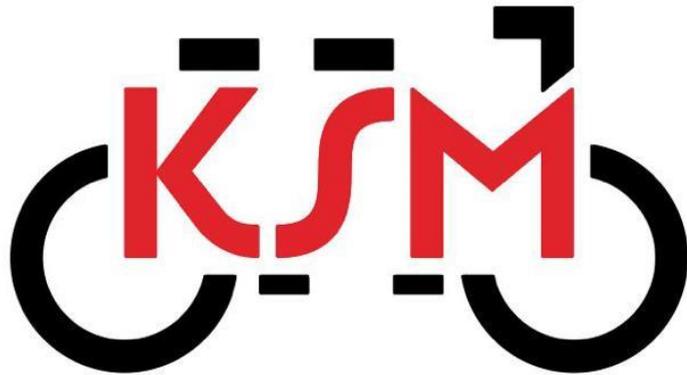


ein

# LEITFADEN

für Mentorinnen & Mentoren

der Hochschulen Stralsund, Wismar & Neubrandenburg



KarriereStartMentoring M-V

— IM TANDEM ZUM ERFOLG —

# Inhalt

Kapitel 1: Das ist Mentoring.....	4
Kapitel 2: Nutzen & Chancen – für Mentee & Mentor*in.....	6
Kapitel 3: Erwartungen & Anforderungen – an Mentee & Mentor*in.....	7
Kapitel 4: Der Mentoring-Fahrplan & das erste Treffen .....	8
Kapitel 5: Die Mentoring-Beziehung – zwischen Mentee & Mentor*in .....	10
Kapitel 6: Die Toolbox – für Mentorinnen und Mentoren .....	13
Kapitel 7: Konflikte erkennen & lösen .....	15
Kapitel 8: Abschluss & Verbleib .....	16
Kontakt // Weiterführender Service.....	17

Liebe Mentorin, lieber Mentor,

Danke, dass Sie Ihr Engagement in unser Mentoring-Programm einbringen und somit eine Studentin auf dem Weg in ihre berufliche Karriere unterstützen. Dieser Weg kann sehr individuell sein, genau wie die Themen, die Ihre Mentee mit Ihnen besprechen wird. In Ihrem gemeinsamen Mentoring-Jahr werden Sie nicht nur Ihre Mentee fördern, sondern ebenfalls die Chance wahrnehmen, sich selbst und den eigenen Karriereweg zu reflektieren.

Mit diesem Leitfaden möchten wir Ihnen eine Orientierung zur Gestaltung Ihrer Rolle als Mentorin oder Mentor geben. Wir freuen uns auf die gemeinsame Zusammenarbeit und wünschen Ihnen eine spannende Zeit mit Ihrer Mentee !



Tanja Sonntag  
Projektkoordinatorin  
Hochschule Stralsund



Nadine Radzinski  
Projektkoordinatorin  
Hochschule Wismar



Fabienne Urmoneit  
Projektkoordinatorin  
Hochschule Neubrandenburg

Das Projekt KarriereStartMentoring M-V wird gefördert aus Mitteln der europäischen Union und des Landes Mecklenburg-Vorpommern. Ein Verbundprojekt der Hochschulen M-V.



Kofinanziert von der  
Europäischen Union

# Kapitel 1: Das ist Mentoring

Ein Leitfaden für Mentorinnen & Mentoren der Hochschulen in M-V

Der Sage nach | In Homers Epos um die Irrfahrten des Odysseus tritt Mentor als Freund des Helden und als Beschützer seines Sohnes Telemach auf. Nachdem Odysseus in den Trojanischen Krieg gezogen ist, nimmt auch die ihm wohlgesonnene Göttin Athene von Zeit zu Zeit die Gestalt Mentors an, um über Telemach zu wachen. Jedoch hat Mentor schon im ursprünglichen Epos männliche als auch weibliche Eigenschaften, sodass heute Mentorinnen als auch Mentoren gleichermaßen gefragt und geschätzt sind. Im heutigen Sprachgebrauch wird der Begriff oft als Synonym für eine\*n ältere\*n und erfahrenere\*n Freund\*in, Lehrer\*in oder Ratgeber\*in genutzt.

