anton/Heubeck, Alfred* (2014): *Odysee: Griechisch – Deutsch; mit Urtext, Anhang und Registern*, Berlin (Akademie) 14. Aufl.
- Hopf, Christel* (1987): Normen in formalen Organisationen: Theoretische und methodische Probleme der empirischen Analyse, in: *Zeitschrift für Soziologie* 16(4), 239-253.
- Hu, Jia/Liden, Robert C.* (2015): Making a Difference in the Teamwork: Linking Team Pro-social Motivation to Team Processes and Effectiveness, in: *Academy of Management Journal* 58(4), 1102-1127.
- Hunt, David M./Michael, Carol* (1983): Mentorship: A Career Training and Development Tool, in: *The Academy of Management Review* 8(3), 475-485.
- Hunt, Kevin* (2005): E-Mentoring: Solving the Issue of Mentoring Across Distances, in: *Development and Learning in Organizations* 19(5), 7-10.
- Hurna, Myron* (2017): *Was ist, was will, was kann Moral?*, Wiesbaden (Springer VS).
- Jacobs, Christian J./Kagermann, Henning E. h./Sattelberger, Thomas/Lange, Thomas* (2018): Zukunft der Arbeit: Die digitale Transformation gestalten, in: *Werther, Simon/Bruckner, Laura* (Hrsg.), *Arbeit 4.0 aktiv gestalten: Die Zukunft der Arbeit zwischen Agilität, People Analytics und Digitalisierung*, Berlin (Springer), 24-29.
- Jäger, Wolfgang* (2018): Digitalisierung im Recruiting (Recruiting 4.0), in: *Petry, Thorsten/Jäger, Wolfgang* (Hrsg.), *Digital HR. Smarte und agile Systeme, Prozesse und Strukturen im Personalmanagement*, Freiburg - München - Stuttgart (Haufe Group), 213-224.
- James, Lawrence R./James, Lois A./Ashe, Donna K.* (2010): The Meaning of Organizations: The Role of Cognition and Values, in: *Schneider, Benjamin* (Hrsg.), *Organizational Climate and Culture*, San Francisco (Jossey Bass), 40-84.
- Janis, Irving L.* (1972): *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*, Boston (Houghton Mifflin).
- Joo, Baek-Kyoo Brian/Song, Ji Hoon/Lim, Doo Hun/Yoon, Seung Won* (2012): Team Creativity, in: *International Journal of Training and Development* 16(2), 77-91.
- Kalbfleisch, Pamela J.* (1997): Appeasing the Mentor, in: *Aggressive Behavior* 23, 389-403.
- Kalt, Mirjam* (2010): Lernprozesse von Gruppen begleiten, in: *Negri, Christoph* (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bil-*

- dungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung, Berlin - Heidelberg (Springer), 225-249.
- Kamm, Ruth/Wolf, Henrike* (2017): Mentoring-Programme und Mentoring-Systeme: Was ist Was?: Zur Begriffs- und Anwendungsvielfalt von Mentoring-Maßnahmen an Hochschulen, in: *Petersen, Renate/Budde, Mechthild/Brocke, Pia S./Doebert, Gitta/Wollert-Rudack, Helga/Wolf, Henrike* (Hrsg.), Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft, Wiesbaden (Springer VS), 57-70.
- Karau, Steven J./Williams, Kipling D.* (2001): Understanding Individual Motivation in Groups: The Collective Effort Model, in: *Turner, Marlene E.* (Hrsg.), *Groups at Work: Theory and Research*, Mahwah, New Jersey (Lawrence Erlbaum Associates), 113-141.
- Katenkamp, Olaf* (2011): Implizites Wissen in Organisationen. Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement, Wiesbaden (Springer VS).
- Keese, Christoph* (2018): Digitalisierung braucht ein Versprechen, in: *Volkens, Bettina/Anderson, Kai* (Hrsg.), *Digital human: Der Mensch im Mittelpunkt der Digitalisierung*, Frankfurt a. M. - New York (Campus), 9-12.
- Kelle, Udo* (2015): Makro-Mikro-Makro-Modell, in: *Diaz-Bone, Rainer/Weischer, Christoph* (Hrsg.), *Methoden-Lexikon für die Sozialwissenschaften*, Wiesbaden (Springer VS), 252-253.
- Kellner, Hedwig* (1997): *Die Teamlüge: Von der Kunst, den eigenen Weg zu gehen*, Frankfurt am Main (Eichborn).
- Kerr, Norbert L./Bruun, Steven E.* (1983): Dispensability of Member Effort and Group Motivation Losses: Free-Rider Effects, in: *Journal of Personality and Social Psychology* 44(1), 78-94.
- Kistler, Ernst/Hilpert, Markus* (2002): Auswirkungen des demographischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit, in: <http://www.bpb.de/apuz/26510/auswirkungen-des-demographischen-wandels-auf-arbeit-und-arbeitslosigkeit?p=all>, 2002, abgerufen am 24.03.2016.
- Klein, Cameron/DiazGranados, Deborah/Salas, Eduardo/Le, Huy/Burke, C. Shawn/Lyons, Rebecca/Goodwin, Gerald F.* (2009): Does Team Building Work?, in: *Small Group Research* 40(2), 181-222.

- Kleinmann, Martin/Wallmichrath, Kirsten* (2004): Organisationsdiagnose, in: *Schuler, Heinz/Birbaumer, Niels/Frey, Dieter/Kuhl, Julius/Schneider, Wolfgang/Schwarzer, Ralf* (Hrsg.), Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D: Praxisgebiete. Serie 3: Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie. Bd. 4: Organisationspsychologie – Gruppe und Organisation, Göttingen (Hogrefe), 653-700.
- Klenk, Marion* (1997): Sprache im Kontext sozialer Lebenswelt: Eine Untersuchung zur Arbeiterschriftsprache im 19. Jahrhundert, Tübingen (Niemeyer).
- Knoch, Cornelia* (2016): Professionalisierung von Personalentwicklung: Theorie und Praxis für Schulen und Non-Profit-Organisationen, Wiesbaden (Springer Gabler).
- Knouse, Stephen B.* (2001): Virtual Mentors: Mentoring on the Internet, in: *Journal of Employment Counseling* 38(4), 162-169.
- Kohler, Ulrich/Kreuter, Frauke* (2012): Datenanalyse mit Stata: Allgemeine Konzepte der Datenanalyse und ihre praktische Anwendung, München (Oldenbourg) 4. Aufl.
- Krackhardt, David* (1992): The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations, in: *Nohria, Nitin* (Hrsg.), *Networks and Organizations*, Boston (Harvard Business School Press), 216-239.
- Kram, Kathy E.* (1985): *Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life*, Glenview, Ill. (Scott, Foresman and Co.).
- Kram, Kathy E./Hall, Douglas T.* (2000): Mentoring in a Context of Diversity and Turbulence, in: *Kossek, Ellen E./Lobel, Sharon A.* (Hrsg.), *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, Cambridge (Blackwell Business), 108-136.
- Kram, Kathy E./Isabella, Lynn A.* (1985): Mentoring Alternatives: The Role of Peer Relationships in Career Development, in: *Academy of Management Journal* 28(1), 110-132.
- Krohn, Philipp* (2017): "Alexa, ich brauche eine Haftpflicht!", in: <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/alexa-versicherungen-testen-sprachassistenten-15189794.html>, 2017, abgerufen am 27.01.2019.
- Krosnick, Jon A.* (1999): Survey Research, in: *Annual Review of Psychology* 50(1), 537-567.
- Kühl, Stefan* (2011): *Organisationen: Eine sehr kurze Einführung*, Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften).

- Kumar, Naresh/Che Rose, Raduan* (2012): The Impact of Knowledge Sharing and Islamic Work Ethic on Innovation Capability, in: *Cross Cultural Management: An International Journal* 19(2), 142-165.
- Kumar, Payal/Irudayaraj, I. S. F./Jomon, M. G./Singhal, Manish* (2014): The Shadow of Negative Mentoring at the Workplace: Is Negative Affect a Mediator Between Mentoring Experiences and a Decline in Organizational Citizenship Behaviour of the Protege?, in: *Management and Labour Studies* 38(4), 357-371.
- Kunaka, Cordelia/Moos, Menisha N.* (2019): Evaluating Mentoring Outcomes from the Perspective of Entrepreneurs and Small Business Owners, in: *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management* 11(1), 614.
- Kuster, Jürg/Huber, Eugen/Lippmann, Robert/Schmid, Alphons/Schneider, Emil/Witschi, Urs/Wüst, Roger* (2011): *Handbuch Projektmanagement*, Berlin – Heidelberg (Springer) 3. Aufl.
- Lackner, Karin/Krainz, Ewald E.* (2015): Team oder nicht Team: Über die Grenzen zugemuteter Intimität, in: *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 46(2), 207-212.
- Lang, Rainhart* (2004): Informelle Organisation, in: *Schreyögg, Georg/Von Werder, Axel* (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, Stuttgart (Schäffer-Poeschel), 497-505.
- Lawler, Edward J./Thye, Shane R.* (1999): Bringing Emotions into Social Exchange Theory, in: *Annual Review of Sociology* 25(1), 217-244.
- Leavitt, Harold J.* (1951): Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance, in: *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 46(1), 38-50.
- Lemper-Pyhlau, Marion* (2015): *Mehr erreichen: 36 Bausteine für Ihre Effektivität*, Wiesbaden (Springer Gabler).
- Lentes, Joachim* (2017): Urbane Produktion, in: *Spath, Dieter/Westkämper, Engelbert/Bullinger, Hans-Jörg/Warnecke, Hans-Jürgen* (Hrsg.), *Neue Entwicklungen in der Unternehmensorganisation*, Berlin - Heidelberg (Springer), 45-55.
- Lester, Scott W./Meglino, Bruce M./Korsgaard, Audrey M.* (2002): The Antecedents and Consequences of Group Potency: A Longitudinal Investigation of Newly Formed Work Groups, in: *Academy of Management Journal* 45(2), 352-368.

- Levin, Daniel Z./Cross, Rob* (2004): The Strength of Weak Ties You Can Trust: The Mediating Role of Trust in Effective Knowledge Transfer, in: *Management Science* 50(11), 1477-1490.
- Lieb, Manfred/Jacobs, Matthias* (2006): *Arbeitsrecht*, Heidelberg (Müller) 9. Aufl.
- Liebhart, Ursula/Faullant, Rita* (2017): Die Wirkung von Beziehungsenergie im Cross-Mentoring, in: *Domsch, Michel E./Ladwig, Désirée H./Weber, Florian C.* (Hrsg.), *Cross Mentoring. Ein erfolgreiches Instrument organisationsübergreifender Personalentwicklung*, Berlin (Springer Gabler), 69-90.
- Littlejohn, Stephen W.* (1992): *Theories of Human Communication*, Belmont (Thomson Wadsworth) 4. Aufl.
- Locke, Edwin A./Tirnauer, Diana/Roberson, Quinetta/Goldman, Barry/Latham, Michael E./Weldon, Elizabeth* (2001): The Importance of the Individual in an Age of Groupsim, in: *Turner, Marlene E.* (Hrsg.), *Groups at Work: Theory and Research*, Mahwah, New Jersey (Lawrence Erlbaum Associates), 501-528.
- Luca, Joseph/Tarricone, Pina* (2001): Does Emotional Intelligence Affect Successful Teamwork?, in: <https://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?referer=&httpsredir=1&article=5833&context=ecuworks>, 12.12.2001, abgerufen am 22.04.2020.
- Lück, Helmut E.* (2009): Der Hawthorne-Effekt – ein Effekt für viele Gelegenheiten?, in: *Gruppendynamik und Organisationsberatung* 40(1), 102-114.
- Luhmann, Niklas* (2009): *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, Stuttgart (Lucius & Lucius) 4. Aufl.
- Lukoschat, Helga/Kletzing, Uta* (2006): „Mentoring Revisited“: Ziele, Effekte und zukünftige Herausforderungen, in: *Peters, Sibylle/Genge, Franziska/Willenius, Yvonne* (Hrsg.), *Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring II: Neue Rekrutierungswege*, München (Hampp), 87-101.
- Mach, Merce/Dolan, Simon/Tzafrir, Shay* (2010): The Differential Effect of Team Members' Trust on Team Performance, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 83(3), 771-794.
- Magg-Schwarzbäcker, Marion* (2014): *Mentoring für Frauen an Hochschulen: Die Organisation informellen Wissenstransfers*, Wiesbaden (Springer VS).

