

Pflichtenheft des Mentoren-Programms der Deutschen Gesellschaft für Neurologie (DGN)

1. Einleitung.....	2
2. Mentoring – Was ist das?.....	3
3. Braucht jeder einen Mentor?.....	4
4. Wie findet man einen Mentor?.....	4
5. Das zweistufige Mentoren-Programm der DGN	4
6. Die Mentee-Bewerbungsunterlagen.....	6
7. Das Bewerbungsprozedere	7
8. Warum sollte man Mentor werden?.....	7
9. Der Mentee	8
10. Der Mentor	11
11. Der Ehrenkodex für Mentoren und Mentees	14
12. Semester- und Jahresberichte der Mentees	14
13. Wann sollte eine Mentoring-Beziehung enden?	15
14. Besondere Aspekte beim Mentoring weiblicher Mentees	16

1. Einleitung

Die Deutsche Gesellschaft für Neurologie (DGN) ist sich der großen Bedeutung der Nachwuchsentwicklung in den Bereichen der klinischen Neurologie, neurologischen Forschung wie auch der niedergelassenen Fachärzte bewusst. Die Gruppe von Nachwuchswissenschaftlern, -klinikern und potentiellen Niedergelassenen stellen nicht nur die Zukunft der neurologischen Forschung und Patientenversorgung dar sondern werden zukünftig auch Führungspositionen in deutschen Kliniken und Forschungseinrichtungen sowie in Praxen übernehmen.

Vor diesem Hintergrund hat die DGN in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich ein breitgefächertes Angebot für Berufsanfänger und Kolleginnen/Kollegen in frühen Karrierephasen entwickelt. Zu diesem Angebot zählen in der Neurologie eine Vielzahl von Bildungs- und Beratungsprogrammen, Summer Schools, Fortbildungsakademien, Forschungs- und Reisestipendien, sowie besondere Auszeichnungen für hervorragende Arbeiten von Nachwuchswissenschaftlern. Die DGN hat – in Zusammenarbeit mit den Berufsverbänden BDN sowie BVDN - mit der Gründung der „Jungen Neurologen“ diese Tradition der Nachwuchsförderung fortgeführt und erweitert. Die DGN ist vor diesem Hintergrund im Bereich der Nachwuchsförderung sehr gut aufgestellt und erreicht mit ihren Aktivitäten - von neurologisch interessierten Medizinstudenten bis hin zu Assistenzärzten vor der Facharztprüfung - ein breites Spektrum von Nachwuchskräften.

Die Weiterbildungskommission der DGN hat zusammen mit den Jungen Neurologen ein Mentoren-Programm entwickelt, um die Nachwuchsförderung in der deutschen Neurologie nachhaltig zu stärken.

Das vorliegende Pflichtenheft soll alle teilnehmenden Partner auf den gleichen Kenntnisstand bringen.

Im Folgenden wird im Sinne des besseren Leseflusses der generische Maskulin verwendet. Die DGN ist sich ihrer Verantwortung in der Förderung von Chancengleichheit für Studentinnen, Ärztinnen und Wissenschaftlerinnen in der neurologischen Gesundheitsforschung und –versorgung bewusst. Vor diesem Hintergrund ist das Kapitel „Besondere Aspekte beim Mentoring weiblicher Mentees“ Gender-Fragen gewidmet.

2. Mentoring – Was ist das?

Die Mentoring-Beziehung ist eine direkte Förderbeziehung zwischen zwei Personen mit unterschiedlichem Ausbildungsgrad, typischerweise zwischen einer dienstälteren berufstätigen Person, dem *Mentor*, und einer jüngeren Person, dem *Mentee*.

In Homers epischen Werk „Die Odyssee“ ist Mentor ein Vertrauter des Odysseus. Als es ihn im Krieg um Troja in die Ferne zieht, vertraut er Mentor sein Haus und die Erziehung seines geliebten Sohnes Telemach an. Mentor führt die ihm angetragenen Pflichten mit großer Sorgfalt aus und steht Telemach als Berater, Lehrer und Freund während der Abwesenheit seines Vaters Odysseus zur Seite. Ursprünglich erscheint in der griechischen Mythologie die Göttin Athene, die Göttin der Weisheit, in der Gestalt des Mentors.

Heute wird als Mentor eine berufserfahrene Persönlichkeit bezeichnet, die eine andere Person, dem Mentee, in seiner beruflichen Entwicklung über einen bestimmten Zeitraum gezielt begleitet. Mit dem Begriff Mentor assoziiert man ideelle Förderung, Motivation, Inspiration, Führung und Einsicht in Hintergründe arbeitsbezogener Mechanismen und Prozesse. Das Mentoring trägt zur Entwicklung individueller Kompetenzen bei, indem Erfahrungen weitergegeben werden, welche nur durch eigene Berufspraxis erworben werden können. Gleichzeitig dient es der Verbesserung von beruflichen Einstiegs- und Aufstiegschancen, indem es karrierefördernde Kontakte vermittelt und die Einbindung des Mentee in ein professionelles Netzwerk initiiert.