Unser Verständnis von Mentoring | Mentoring hat sich in den letzten Jahren als eines der wirksamsten Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung etabliert, deren Mittelpunkt die Beziehung zwischen dem/der erfahrenen Mentor\*in und der ratsuchenden Mentee ist. Ziel ist es, die persönliche und berufliche Entwicklung der Mentee voranzutreiben. Dies geschieht in einem Dialog, der auf Basis gegenseitiger Wertschätzung, Vertraulichkeit und Respekt beruht. In Abgrenzung zu einem Coaching ist hierbei die eigene Meinung des Mentors/der Mentorin erlaubt und sogar ausdrücklich gewünscht. Darüber hinaus ergeben sich aber auch für Sie interessante Vorteile, die wir im weiteren Verlauf dieses Leitfadens erwähnen werden.

Wir sind überzeugt, dass Mentoring ein erfolgreiches und geschlechtergerechtes Instrument der Personalentwicklung für junge Frauen ist, die eine Führungsposition anstreben.

Wir wissen, dass sich das Potential von Mentoring durch eine vertrauensvolle, wertschätzende und hierarchiefreie Beziehung zwischen Mentee und einer erfahrenen Führungspersönlichkeit entfaltet.

Wir erleben Mentoring-Beziehungen als einen gewinnbringenden Prozess sowohl für die Mentee als auch für Mentor\*innen.

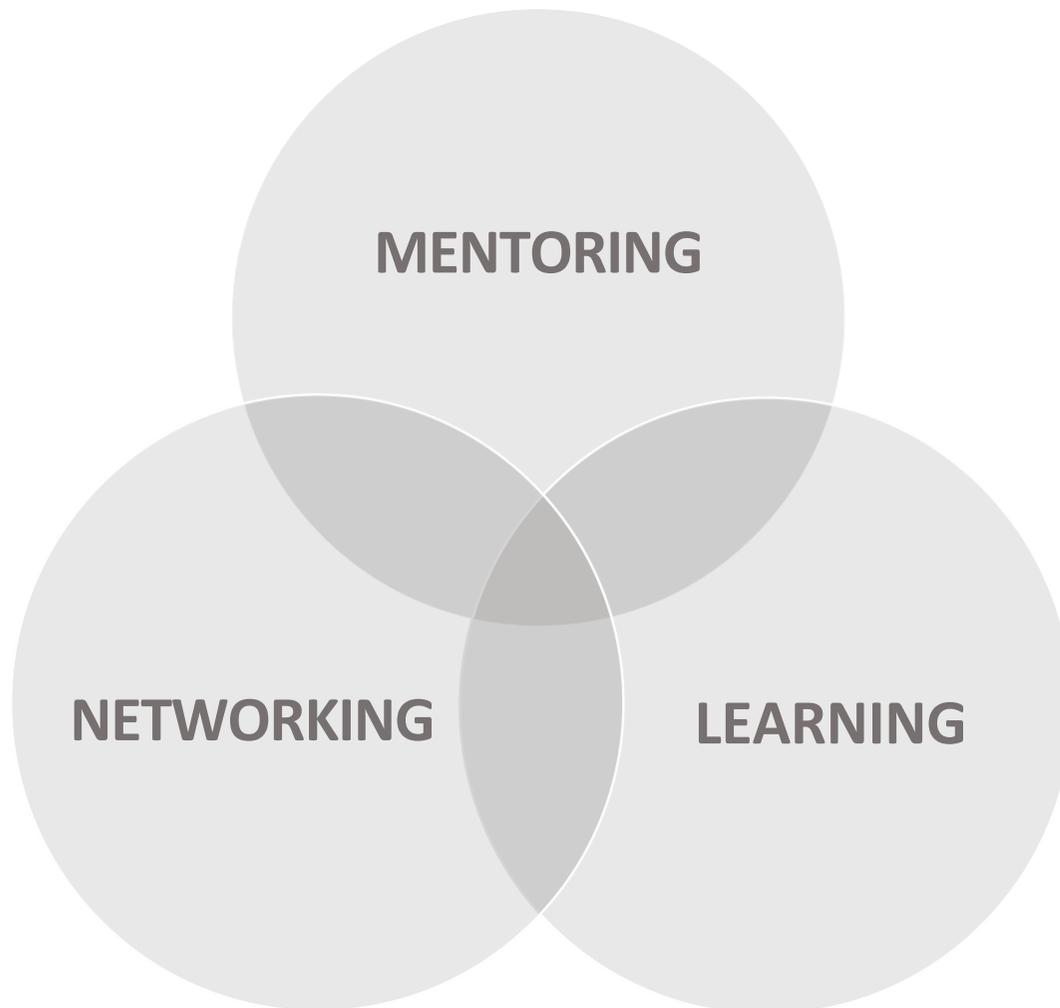
Wir machen die Erfahrung, dass Mentoring Impulse für Veränderungsprozesse in der jeweiligen Organisationskultur setzt und das Verständnis für Karrierebedingungen bereichert.