- Maletzke, Gerhard* (1998): *Kommunikationswissenschaft im Überblick: Grundlagen, Probleme, Perspektiven*, Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften).
- Malik, Fredmund* (1999): Der Mythos vom Team, in: *Psychologie heute* 26(8), 32-35.
- Marcinkus Murphy, Wendy* (2012): Reverse Mentoring at Work: Fostering Cross-Generational Learning and Developing Millennial Leaders, in: *Human Resource Management* 51(4), 549-573.
- Marek, Daniel* (2017): *Organisationsdesign: Ein Vorgehensmodell für Unternehmen in der neuen Arbeitswelt*, Wiesbaden (Springer Gabler).
- Markoff, John* (2011): Armies of Expensive Lawyers, Replaced by Cheaper Software, in: <http://www.nytimes.com/2011/03/05/science/05legal.html>, 04.03.2011, abgerufen am 02.09.2016.
- Marx, Johannes* (2014): Netzwerke als Quelle sozialen Kapitals. Zur kulturellen und strukturellen Einbettung vertrauensvoller Handlungen in Netzwerken, in: *Gamper, Markus* (Hrsg.), *Knoten und Kanten: Soziale Netzwerkanalyse in Wirtschafts- und Migrationsforschung*, Bielefeld (transcript), 95-116.
- Marx, Sabine* (2003): *Kommunikation im Arbeitsteam: Eine Fallstudie mit Ingenieurinnen und Ingenieuren*, Frankfurt am Main (Campus).
- Mayo, Elton* (1945): *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Massachusetts (The Andover Press).
- McCroskey, James C./Richmond, Virginia P.* (1990): Willingness to Communicate: A Cognitive View, in: *Journal of Social Behavior and Personality* 5(2), 19-37.
- Men, Chenghao/Fong, Patrick S. W./Luo, Jinlian/Zhong, Jing/Huo, Weiwei* (2019): When and how knowledge sharing benefits team creativity: The importance of cognitive team diversity, in: *Journal of Management & Organization* 25(6), 807-824.
- Mentoring.org* (2020): iCloudBe - Virtual Mentoring Portal, in: <https://www.mentoring.org/virtual-mentoring-portal/>, 22.04.2020, abgerufen am 22.04.2020.
- Mitchell, Clyde J.* (1969): The Concept and Use of Social Networks, in: *Mitchell, Clyde J.* (Hrsg.), *Social Networks in Urban Situations: Analyses of Personal Relationships in Central African Towns*, Manchester, UK (Manchester University Press), 1-50.

- Moldoveanu, Mihnea/Narayandas, Das* (2019): The Future of Leadership Development. Gaps in Traditional Executive Education are Creating Room for Approaches That are More Tailored and Democratic., in: Harvard Business Review 97(2), 40-48.
- Moosbrugger, Helfried/Kelava, Augustin* (2012): Testtheorie und Fragebogenkonstruktion, Berlin – Heidelberg (Springer) 2. Aufl.
- Moreland, Richard L./Levine, John M.* (2001): Socialization in Organizations and Work Groups, in: *Turner, Marlene E.* (Hrsg.), Groups at Work: Theory and Research, Mahwah, New Jersey (Lawrence Erlbaum Associates), 69-112.
- Mullen, Ellen J.* (1994): Framing the Mentoring Relationship as an Information Exchange, in: Human Resource Management Review 4(3), 257-281.
- Müller-Stewens, Benedikt/Schnupp, Constantin* (2017): Zwei Schlagwörter im Controlling: Der Unterschied und Zusammenhang zwischen Effektivität und Effizienz, in: Controlling 29(1), 74-76.
- Murray, Margo* (2001): Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Process, San Francisco (Jossey Bass).
- Napolitano, Lisa* (1997): Customer-Supplier Partnering: A Strategy Whose Time Has Come, in: The Journal of Personal Selling and Sales Management 17(4), 1-8.
- Nerdinger, Friedemann W./Blickle, Gerhard/Schaper, Niclas* (2008): Arbeits- und Organisationspsychologie, Heidelberg (Springer).
- Ngonyo Njoroge, Caroline/Yazdanifard, Rashad* (2014): The Impact of Social and Emotional Intelligence on Employee Motivation in a Multigenerational Workplace, in: Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management 14(3).
- Niermeyer, Rainer* (2016): Teams führen, Freiburg (Haufe) 2. Aufl.
- Owens, Jacqueline K./Patton, June G.* (2003): Take a Chance on Nursing Mentorships: Enhance Leadership with This Win-Win Strategy, in: Nursing Education Perspective 24(4), 198-204.
- Park, Mina/Aiken, Milam/Salvador, Laura* (2018): How do Humans Interact with Chatbots?: An Analysis of Transcripts, in: International Journal of Management and Information Technology 14, 3338-3350.

- Peeters, Miranda A. G./Rutte, Christel G./van Tuijl, Harrie F. J. M./Reymen, Isabelle M. M. J.* (2006): The Big Five Personality Traits and Individual Satisfaction With the Team, in: *Small Group Research* 37(2), 187-211.
- Peralta, Carlos F./Lopes, Paulo N./Gilson, Lucy L./Lourenço, Paulo R./Pais, Leonor* (2015): Innovation Processes and Team Effectiveness: The Role of Goal Clarity and Commitment, and Team Affective Tone, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 88(1), 80-107.
- Peyrolón, Pablo* (2019): Spieltheorie und strategisches Denken. Komplexe Interaktionen zwischen Politik und internationalen Finanzen verstehen, Wiesbaden (Springer Gabler).
- Pflaum, Stephan/Wüst, Lothar* (2019): Der Mentoring Kompass für Unternehmen und Mentoren. Persönliche Erfahrungsberichte, Erfolgsprinzipien aus Forschung und Praxis, Wiesbaden (Springer).
- Poggendorf, Armin* (2013): Teamdynamik – Nachhaltigkeit in der Teamarbeit, in: *Nielsen, Martin/Rittenhofer, Iris/Grove Ditlevsen, Marianne/Esmann Andersen, Sophie/Pollach, Irene* (Hrsg.), *Nachhaltigkeit in der Wirtschaftskommunikation*, Wiesbaden (Springer VS), 311-332.
- Popitz, Heinrich/Pohlmann, Friedrich* (2006): Soziale Normen, Frankfurt am Main (Suhrkamp).
- Popper, Karl R.* (2013): *Logik der Forschung*, Berlin (Akademie) 4. Aufl.
- Porsche* (2018): Porsche Trainee Programm – Porsche Deutschland, in: <https://www.porsche.com/germany/aboutporsche/jobs/graduates/trainee/>, 2018, abgerufen am 27.01.2019.
- Prodoehl, Hans G.* (2019): Das agile Unternehmen. Agilität: Paradigma für die Unternehmensführung im 21. Jahrhundert, in: *Olbert, Sebastian/Prodoehl, Hans G.* (Hrsg.), *Überlebenselixier Agilität*, Wiesbaden (Springer), 11-59.
- Qureshi, Muhammad I./Iftikhar, Mehwish/Janjua, Saquib Y./Zaman, Khalid/Raja, Uzma M./Javed, Yasir* (2015): Empirical Investigation of Mobbing, Stress and Employees' Behavior At Work Place: Quantitatively Refining A Qualitative Model, in: *Quality & Quantity* 49(1), 93-113.
- Rademacher, Ute/Weber, Ulrike* (2017): *Mentoring im Talent Management: Win-win-Programme für Mitarbeiter und Unternehmen*, Wiesbaden (Springer).

- Ragins, Belle R.* (1997): Diversified Mentoring Relationships in Organizations: A Power Perspective, in: *Academy of Management Review* 22(2), 482-521.
- Ragins, Belle R./Cotton, John L.* (1999): Mentor Functions and Outcomes: A Comparison of Men and Women In Formal and Informal Mentoring Relationships, in: *Journal of Applied Psychology* 84(4), 529-550.
- Ragins, Belle R./McFarlin, Dean B.* (1990): Perceptions of Mentor Roles in Cross-Gender Mentoring Relationships, in: *Journal of Vocational Behavior* 37(3), 321-339.
- Ramaswami, Aarti/Dreher, George F.* (2007): The Benefits Associated with Workplace Mentoring Relationships, in: *Allen, Tammy D./Eby, Lillian T.* (Hrsg.), *The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach*, Malden _ Oxford (Blackwell), 211-231.
- Rappaport, Julian* (1981): In Praise of Paradox: A Social Policy of Empowerment over Prevention, in: *American Journal of Community Psychology* 9(1), 1-25.
- Raub, Werner* (1990): A General Game-Theoretic Model of Preference Adaptations in Problematic Social Situations, in: *Rationality and Society* 2(1), 67-93.
- Rausch, Edwin/Hoeth, Friedrich/Reisse, Wilfried/Meyer, Isolde* (1965): Kommunikationsstruktur und Gruppenleistung: Affektive Spannungen und Leistungsminderung als Folge von Fehlerwartungen der Gruppenmitglieder, in: *Psychologische Forschung* 28(6), 598-615.
- Reinhardt, Kai* (2017): Kompetenzmanagement als strategisches Führungsinstrument im Zeitalter von Organisation 2.0, in: *Au, Corinna* von (Hrsg.), *Eigenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten. Achtsamkeit, Selbstreflexion, Soft Skills und Kompetenzsysteme*, Wiesbaden (Springer Fachmedien Wiesbaden), 197-220.
- Reuther, Ursula* (2006): Der Programmbereich „Lernen im Prozess der Arbeit“, in: *Von Rosenstiel, Lutz/Herrmann, Manfred* (Hrsg.), *Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“: Ergebnisse - Erfahrungen - Einsichten*, Münster, New York, München, Berlin (Waxmann Verlag), 87-152.
- Ringlstetter, Max J.* (1997): *Organisation von Unternehmen und Unternehmensverbindungen. Einführung in die Gestaltung der Organisationsstruktur*, München – Wien (Oldenbourg).