Was ist das Besondere an einer Mentor-Mentee-Beziehung und wie unterscheidet sich diese von einfachen Karriereberatungen? Die Antwort liegt in jenem Aspekt der Beziehung, der über einen reinen Austausch von Informationen hinausgeht, nämlich in der besonderen Bindung zwischen Mentor und Mentee. Der Mentor entwickelt ein genuines Interesse am Mentee. Er empfindet Erfolge des Mentees belohnend und begleitet mit Wohlgefallen dessen Fortschritte über lange Zeit. Diese aktive Anteilnahme, die sich graduell zwischen Mentor und Mentee entwickelt, erfordert mehr als nur das Angebot von Informationen und neutraler Ratschläge, sondern aller Erfahrung nach auch eine emotionale Investition seitens des Mentors.

Die Mentor-Mentee-Beziehung ist nicht nur rein geschäftlicher Natur, sondern in vielen Fällen auch von persönlicher oder familiärer Qualität. Obschon die Mentor-Mentee-Beziehung von der Statusungleichheit der Personen geprägt ist, ist sie am erfolgreichsten,

wenn sie nicht in Abhängigkeitsbeziehungen resultiert. Das Ziel ist, den gegenseitigen Nutzen der Beziehung sicherzustellen.

So basiert sie auf gegenseitigem Vertrauen, Offenheit, flachen Hierarchien, Freiwilligkeit des individuellen Engagements, Wechselseitigkeit des Nutzens der Beziehung, sowie Regelmäßigkeit und Verbindlichkeit des Kontakts zwischen Mentor und Mentee. Zwischen Mentor und Mentee muss sich ein gutes persönliches wie auch ein funktionierendes Arbeitsbündnis entwickeln - „Die Chemie muss stimmen!“

3. Braucht jeder einen Mentor?

Es ist möglich, eine erfolgreiche Karriere auch ohne einen Mentor aufzubauen. Dennoch weisen die meisten erfolgreichen Personen auf einen Mentor oder ein Vorbild hin, der in bestimmten Phasen der Karriere einen Einfluss darauf hatte, die Erfolge zu ermöglichen. Neurologische Forschung und Klinik sind wissensbasierte Berufe, die eine kontinuierliche theoretische und praktische Ausbildung erfordern. Ein Mentor kann dem Mentee entscheidende Hilfe dabei leisten, mit tieferem Verständnis und besserer Vorbereitung die einzelnen Ausbildungs- und Karrierephasen schneller und glatter zu bewältigen.

4. Wie findet man einen Mentor?

Die Deutsche Gesellschaft für Neurologie (DGN) bietet mit dem Mentoren-Programm die Möglichkeit, einen erfahrenen Mentor zu finden. Voraussetzung für die Teilnahme am Mentoren-Programm seitens des Mentees ist eine formelle Bewerbung bei der DGN. Die DGN führt die Zuordnung von Mentees zu Mentoren in regionaler Nähe durch. Keine Rolle bei der Auswahl der Mentoren spielen Alter, Geschlecht, neurologisch-fachliche Schwerpunkte, sowie politische und konfessionelle Zugehörigkeit.

5. Das zweistufige Mentoren-Programm der DGN

Das Mentoren-Programm der DGN ist zweistufig aufgebaut und richtet sich dabei nach den individuellen Entwicklungsphasen der Mentees:

1. *Für Studenten*: Gruppen-Mentoring in Kleingruppen von 4-8 Personen.

Die Mentees bilden eine Peer-Group zum kollegialen Austausch. Sie können dabei voneinander und miteinander lernen und profitieren von den gemeinsamen Mentoring-Gesprächen mit einem Mentor. Die dabei entstehende horizontale Verflechtung trägt zur Netzwerkbildung bei und bietet den studentischen Mentees einen hohen Grad von Freiheit und zugleich die Vorteile des Mentorings. Mit großer Effizienz können die Mentoren die Entwicklung der einzelnen Mentees in der Gruppe unterstützen und sie als „Lotsen“ bis zum Studienabschluss fördern.

2. *Für Ärzte in der Facharztausbildung und der neurologischen Forschung*: Tandem-Mentoring, d.h. individuelles Mentoring in geschütztem 1:1-Gesprächsrahmen.

Mit dem Einstieg in die Berufswelt ändern sich auch die Bedürfnisse der Mentees. Während bei studentischen Mentees im Regelfall das Mentoring vor allem der Orientierung hinsichtlich der verschiedenen Optionen für die Promotion, Famulaturen und das Praktischen Jahr dient, rücken während der Facharztausbildung und der Arbeit in der neurologischen Forschung andere Fragen in den Vordergrund.

Der Fokus der Mentoring-Beziehung verschiebt sich hin zu Themen, wie der strategischen Karriereplanung, der Vermittlung konkreter Arbeits- und Problemlösungsmethoden und Fragen zur Work-Life-Balance, die eine individuelle Familienplanung der Mentees berücksichtigen müssen. Diese und weitere Aspekte des Mentorings nach dem Studienabschluss erfordern einen sehr vertraulichen Rahmen, wie er vor allem in Einzelgesprächen erreicht werden kann.