Wir beobachten Mentoring-Patenschaften, die Mentees dazu herausfordern, sich frühzeitig mit ihren beruflichen Perspektiven auseinanderzusetzen.

Wir schätzen am Mentoring, dass es von der Eigeninitiative und Verantwortungsübernahme der Mentee für ihren eigenen Entwicklungsprozess lebt.

Wir legen Wert auf transparente Förderbeziehungen, die im Rahmen eines öffentlichen Programms stattfinden. Mentoring zielt auf die frühzeitige Vermittlung von informellem und karriererelevantem Wissen.

Wir entsprechen in den KarriereStartMentoring-Programmen den Qualitätsstandards des Forum Mentoring e.V.



**MENTORING** | Während des begrenzten Zeitraumes von zehn Monaten begleiten Sie die Studentin und unterstützen sie durch Ihre Lebens- und Berufserfahrung und/oder Ihr fachspezifisches Wissen in der Vorbereitung auf ihren eigenen Berufseinstieg. In der Regel sind Sie als Mentor\*in älter als Ihre Mentee, wobei Mentoring generell altersunabhängig ist. Erfahrungsgemäß finden vorrangig Gespräche zum Bewerbungsprozess und alternativen Einstiegsmöglichkeiten, über Ihren persönlichen Karriereweg und die Karrierestrategie der Mentee statt. Aber auch das Zusammenspiel von Berufs- und Privatleben wird Inhalt der Unterhaltungen sein. Über die Gespräche hinaus sind auch Unternehmensbesichtigungen, Begleitung zu Messen oder Konferenzen sowie Teilhabe an branchenspezifischen Netzwerken im Rahmen der Mentoring-Beziehung möglich.

**LEARNING** | Während des Mentorings werden zusätzlich Seminare und Workshops (z.B. zu den Themen Karriereplanung, Verhandlungsführung, Konfliktmanagement, Selbstpräsentation und -management) mit externen Referent\*innen zum Ausbau wichtiger Schlüsselkompetenzen der Studentinnen angeboten. Darüber hinaus findet auch für die Mentor\*innen ein Erfahrungs- und Wissensaustausch in einem Mentor\*innen-Workshop statt.

**NETWORKING** | Das Mentoring-Programm fördert in verschiedener Weise den Auf- und Ausbau individueller Netzwerke. Das Programm lädt zu unterschiedlichen (auch hochschulübergreifenden) Netzwerkveranstaltungen ein und bietet Menteeetreffen an. Außerdem sollte Ihre Mentee von Ihrem bereits bestehenden beruflichen Netzwerk profitieren.

