



Deutscher  
Ärztinnenbund

---

## **Leitfaden Tandem-Mentoring -**

***Verlässliche Begleitung in jeder Karriere- und***

***Lebensphase***

## 1. Was ist Mentoring?

Die klassische Form des Mentoring hat den Ursprung in der antiken griechischen Sagenwelt: Odysseus beauftragte seinen Vertrauten Mentor, in seiner Abwesenheit seinem Sohn Telemachos als väterlicher Freund, Ratgeber und Lehrer zur Seite zu stehen (Ziegler 2009). Von diesem Bild ausgehend, wird unter dem Begriff Mentoring die Beziehung zwischen einer erfahrenen Person (Mentorin) und einer weniger erfahrenen Person (Mentee) verstanden. Ziel ist es, die Mentee in ihren Lernprozessen und in ihrer Persönlichkeitsentwicklung zu fördern (Sloane und Fuge 2013). Mentoring lässt sich als Win-Win-Szenario im Sinne eines gegenseitigen Lernens von Mentorin und Mentee beschreiben (Haasen 2001).

Nach klassischem Vorbild entwickelt sich in informeller Weise eine exklusive Tandembeziehung zwischen Mentorin und Mentee (One-to-one Mentoring). Dauer, Intensität und Zielsetzung des Mentorings vereinbaren Mentorin und Mentee dabei selbstständig.

Aktuelle Mentoring-Programme, wie auch das Programm des MentorinnenNetzwerkes des Deutschen Ärztinnenbundes, sind überwiegend als formelles Mentoring angelegt: Zielsetzung, Dauer und Bildung der Mentorin-Mentee-Beziehung (Matching) werden durch eine Institution definiert und vorgegeben.

Kram (Kram 1983) beschreibt folgende Mentoring-Funktionen:

- eine *berufsbezogene Funktion*. Das berufliche Vorankommen und die Karriere der Mentee werden unterstützt. Die Mentorin ist Diskussionspartnerin für berufliche Ansichten, Ideen und Leistungen und gibt hierzu ein Feedback.
- eine *psychosoziale Unterstützungsfunktion*. Diese umfasst die persönliche Beratung, Akzeptanz, Freundschaft sowie ein Rollenmodell und unterstützt die Mentee in schwierigen Situationen.
- eine *Vorbildfunktion*. Diese bezieht sich auf das Rollenmodell und wird mittlerweile als eine eigene und wichtige Funktion angesehen. Die Wirkungsweise beruht auf dem Modell-Lernen nach Bandura (Sloane und Fuge 2013).

Je mehr dieser Unterstützungsfunktionen eine Mentorin übernehmen kann / übernimmt, desto größer ist der Nutzen für die Mentee. Mit Blick auf eine erfolgreiche berufliche Entwicklung in der modernen Arbeitswelt wird diskutiert, dass es je nach beruflicher/persönlicher Situation durchaus hilfreich sein kann, durch verschiedene Mentorinnen/Mentoren unterstützt zu werden. Entscheidend dabei sind die Anzahl und Qualität einzelner Unterstützungsfunktionen (Blickle et al 2003). Der Umfang der Unterstützung kann dabei auch zeitlich sehr kurz sein (Herzog 2014).

## **2. Mentoring-Programm des Deutschen Ärztinnenbundes**

Im Mentoring-Programm des Deutschen Ärztinnenbundes findet ein Tandem-Mentoring statt: eine noch unerfahrene Person wird durch eine Person mit einem breiteren Erfahrungsschatz begleitet und unterstützt. Ziel dieses Mentorings ist vor allem die Weitergabe von Erfahrungswissen in ...

- Studium und Arbeitswelt
- Fachlichem
- Netzwerken
- Karriereplanung und -reflexion
- Gremienarbeit und gesundheitspolitische Mitgestaltung
- Work-Life-Balance
- Persönlichem

Das MentorinnenNetzwerk basiert auf der ehrenamtlichen Tätigkeit der beteiligten Mentee und Mentorin. Die Mentee-Mentorin-Beziehung darf nicht für finanzielle Eigeninteressen genutzt werden (wie z.B. zur Personalgewinnung oder zur Patientinnen-/Klientinnen-Akquise).