Vor diesem Hintergrund werden Mentees mit ihrem Berufseinstieg einem individuellen Tandem-Mentoring-Partner zugeteilt. Auch ein möglicher Wohnortwechsel, der sich bei vielen Studienabsolventen zu diesem Zeitpunkt ergibt, wird an dieser Stelle berücksichtigt.

3. Übrigens besteht *auf individuellen Wunsch* auch die Möglichkeit für studentische Mentees sich direkt für das Tandem-Mentoring, statt des Gruppen-Mentorings, zu bewerben.

6. Die Mentee-Bewerbungsunterlagen

Folgende Unterlagen werden für die Mentee-Bewerbungen gefordert:

A) Für das Gruppen-Mentoring:

1. Tabellarischer Lebenslauf mit Lichtbild, in zweifacher Ausführung (1-2 Seiten)
2. Motivationsschreiben, in zweifacher Ausführung (max. 2 Seiten)
3. Angaben zu regionalen Präferenzen bezüglich des Hauptsitzes des Mentors
4. Beglaubigte Kopien folgender Zeugnisse: Abitur, ggf. Physikum und ggf. medizinisches Staatsexamen (keine weiteren Zeugnisse, Zertifikate oder Empfehlungsschreiben)

B) Für das Tandem-Mentoring:

1. Ausführlicher Lebenslauf mit Lichtbild (nicht tabellarisch), in zweifacher Ausführung (2-4 Seiten)
2. Motivationsschreiben, in zweifacher Ausführung (max. 2 Seiten)
3. Angaben zu regionalen Präferenzen bezüglich des Hauptsitzes des Mentors
4. Beglaubigte Kopien folgender Zeugnisse: Abitur, ggf. Physikum und ggf. medizinisches Staatsexamen (keine weiteren Zeugnisse, Zertifikate oder Empfehlungsschreiben)

Alle weiteren Zeugnisse, Zertifikate und Empfehlungsschreiben, etc. können vom Mentee-Kandidaten ggf. zum persönlichen Vorstellungsgespräch mit dem potentiellen Mentor mitgebracht werden.

Die Bewerbungsunterlagen sind unter der Berücksichtigung von Bewerbungsfristen bei der Geschäftsstelle der Deutschen Gesellschaft für Neurologie einzureichen:

Dr. Thomas Thiekötter Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Neurologie Geschäftsstelle der DGN Reinhardtstr. 14 10117 Berlin

7. Das Bewerbungsprozedere

- Im Falle einer positiven Bewertung der Mentee-Bewerbungsunterlagen durch ein Gremium erfolgt eine Zuordnung zu einem Mentor in der vom Mentee präferierten Region. Die Mentee-Bewerbungsunterlagen werden dem Mentor zugeschickt, der binnen 3 Wochen Kontakt zum Mentee-Kandidaten aufnimmt, um einen Termin für ein persönliches Vorstellungsgespräch zu vereinbaren. Das Vorstellungsgespräch soll möglichst bald, jedoch spätestens 2 Monate nach dem ersten Kontakt zwischen Mentor und Mentee-Kandidaten stattfinden.
- Die Annahme oder Ablehnung des Mentee-Kandidaten obliegt dem Mentor. Dieser braucht seine positive oder negative Entscheidung nicht zu begründen. Sollte er sich gegen die Mentoring-Beziehung mit jeweiligem Mentee-Kandidaten entscheiden, muss die Geschäftsstelle DGN informiert und die Bewerbungsunterlagen an diese zurückgeschickt werden.
- Auch der Mentee kann ohne Angaben von Gründen den zugewiesenen Mentor annehmen oder ablehnen. Sollte er sich gegen die Mentoring-Beziehung mit dem jeweiligen Mentor entscheiden, muss die Geschäftsstelle DGN informiert werden.
- Bei gegenseitigem Einvernehmen über die Initiierung der Mentor-Mentee-Beziehung ist es Aufgabe des Mentors, eine Bestätigung an die Geschäftsstelle DGN zu schicken.
- Die Überleitung studentischer Mentees aus dem Gruppen-Mentoring in das Tandem-Mentoring erfordert keine erneute schriftliche Bewerbung, folgt jedoch in allen weiteren Punkten einschließlich des persönlichen Vorstellungsgesprächs dem gleichen Prozedere.

8. Warum sollte man Mentor werden?

Eine gut funktionierende Mentoring-Beziehung bietet neben den angenehmen persönlichen Aspekten auch einige berufliche Vorteile. Aus den Beziehungen erwachsen oft lebenslange Freundschaften, der Mentee wird zum Kollegen. Gute Mentees fordern den Mentor intellektuell. Auf diesem Wege bestärkt der Kontakt zum Mentee bei dem Mentor oftmals die Bestrebung, mit aktuellen fachlichen Entwicklungen Schritt zu halten. Die DGN legt großen Wert auf die sorgfältige Auswahl und Zuordnung von Mentees und Mentoren.

