

Sandra Winheller, Amanda Saad, Jadranka Leth-Espensen und Sonja Gruner sowie in Beteiligung von Anja Gläßl, Anne Günster, Jasmin Imhof und Julia Peters

Teilprojekt 4

# FAQ zu Patensystemen an Musikhochschulen

Fragen und Antworten zu Patensystemen für neue Mitarbeitende im Rahmen des Onboardings an Musikhochschulen

Zur Nutzung für Hochschulleitungen und Verwaltungen

Das FAQ entstand im Rahmen des Teilprojekts 4 im Netzwerk 4.0 der Musikhochschulen. Folgende Personen waren Teil der Projektgruppe:

Prof. Dr. Philipp Ahner (HfM Trossingen), Holde Hell (Hochschule für Musik Nürnberg), Dr. Lena Geimer-Breitenstein (Hochschule für Musik Freiburg), Anja Gläßl (Hochschule für Musik FRANZ LISZT Weimar), Sonja Gruner (Hochschule für Musik Würzburg), Dr. Anne Günster (Hochschule für Musik und Tanz Köln), Jadranka Leth-Espensen (HMTM), Aliénor Khalifé (HfM Detmold), Prof. Dr. Panja Mücke (Staatliche Hochschule für Musik und Darstellende Kunst Mannheim), Julia Peters (Musikhochschule Lübeck), Amanda Saad (HfM Karlsruhe).

Koordination und fachliche Leitung des Teilprojekts 4 (Team 4.0):

M.A. Anja Krupa

M.A. Solange Landau

Dr. Sandra Winheller



## Inhalt

Präambel.....	4
1. Was ist ein Patensystem?.....	5
2. Für wen ist ein Patensystem gedacht?.....	5
3. Was sind die Vorteile der Implementierung eines Patensystems an der Hochschule?.....	5
4. Was sind die Vorteile eines Patensystems für die neuen Kolleg:innen an der Hochschule?.....	6
5. Welchen Gewinn hat es für mich Pat:in zu sein? .....	7
6. Was sind mögliche Herausforderungen bei der Etablierung eines Patensystems?.....	8
7. Wer ist als Pat:in geeignet?.....	8
8. Wie findet die Hochschulleitung geeignete Pat:innen?.....	9
9. Wie könnte der Matchingprozess im Patensystem aussehen?.....	9
10. Welche Aufgaben haben Pat:innen? .....	10
11. Was ist die empfohlene Dauer einer Patenschaft?.....	10
12. Welches Engagement wird von neuen Kolleg:innen innerhalb des Patensystems erwartet?.....	11
13. An welcher Stelle des Onboarding-Prozesses wird das Patensystem eingebunden?.....	11
14. Wie finden Hochschulleitungen heraus, ob ein Patensystem erfolgreich ist/war? .....	12
15. Wie unterscheidet sich ein Patensystem von einem Mentoring .....	12
Weiterführende Literaturhinweise.....	13

## Präambel

Onboarding, d. h. die systematische Aufnahme und Einführung von neuen Hochschulmitgliedern durch zielgerichtete Maßnahmen, spielt eine entscheidende Rolle insbesondere für eine erfolgreiche Integration neuer Mitarbeitenden an Musikhochschulen. Ein effektives Onboarding fördert idealerweise Arbeitszufriedenheit, Engagement und organisationales Commitment der neuen Mitarbeitenden hinsichtlich der strategischen Ziele und Kultur der Hochschule. Ein solches Commitment wiederum erhöht ein langfristiges Arbeitsverhältnis bzw. stärkt die Bindung an den Arbeitsplatz.

Nicht an jeder Musikhochschule sind jedoch Onboarding-Prozesse bereits definiert bzw. findet ein systematisch strukturiertes Onboarding statt. Um ein Onboarding erfolgreich im Sinne der Hochschule und der neuen Mitarbeitenden durchzuführen, sollte es als strategisches Instrument der Hochschulleitung und der Verwaltung verstanden werden.

In dieser FAQ-Sammlung werden Antworten auf häufig gestellte Fragen zu Patensystemen gegeben, die im Rahmen des Onboarding-Prozesses eingebunden werden können, um neue Mitarbeitende begleitend und unterstützend in die Strukturen und die Arbeitskultur vor Ort einzuführen.