## Kapitel 2: Nutzen & Chancen – für Mentee & Mentor\*in

Nutzen Sie als Mentor\*in die Chance, ...

- Ihre eigene berufliche Biografie & Arbeitsweise zu reflektieren.
- durch neue Kontakte Ihr Netzwerk & Ihre strategischen Partnerschaften zu erweitern.
- die Sichtweisen & Gedankenwelt des akademischen Nachwuchses kennenzulernen.
- den eigenen Horizont durch neue Ideen und Ansichten zu erweitern.
- Ihre persönliche Beratungskompetenzen weiterzuentwickeln.
- einen Beitrag zur chancengerechten Personalentwicklung zu leisten.
- Kontakte zu den Hochschulen des Landes M-V zu knüpfen.

Ihre Mentee profitiert von ...

- Ihrem kritischen und wertschätzenden Feedback
- Ihrer Einschätzung und Ihren Kenntnissen, die Sie über Jahre im beruflichen Kontext entwickelt haben
- Ihren Möglichkeiten, in Netzwerke einzuführen sowie Ihren Impulsen, selbst ein berufliches Netzwerk aufzubauen.
- Ihrer Ermutigung, sich beruflichen Herausforderungen zu stellen & mögliche Alternativen zu bewerten.
- Ihren Ideen zu beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten.
- Ihrem Rat bei Entscheidungsfragen sowie Ihren vorausschauenden Denkanstößen.
- Ihren persönlichen Erfahrungen sowie Ihrem (Fach-)Wissen.

## Kapitel 3: Erwartungen & Anforderungen – an Mentee & Mentor\*in

Was Ihre Mentee von Ihnen als Mentor\*in erwartet

Als Mentor\*in sind Sie vor allem ein\*e erfahrene\*r Gesprächspartner\*in für Ihre Mentee. Die Bereitschaft, mit Vertrauen und Offenheit in den Austausch zu treten, sind dabei die wichtigsten Voraussetzungen. Sie unterstützen Ihre Mentee dabei, ihre Fähigkeiten & Stärken zu erkennen, weiterzuentwickeln und ihre beruflichen Ziele zu spezifizieren und mit Mut zu verfolgen. Sie sind in der Lage, sich in die aktuelle Lebenssituation Ihrer Mentee hineinzusetzen und bereit, Ihre eigenen Erfahrungen und Ihr Know-how mit Ihrer Mentee zu teilen.

Was Sie als Mentor\*in von Ihrer Mentee erwarten können

Ihre Mentee wird ihren Unterstützungswunsch klar formulieren und für die gemeinsame Mentoring-Zeit konkrete Ziele vereinbaren, wobei sich diese auf persönliche und/oder fachliche Fragestellungen beziehen. Ihre Mentee wird eigenverantwortlich die gemeinsamen Termine vorbereiten und Sie über die Inhalte vorab informieren, sodass eine Vorbereitung möglich ist. Ihre Mentee wird den Kontakt proaktiv oder aktiv fördern und Ihnen als Mentor\*in Feedback geben.



Eine gut funktionierende Mentoring-Beziehung basiert auf Freiwilligkeit, gegenseitiger Wertschätzung, Respekt und Vertrauen.

Beide Seiten begegnen sich auf Augenhöhe und stehen in keinem weiteren beruflichen/privaten Verhältnis zueinander.

Der persönliche Austausch kann durch (Video-)Telefonie, Mail o.ä. ergänzt, jedoch nicht gänzlich ersetzt werden.

Die anvertrauten Gesprächsinhalte sind gegenseitig streng vertraulich zu behandeln.