9. Der Mentee

Der Mentee ist der Lernende, der in seiner Ausbildungs- und Berufseinstiegsphase Unterstützung sucht. Er übernimmt die aktive Rolle in der Kooperation. Die Mentoring-Beziehung ist am erfolgreichsten und fruchtbarsten, wenn der Mentee versucht, die Vorteile der Beziehung aktiv zu nutzen. Die folgenden Tipps helfen dem Mentee dies zu erreichen:

- *Selbstfindung:* Kenne deine eigenen Stärken und Schwächen. Deine Entscheidungen im Studium und in der Berufswelt sollten zu dir persönlich passen und in erster Linie mit deiner Persönlichkeit, deinem Stärkenprofil, deinem Fleiß und deiner allgemeinen Lebensplanung vereinbar sein. Es gibt mehr als einen Weg zur Realisierung beruflicher Lebensziele. Entscheidend für die Wahl deines persönlichen Weges ist, was dich motiviert und wofür es sich deiner Auffassung nach zu arbeiten lohnt; nehme dies als Ansatzpunkte für deine weitere Arbeit.
- *Finde eine klare Zielsetzung:* Formuliere zu Beginn des Mentorings klare Ziele für dich selbst und verständige dich darüber mit dem Mentor. Je klarer du deine eigenen Ziele definieren kannst, desto eher kann der Mentor dich bei der Umsetzung dieser unterstützen.
- *Kommuniziere deine Karriereziele:* Rede offen mit deinem Mentor über deine Karriereziele. Auch die Befürchtungen und Schwächen, die dem Erreichen dieser Ziele auf fachlicher oder auf persönlicher Ebene entgegenstehen, kannst du offen ansprechen und von der Erfahrung des Mentors im Umgang mit diesen Hindernissen profitieren.
- *Respektiere deinen Mentor:* Der Mentee gewinnt im Laufe der Mentoring-Beziehung Einsichten in das Arbeitsumfeld des Mentors und kann unter Umständen Momente beobachten, in denen der Mentor exponiert ist oder die Haltung nicht bewahrt. Vertraulichkeit und Loyalität sind sehr wichtig. Bedenke, dass alle negativen Äußerungen über den Mentor dazu führen können, dass er dir weniger gut helfen kann.
- *Handle gewissenhaft:* Mentees tragen für sich selbst Verantwortung und fällen eigene Entscheidungen. Die Handlungen des Mentee werfen jedoch auch ein positives oder negatives Licht auf den Mentor. Mach deinen Mentor stolz, dass du ein Teil seines Teams bist.

- *Halte den Kontakt zum Mentor:* Der Mentee sorgt dafür, Kontakt zum Mentor zu halten und ihn regelmäßig über den eigenen Entwicklungsstand zu informieren. Dies geschieht durch die Semesterberichte während der Studienzeit, bzw. die Jahresberichte nach dem Studium sowie durch persönliche Gespräche mit dem Mentor. Dieser ist angehalten, einmal im Quartal Gespräche anzubieten. Die Dauer der Gespräche soll so lang wie erforderlich sein.
- *Sei vorbereitet:* Wenn du dich mit deinem Mentor triffst bedenke, dass die Zeit dieser Person auch eingeschränkt ist – stelle sicher, dass sie gut genutzt wird.
- *Zeige dein Bestreben hinzuzulernen:* Bedenke, dass du am Mentoren-Programm teilnehmen willst, um in fachlicher und persönlicher Sicht von den Erfahrungen deines Mentors zu profitieren. Dies erfordert die Bereitschaft für Ratschläge und Tipps, aber auch Kritik des Mentors offen zu sein. Die Ausbildung von Personen, die bereits alles wissen, kann sehr schwer sein.
- *Sei offen für Kritik:* Kritikfähigkeit ist eine der entscheidenden Fähigkeiten für die berufliche Entwicklung von Personen in frühen Karrierephasen. Gerade in der Neurologie, in der der aktuelle Wissensstand durch grundlagenwissenschaftliche und klinische Forschung monatlich erweitert wird, ist es sehr wichtig das Konzept des lebenslangen Lernens zu begreifen. Voraussetzung dafür ist, seine Fehler erkennen zu können und Kritik von Mentoren als Impuls wahrzunehmen, der einem helfen soll, ein besserer Arzt und Wissenschaftler zu werden. Zur erfolgreichen Karriere gehört nicht nur die Fähigkeit, andere Personen zu überzeugen, sondern auch sich überzeugen zu lassen.
- *Arbeite hart:* Arbeite anspruchsvoll und leidenschaftlich. Erfolgreiche Karrieren erfordern Tugenden wie Disziplin, Ausdauer und Zuverlässigkeit.
- *Genieße die bestmögliche Ausbildung:* Ob für Famulaturen oder PJ-Tertiale, klinische Rotationen oder die methodische Ausbildung in Labors, sei offen und flexibel für die bestmögliche Ausbildung in jeder Phase deiner Karriere. Richte dein Augenmerk genauso auf die besten Lehrbücher, Publikationen und Kongresse, um aktuelle, präzise und didaktisch wertvolle Informationen zu erhalten. Dein Mentor kann dir hierbei mit Tipps und Ratschlägen eine große Hilfe sein.
- *Entwickle gute Kommunikationskompetenzen:* Eine weiterer entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Karriere ist die Fähigkeit, anderen Personen die eigenen

Gedanken und Ansichten mitzuteilen. Hierbei gilt: Übung macht den Meister! Frage deinen Mentor wie du in diesen Bereichen Fortschritte machen kannst. Fang früh an und sei aktiv!