Das FAQ soll als Hilfestellung zur individuellen Ausgestaltung eines Patensystems an den 18 Mitgliedshochschulen dienen und ergänzt das „Strategiepapier für das Onboarding von neuberufenen Professor:innen an Musikhochschulen“. Gleichzeitig versteht sich das FAQ als „Work in Progress“ Sammlung, das dazu einlädt, von den Mitgliedshochschulen inhaltlich ergänzt und konstruktiv weiterentwickelt zu werden.

### Legende:



für Hochschulleitung



für Pat:in



für neue Kolleg:in



## 1. Was ist ein Patensystem?

Patensysteme sind Instrument der Eingliederung neuer Mitarbeitender in die Hochschule. Personen innerhalb der Organisation, die mit strukturellen Abläufen vertraut sind, übernehmen die Rolle als Pat:in. Ihr Ziel ist es, die soziale und fachliche Integration von neuer Mitarbeiter:innen in die Hochschule zu erleichtern und zu begleiten. Diese Pat:innen sind verlässliche Ansprechpersonen, die nicht nur bei Fragen und Unsicherheiten helfen, sondern auch als Bindeglied zwischen den neuen Mitarbeitenden und der bestehenden Hochschulgemeinschaft fungieren.

Dabei liegt der Fokus nicht allein darauf, neuen Kolleg:innen die institutionellen Abläufe näherzubringen. Vielmehr geht es darum, eine unterstützende und einladende Atmosphäre zu schaffen, in der sie sich von Anfang an willkommen fühlen können. Das beinhaltet auch gemeinsame Aktivitäten wie beispielsweise das gemeinsame Mittagessen, das Vorstellen von Kolleg:innen, gemeinsame Konzertbesuche oder das Einladen zum Stammtisch. Solche Gelegenheiten fördern nicht nur den Informationsaustausch, sondern stärken auch das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Integration neuer Mitglieder in das Team.



## 2. Für wen ist ein Patensystem gedacht?

Grundsätzlich dient das Patensystem dazu, neue Kolleg:innen an einer Hochschule frühzeitig in die Organisation und deren Abläufe zu integrieren.

Das Patensystem kann sich entweder an eine ausgewählte Gruppe neuer Mitarbeitender richten, z. B. neuberufene Professor:innen, oder an alle neuen Mitarbeitenden einer Hochschule (vgl. Strategiepapier).




## 3. Was sind die Vorteile der Implementierung eines Patensystems an der Hochschule?

Ein Patensystem stellt von Anfang an die kollegiale und fachliche Vernetzung sicher, eröffnet eine schnelle Eingliederung in die Organisation und fördert gleichzeitig den Austausch und Dialog innerhalb der Hochschulgemeinschaft, indem es neue Diskursräume eröffnet und unterschiedliche Perspektiven zusammenführt.

Darüber hinaus bietet es folgende Vorteile:

- Ein Patensystem ist ein Instrument der Hochschulstrategie und -entwicklung, um neue bzw. gewünschte Werte weiterzutragen (z. B. „Code of Conduct“). Dafür bedarf es Personen, die sich mit der Organisation identifizieren können.

- 
- Als Instrument der nachhaltigen Personalentwicklung trägt ein Patensystem zur Mitarbeiter:innenbindung bei und kann u. a. die Kosten und den Aufwand für Stellenbesetzungsverfahren reduzieren. Eine verbesserte Passung der Erwartungen zwischen Mitarbeitenden und der Hochschule kann die Fluktuation verringern (Psychologischer Vertrag).
  - Ein Patensystem kann darüber hinaus auch die formellen Prozesse innerhalb der Hochschule unterstützen, z. B. die akademische Selbstverwaltung, die Strukturierung von Arbeitsgruppen, Bereichen und Teams in den Organisationseinheiten oder die Förderung von Chancengerechtigkeit.

Ein gut etabliertes Patensystem kann das Image und die Attraktivität der Hochschule als Arbeitgeberin stärken, was wiederum dazu beiträgt, qualifizierte Mitarbeiter:innen anzuziehen und langfristig zu binden.