## **3. Motivation**

### **a. Warum Mentee werden?**

- Persönlicher vertrauensvoller Kontakt zu einer erfahrenen Ärztin
- Unterstützung, Orientierung und Reflexion eigener Pläne in Bezug auf Studium, Beruf und Karriere sowie Privatleben
- Erarbeitung des Umgangs mit Barrieren und Hindernissen
- Aufbau von Netzwerken
- Hilfestellung bei der Wahl des Fachgebietes, beim Berufseinstieg und bei der weiteren Karriereplanung
- Vermittlung von Kenntnissen zu Strukturen von Klinik, Universität, Praxis und außerklinischen Institutionen
- Vermittlung von Kenntnissen zu Akteuren auf den vielfältigen Ebenen der Gesundheitspolitik, sowie Hilfestellung beim Einstieg in die berufspolitische Gremienarbeit und anderen Möglichkeiten der politischen Mitgestaltung
- Erlernen notwendiger Fertigkeiten und Fähigkeiten, Stärken des Selbstwertgefühls
- Vernetzung zwischen Mentees

### **b. Warum Mentorin werden?**

- Einblick in die Sichtweise, Ideen und Lebenswirklichkeiten der Mentees
- Impulse und Anregungen für die eigene Arbeit und Stärkung der sozialen und Beratungskompetenz
- Erkennen und Weiterentwickeln eigener Fähigkeiten
- Aktive Nachwuchsförderung von Frauen
- Vernetzung zwischen Mentorinnen

#### **4. Verantwortung**

##### **a. Was ist meine Aufgabe als Mentee?**

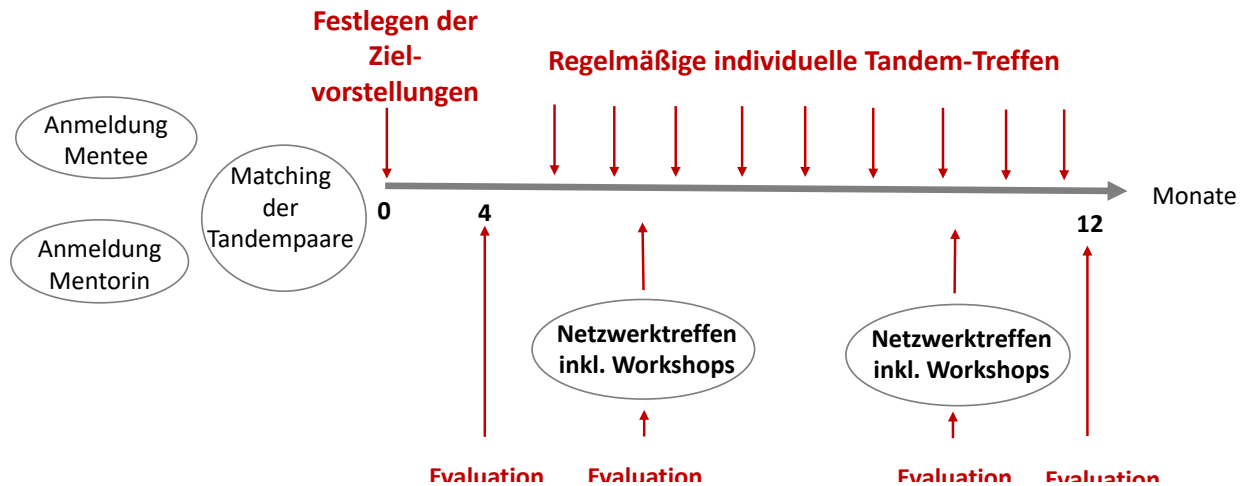
- Die Mentee kann sich im MentorinnenNetzwerk der eigenen persönlichen und professionellen Ziele bewusst werden und lernen, bei Herausforderungen oder Schwierigkeiten Eigenverantwortung zu übernehmen.
- Die Mentee ist für die aktive Beziehung zur Mentorin verantwortlich. Die Mentees organisieren die individuellen Treffen mit der Mentorin und planen weitere Schritte.
- Sowohl die Mentee als auch die Mentorin vereinbaren im ersten Monat nach Matching der Tandempartner, unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Vorstellungen der Mentee, die Ziele der Beziehung. Beide sind verantwortlich für das Erreichen von diesen. Das MentorinnenNetzwerk ist nicht dafür gedacht, dass fertige Lösungen für Probleme geliefert werden, sondern dass gemeinsam Optionen beleuchtet und diskutiert werden.
- Die Mentee berichtet der Mentorin regelmäßig über den Fortgang der vereinbarten Ziele. Darüber hinaus findet einmal im Jahr eine Evaluation der Mentorin und des Programms mittels Online-Evaluation statt. Die Workshops im Rahmen der Netzwerktreffen werden separat evaluiert.
- Die Mentee ist angehalten, bei den bis zu zweimal jährlichen Netzwerktreffen anwesend zu sein.