- Rittelmeyer, Christian* (2003): Was kennzeichnet hermeneutische Forschung? Am Beispiel einer historischen Untersuchung, in: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 6(4), 532-549.
- Rockmann, Kevin W./Northcraft, Gregory B.* (2008): To Be or Not To Be Trusted: The Influence Of Media Richness on Defection and Deception, in: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 107(2), 106-122.
- Rodell, Jessica B.* (2013): Finding Meaning Through Volunteering: Why Do Employees Volunteer and What Does It Mean for Their Jobs?, in: *Academy of Management Journal* 56(5), 1274-1294.
- Romahn, Anne* (2017): Mentoring – traditionsreicher Begriff und bewährtes Konzept, in: *Petersen, Renate/Budde, Mechthild/Brocke, Pia S./Doebert, Gitta/Wollert-Rudack, Helga/Wolf, Henrike* (Hrsg.), *Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft*, Wiesbaden (Springer VS), 7-16.
- Rossman, Gabriel/Esparza, Nicole/Bonacich, Phillip* (2010): I'd Like to Thank the Academy, Team Spillovers, and Network Centrality, in: *American Sociological Review* 75(1), 31-51.
- Rotering-Steinberg, Sigrid* (2009): Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Coaching und Mentoring, in: *Stöger, Heidrun/Ziegler, Albert/Schimke, Diana* (Hrsg.), *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen*, Lengerich (Pabst Science), 31-51.
- Rousseau, Denise M.* (1988): The Construction of Climate in Organizational Research, in: *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (1988), 139-158.
- Rowland, Kimberly N.* (2012): E-Mentoring: An Innovative Twist to Traditional Mentoring, in: *Journal of Technology Management & Innovation* 7(1), 228-237.
- Rubin, Donald B.* (1976): Inference and Missing Data, in: *Biometrika* 63(3), 581-592.
- Ruggles, Rudy* (1998): The State of the Notion: Knowledge Management in Practice, in: *California Management Review* 40(3), 80-89.
- Russell, Joyce E. A./Adams, Danielle M.* (1997): The Changing Nature of Mentoring in Organizations: An Introduction to the Special Issue on Mentoring in Organizations, in: *Journal of Vocational Behavior* 51 (1997), 1-14.

- Sanchez, Rudolph J./Bauer, Talya N./Paronto, Matthew E. (2006): Peer-Mentoring Freshmen: Implications for Satisfaction, Commitment, and Retention to Graduation, in: Academy of Management Learning & Education 5(1), 25-37.*
- Scandura, Terri A. (1998): Dysfunctional Mentoring Relationships and Outcomes, in: Journal of Management 24(3), 449-467.*
- Schlick, Christopher/Luczak, Holger/Bruder, Ralph (2010): Arbeitswissenschaft, Heidelberg (Springer) 3. Aufl.*
- Schlösser, Hans Jürgen (2013): Welche Art von Bildung fördert das Wirtschaftswachstum?, in: Handwerkskammer Düsseldorf (Hrsg.), Wohlstand der Nationen durch berufliche Qualifizierung – zerstört die Akademikergläubigkeit das berufliche Bildungssystem?, Düsseldorf (Verlagsanstalt Handwerk), 47-51.*
- Schmid, Bernd/Haasen, Nele (2011): Einführung in das systemische Mentoring, Heidelberg (Carl-Auer-Systeme).*
- Schmidt, Götz (2000): Grundlagen der Aufbauorganisation, Gießen (Dr. Götz Schmidt) 4. Aufl.*
- Schmitt, Neal (1996): Uses and Abuses of Coefficient Alpha, in: Psychological Assessment 8(4), 350-353.*
- Schnotz, Wolfgang/Bannert, Maria (1999): Einflüsse der Visualisierungsform auf die Konstruktion mentaler Modelle beim Bild-und Textverstehen, in: Zeitschrift für experimentelle Psychologie 46(3), 216-235.*
- Scholz, Christian (1992): Effektivität und Effizienz, organisatorische, in: Frese, Erich (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart (C. E. Poeschel), 533-552.*
- Scholz, Tobias M./Feldhaus, Anna (2015): Mentoring in eSports, in: Hiltcher, Julia/Scholz, Tobias M. (Hrsg.), eSports Yearbook 2013/14, Norderstedt (Books on Demand), 66-75.*
- Schönert, Olaf (2004): Herausforderungen bei der Berücksichtigung von Emotionen im Wissensmanagement, in: Frank, Ulrich (Hrsg.), Wissenschaftstheorie in Ökonomie und Wirtschaftsinformatik, Wiesbaden (DUV), 311-334.*
- Schreyögg, Georg/Geiger, Daniel (2016): Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien, Wiesbaden (Springer Gabler) 6. Aufl.*

- Schröder, Kirsten A.* (2003): Mitarbeiterorientierte Gestaltung des unternehmensinternen Wissenstransfers. Identifikation von Einflussfaktoren am Beispiel von Projektteams, Wiesbaden (DUV).
- Schuh, Günther/Wellensiek, Markus/König, Christina/Zeller, Paul/Diez, Michael/Wellenzohn, Günther* (2017): Mit einem leistungsfähigen Netzwerk und Innovationspfad werden Ideen zu erfolgreichen Innovationen: Erfolgsbeispiele im Technologiemanagement: Robert Bosch GmbH und Infineon Technologies Austria AG, in: ZWF Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb 112(6), 401-405.
- Schulz von Thun, Friedemann* (2010): Das Werte-und Entwicklungsquadrat: Ein Werkzeug für Kommunikationsanalyse und Persönlichkeitsentwicklung, in: TPS: Theorie und Praxis der Sozialpädagogik 9, 13-17.
- Schulz von Thun, Friedemann* (2011): Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Reinbek bei Hamburg (Rowohlt).
- Schwuchow, Karlheinz/Gutmann, Joachim* (2009): Jahrbuch Personalentwicklung 2009. Ausbildung, Weiterbildung, Management Development, Köln (Luchterhand/Wolters-Kluwer).
- Segerman-Peck, Lily M.* (1994): Frauen fördern Frauen. Netzwerke und Mentorinnen. ein Leitfaden für den Weg nach oben, Frankfurt a. M. – New York (Campus).
- Sen, Amartya* (1998): Choice, Welfare and Measurement, Cambridge (Harvard University Press) 2. Aufl.
- Seong, Jee Y./Kristof-Brown, Amy L./Park, Won-Woo/Hong, Doo-Seung/Shin, Yuhyung* (2015): Person-Group Fit: Diversity Antecedents, Proximal Outcomes, and Performance at the Group Level, in: Journal of Management 41(4), 1184-1213.
- Shapiro, Sam S./Wilk, Martin B.* (1965): An Analysis of Variance Test for Normality (Complete Samples), in: Biometrika 52 (3 & 4/1965), 591-611.
- Shea, Gordon F.* (1994): Mentoring: Helping Employees Reach Their Full Potential, New York (American Management Association).
- Shier, Micheal L./Larsen-Halikowski, Jesssica/Gouthro, Stephanie* (2020): Interpersonal Dynamics Shaping Positive Mentee and Mentor Relationships, in: Child and Adolescent Social Work Journal zunächst online veröffentlicht: 21. März 2020.

- Shin, Yuhyung* (2014): Positive Group Affect and Team Creativity: Mediation of Team Reflexivity and Promotion Focus, in: *Small Group Research* 45(3), 337-364.
- Shockley-Zalabak, Pamela/Ellis, Kathleen/Winograd, Gaynelle* (2000): Organizational Trust: What it Means, Why it Matters, in: *Organization Development Journal* 18(4), 35.
- Singh, Val/Bains, Divindra/Vinnicombe, Susan* (2002): Informal Mentoring as an Organizational Resource, in: *Long Range Planning* 35(4), 389-405.
- Smidt, Wolfhart/Marzian, Sieghard H.* (2001): Brennpunkt Kundenwert: Mit dem Customer Equity Kundenpotenziale erhellen, erweitern und ausschöpfen, Berlin – Heidelberg – New York (Springer).
- Spath, Dieter* (2017): Grundlagen der Organisationsgestaltung, in: *Spath, Dieter/Westkämper, Engelbert/Bullinger, Hans-Jörg/Warnecke, Hans-Jürgen* (Hrsg.), *Neue Entwicklungen in der Unternehmensorganisation*, Berlin - Heidelberg (Springer), 3-29.
- Srivastava, Sameer B.* (2015): Network Intervention: Assessing the Effects of Formal Mentoring on Workplace Networks, in: *Social Forces* 94(1), 427-452.
- Stahlmann, Volker/Clausen, Jens* (1999): Öko-Effizienz und Öko-Effektivität, in: *Ökologisches Wirtschaften-Fachzeitschrift* 14(3), 20-21.
- Stahr, Ingeborg/Weihofen, Kirsten* (2010): Die Professionalisierung von Koordinatorinnen und Koordinatoren im UDE-Mentoring-System, in: *Auferkorte-Michaelis, Nicole/Ladwig, Annette/Stahr, Ingeborg* (Hrsg.), *Hochschuldidaktik für die Lehrpraxis. Interaktion und Innovation für Studium und Lehre an der Hochschule*, Opladen & Farmington Hills, MI (Budrich UniPress Ltd), 80-98.
- Statistisches Bundesamt* (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060: 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, in: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Publikationen/Downloads-Vorausberechnung/bevoelkerung-deutschland-2060-presse-5124204099004.pdf;jsessionid=6A12AED461473C44847127F1F9120958.internet8742?__blob=publicationFile, 30.03.2011, abgerufen am 24.03.2016.
- Statistisches Bundesamt* (2017): Mehr Geburten und weniger Sterbefälle im Jahr 2016, in: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2017/11/PD17_408_126.html, 15.11.2017, abgerufen am 03.05.2018.

- Statistisches Bundesamt* (2018): Geburtenanstieg setzte sich 2016 fort, in: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2018/03/PD18_115_122.html, 28.03.2018, abgerufen am 03.05.2018.
- Stein, Volker* (2014): Integration in Organisationen. Revision intrasystemischer Instrumente und Entwicklung zentraler Theoreme, München (Rainer Hampp Verlag).
- Stein, Volker* (2017): Dekonstruktion und Rekontextualisierung von Mentoring: Die Zeit ist reif., in: *Stein, Volker/Carl, Mark-Oliver/Küchel, Julia* (Hrsg.), Mentoring – Wunsch und Wirklichkeit. Dekonstruktion und Rekontextualisierung eines Versprechens, Leverkusen - Opladen (Budrich UniPress), 11-20.
- Stein, Volker/Scholz, Tobias M.* (2019): Manufacturing Revolution Boosts People Issues: The Evolutionary Need for 'Human-Automation Resource Management' in Smart Factories, in: *European Management Review* 29(8), 1-16.
- Stein, Volker/Schramm-Klein, Hanna/Scholz, Tobias M.* When Ambidexterity Meets Informality: A Hidden Network versus Shadow Network Perspective, Anaheim, USA (Academy of Management Conference) 2016.
- Stein, Volker/Wiedemann, Arnd* (2016): Risk Governance: Conceptualization, Tasks, and Research Agenda, in: *Journal of Business Economics* 86(8), 813-836.
- Stock, Ruth* (2002): Coaching von Teams. Ein systematischer Ansatz zur Messung und Steigerung der Einflussgrößen des Teamerfolgs, in: *Zeitschrift Führung und Organisation* 71(2), 89.
- Sundstrom, Eric/Meuse, Kenneth P. de/Futrell, David* (1990): Work Teams: Applications and Effectiveness, in: *American Psychologist* 45(2), 120-133.
- Surowiecki, James* (2004): The Wisdom of Crowds: Why the Many Are Smarter Than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies, and Nations, New York (Doubleday).
- Sydow, Jörg* (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden (Gabler).
- Tajfel, Henri* (1981): Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology, Cambridge (Cambridge University Press).