- *Kenne deine Grenzen:* Besonders in frühen Karrierephasen ist es wichtig zu begreifen, dass Kernkompetenzen aufgebaut werden müssen. Es ist nicht möglich, alles gleichzeitig anzugehen und exzellent zu erledigen. Einige Verantwortungen können delegiert werden, gewisse Dinge müssen zu späteren Zeitpunkten in der Karriere angegangen werden. Einige Ideen sind auch nicht realisierbar. Identifiziere, was dir wichtig ist und versuche deinen Mentor in diese Überlegungen einzubeziehen. Seine Sichtweise kann helfen, dir Klarheit in diesen Punkten zu verschaffen.
- *Konzentriere deine Bestrebungen:* Bespreche mit deinem Mentor, wie er es schafft, die unterschiedlichen privaten und beruflichen Aktivitäten unter einen Hut zu bringen. Besonders in frühen Karrierephasen kann man viel in Puncto Zeitmanagement von erfahrenen Kollegen lernen. Effizienz, Ordnung und die Fähigkeit, Störfaktoren auszublenden, werden dir helfen, deine Pläne konzentrierter umzusetzen.
- *Vernetzung:* Frage deinen Mentor nach Tipps, wie man Kontakte aufbauen, pflegen und nutzen kann. Dein Mentor kann dich in aktive Netzwerke einführen und berufliche Kontakte vermitteln. In der Neurologie des 21. Jahrhunderts werden viele Projekte interdisziplinär und multizentrisch durchgeführt. Soziale Kompetenz und die Fähigkeit in Verbänden zu arbeiten sind Charakteristika, die dir sehr helfen können.
- *Zeige Initiative:* Ob an deiner Fakultät, Klinik oder in überregionalen Organisationen, zeige Initiative mit der Umsetzung eigener Ideen und Projekte. Dein Mentor wird dich bezüglich Umsetzbarkeit beraten können und dir unter Umständen Hilfeleistungen bei den Details anbieten können.
- *Entwickle eine gute Beziehung zu deinen Vorgesetzten und Lehrern:* Dein Mentor wird einen Blick dafür haben, was deinen Dozenten oder direkten Vorgesetzten in der Klinik oder im Labor wichtig ist. Profitiere von diesem Wissen und lerne mit Hilfe deines Mentors dies zu antizipieren.
- *Bewahre eine gesunde Work-Life-Balance:* Arbeite hart, aber nicht bis zur Erschöpfung. Dein Mentor wird dir Ratschläge bezüglich der Work-Life-Balance geben

können. Gönn dir Auszeiten. Ab und an ist ein freier Kopf die ideale Voraussetzung für eine zündende Idee.

- *Zu guter Letzt, übernehme Verantwortung für deine eigene Karriere:* Auch in der Neurologie gilt: Jeder ist seines eigenen Glückes Schmied. Dein Mentor kann dir als Lotse in vielen Punkten durch gute Ratschläge, Ideen und mögliche Lösungswege Richtung geben, doch letztlich navigierst du selber durch die Gewässer des Studiums und deiner frühen Karriere. Deine Entscheidungen und dein Handeln bestimmen über den eigenen Erfolg.

10. Der Mentor

Mentoren des Mentoren-Programms der Deutschen Gesellschaft für Neurologie (DGN) sind berufserfahrene Persönlichkeiten aus der neurologischen Forschung, der klinischen Neurologie sowie qualifizierten Praxen. Sie können verschiedene Rollen, wie z.B. Berater, Wissensvermittler, Kontaktanbieter und ideeller Förderer einnehmen, jedoch keinesfalls die Rolle der Eltern oder des Vorgesetzten. Mentorinnen und Mentoren gehen eine langfristige, verbindliche Beziehung zum Wohle der fachlichen und unter Umständen auch persönlichen Entwicklung des Mentees ein.

Der Mentor muss sich der Möglichkeit des großen Einflusses auf die Karriere des Mentees bewusst werden. Vor diesem Hintergrund ist die Erreichbarkeit der Mentorinnen und Mentoren von allergrößter Bedeutung. Der Mentee sollte den Mentor einmal pro Halbjahr zu einem persönlichen Gespräch im Rahmen des Tandem-Mentoring, bzw. des Gruppen-Mentorings bei Studenten treffen können. Der Mentor sollte die Semester- bzw. Jahresberichte der Mentees lesen. Dies dient dazu, den Mentee besser kennenzulernen und auch die Aspekte zu erfahren, die im persönlichen Einzelgespräch, bzw. Gruppengespräch aus zeitlichen oder anderen Gründen nicht geäußert werden können. Anders formuliert können die Mentee-Berichte auch als Ansatz und Startpunkt für die persönlichen Gespräche im Tandem-Mentoring und Gruppen-Mentoring dienen.