# Kapitel 4: Der Mentoring-Fahrplan & das erste Treffen

Januar - März

- Mentee-Akquise
- Mentor\*innen-Akquise
- Matching
- erstes Treffen zwischen Mentee & Mentor\*in

März - Dezember

- Workshop-Angebot für Mentees
- Mentoring-Beziehung zwischen Mentee & Mentor\*in
- standortbezogene Netzwerkveranstaltung für Mentees & Mentor\*innen
- standortübergreifende Netzwerkveranstaltung für Mentees & Mentor\*innen

Das erste Treffen liefert den allerersten Eindruck für Sie und Ihre Mentee und legt den Grundstein für die gemeinsame Mentoring-Beziehung.

Im ersten Treffen (Erstgespräch) lernen Sie und Ihre Mentee sich kennen, berichten von Ihren jeweiligen privaten und beruflichen Lebensverläufen sowie von Ihren jeweiligen Erwartungen an das Programm. In der Regel wird das Erstgespräch mit Ihrer Mentee durch die Projektkoordinatorin begleitet.

- Klärung der Rahmenbedingungen wie Zeit, Ort, Rhythmus
- Wahl der Kommunikationsmittel zwischen den Treffen
- Klärung der Zuständigkeiten für Terminfindung und Vorbereitung der Treffen
- Themen für die weiteren Treffen

Im Erstgespräch unterzeichnen Sie und Ihre Mentee außerdem Ihre **Mentoring-Vereinbarung\***. Diese beinhaltet gemeinsame Ziele sowie die wechselseitigen Verbindlichkeiten.

\*Ihre Projektkoordinatorin sendet Ihnen die Vereinbarung bei Interesse gern vorab zu.



# Kapitel 5: Die Mentoring-Beziehung – zwischen Mentee & Mentor\*in

Wie laufen die Treffen mit Ihrer Mentee ab?

Sie treffen sich mindestens einmal im Monat mit Ihrer Mentee, nach Bedarf gern häufiger. Die Entscheidung, ob sie gemeinsam ins Café, an Ihren Arbeitsplatz oder an einen anderen Ort gehen, wird den Tandems überlassen. Inhaltlich geht es den Mentees vorrangig um die Entwicklung der eigenen Berufseinstiegsstrategie, das Feedback zur eigenen Person, um Hintergrundinfos zu Branchen, Arbeitsbereichen & Gehaltsstrukturen, den Einblick in Bewerbungs- und Aufstiegsprozesse und um den Erfahrungsaustausch mit einer berufserfahrenen Persönlichkeit. Ein Mentoring-Tandem bietet keine Jobgarantie und bringt auch keine Verpflichtung des Mentors/der Mentorin zur Organisation von Praktika, Aushilfstätigkeiten oder Ähnlichem mit sich, auch wenn sich das durchaus einmal "von selbst" ergeben darf.

Empfehlungen für Ihre Vorbereitung

Für die Gespräche mit Ihrer Mentee kann es hilfreich sein, sich noch einmal selbst in die Situation des Berufseinstiegs zu versetzen und sich zu erinnern, welche Fragen Sie damals bewegt haben. Natürlich können Sie auch Mitarbeiter\*innen und/oder Kolleg\*innen bei Spezialfragen mit einbeziehen. Ebenso kann die Beantwortung der folgenden Fragen für Ihre persönliche Vorbereitung dienlich sein:

Ihre eigene Motivation

- Welches Ziel verfolgen Sie persönlich mit der Teilnahme am Mentoring-Programm?
- Was sind Ihre persönlichen Beweg- und Motivationsgründe?
- Hatten Sie selbst im Rahmen Ihrer Laufbahn Mentor\*innen?
- In welcher Form haben Sie durch diese Wegbegleiter\*innen profitiert?
- Welche Empfehlungen möchten Sie den jungen Menschen mit auf den Weg geben?