- Tajfel, Henri/Turner, John C.* (1986): The Social Identity Theory of Intergroup Behavior, in: *Worchel, Stephen/Austin, William G.* (Hrsg.), *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago, Ill. (Nelson-Hall), 7-24.
- Tannenbaum, Scott I./Beard, Rebecca L./Salas, Eduardo* (1992): Team Building and its Influence on Team Effectiveness: An Examination of Conceptual and Empirical Developments, in: *Kelley, Louise* (Hrsg.), *Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology*, Amsterdam (Elsevier), 117-153.
- Thau, Stefan/Tröster, Christian/Aquino, Karl/Pillutla, Madan/Cremer, David de* (2013): Satisfying Individual Desires or Moral Standards? Preferential Treatment and Group Members' Self-Worth, Affect, and Behavior, in: *Journal of Business Ethics* 113(1), 133-145.
- Thode, Stefan* (2003): *Integration in unternehmensinternen sozialen Beziehungen: Theoretischer Ansatz, Operationalisierung und Bewertung der Umsetzung durch moderne Organisationskonzepte*, Wiesbaden (DUV).
- Thomas, William I./Thomas, Dorothy S.* (1928): *The Child in America: Behavior Problems and Programs*, New York (Knopf).
- Tsai, Wenpin/Ghoshal, Sumantra* (1998): Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks, in: *Academy of Management Journal* 41(4), 464-476.
- Tuma, René/Wilke, René* (2018): Zur Rezeption des Sozialkonstruktivismus in der deutschsprachigen Soziologie, in: *Moebius, Stephan/Ploder, Andrea* (Hrsg.), *Handbuch Geschichte der deutschsprachigen Soziologie*, Wiesbaden (Springer Fachmedien Wiesbaden), 589-617.
- Turner, John C./Haslam, Alexander S.* (2001): Social Identity, Organizations, and Leadership, in: *Turner, Marlene E.* (Hrsg.), *Groups at Work: Theory and Research*, Mahwah, New Jersey (Lawrence Erlbaum Associates), 25-65.
- Underhill, Christina M.* (2006): The Effectiveness of Mentoring Programs in Corporate Settings: A Meta-Analytical Review of the Literature, in: *Journal of Vocational Behavior* 68(2), 292-307.
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division* (2015): *World Population Prospects. The 2015 Revision. Key Findings & Advance Tables*, in: Working Paper No. ESA/P/WP(241).

- Van der Vegt, Gerben S./Bunderson, Stuart J. (2005): Learning and Performance in Multidisciplinary Teams: The Importance of Collective Team Identification, in: Academy of Management Journal 48(3), 532-547.*
- Van Fraassen, Bas C. (1980): The Scientific Image, Oxford (Clarendon Press).*
- Vandekerckhove, Wim/Commers, M. S. Ronald (2003): Downward Workplace Mobbing: A Sign of the Times?, in: Journal of Business Ethics 45(1/2), 41-50.*
- Volmer, Janina C. (2014): Psychological Contracting. Rationalisierung des Entstehungsprozesses psychologischer Arbeitsverträge – eine darwiportunistische Analyse, Frankfurt (Peter Lang).*
- Von Rosenstiel, Lutz/Nerdinger, Friedemann W. (2011): Grundlagen der Organisationspsychologie: Basiswissen und Anwendungshinweise, Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 7. Aufl.*
- Wageman, Ruth (1997): Critical Success Factors for Creating Superb Self-managing Teams, in: Organizational Dynamics 26(1), 49-61.*
- Wang, Sheng/Tomlinson, Edward C./Noe, Raymond A. (2010): The Role of Mentor Trust and Protégé Internal Locus of Control in Formal Mentoring Relationships, in: Journal of Applied Psychology 95(2), 358-367.*
- Watzlawick, Paul (1976): Wie wirklich ist die Wirklichkeit?: Wahn, Täuschung, Verstehen, München – Zürich (R. Piper) 3. Aufl.*
- Watzlawick, Paul/Bavelas, Janet B./Avila Jackson, Don De (1967): Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes, New York (W. W. Norton).*
- Wayne, Sandy J./Shore, Lynn M./Linden, Robert C. (1997): Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective, in: Academy of Management Journal 40(1), 82-111.*
- Weber, Max/Mommsen, Wolfgang J./Meyer, Michael A. (2014): Wirtschaft und Gesellschaft: Soziologie, Tübingen (Mohr Siebeck).*
- Weber, Peter (2017): Cross Mentoring im Rahmen des Studiengangs „Mentoring im Sozial- und Gesundheitswesen“, in: Domsch, Michel E./Ladwig, Désirée H./Weber, Florian C. (Hrsg.), Cross Mentoring. Ein erfolgreiches Instrument organisationsübergreifender Personalentwicklung, Berlin (Springer Gabler), 547-565.*

- Weiber, Rolf/Mühlhaus, Daniel* (2014): *Strukturgleichungsmodellierung: Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS*, Berlin – Heidelberg (Springer) 2. Aufl.
- Weinert, Franz E.* (1983): Ist Lernen lehren endlich lehrbar? Eine Einführung in ein altes Problem und in einige neue Lösungsvorschläge, in: *Unterrichtswissenschaft* 11(4), 329-334.
- Weinkauf, Katharina/Högl, Martin/Gemünden, Hans G./Hölzle, Katharina* (2005): Zusammenarbeit zwischen organisatorischen Gruppen: Ein Literaturüberblick über die Inter-group Relations-, Schnittstellen- und Boundary Spanning-Forschung, in: *Journal für Betriebswirtschaft* 55(2), 85-111.
- Werth, Lioba/Mayer, Jennifer* (2008): *Sozialpsychologie*, Heidelberg (Spektrum).
- West, Michael A./Anderson, Neil R.* (1996): Innovation in Top Management Teams, in: *Journal of Applied Psychology* 81(6), 680-693.
- West, Michael A./Richter, Andreas W.* (2011): Team Climate and Effectiveness Outcomes, in: *Ashkanasy, Neal M./Wilderom, Celeste P. M./Peterson, Mark F.* (Hrsg.), *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, Los Angeles (SAGE), 249-270.
- White, Paul* (2017): How Do Employees Want to be Shown Appreciation? Results From 100,000 Employees, in: *Strategic HR Review* 16(4), 197-199.
- Wihler, Andreas* (2019): Mentoring von Erwerbstätigen in Organisationen, in: *Kauffeld, Simone/Spurk, Daniel* (Hrsg.), *Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement*, Berlin, Heidelberg (Springer Berlin Heidelberg), 785-810.
- Wilhelm, Hendrik/Schlömer, Maren/Maurer, Indre* (2015): How Dynamic Capabilities Affect the Effectiveness and Efficiency of Operating Routines under High and Low Levels of Environmental Dynamism, in: *British Journal of Management* 26(2), 327-345.
- Wolf, Christof/Best, Henning* (2010): *Handbuch der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse*, Wiesbaden (VS Verlag für Sozialwissenschaften) 1. Aufl.
- Wolf, Jutta* (2011): Praxisbeispiel Commerzbank: Cross-Company-Mentoring, in: *Krell, Gertraude/Ortlieb, Renate/Sieben, Barbara/Andresen, S. Nne/Auer, Manfred/Banos, Sissi/Bessing, Nina/Blaufus, Kay/Burger, Annelise/Busch, Carola* (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik*, Wiesbaden (Springer Gabler), 301-306.

- Wolter-Roessler, Thomas* (2017): Coaching und Mentoring von Teams. Orientierung, Partizipation und Effizienz in interorganisatorischer Zusammenarbeit, in: *Bühnert, Claus/Luppold, Stefan* (Hrsg.), *Praxishandbuch Kongress-, Tagungs- und Konferenzmanagement*, Wiesbaden (Springer), 493-507.
- Wulf, Christoph* (2018): Unknowing and Silent Knowledge as a Challenge. Iconic, Performative, and Material Perspectives, in: *Bernard, Andreas/Koch, Matthias/Leeker, Martina* (Hrsg.), *Non-Knowledge and Digital Cultures*, Lüneburg (meson press), 123-140.
- Yeşil, Salih* (2014): Exploring the Links Among Organisational Commitment, Knowledge Sharing and Innovation Capability in a Public Organisation, in: *European Journal of International Management* 8(5), 506-527.
- Yetton, Philip W./Bottger, Preston C.* (1982): Individual versus Group Problem Solving: An Empirical Test of a Best-Member Strategy, in: *Organizational Behavior and Human Performance* 29(3), 307-321.
- Zachary, Lois J.* (2006): Creating a Mentoring Culture: The Organization's Guide, in: *Development and Learning in Organizations* 20(4), 10-12.
- Zeffane, Rachid/Connell, Julia* (2003): Trust and HRM in the New Millennium, in: *The International Journal of Human Resource Management* 14(1), 3-11.
- Zey, Michael G.* (1984): *The Mentor Connection*, Homewood (Dow Jones-Irwin).
- Zhang, Ann Y./Tsui, Anne S./Song, Lynda J./Li, Chaoping/Jia, Liangding* (2008): How Do I Trust Thee? The Employee-Organization Relationship, Supervisory Support, and Middle Manager Trust in the Organization, in: *Human Resource Management* 47(1), 111-132.
- Ziegler, Albert* (2009): Mentoring: Konzeptuelle Grundlagen und Wirksamkeitsanalyse, in: *Stöger, Heidrun/Ziegler, Albert/Schimke, Diana* (Hrsg.), *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen*, Lengerich (Pabst Science), 7-29.
- Ziegler, Albert/Schimke, Diana/Stöger, Heidrun* (2009): Wo steht die Mentoringforschung im Hype-Zyklus? Resultate eines Literaturüberblicks, in: *Stöger, Heidrun/Ziegler, Albert/Schimke, Diana* (Hrsg.), *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen*, Lengerich (Pabst Science), 317-329.

Anhang 1: Fragebogen Mentor/Mentee

ID:

Effektivität von individuellem Mentoring in Teams

Sehr geehrte/r Mentor/in, sehr geehrte/r Mentee,

im Rahmen meiner Dissertation zum Thema „Effektivität von individuellem Mentoring in Teams“ an der Universität Siegen führe ich eine Umfrage durch.

Es geht mir um die individuelle Mentoring-Beziehung und die Mitglieder Ihres Teams, die mit dem Mentor und/oder dem Mentee zusammenarbeiten. Im Fragebogen wird thematisiert, inwieweit Sie als individuelle Mentoring-Beziehung einen Einfluss auf das Team haben.

Mit der Beantwortung des Fragebogens (Dauer: 10 Minuten) unterstützen Sie meine Dissertation, wofür ich mich schon einmal an dieser Stelle recht herzlich bedanken möchte.

Ihre Daten und Angaben werden in meiner Dissertation anonymisiert verwendet, Rückschlüsse auf Sie als Person sind nicht möglich! Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Fragebogen nur die männliche Form verwendet. Gemeint sind stets sowohl die weibliche als auch die männliche Form.

Sie können den vollständig ausgefüllten Fragebogen speichern und in einer E-Mail an mich zurücksenden: anna.feldhaus@uni-siegen.de oder Sie drucken den Fragebogen aus und senden diesen an die folgende Adresse:

Universität Siegen
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb.
Personalmanagement und Organisation
Campus Unteres Schloss
Unteres Schloß 3
57072 Siegen

Ich freue mich über Ihre Mitwirkung!

Bitte füllen Sie nachfolgenden Angaben aus, ...

... wenn Sie ein Mentor sind:

... wenn Sie ein Mentee sind:

Wie viele Mentees haben Sie bereits begleitet?

_____ Mentees

In wie vielen Mentoring-Beziehungen waren Sie bereits?

_____ Mentoring-Beziehungen

Wie lange besteht die aktuelle Mentoring-Beziehung?

_____ Monate

Wie lange besteht die aktuelle Mentoring-Beziehung?

_____ Monate

Als Mentor stehe ich ...

- ... auf der gleichen Hierarchiestufe wie der Mentee.
- ... eine Hierarchiestufe über dem Mentee.
- ... zwei Hierarchiestufen über dem Mentee.
- ... mehr als zwei Hierarchiestufen über dem Mentee.

Als Mentee stehe ich ...