Der Mentor sollte bedenken, dass jede Mentor-Mentee-Beziehung anders sein kann und nicht jeder Mentee gleich viel Zeitaufwand benötigt. Auch die individuellen Karriere- und Lebensphasen der Mentees sollten in die Planung des Mentors einbezogen werden. Die meisten Mentor-Mentee-Beziehungen sind für beide Seiten dann am besten, wenn Mentor und Mentee nicht nur eine rein geschäftliche Beziehung führen, sondern Anteil an den

Fortschritten und Erfolgen der anderen Person nehmen und die Beziehung persönliche und freundschaftliche Qualität gewinnt. Dies erfordert auch eine emotionale Investition seitens des Mentors.

Der Mentor muss den Mentee respektieren, unterstützen und seine Erfahrung mit ihm teilen. Er muss den Mentee beobachten und verstehen, sowohl professionell als auch persönlich. Der gute Mentor hat einen Blick für die langfristigen Karriereziele des Mentees und hilft ihm, diese zu erreichen. Zudem bietet er zeitnahes, konstruktives Feedback zu den Fähigkeiten und Erfolgen einerseits und den Fehlern und Rückschlägen des Mentees andererseits an.

Zu den positiven Eigenschaften eines guten Mentors gehören Vertraulichkeit, Ehrlichkeit, Loyalität und emotionale Intelligenz mit einer dazugehörenden Distanziertheit. Ein Mentor zeichnet dem Mentee Wege auf, berufliche Herausforderungen zu meistern. Unter Umständen kann er bei der Arbeitssuche des Mentees behilflich sein.

Folgende Empfehlungen Mentoren unterstützen ein erfolgreiches Mentoring:

- *Respektieren Sie Ihren Mentee:* Bewahren Sie die Vertraulichkeit, die auch vom Mentee erwartet wird.
- *Seien Sie offen für die Ideen und Perspektiven des Mentees:* Viele kreative Ideen kommen von jungen Kollegen.
- *Seien Sie verantwortungsvoll:* Bedenken Sie, dass Sie großen Einfluss auf die Karriere des Mentees ausüben können. Daraus erwächst eine Sorgfaltspflicht, die Sie verantwortungsvoll erfüllen sollten.
- *Bewahren Sie Feingefühl:* Aspekte wie politische, konfessionelle und weltanschauliche Zugehörigkeit des Mentees sollten mit tiefem Respekt begegnet werden. In dem männerdominierten Arbeitsumfeld der medizinischen Forschung und Klinik ist auch eine hohe Sensitivität für Gender-Fragen erforderlich.
- *Bieten Sie Ihren Ratschlag an:* Greifen Sie dem Mentee v.a. in strategischen Fragen unter die Arme; Studenten und Berufsanfänger brauchen oftmals Hilfe bei der Einschätzung, in welche Projekte es sich lohnt Energie und Zeit zu investieren. Als

Mentor haben Sie die Erfahrung um den Mentee vor „vergeblicher Liebesmüh“ zu schützen. Dennoch bedenken Sie, wie ein Sprichwort sagt: Sie wollen dem Mentee „nicht einen Fisch vorsetzen, sondern das Fischen beibringen“. Vertrauen Sie auf die Eigenständigkeit Ihres Mentees. Agieren Sie beratend, doch nie patronisierend.

- *Bieten Sie Einsicht in politische Aspekte des Berufs:* Helfen Sie Ihrem Mentee, wissenschafts- und institutionspolitische Aspekte seiner Tätigkeit früh zu begreifen.
- *Überblicken Sie die langfristigen Ziele Ihres Mentees:* Helfen Sie ihm dabei, Ziele zu fassen, die am besten zu seinen Plänen und Fähigkeiten passen. Diese Ziele sollten Sie gemeinsam mit dem Mentee regelmäßig überprüfen.
- *Nehmen Sie Anteil an den Fortschritten Ihres Mentees:* Mag man zwar auch Rückschläge erleben, so ist es doch eine sehr belohnende Erfahrung, die Fortschritte des Mentees mizuerleben. Bedenken Sie auch, dass seine Erfolge Ihr Ansehen erhöhen können.
- *Helfen Sie Ihrem Mentee, gute Kommunikationskompetenzen zu entwickeln:* Ob im klinischen Umfeld, in der Praxis oder der Welt der Wissenschaft. Mündliche und schriftliche Kommunikationskompetenzen sind in der Medizin des 21. Jahrhundert von entscheidender Bedeutung für den beruflichen Erfolg. Unterstützen Sie Ihren Mentee, produktiv zu sein und ermuntern Sie ihn, früh seine Kommunikationsfähigkeiten auszubauen.
- *Ermutigen Sie Ihren Mentee zu den klassischen Tugenden:* Fleiß, Ordnung, Zuverlässigkeit und Disziplin sind zeitlose Tugenden, die sich früh anzueignen lohnen und das Rückgrad erfolgreicher Karrieren sind. Als Mentor haben Sie die Autorität und den Einfluss diese Tugenden in Ihrem Mentee bewusst zu stärken.
- *Ermutigen Sie Ihren Mentee, neue Wege zu gehen:* Flexibilität und Mobilität können Ihrem Mentee ermöglichen, die beste Ausbildung zu genießen und im besten Arbeitsumfeld für die jeweilige Karrierephase zu arbeiten. Fördern Sie Bestrebungen Ihres Mentees in diesem Zusammenhang.
- *Helfen Sie Ihrem Mentee bei der Suche eines Arbeitsplatzes:* Nutzen Sie Ihr weitreichendes berufliches Netzwerk, um Ihrem Mentee eine passende Arbeitsstelle vorzuschlagen, auf die er sich bewerben kann.