#### 4. Was sind die Vorteile eines Patensystems für die neuen Kolleg:innen an der Hochschule?

Die Vorteile eines Patensystems sind vielfältig:

- **Verbindliche Ansprechperson**  
Von Anfang an gibt es eine verbindliche Ansprechperson innerhalb der Organisation, die bei Fragen und Anliegen zur Seite steht. Dies schafft Sicherheit und Orientierung.
- **Nutzung des bestehenden Netzwerks**  
Dank des Patensystems können bereits bestehende Netzwerke der Pat:innen genutzt werden, was Zeit und Mühe spart. Dies ermöglicht einen Zugang zu wichtigen Kontakten und Ressourcen, die den Einarbeitungsprozess beschleunigen und die Integration erleichtern.
- **Einblick in die Kultur der Hochschule**  
Durch die Patenschaft werden Einblicke in die informellen und impliziten Spielregeln der Organisation gewonnen. Die Kultur und Dynamik der Hochschule werden kennengelernt, was die eigene Integration fördert und den bereits etablierten Kolleg:innen eine gute Plattform zum Kennenlernen der neuen Kolleg:innen bietet.

Zusammenfassend ermöglicht das Patensystem eine gezielte, schnelle Einarbeitung und Orientierung in die institutionellen Abläufe der Hochschule. Es erleichtert die

Integration in die Hochschulgemeinschaft, indem ein rascher Zugang zu wichtigen Ressourcen und Kontakten eröffnet wird.



## 5. Welchen Gewinn hat es für mich Pat:in zu sein?

An einer Hochschule in einer Patenschaft zu agieren, bietet eine Vielzahl von Vorteilen:

- **Weitergabe von Erfahrungswissen**  
Durch die Betreuung neuer Kolleg:innen können Sie Ihr Fachwissen und Ihre Erfahrungen weitergeben, um deren Einarbeitung und Integration in die Hochschule zu erleichtern.
- **Netzwerkaufbau**  
Als Pat:in haben Sie die Möglichkeit, schnell Ihr Netzwerk in der Hochschule weiter auszubauen und neue Beziehungen zu anderen Kolleg:innen für Ihre professionelle und persönliche Weiterentwicklung zu knüpfen.
- **Wertschätzung innerhalb der Hochschule**  
Ihre Bereitschaft, neue Kolleg:innen zu unterstützen, wird in der Hochschulgemeinschaft wertgeschätzt und kann zu einem gesteigerten Ansehen innerhalb der Organisation führen.
- **Chance, etablierte Prozesse zu hinterfragen**  
Durch Ihre Rolle als Pat:in können Sie dazu beitragen, etablierte Prozesse zu hinterfragen und Verbesserungsvorschläge einzubringen, um die Organisation kontinuierlich weiterzuentwickeln.
- **Erweiterung des Verantwortungshorizonts**  
Das Patensystem ermöglicht es Ihnen, Ihren Verantwortungsbereich zu erweitern und neue Herausforderungen im Bereich der Betreuung und Unterstützung von neuen Mitarbeitenden anzunehmen.
- **Aufbau kollegialer Bindungen**  
Die Unterstützung von neuen Kolleg:innen kann zum Aufbau kollegialer Beziehungen führen, die über das Patensystem hinausgehen.

Zusammengefasst bietet das Patensystem die Möglichkeit zur Weiterentwicklung von Kommunikationskompetenz, zum Auf- und Ausbau kollegialer Beziehungen, zur Übernahme einer unterstützenden und begleitenden Rolle in der Hochschule sowie zur persönlichen Weiterentwicklung durch die Unterstützung und Förderung anderer.



## 6. Was sind mögliche Herausforderungen bei der Etablierung eines Patensystems?

Die Etablierung eines Patensystems erfordert auf verschiedenen Ebenen Zeit und Ressourcen und kann sich zunächst als komplex darstellen:

- Geeignete Pat:innen zu identifizieren und zu gewinnen, erfordert zusätzliche Arbeit.
- Mögliche Pat:innen sind unter Umständen bereits mit eigenen Aufgaben aus- oder gar überlastet.
- Die:der Pat:in ist nicht erreichbar und/oder hat keine Zeit (mehr).
- Die Zusammenarbeit zwischen Pat:in und Kolleg:in passt möglicherweise nicht zwischenmenschlich.

### Empfehlung

Die langfristige Implementierung eines Patensystems hängt von bereitwilligen Pat:innen und dem Erfolg der einzelnen Durchgänge ab. Bei der Konzeptionierung sollte die Möglichkeit eines Wechsels der:des Pat:in mitberücksichtigt werden, wenn festgestellt wird, dass zeitliche Ressourcen fehlen oder das Miteinander und die Zusammenarbeit nicht passen.



## 7. Wer ist als Pat:in geeignet?

Es gibt Kriterien für die Auswahl, die sich auf folgende Punkte beziehen:

- den Grad der Vernetzung,
- das Wissen über das Hochschulsystem und organisatorische Abläufe,
- das Wissen über relevante Kooperationspartner:innen,
- das eigene Engagement in der Selbstverwaltung.

