

FÜHRUNGSKRÄFTE ALS MENTOREN: WIE GEZIELTES MENTORING TALENTE LANGFRISTIG BINDET

Finanzielle Anreize allein reichen längst nicht mehr aus, um Mitarbeitende ans Unternehmen zu binden. Wer Talente halten will, muss Entwicklung ermöglichen. Gezieltes Mentoring durch erfahrene Führungskräfte bietet dafür einen wirksamen Hebel.

Gastbeitrag: Alexander Zinser



Alexander Zinser, Dr. iur., LL.M., EMBA HSG, ist Partner und Head Legal Practice Group bei Roy C. Hitchman AG Executive Search in Zürich. Er begleitet Unternehmen bei der Besetzung von Legal- und Compliance-Funktionen und verbindet ausgewiesene Governance-Expertise mit über 20 Jahren Führungserfahrung als Chief Legal Officer und Mitglied der Geschäftsleitung.

www.roy-hitchman.ch

In der modernen Arbeitswelt stehen Unternehmen vor der Herausforderung, die besten Talente zu gewinnen, zu entwickeln und langfristig zu halten. Talente sind gefragt, während Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber nicht mehr selbstverständlich ist. Finanzielle Anreize allein reichen längst nicht aus, um Mitarbeitende dauerhaft zu binden. Immer wichtiger werden weiche Faktoren wie Wertschätzung, Entwicklungsperspektiven und eine Kultur des kontinuierlichen Lernens. Genau hier setzt Mentoring an: Wenn erfahrene Führungskräfte als MentorInnen auftreten, können sie Talente gezielt fördern, Wissen weitergeben und eine Bindung zum Unternehmen aufbauen.

Mentoring als strategisches Instrument zur Talentbindung

Mentoring-Programme sind mehr als nur ein «nice-to-have» der Personalentwicklung. Sie stellen ein strategisches Werkzeug dar, um Talente gezielt zu fördern und im Unternehmen zu halten. Durch regelmässigen Austausch, Beratung und Feedback unterstützt MentorInnen und Mentoren die berufliche und persönliche Entwicklung des Mentees. Für Unternehmen liegt der strategische Wert darin, dass Wissen und Werte an die nächste Generation weitergegeben werden, während zugleich die Bindung der Leistungsträger an das Unternehmen gestärkt wird.

Vorteile für Unternehmen: Ein gut aufgesetztes Mentoring-Programm kann die Fluktuation verringern und das in der Firma vorhandene Know-how bewahren. Wenn erfahrene Mitarbeitende ihr Wissen an KollegInnen weitergeben, bleibt wertvolles Erfahrungswissen im Unternehmen erhalten, anstatt mit ausscheidenden Kräften verloren zu gehen. Gleichzeitig fördert Mentoring eine Kultur des Wissensaustauschs und der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit. So erhöht

“

**EIN WIRKUNGSVOLLES MENTORING
BENÖTIGT EINEN RAHMEN
UND KLARE ABSPRACHEN.**

Alexander Zinser

sich insgesamt die Fähigkeit des Unternehmens, Wissen intern zu nutzen und Veränderungen agil zu meistern.

Vorteile für die Mitarbeitenden: Auch für die Mentees, häufig Nachwuchskräfte oder High Potentials, bieten Mentoring-Programme einen wertvollen Mehrwert. Sie erhalten Orientierung und lernen aus den Erfahrungen ihrer MentorInnen und Mentoren, was zu einer fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung führt. Darüber hinaus erleben sie Wertschätzung und persönliche Unterstützung, was Motivation und Zufriedenheit erhöht.

Erfolgsfaktoren des Mentoring

Damit Mentoring seine volle Wirkung entfalten kann, sollten einige Erfolgsfaktoren beachtet werden:

Sorgfältige Auswahl: Die Auswahl der Mentoring-Paare ist entscheidend. MentorInnen sollten nicht nur über Fachwissen und Erfahrung verfügen, sondern auch die Fähigkeit haben, Wissen verständlich zu vermitteln und empathisch zuzuhören. Wichtig ist zudem ein passendes Matching: Die Ziele und Persönlichkeiten der Mentorin oder des Mentors sowie des Mentees sollten harmonieren. Echte Motivation und die Bereitschaft, Zeit zu investieren, sind Grundvoraussetzungen für den Erfolg.

- **Klare Struktur:** Ein wirkungsvolles Mentoring benötigt einen Rahmen und klare Absprachen. Regelmässige Treffen, zum Beispiel im monatlichen Turnus, und definierte Kommunikationswege sorgen für Verbindlichkeit. Auch die Unterstützung durch HR kann helfen: Etwa indem die Personalabteilung ein offizielles Programm mit Kick-off-Meeting, Informationsmaterial und Ansprechpersonen für Fragen anbietet. Eine klare Struktur stellt sicher, dass Mentoring nicht dem Tagesgeschäft zum Opfer fällt.
- **Zielorientierung:** Mentoring sollte kein Selbstzweck sein, sondern konkrete Entwicklungsziele aufzeigen. Zu Beginn der Mentoring-Beziehung sollten Mentoren und Mentees

Die fünf Säulen des wirksamen Mentorings durch Führungskräfte

01 Leadership und Vertrauen	02 Wissens- weitergabe und Expertise	03 Entwicklung und Karriere- förderung	04 Struktur und Ver- bindlichkeit	05 Kultur und Zusammen- arbeit
--------------------------------------	---	---	--	---

gemeinsam Ziele definieren: Welche fachlichen Kompetenzen sollen ausgebaut werden? Welche Karriereperspektiven strebt die oder der Mentee an? Durch zielorientiertes Vorgehen behält das Mentoring einen roten Faden. Fortschritte lassen sich in regelmässigen Abständen reflektieren. Wenn beide Seiten klar vor Augen haben, was erreicht werden soll, ist die Zusammenarbeit fokussierter und messbar erfolgreicher.