11. Der Ehrenkodex für Mentoren und Mentees

Der Ehrenkodex ist für alle Teilnehmer, Mentoren und Mentees gleichermaßen, mit allerhöchster Stringenz zu beachten:

- Die Gespräche zwischen Mentor und Mentee sind mit höchster Vertraulichkeit und Verschwiegenheit zu behandeln.
- Oftmals arbeiten oder kooperieren Mentees mit anderen Kliniken und Praxen; Gesprächsinhalte über Interna oder Probleme sowohl an anderen Kliniken wie auch in Praxen werden ebenso mit höchster Vertraulichkeit und Verschwiegenheit behandelt.
- Der Mentor wird niemals den Versuch unternehmen, den ärztlichen Mentee „abzuwerben“.
- Abwerbeversuche, Verletzungen der Vertraulichkeit oder Missbrauch von Informationen aus vertraulichen Gesprächen können zum Ausschluss des Mentors und/oder des Mentees aus dem Mentoren-Programm der DGN führen.
- Jegliche Form von körperlichem und geistigem Missbrauch kann zum Ausschluss des Mentors oder des Mentees aus dem Mentoren-Programm der DGN führen.
- Die Entscheidung über solch einen Ausschluss ist dem Vorstand der DGN vorbehalten.

12. Semester- und Jahresberichte der Mentees

Der Mentee formuliert während der Studienzeit Semesterberichte (2-4 Seiten) und nach Studienabschluss Jahresberichte (2-4 Seiten). Inhalt dieser Berichte sind fachliche Aktivitäten des Mentees, sowie Angaben zu außerfachlichen Aktivitäten (z.B. geistige Interessen, soziale, sportliche Aktivitäten, Hobbys).

Die Berichte werden dem Mentor und der Geschäftsstelle der DGN per Post zugesandt.

- Dem Mentee dient das Schreiben eines solchen Berichtes zum Resümee über vergangene Entwicklungen und zur Selbstreflexion. Er kann in diesem Rahmen auch einen Ausblick auf zukünftige Aktivitäten geben und den Bericht als Anstoß nehmen, um über seine Zukunftsplanung nachzudenken.

- Dem Mentor dienen diese Semester-, und Jahresberichte als Vorbereitung für die Gruppengespräche mit den studentischen Mentees, bzw. den Einzelgesprächen mit den Mentees des Tandem-Mentorings. Die Angaben außerfachlicher Aktivitäten ermöglichen ihm ein vollständigeres Bild über die Persönlichkeit des Mentees. Sie können als Ansatzpunkte dienen für den Aufbau einer Beziehung, die nicht nur rein fachlicher, sondern auch persönlicher Natur ist.
- Der Geschäftsstelle der DGN dienen die Berichte als Indiz dafür, dass der Mentee die Bereitschaft zeigt, eine aktive Rolle in der Entwicklung einer guten Mentoring-Beziehung zu übernehmen und sich ihres verbindlichen Charakters bewusst ist.

13. Wann sollte eine Mentoring-Beziehung enden?

Im Regelfall endet die Mentoring-Beziehung formell mit dem Abschluss der Facharztausbildung des Mentees. In vielen Fällen besteht weiterhin reger intellektueller Austausch und persönlicher Kontakt zwischen Mentor und Mentee. Mit der Zeit wird der Mentee erfahrener, kenntnisreicher und routinierter. Mit den Fortschritten des Mentees lichtet sich auch die ursprüngliche Statusungleichheit zwischen Mentor und Mentee. Diese treffen sich zunehmend auf Augenhöhe.

Auch der Studienabschluss kann durch das Ende der Gruppen-Mentoringphase und der Überleitung in das Tandem-Mentoring oder auch aufgrund eines Wohnortwechsels zum Ende der Mentoring-Beziehung führen. Das Mentoren-Programm der DGN berücksichtigt diese Übergangsphasen. Sobald sichere Angaben des Mentees zu regionalen Präferenzen bezüglich des Hauptsitzes des Mentors möglich sind, führt die Geschäftsstelle DGN eine erneute Zuordnung zu einem potentiellen Mentor durch (siehe Kap. 5).

Mentor und Mentee können die Mentoring-Beziehung ohne Angaben von Gründen auch frühzeitig beenden und verpflichten sich in diesem Fall die Geschäftsstelle der DGN zu unterrichten.