- ... auf der gleichen Hierarchiestufe wie der Mentor.
- ... eine Hierarchiestufe unter dem Mentor.
- ... zwei Hierarchiestufen unter dem Mentor.
- ... mehr als zwei Hierarchiestufen unter dem Mentor.

In welchem Umfang war das Team an Ihrer Auswahl als Mentor beteiligt?

gar nicht in vollem Umfang

In welchem Umfang war das Team an Ihrer Auswahl als Mentee beteiligt?

gar nicht in vollem Umfang

Inwieweit treffen die nachfolgenden Aussagen auf die Stabilität Ihrer individuellen Mentoring-Beziehung zu?

Unsere Mentoring-Beziehung ...	trifft nicht zu					trifft voll zu				
... ist stabil.	<input type="checkbox"/>									
... hält persönlichen Differenzen stand.	<input type="checkbox"/>									
... hält fachlichen Differenzen stand.	<input type="checkbox"/>									
... basiert auf den gleichen Zielvorstellungen.	<input type="checkbox"/>									
... basiert auf Vertrauen.	<input type="checkbox"/>									
... ist auf Dauer ausgelegt.	<input type="checkbox"/>									
... ist dem Tagesgeschäft nachgelagert.	<input type="checkbox"/>									
... basiert auf regelmäßigen Mentoring-Treffen.	<input type="checkbox"/>									
... basiert auf ehrlichem Feedback.	<input type="checkbox"/>									
... basiert auf Respekt.	<input type="checkbox"/>									

Inwieweit stimmen Sie den nachfolgenden Aussagen zur Teamausrichtung Ihrer individuellen Mentoring-Beziehung zu?

Unsere Mentoring-Beziehung ...	stimme nicht zu					stimme voll zu				
... wird für das Team transparent gemacht.	<input type="checkbox"/>									
... soll das Team unterstützen.	<input type="checkbox"/>									
... orientiert sich an den Herausforderungen des Teams.	<input type="checkbox"/>									
... erarbeitet Lösungsansätze für das Team.	<input type="checkbox"/>									
... thematisiert das Team gar nicht.	<input type="checkbox"/>									
... gibt fachliche Informationen an das Team weiter.	<input type="checkbox"/>									
... reagiert auf Veränderungen innerhalb des Teams.	<input type="checkbox"/>									
... zeigt einen gegenseitigen Umgang auf, der für das Team Vorbildcharakter hat.	<input type="checkbox"/>									
... zeigt sich im Hinblick auf die Arbeit eng mit dem Team verzahnt.	<input type="checkbox"/>									
... berücksichtigt die Leistungserwartungen des Teams.	<input type="checkbox"/>									

Inwieweit stimmen Sie den nachfolgenden Aussagen zur Zielerreichung Ihrer individuellen Mentoring-Beziehung zu?

Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung ...	stimme nicht zu					stimme voll zu				
... schwierige Situationen gemeinsam gemeistert.	<input type="checkbox"/>									
... fachliche Kompetenzen ausgetauscht.	<input type="checkbox"/>									
... soziale Kompetenzen erweitert.	<input type="checkbox"/>									
... berufliche Erfahrungen ausgetauscht.	<input type="checkbox"/>									
... persönliche Erfahrungen ausgetauscht.	<input type="checkbox"/>									
... konstruktives Feedback gegeben.	<input type="checkbox"/>									
... unsere Netzwerke erweitert.	<input type="checkbox"/>									
... die allgemeine Anerkennung von Mentoring im Unternehmen gesteigert.	<input type="checkbox"/>									
... die Selbstreflektion verbessert.	<input type="checkbox"/>									
... einen beruflichen Aufstieg erfahren.	<input type="checkbox"/>									

Inwieweit stimmen Sie den nachfolgenden Aussagen zur Zufriedenheit mit Ihrer individuellen Mentoring-Beziehung zu?

	stimme nicht zu				stimme voll zu
Ich fühle mich sehr wohl mit meinem derzeitigen Mentoring-Partner.	<input type="checkbox"/>				
Ich bin mit der fachlichen Kompetenz meines Mentoring-Partners zufrieden.	<input type="checkbox"/>				
Ich bin mit der sozialen Kompetenz meines Mentoring-Partners zufrieden.	<input type="checkbox"/>				
Ich und mein Mentoring-Partner arbeiten gut zusammen.	<input type="checkbox"/>				
Ich und mein Mentoring-Partner sind voneinander genervt.	<input type="checkbox"/>				
Ich und mein Mentoring-Partner unterstützen uns gegenseitig.	<input type="checkbox"/>				
Unsere individuelle Mentoring-Beziehung basiert auf gegenseitigem Vertrauen.	<input type="checkbox"/>				
Unsere individuelle Mentoring-Beziehung zeichnet sich durch hohes Engagement aus.	<input type="checkbox"/>				
Unsere individuelle Mentoring-Beziehung erfüllt meine Erwartungen.	<input type="checkbox"/>				
Ich bin mit unserer Mentoring-Beziehung zufrieden.	<input type="checkbox"/>				

Fragen zur Person

Geschlecht	<input type="checkbox"/> weiblich	<input type="checkbox"/> männlich
Alter	<input type="checkbox"/> 10-19	<input type="checkbox"/> 40-49
	<input type="checkbox"/> 20-29	<input type="checkbox"/> 50-59
	<input type="checkbox"/> 30-39	<input type="checkbox"/> 60-69
Was ist Ihr höchster Schulabschluss?	<input type="checkbox"/> Haupt-/Volksschulabschluss <input type="checkbox"/> Mittlere Reife/gleichwertiger Abschluss <input type="checkbox"/> Allgemeine Hochschulreife	
Was ist Ihre höchste Berufsausbildung?	<input type="checkbox"/> Anerkannte Berufsausbildung <input type="checkbox"/> Meister/Techniker/gleichwertiger Fachschulabschluss <input type="checkbox"/> Bachelor <input type="checkbox"/> Diplom/Magister/Master/Staatsexamen <input type="checkbox"/> MBA, Executive MBA <input type="checkbox"/> Promotion	

Fragen zur Beschäftigung

In welchem Arbeitsverhältnis stehen Sie mit dem derzeitigen Arbeitgeber?	<input type="checkbox"/> Unbefristetes Arbeitsverhältnis <input type="checkbox"/> Befristetes Arbeitsverhältnis
Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie insgesamt?	_____ Jahre
Wie lange gehören Sie dem derzeitigen Unternehmen an?	_____ Jahre
Was ist Ihre wöchentliche Arbeitszeit?	_____ Stunden
Welche Position haben Sie im Unternehmen?	<input type="checkbox"/> Vorstand <input type="checkbox"/> Geschäftsführer <input type="checkbox"/> Bereichsleiter <input type="checkbox"/> Abteilungsleiter <input type="checkbox"/> Projektleiter <input type="checkbox"/> Teamleiter <input type="checkbox"/> Sachbearbeiter <input type="checkbox"/> Auszubildender
Aus wie vielen Teammitgliedern besteht Ihre Team?	_____ Personen

Effektivität von individuellem Mentoring in Teams

Sehr geehrtes Teammitglied,

im Rahmen meiner Dissertation zum Thema „Effektivität von individuellem Mentoring in Teams“ an der Universität Siegen führe ich eine Umfrage durch. Im Mentoring kümmert sich ein erfahrener „Mentor“ um einen „Mentee“, indem er ihm Erfahrungen und Wissen weitergibt und ihm beratend zur Seite steht.

Es geht mir um Teams, in denen an irgendeiner Stelle Mentoring stattfindet. Im Fragebogen wird thematisiert, inwieweit Sie als Teammitglied in den Mentoring-Prozess eingebunden werden und Ihr Team von dieser Mentoring-Beziehung profitiert.

Mit der Beantwortung des Fragebogens (Dauer: 10 Minuten) unterstützen Sie meine Dissertation, wofür ich mich schon einmal an dieser Stelle recht herzlich bedanken möchte.

Ihre Daten und Angaben werden in meiner Dissertation anonymisiert verwendet, Rückschlüsse auf Sie als Person sind nicht möglich! Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Fragebogen nur die männliche Form verwendet. Gemeint sind stets sowohl die weibliche als auch die männliche Form.

Sie können den vollständig ausgefüllten Fragebogen speichern und in einer E-Mail an mich zurücksenden: anna.feldhaus@uni-siegen.de oder Sie drucken den Fragebogen aus und senden diesen an die folgende Adresse:

Universität Siegen
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insb.
Personalmanagement und Organisation
Campus Unteres Schloss
Unteres Schloß 3
57072 Siegen

Ich freue mich über Ihre Mitwirkung!

Inwieweit treffen die nachfolgenden Aussagen auf Ihre Beteiligung am Mentoring-Prozess in Ihrem Teams zu?

	trifft nicht zu			trifft voll zu	
Ich werde über Mentoring in unserem Team informiert.	<input type="checkbox"/>				
Ich kann den Mentor vorschlagen.	<input type="checkbox"/>				
Ich kann den Mentee vorschlagen.	<input type="checkbox"/>				
Ich stelle Informationen zum Mentor zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>				
Ich stelle Informationen zum Mentee zur Verfügung.	<input type="checkbox"/>				
Ich darf bei der Auswahl des Mentors persönlich mitentscheiden.	<input type="checkbox"/>				
Ich darf bei der Auswahl des Mentees persönlich mitentscheiden.	<input type="checkbox"/>				
Das gesamte Team darf bei der Auswahl des Mentors mitentscheiden.	<input type="checkbox"/>				
Das gesamte Team darf bei der Auswahl des Mentees mitentscheiden.	<input type="checkbox"/>				
Ich vermittele bei Schwierigkeiten im Mentoring-Prozess zwischen den Beteiligten.	<input type="checkbox"/>				
Ich erläutere neuen Mitarbeitern das Mentoring-Konzept unseres Teams.	<input type="checkbox"/>				
Ich kommuniziere über Mentoring an anderen Stellen des Unternehmens in unserem Team.	<input type="checkbox"/>				

Inwieweit treffen die nachfolgenden Aussagen auf Ihre Erwartungen zum Mentoring in Ihrem Teams zu?

	trifft nicht zu			trifft voll zu	
Ich erwarte vom Mentoring ...					
... mehr Ungleichbehandlung im Team.	<input type="checkbox"/>				
... mehr Konkurrenzverhalten im Team.	<input type="checkbox"/>				
... mehr Neid im Team.	<input type="checkbox"/>				
... eine Bevorzugung des Mentees im Team.	<input type="checkbox"/>				
... neues Wissen im Team.	<input type="checkbox"/>				
... neue Erfahrungen im Team.	<input type="checkbox"/>				
... eine verbesserte Teamkommunikation.	<input type="checkbox"/>				
... einen besseren Wissensaustausch im Team.	<input type="checkbox"/>				
... eine verbesserte Gleichbehandlung im Team.	<input type="checkbox"/>				
... eine höhere Aufmerksamkeit des Mentors für das Team.	<input type="checkbox"/>				
... eine verbesserte Wahrnehmung des Teams im Unternehmen.	<input type="checkbox"/>				

Inwieweit treffen die nachfolgenden Aussagen zur Teamorientierung in Ihrem Team zu?

	trifft nicht zu					trifft voll zu				
Wir verfolgen ein gemeinsames Ziel.	<input type="checkbox"/>									
Meine Teammitglieder und ich sehen uns als gleichwertige Partner.	<input type="checkbox"/>									
Mein Team ist vertrauenswürdig.	<input type="checkbox"/>									
Mein Team hat eine andere Arbeitseinstellung als ich.	<input type="checkbox"/>									
Wir wollen nach außen als Team auftreten.	<input type="checkbox"/>									
Ich teile meinem Team regelmäßig mit, an was ich arbeite.	<input type="checkbox"/>									
Im Team herrscht eine Atmosphäre, in der konstruktive Kritik geübt werden darf.	<input type="checkbox"/>									