Pat:innen sollten die Hochschule gut kennen und schon mindestens ein oder zwei Jahre dort arbeiten. Sie sollten eine grundsätzlich respektvolle und positive Einstellung gegenüber Menschen haben, über gute Kommunikationsfähigkeiten verfügen und einfühlsam auf andere zugehen können. Neben Zielorientierung ist auch Konfliktfähigkeit eine wichtige Voraussetzung. Zudem müssen Pat:innen vertrauenswürdig sein. In der Regel sind Pat:innen auf derselben Hierarchiestufe wie die neuen Kolleg:innen.

### Anregung

*Befragen Sie Ihre Lehrenden und ehemaligen Neuberufenen!*

Bei welchen (Lehr-)Themen wäre ein:e Pat:in sinnvoll und wichtig gewesen? Welche Informationen könnten in Leitfäden oder im Intranet zur Verfügung gestellt werden und welche gehören in einen Onboarding-Prozess?





## 8. Wie findet die Hochschulleitung geeignete Pat:innen?

Die Hochschulleitung kann geeignete Pat:innen auf verschiedene Weisen finden. Im Vorfeld sollte die Hochschulleitung jedoch klären, ob die Patenschaft an eine Rolle oder Funktion gebunden werden soll (z. B. Fakultätsratsvorsitzende, Dekan:in, Fachbereichsleitung) oder nicht.

### 1. Direkte Ansprache

- Personen auswählen und gezielt ansprechen, die ein passendes Mindset im Hinblick auf die Hochschulstrategie haben.
- Ehemalige Neuberufene, die selbst Pat:innen hatten, als neue Pat:innen gewinnen (Multiplikator:innen). Dies kann frischen Wind mitbringen und bietet die Möglichkeit, mit der Übernahme einer Patenschaft die zweite Stufe des eigenen Ankommens einzuläuten (selbsttragende Struktur).

### 2. Bewerbung

- Eine Ausschreibung oder ein Angebot zur freiwilligen Beteiligung erstellen und Interessierte ermutigen, sich zu melden (z. B. Thematisierung in Gremien, Fachbereichssitzungen).

### 3. Strukturiertes Verfahren

- Die Fachbereiche können potenzielle Pat:innen innerhalb ihrer eigenen Reihen identifizieren, die über die erforderlichen Erfahrungen und Kenntnisse verfügen.
- Ein rotierendes System einführen, bei dem regelmäßig eine Patenschaft übernommen wird.

Diese Ansätze helfen der Hochschulleitung, geeignete und engagierte Pat:innen zu finden, die die Integration und Unterstützung der neuen Mitarbeitenden optimal fördern können.



## 9. Wie könnte der Matchingprozess im Patensystem aussehen?

Das Matching könnte von der Hochschulleitung, den Fachgruppen oder Fachgruppensprecher:innen koordiniert werden. Dabei könnte eine kleine Anzahl von Pat:innen (3-5 Personen) vorgeschlagen werden. Alternativ könnte auch eine bestimmte Person konkret als Pat:in benannt werden.

Bei der Konzeptionierung des Matchingprozesses sollte die Möglichkeit eines Pat:inwechsels berücksichtigt werden, wenn in der Patenschaftsbeziehung festgestellt wird, dass das Miteinander oder die Zusammenarbeit nicht passt.



## 10. Welche Aufgaben haben Pat:innen?

Sie übernehmen folgende Aufgaben:

- Sie unterstützen die soziale Integration der Neuberufenen, indem sie Kontakte zu Kolleg:innen und Ansprechpartner:innen herstellen.
- Sie stärken das Bewusstsein für die Selbstverwaltung unter den Neuberufenen.
- Sie bieten einen Überblick über die Ausschüsse, Gremien (z. B. Senat), Kommissionen (z. B. Berufungskommission) und verschiedene Arbeitsgruppen der Hochschule und helfen dabei zu verstehen, welche Aufgaben diese haben und wie man sich darin engagieren kann.
- Sie vermitteln die Werte und die Kultur der Hochschule (z. B. „Code of Conduct“) und leben diese.

Es ist wichtig anzumerken, dass Pat:innen keine fachliche Einarbeitung bieten, da Lehre nicht das primäre Handlungsfeld der Patenschaft ist. Die Hochschulleitung sollte die Aufgaben in dieser Funktion sowie die Erwartungen transparent kommunizieren.