Es gibt Fälle, in denen die Mentor-Mentee-Beziehung nicht perfekt funktioniert. Gründe hierfür können in der Vielzahl weiterer Verpflichtungen liegen, die Mentoren und Mentees parallel haben oder auch darin, dass der Nutzen der Beziehung einseitig wird. Hieraus kann ein Ungleichgewicht zwischen Mentor und Mentee hinsichtlich der Verbindlichkeit entstehen und das Fortbestehen der Mentoring-Beziehung gefährden. In diesen Fällen ist offener und loyaler Dialog zwischen Mentor und Mentee nötig. Wie in jeder Beziehung, muss

auch in der Mentoring-Beziehung gezielt an Problemen gearbeitet werden. Falls dies jedoch nicht möglich ist, sollten die Beteiligten eventuelle Konflikte weitestgehend klären und in gegenseitigem Einvernehmen die Mentoring-Beziehung beenden.

14. Besondere Aspekte beim Mentoring weiblicher Mentees

„Die Medizin wird weiblich“ – auch in der Neurologie!

In der Fachgruppe Neurologie ist der Frauenanteil in den letzten 15 Jahren von 26,5% auf 34,9% angewachsen. Dieser Anstieg lässt sich vor allem in den jüngeren Altersgruppen beobachten – so liegt er in der Gruppe der unter 35-jährigen bereits über 50%.

Zur gleichen Zeit finden sich noch verhältnismäßig wenige Kolleginnen in leitenden Positionen in Forschungseinrichtungen und Kliniken. Dies lässt sich nicht nur in der Fachgruppe Neurologie, sondern in allen Fachgruppen in der medizinischen Gesundheitsforschung und –versorgung in Deutschland beobachten.

Die Umsetzung eines ausgewogenen Geschlechterverhältnisses ist eine Herausforderung an die Politik, da die Nachfrage nach kinder- und familienfreundlichen Arbeitsbedingungen in Krankenhäusern, Praxen und Forschungseinrichtungen mit der Anzahl von jungen Ärztinnen steigt. Darüber hinaus wird eine nach Geschlecht differenzierende Förderung von Ärzten in frühen Karrierephasen gebraucht, die gleiche Karrierechancen für Frauen fördert. Vor diesem Hintergrund ist die DGN bestrebt, eine größtmögliche Anzahl von Mentorinnen für die Teilnahme am Mentoren-Programm zu gewinnen. Sie können durch ihre Vorbildrolle dazu beitragen, den Weg für eine Vielzahl weiterer Ärztinnen zu einer erfolgreichen Karriere in der Neurologie zu bereiten.

Im Zusammenhang mit der Förderung weiblicher Mentees sind folgende Erwägungen für Mentoren und Mentees in Betracht zu ziehen:

- *Ungleichgewicht der Geschlechterverteilung:* Aufgrund des relativ geringen Frauenanteils in der Altersgruppe der über 40-jährigen Neurologen, aus der die Mentoren hauptsächlich rekrutiert werden, ergibt sich bezüglich der Geschlechterverteilung ein Ungleichgewicht zwischen den Gruppen der Mentoren und Mentees. Dies bedeutet, dass keine geschlechterspezifische Zuordnung von Mentees zu Mentoren getroffen werden kann und es für die beteiligten Personen erforderlich ist in diesem Zusammenhang Flexibilität zu zeigen.

- *Gender-Fragen erkennen:* Dieses Ungleichgewicht erfordert von Mentoren und Mentees eine erhöhte Sensitivität für Gender-Fragen.
- *Gender-Fragen angehen:* Das Mentoring sollte dabei Gender-Fragen nicht ignorieren, sondern aktiv thematisieren. Beispielsweise sollte besprochen werden, welche besonderen Anforderungen an Frauen, die ihre Karriereziele verwirklichen möchten, bestehen oder mit welchen Mitteln eine Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf möglich ist.
- *Zeitmanagement und Wahl des Arbeitsumfelds:* Für die Herausforderungen des Privatlebens sind Pläne gefragt, die sich mit dem Alltag des Arbeitsumfeldes in der jeweiligen Karrierephase vereinbaren lassen. Dies erfordert neben gutem Zeitmanagement auch eine besondere Sorgfalt in der Wahl des Arbeitsplatzes. Es ist wichtig zu wissen, welcher Spielraum an den jeweiligen Kliniken, Praxen oder Forschungseinrichtungen für den Fall der Mutterschaft bestehen und ob sich Vorgesetzte in der Erarbeitung individueller Lösungen unterstützend einsetzen.
- *Förderung von Beziehungen zu erfolgreichen Frauen in der Arbeitswelt:* Der Mentor verfügt über ein weitreichendes Beziehungsnetz in der Arbeitswelt. Dieses Netzwerk kann zum Vorteil weiblicher Mentees genutzt werden, wenn der Mentor in speziellen Fragestellungen den Eindruck hat, dass eine Kollegin aus ihren persönlichen Erfahrungen sachdienlichere und bessere Ratschläge bieten kann. Entweder kann sich der Mentor für den Mentee erkundigen und diese Informationen weiterreichen oder er kann den Kontakt zwischen der Kollegin und dem Mentee herstellen.

Dr. Thomas Thiekötter
(Geschäftsführer der DGN)

Haidar Salimi Dafsari
(Wissenschaftlicher Mitarbeiter,
Universitätsklinik Köln)

Dr. Martin Wolz
(Sprecher der Jungen Neurologen,
OA der Universitätsklinik Dresden)