Inwieweit treffen die nachfolgenden Aussagen zur Teamkommunikation in Ihrem Team zu?

	trifft nicht zu					trifft voll zu				
Ich und mein Team tauschen uns untereinander aus.	<input type="checkbox"/>									
Wenn ich Fragen habe, frage ich meine Teammitglieder.	<input type="checkbox"/>									
Im Team lösen wir auftretende Schwierigkeiten gemeinsam.	<input type="checkbox"/>									
Als Team stellen wir sicher, dass alle Teammitglieder alle wichtigen Informationen erhalten.	<input type="checkbox"/>									
Ich empfinde unser Teamkommunikationsverhalten als effektiv.	<input type="checkbox"/>									
Ich empfinde unser Teamkommunikationsverhalten als fair.	<input type="checkbox"/>									
Ich empfinde unser Teamkommunikationsverhalten als offen.	<input type="checkbox"/>									
Ich werde über Veränderungsprozesse im Team umfangreich informiert.	<input type="checkbox"/>									
Ich erhalte vom Team die notwendigen Informationen, um meine Arbeit ordentlich zu erledigen.	<input type="checkbox"/>									
Die Teamkommunikation hat einen hohen Stellenwert im Team.	<input type="checkbox"/>									
Meine Teamkollegen haben ein offenes Ohr für meine Anliegen.	<input type="checkbox"/>									

Inwieweit treffen die nachfolgenden Aussagen auf die Teameffektivität in Ihrem Team zu?

	trifft nicht zu					trifft voll zu				
Mein Team macht das Mögliche möglich.	<input type="checkbox"/>									
Die Wertschöpfung meines Teams ist hoch.	<input type="checkbox"/>									
Als Team arbeiten wir sehr eng zusammen.	<input type="checkbox"/>									
Als Team passen wir uns schnell neuen Herausforderungen an.	<input type="checkbox"/>									
Als Team erbringen wir eine erstklassige Leistung.	<input type="checkbox"/>									
Unser Team wird im Unternehmen wahrgenommen.	<input type="checkbox"/>									
Unser Team wird im Unternehmen anerkannt.	<input type="checkbox"/>									
Im Team arbeiten wir träge.	<input type="checkbox"/>									
Unser Team hält Zeitvorgaben ein.	<input type="checkbox"/>									
Unsere Teamleistung ist qualitativ hochwertig.	<input type="checkbox"/>									
Mein Team erreicht die gesetzten Ziele.	<input type="checkbox"/>									
Mein Team übererfüllt die gesetzten Ziele.	<input type="checkbox"/>									

Inwieweit treffen die nachfolgenden Aussagen zur Lerneffektivität in Ihrem Team zu?

	trifft nicht zu			trifft voll zu	
Ich teile Wissen mit meinem Team.	<input type="checkbox"/>				
Ich lerne viel von meinem Team.	<input type="checkbox"/>				
Es besteht eine wechselseitige Lernbeziehung zwischen meinem Team und mir.	<input type="checkbox"/>				
Ich teile die von mir genutzten Methoden und Modelle mit meinem Team.	<input type="checkbox"/>				
Alle im Team entwickeln sich weiter.	<input type="checkbox"/>				
Als Team bringen wir uns gegenseitig neue Fertigkeiten bei.	<input type="checkbox"/>				
Das Mentoring hat dem Team neues Wissen gebracht.	<input type="checkbox"/>				
Das Mentoring hat dem Team neue Erfahrungen gebracht.	<input type="checkbox"/>				

Inwieweit treffen die nachfolgenden Aussagen auf die Teambindung in Ihrem Team zu?

	trifft nicht zu			trifft voll zu	
Ich fühle mich wohl in meinem Team.	<input type="checkbox"/>				
Im Team gibt es eine hohe Fluktuationsrate.	<input type="checkbox"/>				
Im Team binden wir bewusst alle Mitarbeiter in Arbeitsprozesse ein.	<input type="checkbox"/>				
Wenn ich mich für ein Team entscheiden müsste, würde ich wieder mein Team wählen.	<input type="checkbox"/>				
Ich identifiziere mich mit meinem Team.	<input type="checkbox"/>				
Mein Team ist stolz auf meine Arbeit.	<input type="checkbox"/>				
Mein Team zeichnet sich durch seine familiäre Teamkultur aus.	<input type="checkbox"/>				
Mein Team interessiert es nicht, wie zufrieden ich mit meiner Aufgabe bin.	<input type="checkbox"/>				
Mein Team bietet mir Hilfestellungen an, wenn ich sie benötige.	<input type="checkbox"/>				
Im Team herrscht ein enger Zusammenhalt.	<input type="checkbox"/>				
Im Team traut keiner seinen Teamkollegen.	<input type="checkbox"/>				
Mein Team ist stabil.	<input type="checkbox"/>				

Inwieweit treffen die nachfolgenden Aussagen auf das Teamklima in Ihrem Team zu?

	trifft nicht zu			trifft voll zu	
Im Team herrscht hohe Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern.	<input type="checkbox"/>				
Im Team besteht eine Ungleichbehandlung der Teammitglieder.	<input type="checkbox"/>				
Im Team herrscht Neid.	<input type="checkbox"/>				
Im Team wird der Mentee bevorzugt.	<input type="checkbox"/>				
Meine Teammitglieder gehen rücksichtsvoll miteinander um.	<input type="checkbox"/>				
Meine Teammitglieder verhalten sich mir gegenüber freundlich.	<input type="checkbox"/>				
Meine Teammitglieder vertrauen mir.	<input type="checkbox"/>				
Alle Teammitglieder werden gleichbehandelt.	<input type="checkbox"/>				
Die Zusammenarbeit zwischen meinem Team und mir funktioniert nicht.	<input type="checkbox"/>				
Meine Teammitglieder und ich motivieren uns gegenseitig.	<input type="checkbox"/>				
Unser Team wächst mit jeder Herausforderung immer mehr zusammen.	<input type="checkbox"/>				
Jeder im Team trägt zum Erfolg des Teams bei.	<input type="checkbox"/>				
Als Team bestehen wir nur aus Einzelkämpfern.	<input type="checkbox"/>				
Es herrscht ein Teamklima, das mich motiviert.	<input type="checkbox"/>				

Fragen zur Person

Geschlecht weiblich männlich

Alter 10-19 40-49
 20-29 50-59
 30-39 60-69

Was ist Ihr höchster Schulabschluss? Haupt-/Volksschulabschluss
 Mittlere Reife/gleichwertiger Abschluss
 Allgemeine Hochschulreife

Was ist Ihre höchste Berufsausbildung? Anerkannte Berufsausbildung
 Meister/Techniker/gleichwertiger Fachschulabschluss
 Bachelor
 Diplom/Magister/Master/Staatsexamen
 MBA, Executive MBA
 Promotion

Fragen zur Beschäftigung

In welchem Arbeitsverhältnis stehen Sie mit dem derzeitigen Arbeitgeber? Unbefristetes Arbeitsverhältnis
 Befristetes Arbeitsverhältnis

Wie viele Jahre Berufserfahrung haben Sie insgesamt? _____ Jahre

Wie lange gehören Sie dem derzeitigen Unternehmen an? _____ Jahre

Was ist Ihre wöchentliche Arbeitszeit? _____ Stunden

Welche Position haben Sie im Unternehmen? Vorstand Projektleiter
 Geschäftsführer Teamleiter
 Bereichsleiter Sachbearbeiter
 Abteilungsleiter Auszubildender

Aus wie vielen Teammitgliedern besteht Ihre Team? _____ Personen

Vielen Dank für Ihre Unterstützung bei meiner Dissertation.

Anhang 3: Reliabilität des Mentor/Mentee-Fragebogens vor der Eliminierung

Stabilität der individuellen Mentoring-Beziehung						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.7	≥ 0.6	≥ 0.5
ST_1	Unsere Mentoring-Beziehung ist stabil.	0.482	0.870	0.817	0.918	0.542
ST_2	Unsere Mentoring-Beziehung hält persönlichen Differenzen stand.	0.674	0.868			
ST_3	Unsere Mentoring-Beziehung hält fachlichen Differenzen stand.	0.707	0.552			
ST_4	Unsere Mentoring-Beziehung basiert auf den gleichen Zielvorstellungen.	0.641	0.439			
ST_5	Unsere Mentoring-Beziehung basiert auf Vertrauen.	0.328	0.757			
ST_6	Unsere Mentoring-Beziehung ist auf Dauer ausgelegt.	0.663	0.757			
ST_7	<i>Unsere Mentoring-Beziehung ist dem Tagesgeschäft nachgelagert.</i>	0.275	0.533			
ST_8	<i>Unsere Mentoring-Beziehung basiert auf regelmäßigen Mentoring-Treffen.</i>	0.241	0.912			
ST_9	Unsere Mentoring-Beziehung basiert auf ehrlichem Feedback.	0.679	0.593			
ST_10	<i>Unsere Mentoring-Beziehung basiert auf Respekt.</i>	0.339	0.895			

Teamausrichtung der individuellen Mentoring-Beziehung						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.7	≥ 0.6	≥ 0.5
TA_1	<i>Unsere Mentoring-Beziehung wird für das Team transparent gemacht.</i>	0.379	0.616	0.851	0.903	0.503
TA_2	Unsere Mentoring-Beziehung soll das Team unterstützen.	0.645	0.951			
TA_3	Unsere Mentoring-Beziehung orientiert sich an den Herausforderungen des Teams.	0.704	0.653			
TA_4	Unsere Mentoring-Beziehung erarbeitet Lösungsansätze für das Team.	0.755	0.330			
TA_5	Unsere Mentoring-Beziehung thematisiert das Team gar nicht.	0.619	0.334			
TA_6	Unsere Mentoring-Beziehung gibt fachliche Informationen an das Team weiter.	0.593	0.784			
TA_7	Unsere Mentoring-Beziehung reagiert auf Veränderungen innerhalb des Teams.	0.614	0.709			
TA_8	<i>Unsere Mentoring-Beziehung zeigt einen gegenseitigen Umgang auf, der für das Team Vorbildcharakter hat.</i>	0.260	0.804			
TA_9	<i>Unsere Mentoring-Beziehung zeigt sich im Hinblick auf die Arbeit eng mit dem Team verzahnt.</i>	0.402	0.763			
TA_10	Unsere Mentoring-Beziehung berücksichtigt die Leistungserwartungen des Teams.	0.577	0.867			

Zufriedenheit mit der individuellen Mentoring-Beziehung						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.7	≥ 0.6	≥ 0.5
ZU_1	Ich fühle mich sehr wohl mit meinem derzeitigen Mentoring-Partner.	0.851	0.504	0.742	0.858	0.394
ZU_2	<i>Ich bin mit der fachlichen Kompetenz meines Mentoring-Partners zufrieden.</i>	0.539	0.787			
ZU_3	<i>Ich bin mit der sozialen Kompetenz meines Mentoring-Partners zufrieden.</i>	0.523	0.835			
ZU_4	Ich und mein Mentoring-Partner arbeiten gut zusammen.	0.690	0.826			
ZU_5	<i>Ich und mein Mentoring-Partner sind voneinander genervt.</i>	-0.028	0.437			
ZU_6	Ich und mein Mentoring-Partner unterstützen uns gegenseitig.	0.743	0.418			
ZU_7	Unsere individuelle Mentoring-Beziehung basiert auf gegenseitigem Vertrauen.	0.800	0.481			
ZU_8	Unsere individuelle Mentoring-Beziehung zeichnet sich durch hohes Engagement aus.	0.730	0.398			
ZU_9	Unsere individuelle Mentoring-Beziehung erfüllt meine Erwartungen.	0.718	0.709			
ZU_10	Ich bin mit unserer Mentoring-Beziehung zufrieden.	0.827	0.656			