Erfahrungen, die Sie teilen möchten / Selbstreflexion

Dinge, die für Sie im Alltag selbstverständlich geworden sind, können wertvoller Bestandteil in den Gesprächen mit Ihrer Mentee werden. Nehmen Sie sich kurz etwas Zeit für Ihre Selbstreflexion:

- Was sind meine Fähigkeiten und Kompetenzen?
- Wie habe ich mir diese erarbeitet?
- Welche Erfahrungen sammelte ich auf meinem Weg?
- Welche persönlichen und beruflichen Herausforderungen habe ich gemeistert?
- Was waren dabei meine Erfolgsfaktoren?
- Wie lauten die „ungeschriebenen Gesetze“ in meinem Wirkungsbereich?

Empfehlungen für die Gesprächstermine

Erfragen Sie die Erwartungen Ihrer Mentee

Was sind die persönlichen Ziele der Mentee?

Inwieweit kann sie von Ihren Erfahrungen und Ihrer Beratung profitieren?

Fragen Sie nach den Erwartungen! (Unterstützung, Ermutigung, Rat, Ideen, Perspektiven)

Hinterfragen Sie die Intensität Ihres Engagements

Wie viel Zeit können Sie mit Ihrer Mentee verbringen?

Wie viel Vorbereitungszeit ist dafür nötig?

Zu welchen Netzwerkveranstaltungen können Sie Ihre Mentee mitnehmen, um ihr den Zugang zu Netzwerken zu erleichtern?

Inwieweit sind Sie bereit, Ihre Mentee bei der Stellensuche oder bei ihrem Bewerbungsprozess zu unterstützen?

## Vereinbaren Sie Grundregeln!

Vereinbaren Sie Termine im Voraus.

Tauschen Sie Ihre Kontaktdaten aus.

Geben Sie Ihren Treffen Überschriften.

Unterstützen Sie Ihre Mentee durch wertvolles Feedback.

Lassen Sie Ihre Mentee führen, aber unterstützen Sie sie.

Fördern und fordern Sie die Eigenverantwortung der Mentee.

Legen Sie im Vorfeld ein Zeitfenster fest, um strukturiert in die Treffen zu gehen.

Schlagen Sie Diskussionsthemen und Weiterbildungsaktivitäten vor, hinterfragen Sie aber auch die Wünsche der Mentee.

## CHECK Sind wir ein erfolgreiches Tandem?

Sind unsere Rollen definiert/erfüllt?

Haben wir in der Mentoring-Beziehung Augenhöhe erreicht?

Passen wir menschlich zusammen?

Können wir die Erwartungen gegenseitig erfüllen?

Haben wir Regeln?

Treffen (Ort, Zeit, Organisation, Rhythmus, Dauer, Absagen)

Kommunikation (Fragen, Feedback, Umgang mit Kritik)

Vertraulichkeit (Verschwiegenheit, Respekt,  
Problemlöseorientierung...)

Haben wir zusätzliche Interaktionen?

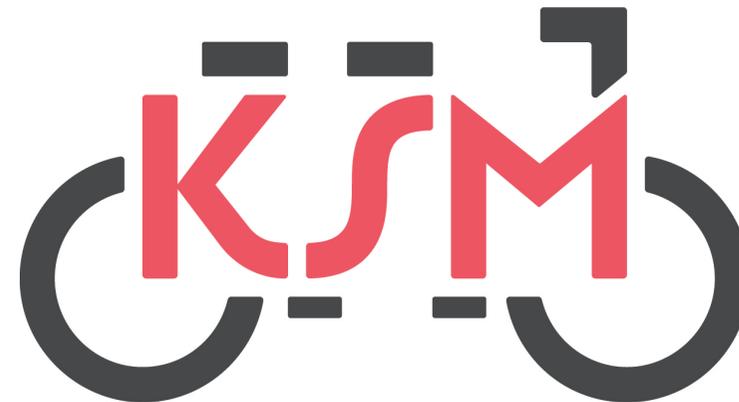
Unternehmensbesichtigung

Begleitung/Shadowing

Weiterführende Projekte

Themen für Abschluss- oder Projektarbeiten

Ideen für Praktika



Machen wir Fortschritte?