Die Rolle von Führungskräften als Mentorinnen und Mentoren

Führungskräfte tragen einen entscheidenden Teil zum Erfolg eines Mentoring-Programms bei. Als Mentorin oder Mentor übernehmen sie bewusst eine zusätzliche Rolle neben der rein fachlichen oder disziplinarischen Führung. Diese Verantwortung bedeutet, dass sie aktiv die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden mitgestalten. Eine Führungskraft, die sich als Mentorin oder Mentor engagiert, sendet ein starkes Signal: Sie investiert Zeit und Wissen in Mitarbeitende und zeigt damit Wertschätzung. Dieses Engagement wirkt sich direkt auf die Mitarbeiterbindung aus. Talente fühlen sich gesehen und gefördert, was ihre Verbundenheit zum Unternehmen deutlich erhöht.

Eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Mentoring ist Vertrauen. Mentoren und Mentees sollten eine offene Kommunikation pflegen können, frei von Hierarchie-Ängsten oder Karrieredenken. Die Führungskraft in der Mentorrolle muss bewusst einen Raum schaffen, in dem die oder der Mentee offen über Fragen, Ziele oder auch Schwierigkeiten sprechen kann. Vertrauliche Gespräche und aktives Zuhören bilden die Basis dieser Beziehung. Hier zeigt sich auch, dass Mentoring über das Tagesgeschäft hinausgeht: Es geht um persönliches Feedback, ehrliche Ratschläge und das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen.

Langfristige Wirkung von Mentoring auf die Bindung von Mitarbeitenden

Mentoring entfaltet seine Wirkung oft erst über längere Zeit. Mitarbeitende mit Mentorin oder Mentor zeigen meist höhere Motivation und grösseres Engagement. Sie haben eine Vertrauensperson, die an ihre Entwicklung glaubt und sie bei Herausforderungen unterstützt. Dies führt zu Leistungsanreizen und verstärkter Loyalität: Wer spürt, dass der Arbeitgeber in sie oder ihn investiert, hat weniger Anlass, das Unternehmen zu verlassen. Mentoring wirkt damit wie ein Bindemittel, das die emotionale Verbundenheit stärkt und Fluktuation reduziert.

Zudem beeinflusst Mentoring Karriereentwicklung und Zufriedenheit deutlich. Individuelle Karrierewege werden sichtbar, nächste Schritte gezielt geplant und passende Projekte vermittelt. Mentees erkennen, wie sie sich intern weiterentwickeln können. Dies ist ein zentraler Faktor für die Zufriedenheit für Mitarbeitende, die kontinuierliches Feedback und Entwicklung erwarten. Eine Führungskraft, die als Coach agiert, bindet High Potentials stärker ans Unternehmen.

Damit Mentoring langfristig wirkt, sollte es fest in der Unternehmenskultur verankert sein. Idealerweise wird es zu einer gelebten Praxis: High Potentials erhalten erfahrene Mentoren, Führungskräfte sehen Förderung als Teil ihrer Aufgabe, der Wissenstransfer wird selbstverständlich. Unternehmen profitieren doppelt: Es entsteht eine Lernkultur, und die Nachfolgeplanung gelingt reibungsloser. Wissensträger geben ihr



Foto: iStock / Fizkes

Know-how weiter, potenzielle Nachfolger wachsen schrittweise hinein, und interne Besetzungen werden einfacher.

Schlussgedanken

Mentoring ist ein äusserst wirksames Instrument, um Mitarbeiterbindung und -entwicklung miteinander zu verknüpfen. Gerade in wissensintensiven Bereichen wie HR- oder Rechtsabteilungen zeigt sich, dass gezieltes Mentoring zu Leistungsanreizen, höherer Zufriedenheit und verstärkter Loyalität führt. Gleichzeitig wird die Nachfolgeplanung erleichtert. Letztlich sind es die jedoch die Führungskräfte selbst, die den Unterschied machen: Agieren sie als Mentoren und Vorbilder, entsteht eine Kultur der Förderung und des Vertrauens. Dies ist der Nährboden für langfristige Talentbindung. Unternehmen, die auf diese Weise in ihre Mitarbeitenden investieren, sichern sich nicht nur engagierte und kompetente Teams, sondern auch einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil im Kampf um die besten Köpfe. ●

Systematisch geplant,
wird Mentoring zum
wirksamen Hebel für
Talententwicklung,
Retention und
Nachfolgeplanung.

Roadmap für ein erfolgreiches Mentoring-Programm

Phase 1: Analyse und Grundlagen

- Bedarfserhebung (Teams, Talente, HR)
- Auswahl geeigneter Mentorinnen und Mentoren
- Matching-Konzept entwickeln
- Kick-off & Guidelines (Erwartungen, Vertraulichkeit)

Phase 2: Struktur und Positionierung

- Zielvereinbarungen für Tandems
- Schulungen für Mentorinnen und Mentoren
- Kommunikationsstrategie intern
- Dokumentations- und Feedbackprozesse festlegen

Phase 3: Umsetzung und Entwicklung

- Monatliche Mentoring-Sessions
- begleitende HR-Unterstützung
- Peer-Learning / Mentoring Circles
- Erfahrungsberichte & Sichtbarkeit

Phase 4: Evaluation und Verstetigung

- KPI-Review (Engagement, Retention, Zufriedenheit etc.)
- qualitative Feedbackschleifen
- Optimierung & Skalierung
- Roadmap 2.0 (Nachfolgeplanung, Reverse Mentoring)

Analyse und
Grundlagen

Struktur und
Positionierung

Umsetzung
und
Entwicklung

Evaluation
und
Verstetigung