Zielerreichung der individuellen Mentoring-Beziehung						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.7	≥ 0.6	≥ 0.5
Z_1	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung schwierige Situationen gemeinsam gemeistert	0.758	0.731	0.779	0.873	0.414
Z_2	<i>Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung fachliche Kompetenzen ausgetauscht</i>	0.410	0.673			
Z_3	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung soziale Kompetenzen erweitert	0.518	0.468			
Z_4	<i>Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung berufliche Erfahrungen ausgetauscht</i>	0.425	0.425			
Z_5	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung persönliche Erfahrungen ausgetauscht	0.562	0.736			
Z_6	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung konstruktives Feedback gegeben	0.722	0.665			
Z_7	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung unsere Netzwerke erweitert	0.571	0.733			
Z_8	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung die allgemeine Anerkennung von Mentoring im Unternehmen gesteigert	0.548	0.627			
Z_9	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung die Selbstreflektion verbessert	0.746	0.556			
Z_10	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung einen beruflichen Aufstieg erfahren	0.526	0.728			

Anhang 4: Reliabilität des Mentor/Mentee Fragebogens vollständiger Datensatz

Stabilität der individuellen Mentoring-Beziehung (n = 75)						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$	$\geq 0,7$	$\geq 0,6$	$\geq 0,5$
ST_1	Unsere Mentoring-Beziehung ist stabil.	0,698	0,790	0,79	0,907	0,629
ST_2	Unsere Mentoring-Beziehung hält persönlichen Differenzen stand.	0,523	0,964			
ST_3	Unsere Mentoring-Beziehung hält fachlichen Differenzen stand.	0,526	0,954			
ST_4	Unsere Mentoring-Beziehung basiert auf den gleichen Zielvorstellungen.	0,533	0,756			
ST_5	Unsere Mentoring-Beziehung basiert auf Vertrauen.	0,348	0,523			
ST_6	Unsere Mentoring-Beziehung ist auf Dauer ausgelegt.	0,610	0,682			

Teamausrichtung der individuellen Mentoring-Beziehung (n = 75)						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$	$\geq 0,7$	$\geq 0,6$	$\geq 0,5$
TA_2	Unsere Mentoring-Beziehung soll das Team unterstützen.	0,725	0,910	0,903	0,861	0,451
TA_3	Unsere Mentoring-Beziehung orientiert sich an den Herausforderungen des Teams.	0,770	0,861			
TA_4	Unsere Mentoring-Beziehung erarbeitet Lösungsansätze für das Team.	0,848	0,509			
TA_5*	Unsere Mentoring-Beziehung thematisiert das Team gar nicht.	0,465	0,547			
TA_6	Unsere Mentoring-Beziehung gibt fachliche Informationen an das Team weiter.	0,631	0,646			
TA_7	Unsere Mentoring-Beziehung reagiert auf Veränderungen innerhalb des Teams.	0,628	0,756			
TA_10	Unsere Mentoring-Beziehung berücksichtigt die Leistungserwartungen des Teams.	0,562	0,556			

* Negativ gepoltes Items

Zufriedenheit mit der individuellen Mentoring-Beziehung (n = 75)						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$	$\geq 0,7$	$\geq 0,6$	$\geq 0,5$
ZU_1	Ich fühle mich sehr wohl mit meinem derzeitigen Mentoring-Partner.	0,636	0,597	0,901	0,869	0,492
ZU_4	Ich und mein Mentoring-Partner arbeiten gut zusammen.	0,756	0,681			
ZU_6	Ich und mein Mentoring-Partner unterstützen uns gegenseitig.	0,571	0,676			
ZU_7	Unsere individuelle Mentoring-Beziehung basiert auf gegenseitigem Vertrauen.	0,621	0,700			
ZU_8	Unsere individuelle Mentoring-Beziehung zeichnet sich durch hohes Engagement aus.	0,798	0,558			
ZU_9	Unsere individuelle Mentoring-Beziehung erfüllt meine Erwartungen.	0,750	0,776			
ZU_10	Ich bin mit unserer Mentoring-Beziehung zufrieden.	0,831	0,873			

Zielerreichung der individuellen Mentoring-Beziehung (n = 75)						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	$\geq 0,5$	$\geq 0,5$	$\geq 0,7$	$\geq 0,6$	$\geq 0,5$
Z_1	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung schwierige Situationen gemeinsam gemeistert.	0,569	0,691	0,754	0,781	0,818
Z_3	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung soziale Kompetenzen erweitert.	0,428	0,577			
Z_5	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung persönliche Erfahrungen ausgetauscht.	0,405	0,479			
Z_6	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung konstruktives Feedback gegeben.	0,487	0,549			
Z_7	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung unsere Netzwerke erweitert.	0,437	0,422			
Z_8	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung die allgemeine Anerkennung von Mentoring im Unternehmen gesteigert.	0,550	0,583			
Z_9	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung die Selbstreflektion verbessert.	0,473	0,578			
Z_10	Wir haben in unserer Mentoring-Beziehung einen beruflichen Aufstieg erfahren.	0,542	0,623			

Anhang 5: Reliabilität des Team-Fragebogens vor der Eliminierung

Beteiligung am Mentoring-Prozess im Team						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.7	≥ 0.6	≥ 0.5
B_1	<i>Ich werde über Mentoring in unserem Team informiert.</i>	0.098	0.760	0.875	0.931	0.551
B_2	Ich kann den Mentor vorschlagen.	0.613	0.935			
B_3	Ich kann den Mentee vorschlagen.	0.731	0.872			
B_4	Ich stelle Informationen zum Mentor zur Verfügung.	0.757	0.614			
B_5	Ich stelle Informationen zum Mentee zur Verfügung.	0.687	0.771			
B_6	Ich darf bei der Auswahl des Mentors persönlich mitentscheiden.	0.661	0.969			
B_7	Ich darf bei der Auswahl des Mentees persönlich mitentscheiden.	0.836	0.399			
B_8	Das gesamte Team darf bei der Auswahl des Mentors mitentscheiden.	0.690	0.259			
B_9	Das gesamte Team darf bei der Auswahl des Mentees mitentscheiden.	0.749	0.516			
B_10	Ich vermittele bei Schwierigkeiten im Mentoring-Prozess zwischen den Beteiligten.	0.661	0.893			
B_11	<i>Ich erläutere neuen Mitarbeitern das Mentoring-Konzept unseres Teams.</i>	0.358	0.788			
B_12	<i>Ich kommuniziere über Mentoring an anderen Stellen des Unternehmens in unserem Team.</i>	0.033	0.762			

Erwartungen an Mentoring im Team						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.7	≥ 0.6	≥ 0.5
ER_1	<i>Ich erwarte vom Mentoring mehr Ungleichbehandlung im Team.</i>	0.440	0.760	0.879	0.936	0.584
ER_2	<i>Ich erwarte vom Mentoring mehr Konkurrenzverhalten im Team.</i>	0.592	0.954			
ER_3	<i>Ich erwarte vom Mentoring mehr Neid im Team.</i>	0.616	0.931			
ER_4	<i>Ich erwarte vom Mentoring eine Bevorzugung des Mentees im Team.</i>	0.442	0.789			
ER_5	Ich erwarte vom Mentoring neues Wissen im Team.	0.712	0.486			
ER_6	Ich erwarte vom Mentoring neue Erfahrungen im Team.	0.567	0.884			
ER_7	Ich erwarte vom Mentoring eine verbesserte Teamkommunikation.	0.757	0.549			
ER_8	Ich erwarte vom Mentoring einen besseren Wissensaustausch im Team.	0.622	0.824			
ER_9	<i>Ich erwarte vom Mentoring eine verbesserte Gleichbehandlung im Team.</i>	0.496	0.796			
ER_10	<i>Ich erwarte vom Mentoring eine bewusste Aufmerksamkeit des Mentors für das Team.</i>	0.728	0.496			
ER_11	Ich erwarte vom Mentoring eine verbesserte Wahrnehmung des Teams im Unternehmen.	0.519	0.751			

Teamorientierung im Team						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.7	≥ 0.6	≥ 0.5
TO_1	Wir verfolgen ein gemeinsames Ziel.	0.477	0.830	0.662	0.822	0.409
TO_2	Meine Teammitglieder und ich sehen uns als gleichwertige Partner.	0.618	0.811			
TO_3	Mein Team ist vertrauenswürdig.	0.422	0.429			
TO_4	<i>Mein Team hat eine andere Arbeitseinstellung als ich.</i>	0.114	0.590			
TO_5	<i>Wir wollen nach außen als Team auftreten.</i>	0.189	0.577			
TO_6	<i>Ich teile meinem Team regelmäßig mit, an was ich arbeite.</i>	0.307	0.573			
TO_7	<i>Im Team herrscht eine Atmosphäre, in der konstruktive Kritik geübt werden darf.</i>	0.520	0.569			

Lerneffektivität im Team						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.7	≥ 0.6	≥ 0.5
LE_1	Ich teile Wissen mit meinem Team.	0.618	0.668	0.678	0.916	0.586
LE_2	Ich lerne viel von meinem Team.	0.563	0.642			
LE_3	Es besteht eine wechselseitige Lernbeziehung zwischen meinem Team und mir.	0.577	0.879			
LE_4	Ich teile die von mir genutzten Methoden und Modelle mit meinem Team.	0.691	0.544			
LE_5	Alle im Team entwickeln sich weiter.	0.567	0.650			
LE_6	Als Team bringen wir uns gegenseitig neue Fertigkeiten bei.	0.372	0.728			
LE_7	<i>Das Mentoring hat dem Team neues Wissen gebracht.</i>	-0.198	0.942			
LE_8	<i>Das Mentoring hat dem Team neue Erfahrungen gebracht</i>	-0.052	0.958			

Teamkommunikation im Team						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.7	≥ 0.6	≥ 0.5
TKO_1	<i>Ich und mein Team tauschen uns untereinander aus.</i>	0.599	0.787	0.740	0.872	0.468
TKO_2	<i>Wenn ich Frage habe, frage ich meine Teammitglieder.</i>	-0.085	-0.538			
TKO_3	Im Team lösen wir auftretende Schwierigkeiten gemeinsam.	0.357	0.827			
TKO_4	<i>Als Team stellen wir sicher, dass alle Teammitglieder alle wichtigen Informationen erhalten.</i>	0.246	0.477			
TKO_5	Ich empfinde unser Teamkommunikationsverhalten als effektiv.	0.724	0.551			
TKO_6	<i>Ich empfinde unser Teamkommunikationsverhalten als fair.</i>	0.347	0.793			
TKO_7	<i>Ich empfinde unser Teamkommunikationsverhalten als offen.</i>	0.001	0.587			
TKO_8	<i>Ich werde über Veränderungsprozesse im Team umfangreich informiert.</i>	0.545	0.785			
TKO_9	Ich erhalte vom Team die notwendigen Informationen, um meine Arbeit ordentlich zu erledigen.	0.672	0.781			
TKO_10	Die Teamkommunikation hat einen hohen Stellenwert im Team.	0.248	0.725			
TKO_11	Meine Teamkollegen haben ein offenes Ohr für meine Anliegen.	0.720	0.546			