Erfahrungsaustausch über berufs- und karriererelevante Themen

Austausch zu informellem Wissen

Entwicklung von Strategien zur Lebens- und Karriereplanung

Weiterentwicklung persönlicher Kompetenzen

Erfassen wir die Fortschritte?

Tagebuch/Logbuch

To-Do-Listen/Hausaufgaben

Reflexion

## Kapitel 6: Die Toolbox – für Mentorinnen und Mentoren

Die Hauptaufgabe im Mentoring besteht darin, die Mentee zu unterstützen. Ihre Mentee steht vor einem großen Schritt – dem Übergang in das Berufsleben nach ihrem Studium. Sie ist möglicherweise von den vielfältigen Möglichkeiten verunsichert. Deshalb könnte eine Standort- und Zielfindungsanalyse einen Hauptteil der Gespräche (ca. 50%) einnehmen. Dazu eignen sich folgende Methoden\*:

- Mindmap zum Status Quo aus Sicht Mentee
- SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen-Chancen-Hindernisse)
- Parameterliste (Kriterien von Erfolg)
- Kompetenzprofil (Handlungsoptionen)
- Best-Practice-Sharing

Um Ziele zu definieren, empfiehlt sich die SMART-Methode, denn sie ist spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert.

Nutzen Sie auch den Lebenslauf der Mentee, um deren Selbstdarstellung und Selbstmarketing zu fördern.

### Wer fragt, führt gute Gespräche!

Bewertungsfragen | Skala 1-10 | *Welche Note von 1-6 geben Sie sich für...?*

Lineare Fragen | Orientierung, Informationssammlung | *Warum studieren Sie XY?*

Hypothetische/reflexive Fragen | in Zukunft gerichtet, lösen Denkblockaden, beginnen Gedankenspiele | *Was wäre, wenn...?*

Zirkuläre Fragen | Perspektivwechsel, Loslösen von eigenen Denkmustern, Auswirkungen auf uns/andere | *Wie würde XY handeln?*

Strategische Fragen | Beeinflussend, da Antwort bereits in Fragestellung enthalten ist | *Wäre ein Traineeprogramm bei XY für Sie denkbar?*

\*Kurzbeschreibungen zu all diesen Methoden stellen wir Ihnen auf Anfrage gern zur Verfügung.

# CHECK Führen wir gute Gespräche?

JA, wenn Sie...

- ... aktiv zuhören & analysiert nachfragen.
- ... mit Fragen strukturieren.
- ... beobachten (Wortwahl, nonverbale Kommunikation) & konstruktives Feedback geben.
- ... Entscheidungsprozesse wertschätzend & motivierend begleiten.
- ... in Krisenprozessen und Konfliktsituationen unterstützen.
- ... (eigene) Grenzen erkennen & frei von Eigeninteresse sind.
- ... frei sind von wohlmeinenden Einmischungen.

JA, wenn Ihre Mentee...

- ... eigenständig Lösungsoptionen aus Ihren Erfahrungen ableitet.
- ... den größten Redeanteil einnimmt.



JA, wenn Sie beide...

- ... Missverständnisse in der Kommunikation erkennen.
- ... gelassen gegenüber Neuerungen reagieren.

## Kapitel 7: Konflikte erkennen & lösen

Und was, wenn die Beziehung mit Ihrer Mentee nicht optimal läuft?

Eine Garantie für eine funktionierende Mentoring-Beziehung gibt es leider nicht, denn ob sich Mentee und Mentor\*in menschlich auf „derselben Welle“ begegnen, kann erst im weiteren Verlauf beurteilt werden. Die Beziehung zu Ihrer Mentee beruht auf Vertrauen und Offenheit. Bei Störungen dieser Grundanforderungen wird es nur schwer zu einem gewinnbringenden Austausch kommen.