## 11. Was ist die empfohlene Dauer einer Patenschaft?



Die empfohlene Begleitungsdauer für eine Patenschaft kann von einer Mindestdauer von drei Monaten bis zu vier Semestern reichen. In dieser Zeit sollten regelmäßige Treffen stattfinden; die zeitliche Spanne und Häufigkeit sind individuell abzusprechen. Wichtig ist, dass die Patenschaft einen klaren Anfang und ein definiertes Ende hat, und idealerweise in den Onboarding-Prozess an der Hochschule integriert ist.

Ein mögliches Kriterium für den Abschluss könnte ein Gespräch mit einer Vertretung der Hochschulleitung oder, je nach Zielgruppe, der Institutsleitung oder Fachgruppensprecher:in sein; ebenso ist ein Abschlussgespräch mit den Pat:innen gestaltbar. Dieses könnte beispielsweise nach einem Jahr oder nach zwei Jahren seit dem Eintritt in die Hochschule stattfinden.



## 12. Welches Engagement wird von neuen Kolleg:innen innerhalb des Patensystems erwartet?

- **Offenheit und Integrationswunsch**  
Zur Ausgestaltung der Rolle ist es nützlich, wenn die neuen Kolleg:innen mit Offenheit und Integrationswunsch ihre Zeit in der Hochschule gestalten. Hilfreich ist auch eine proaktive Herangehensweise, bei der Fragen geklärt werden, um die Organisation und ihr Aufgaben- und Tätigkeitsfeld kennenzulernen und zu verstehen (vgl. Onboarding-Prozess). Damit erlangen sie Handlungs- und Gestaltungsfähigkeit.
- **Aktive Teilnahme an der Hochschulgemeinschaft**  
Sie sollten sich aktiv an den Aktivitäten und Veranstaltungen der Hochschule beteiligen. Dies fördert die Integration in die Hochschulgemeinschaft und den Aufbau von Beziehungen zu Kolleg:innen und Studierenden.
- **Teilnahme an Schulungen und Veranstaltungen**  
Die Teilnahme an Schulungen, Workshops und Veranstaltungen, die im Rahmen des Onboardings angeboten werden, ist essenziell. Dadurch können wertvolle Kenntnisse und Fähigkeiten erworben werden, die den Einstieg erleichtern.
- **Feedback geben**  
Sie sollten regelmäßig Feedback an die organisierende Person/Pat:in geben, um das Patensystem kontinuierlich zu verbessern und den Austausch mit ihren Pat:innen zu erleichtern. Dies trägt dazu bei, das System für zukünftige Mitarbeitende effektiver zu gestalten.



## 13. An welcher Stelle des Onboarding-Prozesses wird das Patensystem eingebunden?

Das Patensystem sollte idealerweise gleich zu Beginn des Onboarding-Prozesses implementiert werden. Dies ermöglicht es, von Anfang an eine unterstützende Beziehung zur Pat:in aufzubauen, wodurch der Einstieg erleichtert und eine reibungslose Integration in die Hochschulgemeinschaft gefördert wird.



## 14. Wie findet die Hochschulleitung heraus, ob ein Patensystem erfolgreich ist/war?

### Empfehlung

Es ist wichtig, dass die Hochschulleitung selbst aktiv in die Evaluierung des Patensystems eingebunden ist. Eine direkte Nachfrage bei den neuen Mitarbeitenden, wie sie das Angebot des Patensystems wahrnehmen, ist essenziell. Dies kann auch durch das Qualitätsmanagement (z. B. Neubeschäftigtenbefragung), die Personalabteilung, Personalentwicklung oder durch Fachbereichsleitungen und Fachgruppensprecher:innen bzw. Vorgesetzte erfolgen. Der regelmäßige Austausch darüber, wie die Einarbeitung verläuft, ob sich die neuen Mitarbeitenden wohlfühlen und welche Erfahrungen die Pat:innen gemacht haben, ist ein zentraler Bestandteil des Patensystems und trägt maßgeblich zu dessen Erfolg und zur weiteren Verbesserung des Onboarding-Prozesses bei.