Teameffektivität im Team						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.7	≥ 0.6	≥ 0.5
TE_1	<i>Mein Team macht das Mögliche möglich.</i>	0.164	0.390	0.805	0.907	0.457
TE_2	Die Wertschöpfung meines Teams ist hoch.	0.708	0.771			
TE_3	<i>Als Team arbeiten wir sehr eng zusammen.</i>	0.165	0.765			
TE_4	Als Team passen wir uns schnell neuen Herausforderungen an.	0.555	0.532			
TE_5	Als Team erbringen wir eine erstklassige Leistung.	0.680	0.832			
TE_6	Unser Team wird im Unternehmen wahrgenommen.	0.697	0.633			
TE_7	Unser Team wird im Unternehmen anerkannt.	0.558	0.681			
TE_8	<i>Im Team arbeiten wir träge.</i>	0.122	0.610			
TE_9	Unser Team hält Zeitvorgaben ein.	0.651	0.782			
TE_10	Unsere Teamleistung ist qualitativ hochwertig.	0.661	0.611			
TE_11	<i>Mein Team erreicht die gesetzten Ziele.</i>	0.543	0.562			
TE_12	<i>Mein Team übererfüllt die gesetzten Ziele.</i>	0.016	0.796			

Teambindung im Team						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.7	≥ 0.6	≥ 0.5
TB_1	Ich fühle mich wohl in meinem Team.	0.375	0.874	0.616	0.869	0.464
TB_2	Im Team gibt es eine hohe Fluktuationsrate.	0.451	0.463			
TB_3	<i>Im Team binden wir bewusst alle Mitarbeiter in Arbeitsprozessen ein.</i>	0.154	0.406			
TB_4	Wenn ich mich für ein Team entscheiden müsste, würde ich wieder mein Team wählen.	0.733	0.528			
TB_5	Ich identifiziere mich mit meinem Team.	0.622	0.377			
TB_6	<i>Mein Team ist stolz auf meine Arbeit.</i>	0.122	0.760			
TB_7	<i>Mein Team zeichnet sich durch seine familiäre Teamkultur aus.</i>	-0.076	0.662			
TB_8	<i>Mein Team interessiert es nicht, wie zufrieden ich mit meiner Aufgabe bin.</i>	0.299	0.813			
TB_9	<i>Mein Team bietet mir Hilfestellungen an, wenn ich sie benötige.</i>	0.003	0.769			
TB_10	Im Team herrscht ein enger Zusammenhalt.	0.471	0.866			
TB_11	<i>Im Team traut keiner seinen Teamkollegen.</i>	-0.155	-0.698			
TB_12	<i>Mein Team ist stabil.</i>	0.342	0.709			

Teamklima im Team						
Code	Aussage	Item-to-Total Korrelation	Faktorladung (λ)	Cronbachs Alpha (α)	Faktorreliabilität	DEV
	Grenzwerte	≥ 0.5	≥ 0.5	≥ 0.7	≥ 0.6	≥ 0.5
TKL_1	<i>Im Team herrscht hohe Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern.</i>	0.378	0.431	0.699	0.921	0.597
TKL_2	<i>Im Team besteht eine Ungleichbehandlung der Teammitglieder.</i>	0.556	0.896			
TKL_3	<i>Im Team herrscht Neid.</i>	0.438	-0.474			
TKL_4	<i>Im Team wird der Mentee bevorzugt.</i>	-0.120	0.949			
TKL_5	<i>Meine Teammitglieder gehen rücksichtsvoll miteinander um.</i>	-0.177	0.643			
TKL_6	<i>Meine Teammitglieder verhalten sich mir gegenüber freundlich.</i>	0.233	0.852			
TKL_7	Meine Teammitglieder vertrauen mir.	0.500	0.834			
TKL_8	Alle Teammitglieder werden gleichbehandelt.	0.432	0.922			
TKL_9	<i>Die Zusammenarbeit zwischen meinem Team und mir funktioniert nicht.</i>	-0.016	-0.758			
TKL_10	Meine Teammitglieder und ich motivieren uns gegenseitig.	0.725	0.675			
TKL_11	Unser Team wächst mit jeder Herausforderung immer mehr zusammen.	0.561	0.834			
TKL_12	Jeder im Team trägt zum Erfolg des Teams bei.	0.552	0.731			
TKL_13	<i>Als Team bestehen wir nur aus Einzelkämpfern.</i>	-0.228	0.889			
TKL_14	Es herrscht ein Teamklima, das mich motiviert.	0.755	0.716			

Anhang 6: Konvergente und divergente Validität

Average variance extracted (AVE) by latent variables

AVE_ST	0.585	No problem with discriminant validity No problem with convergent validity
AVE_TA	0.545	No problem with discriminant validity No problem with convergent validity
AVE_Z	0.534	No problem with discriminant validity No problem with convergent validity
AVE_ZU	0.559	No problem with discriminant validity No problem with convergent validity

Note: when AVE values \geq SC values there is no problem with discriminant validity
when AVE values \geq 0.5 there is no problem with convergent validity

Average variance extracted (AVE) by latent variables

AVE_B	0.624	No problem with discriminant validity No problem with convergent validity
AVE_ER	0.632	No problem with discriminant validity No problem with convergent validity
AVE_TO	0.548	No problem with discriminant validity No problem with convergent validity
AVE_TKO	0.554	No problem with discriminant validity No problem with convergent validity
AVE_TE	0.504	No problem with discriminant validity No problem with convergent validity
AVE_LE	0.553	No problem with discriminant validity No problem with convergent validity
AVE_TB	0.501	No problem with discriminant validity No problem with convergent validity
AVE_TKL	0.502	No problem with discriminant validity No problem with convergent validity

Note: when AVE values \geq SC values there is no problem with discriminant validity
when AVE values \geq 0.5 there is no problem with convergent validity

Anhang 7: Angaben zur Stichprobe

Aufstellung der Zielgruppe nach der Unternehmens-ID

. tabulate Unternehmen Gruppe, miss

Unternehmen n	Zielgruppe			.a	Total
	Mentor	Mentee	Team		
1-1	1	1	1	0	3
2-1	9	4	0	4	17
3-2	4	5	16	0	25
3-3	12	12	19	14	57
3-4	0	2	2	0	4
3-5	10	8	24	25	67
3-6	2	5	0	0	7
Total	38	37	62	43	180

Verteilung des Geschlechts nach der Zielgruppe

. tab Gruppe P_a

Zielgruppe	Geschlecht		Total
	Weiblich	Männlich	
Mentor	3	30	33
Mentee	27	9	36
Team	25	36	61
Total	55	75	130

Verteilung des Alters nach der Zielgruppe

. tab Gruppe P_b

Zielgruppe	Alter					Total
	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	
Mentor	3	3	10	21	1	38
Mentee	10	15	8	4	0	37
Team	7	20	26	9	0	62
Total	20	38	44	34	1	137

Verteilung der Schulabschlüsse nach der Zielgruppe

. tab Gruppe P_c

Zielgruppe	Schulabschluss			Total
	Haupt-/Vo	Mittlere	Allgemein	
Mentor	0	1	37	38
Mentee	4	2	31	37
Team	1	4	56	61
Total	5	7	124	136

Verteilung der Berufsausbildung nach der Zielgruppe

. tab Gruppe P_d

Zielgruppe	Berufsausbildung						Total
	Anerkannt	Meister/T	Bachelor	Diplom/Ma	MBA, Exec	Promotion	
Mentor	0	1	4	23	1	9	38
Mentee	2	0	6	23	1	5	37
Team	5	3	14	33	1	5	61
Total	7	4	24	79	3	19	136

Durchschnittliche Verteilung der Berufserfahrung

. sum B_b

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
B_b	137	18.05328	10.27422	1.5	46

Durchschnittliche Verteilung der Angehörigkeit zum derzeitigen Unternehmen

. sum B_c

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
B_c	137	12.27591	8.430909	1	40

Durchschnittliche Verteilung der wöchentlichen Arbeitszeit

. sum B_d

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
B_d	134	42.98134	7.33731	21	60

Verteilung der Position im Unternehmen nach der Zielgruppe

. tab Gruppe B_e

Zielgruppe	Position im Unternehmen							Total
	Vorstand	Gäschäfts	Bereichsl	Abteilung	Projektle	Teamleite	Sachbearb	
Mentor	1	1	13	11	4	4	3	37
Mentee	0	1	2	5	6	6	15	35
Team	0	0	3	7	16	16	20	62
Total	1	2	18	23	26	26	38	134

Durchschnittliche Verteilung der Teamgröße

. sum B_f

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
B_f	130	61.03846	284.049	0	3000

Anhang 8: Shapiro-Wilk-Test

Shapiro-Wilk-Test der Triade

Variable	Obs	W	V	z	Prob>z
ST_T	22	0.94100	1.495	0.815	0.20752
TA_T	22	0.94680	1.348	0.605	0.27249
Z_T	22	0.95978	1.019	0.038	0.48493
ZU_T	22	0.91517	2.149	1.551	0.06041
B_T	22	0.79251	5.256	3.365	0.00038
ER_T	22	0.98317	0.426	-1.729	0.95806
TO_T	22	0.90363	2.441	1.810	0.03516
TKO_T	22	0.95379	1.171	0.319	0.37470
TE_T	22	0.94853	1.304	0.538	0.29527
LE_T	22	0.96954	0.772	-0.525	0.70030
TB_T	22	0.69633	7.693	4.137	0.00002
TKL_T	22	0.97645	0.597	-1.048	0.85258

Shapiro-Wilk-Test des vollständigen Datensatzes

Variable	Obs	W	V	z	Prob>z
ST_VD	49	0.93860	2.842	2.225	0.01304
TA_VD	46	0.92713	3.210	2.475	0.00666
Z_VD	49	0.98674	0.614	-1.039	0.85068
ZU_VD	49	0.87151	5.948	3.798	0.00007
B_VD	22	0.79251	5.256	3.365	0.00038
ER_VD	22	0.98317	0.426	-1.729	0.95806
TO_VD	22	0.90363	2.441	1.810	0.03516
TKO_VD	22	0.95379	1.171	0.319	0.37470
TE_VD	22	0.94853	1.304	0.538	0.29527
LE_VD	22	0.96954	0.772	-0.525	0.70030
TB_VD	22	0.69633	7.693	4.137	0.00002
TKL_VD	22	0.97508	0.631	-0.933	0.82458

Die Sicherung und Entwicklung von Fach- und Führungskräften im *War for Talents* wird durch Unternehmen vermehrt mit individuellem Mentoring vorangetrieben. Dieser Entwicklung nimmt sich die Autorin an und untersucht auf sozial- und strukturationstheoretischen Grundlagen individuelle Mentoring-Beziehungen und deren Wirkung auf das umgebende Team.

Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass zwischen der individuellen Mentoring-Beziehung und dem Team ein Nutzentransfer nicht bewusst organisiert wird. Der Lernerfolg, welcher durch die individuelle Mentoring-Beziehung für den Mentor und den Mentee generiert wird, bleibt nur diesen beteiligten Personen vorbehalten. Dem Unternehmen entgeht damit im Allgemeinen und dem betroffenen Team im Speziellen der Nutzen eines Lern- und Entwicklungspotenzials, das in Zeiten personell vernetzter Arbeitsumgebungen ohne viel Zusatzaufwand erschlossen werden könnte.

Anna Feldhaus absolvierte ein Studium der Betriebswirtschaft und ein Masterstudium im Management von Kleinen und Mittelständischen Unternehmen an der Universität Siegen. Dort arbeitete sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Personalmanagement und Organisation. Im Anschluss ist die promovierte Autorin bei einer Tochtergesellschaft eines großen Mischkonzerns im Bereich des Human Resource Developments tätig.