Stellen Sie beispielsweise fest, dass sich Ihre Mentee passiv verhält, Sie nicht die nötige Zeit für die Treffen mit Ihrer Mentee aufbringen können oder es sonstige Kommunikationsschwierigkeiten zwischen Ihnen und Ihrer Mentee gibt, sprechen Sie Ihre Projektkoordinatorin darauf an. Können die Störungen nicht durch Gespräche gelindert bzw. beseitigt werden, sodass die Unsicherheiten auf mindestens einer Seite fortan bestehen, bleibt als Möglichkeit auch die Beendigung der Mentoring-Beziehung. In diesem Fall erfolgt ein neues Matching.



## Kapitel 8: Abschluss & Verbleib



Offiziell ist die Mentoring-Beziehung zu Ihrer Mentee nach 10 Monaten beendet. Erfahrungsgemäß bleiben aber viele Kontakte noch jahrelang bestehen und tragen so nachhaltig zur Unterstützung der Mentee bei. Bieten Sie Ihrer Mentee gern an, bei Fragen oder Entscheidungsschwierigkeiten auf Sie zukommen zu können.

### Das Abschlussgespräch

Vereinbaren Sie ein konkretes Abschlussgespräch und reflektieren Sie mit Ihrer Mentee die gemeinsame Zeit, die Entwicklung und das Erreichte der Mentee.

Was hat Sie beide aneinander begeistert?

Wie möchten Sie sich zukünftig begegnen?

Welche Ziele möchten Sie beide zukünftig verfolgen?

Welche Erkenntnisse hat Ihnen beiden das Mentoring gebracht?

Welches abschließende Feedback möchten Sie aneinander richten?

Wurden die gesteckten Ziele erreicht? Welche Ziele sind noch offen?



## Kontakt // Weiterführender Service

### Mentoring an der Hochschule Stralsund

Tanja Sonntag

Projektkoordinatorin

03831 / 45 68 08

[karrierestart@hochschule-stralsund.de](mailto:karrierestart@hochschule-stralsund.de)

<http://www.hochschule-stralsund.de/mentoring>.....

### Mentoring an der Hochschule Neubrandenburg

Fabienne Urmoneit

Projektkoordinatorin

0395 / 569 310 5

[mentoring@hs-nb.de](mailto:mentoring@hs-nb.de)

[www.hs-nb.de/karrierestartmentoring](http://www.hs-nb.de/karrierestartmentoring).....

### Mentoring an der Hochschule Wismar

Nadine Radzinski

Projektkoordinatorin

03841 / 753 30 62

[mentoring@hs-wismar.de](mailto:mentoring@hs-wismar.de)

[www.hs-wismar.de/mentoring](http://www.hs-wismar.de/mentoring)..



HOCHSCHULE  
NEUBRANDENBURG

University of Applied Sciences

## Mentoring in Mecklenburg-Vorpommern

Zum landesweiten *Netzwerk Mentoring M-V* für Frauen gehören außerdem Aufstieg in Unternehmen | für Frauen in der Wirtschaft,

KarriereWegeMentoring M-V an der Universität Greifswald sowie der Universität Rostock | für Frauen in der Wissenschaft,

Im Tandem stark | Mentoring in der Landesverwaltung M-V sowie

Mentoring KUNST für zeitgenössische Bildende Künstlerinnen und Autorinnen aus Mecklenburg-Vorpommern.

## Links & Literaturempfehlungen

Forum Mentoring e.V.: Mentoring mit Qualität – Qualitätsstandards für Mentoring

Graf N.; Edelkraut F.: Mentoring – Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer

Edelkraut F.; Graf N.: Der Mentor – Rolle, Erwartungen, Realität

Beller T., Hoffmeister-Schönfelder G.: Mentoring Im Tandem zum Erfolg – Das Standardwerk für Mentoren, Mentees und Personalentwickler

[www.forum-mentoring.de](http://www.forum-mentoring.de)