## 15. Wie unterscheidet sich ein Patensystem von einem Mentoring

Patenschaften konzentrieren sich auf die praktische Einarbeitung und Orientierung in institutionelle Abläufe und Netzwerke, während Mentoring auch die persönliche und berufliche/fachliche Entwicklung umfasst. Mentoring bezeichnet eine persönlich gestaltete Beziehung zwischen einer beruflich erfahrenen und erfolgreichen Person mit einer weniger erfahrenen Person mit Karriereambitionen (Mentor – Mentee). Die Begleitung erfolgt in der Regel durch eine hierarchisch höhergestellte oder in einem anderen Bereich tätigen, einflussreichen Person, die als „Role Model“ oder als „Türöffner:in“ fungiert. Als Instrument der Karriereförderung kann Mentoring daher besonders bei der Einstellung von Juniorprofessor:innen („High Potentials“) ein nützliches Angebot sein.

## Weiterführende Literaturhinweise

Die Literaturhinweise sind für eine weiterführende bzw. vertiefende Lektüre gedacht.

### Onboarding

Becker, Fred G. (2020). Akademisches Personalmanagement. Inplacement, Bindung, Personalentwicklung, Anreizsysteme, Personalführung. Bd. 3. Münster/New York: Waxmann.

Hochschule für Musik Würzburg (2024). Wegweiser für Lehrende.

[https://hfm-wuerzburg.de/admin/QM/pdf/HfM\\_Wegweiser\\_fuer\\_Lehrende\\_Stand\\_21.08.2024.docx.pdf](https://hfm-wuerzburg.de/admin/QM/pdf/HfM_Wegweiser_fuer_Lehrende_Stand_21.08.2024.docx.pdf)  
(18.11.2024).

Maye, Carmen (2023). Onboarding-Maßnahmen für neuberufene Professor\*innen an Hochschulen für angewandte Wissenschaften in Bayern. Quantitative Analyse des Status quo und daraus resultierende Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Onboarding-Maßnahmen.

[https://www.researchgate.net/profile/Carmen-Maye/publication/380105198\\_Onboarding-Massnahmen\\_fur\\_neuberufene\\_Professorinnen\\_an\\_Hochschulen\\_fur\\_angewandte\\_Wissenschaften\\_in\\_Bayern/links/662b788d9d2a69723f6872b5/Onboarding-Massnahmen-fuer-neuberufene-Professorinnen-an-Hochschulen-fuer-angewandte-Wissenschaften-in-Bayern.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Carmen-Maye/publication/380105198_Onboarding-Massnahmen_fur_neuberufene_Professorinnen_an_Hochschulen_fur_angewandte_Wissenschaften_in_Bayern/links/662b788d9d2a69723f6872b5/Onboarding-Massnahmen-fuer-neuberufene-Professorinnen-an-Hochschulen-fuer-angewandte-Wissenschaften-in-Bayern.pdf)  
(18.11.2024).

Peters, Julia; Günster, Anne; Imhof, Jasmin (2024). Onboarding an Musikhochschulen. Strategiepapier für das Onboarding von neuberufenen Professor:innen an Musikhochschulen. Zur Nutzung für Hochschulleitungen.

<https://opus.hfm-detmold.de/frontdoor/index/index/docId/181>  
(18.11.2024).

Onboarding: Was Mentoring- und Buddy-Programme leisten

<https://personal-manager.at/starthilfen-was-mentoring-und-buddy-programme-leisten/>  
(18.11.2024).

### Definition Patensystem

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/patensystem-42163>  
(18.11.2024).

<https://fev-eva.com/patenprogramm-fuer-neue-mitarbeiter/>  
(18.11.2024).

### Definition Mentoring

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/mentoring-41572>  
(18.11.2024).

### Forum Mentoring

<https://forum-mentoring.de/>  
(18.11.2024).

### Buddy Program

Finding the Right Onboarding Buddy, Workflow and System in Your Organization:  
<https://www.qooper.io/blog/finding-the-right-onboarding-buddy>  
(18.11.2024).

Jeske, Debora; Olson, Deborah (2022). "Onboarding new hires: recognising mutual learning opportunities", Journal of Work-Applied Management, Vol. 14 No. 1, pp. 63-76. <https://doi.org/10.1108/JWAM-04-2021-0036>  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWAM-04-2021-0036/full/html>  
(18.11.2024).

### How to build an onboarding buddy program

<https://www.pynhq.com/library/moment/how-to-build-an-onboarding-buddy-program/>  
(18.11.2024).

### New Employee Onboarding: Buddy Guidelines

<https://www.nyu.edu/content/dam/nyu/hr/documents/managerguides/BuddyGuidelines.pdf>  
(18.11.2024).



Creative Commons - CC BY-NC - Namensnennung - Nicht kommerziell 4.0 International