##### **b. Was ist meine Aufgabe als Mentorin?**

- Die Mentorin unterstützt das Programm und nimmt sich ausreichend Zeit für die Beziehung mit der Mentee.
- Sowohl die Mentorin als auch die Mentee vereinbaren im ersten Monat nach Matching der Tandempartner die Ziele der Beziehung und sind verantwortlich für deren Erreichen.
- Die Mentorin soll die Mentee beratend und unterstützend dazu ermutigen, Entscheidungen für persönliche Frage- oder Problemstellungen selbst zu treffen. Dabei kann die Mentorin

verschiedene Rollen einnehmen, z.B. als Beraterin, als Ideengeberin, als Begleiterin, als Vertrauensperson, als Expertin des eigenen Fachgebiets bzw. als Vorbild.

## 5. Ablauf des Programms



Das Mentoring-Programm orientiert sich an den Qualitätsstandards des Forum Mentoring (2014; S. 13-31), in dem das MentorinnenNetzwerk Mitglied ist.

Bereits bei der Anmeldung der Mentee wird der Lebenslauf bzw. die Zielvorstellungen für das Tandem Mentoring schriftlich festgelegt und der Mentorin nach erfolgtem Matching zur Verfügung gestellt. Die Mentee ist verantwortlich für die Organisation individueller Treffen mit der Mentorin sowie deren Inhalt. Die Zielvorstellungen sollten durch die Mentee und die Mentorin gemeinsam regelmäßig überprüft und ggf. angepasst werden.

Bis zu zweimal jährlich finden Netzwerktreffen statt, bei denen sich sowohl die Mentees und die Mentorinnen untereinander als auch gegenseitig vernetzen können. In diesem Rahmen erfolgen außerdem Workshops zum Erwerb spezieller Kompetenzen. Darüber hinaus werden angeleitete Supervisionen für die Mentorinnen angeboten.

Die regelmäßige Evaluation beinhaltet die einmal jährliche gegenseitige Evaluation der Mentees und Mentorinnen sowie die Evaluation der jeweiligen Workshops.

## 6. Literaturangaben

Blickle, G., Kuhnert, B. & Rieck, S. (2003). Laufbahnförderung durch ein Unterstützungsnetzwerk: Ein neuer Mentoringansatz und seine empirische Überprüfung. *Zeitschrift für Personalwirtschaft*, 3, S. 118-128. DOI: 10.1026//1617-6391.2.3.118.

Forum Mentoring. Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft. (Juni 2014). Mentoring mit Qualität. Qualitätsstandards für Mentoring in der Wissenschaft. Verfügbar unter: [http://www.forum-mentoring.de/index.php/qualitaet\\_top/qualitatsstandards/inhalt/](http://www.forum-mentoring.de/index.php/qualitaet_top/qualitatsstandards/inhalt/) [11.05.2020].

Haasen, N. (2001). Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept. S. 3, München: Wilhelm Heyne.

Herzog, Marius (2014). Mentoring-Programme an Hochschulen: ein Beitrag zu institutionalisierter Ungleichheit? *Zeitschrift für Hochschulentwicklung*, 1, S. 57–69.

Kram, Kathy E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal*, 4, S. 608-625.

Sloane, P.F. E. & Fuge, J. (2013). Mentoring als hochschuldiadaktisches Konzept - Eine Potentialanalyse. In K.-H. Gerholz & P.F.E. Sloane, *Studiengänge entwickeln - Module gestalten. Eine Standortbestimmung nach Bologna* (S. 167-197). Paderborn: Eusl.

Ziegler, A. (2009). Mentoring: Konzeptionelle Grundlagen und Wirksamkeitsanalyse. In H. Stöger, A. Ziegler & D. Schimke (Hrsg.), *Mentoring: Theoretische Hintergründe, empirische Befunde und praktische Anwendungen* (S. 7-29). Lengerich: Pabst Science Publishers.