



## Empfehlungen für ein erfolgreiches und effektives Mentoring

# Goldene Regeln für Mentees

Es gibt bereits viel über Mentoring zu lesen. Der Frage, wie man ein guter Mentee wird, ist bislang wenig nachgegangen worden. Dadurch herrscht im Augenblick eine Asymmetrie in der Literatur, da doch ein effektives Mentoring ohne Mentee nicht existieren kann. Da dieses Thema wichtig ist und es zugleich an Anleitungen mangelt, haben wir versucht, „goldene Regeln“ für Mentees zu definieren. Im Folgenden sind einige Überlegungen für Mentees aufgelistet, welche keinesfalls als vollständig, sondern vielmehr als Basis für weitere Überlegungen gesehen werden können.

### KEYPOINTS

- *Wähle den richtigen Mentor, der dich unterstützt und von dem du lernen kannst.*
- *Gehe respektvoll mit der Zeit deines Mentors um und nutze sie vernünftig.*
- *Kommuniziere effizient und effektiv mit deinem Mentor.*
- *Sei engagiert, dynamisch und teamorientiert.*

### Den richtigen Mentor auswählen

Die Wahl des richtigen Mentors ist essenziell. Selten findet man eine einzige Person, die alle Bedürfnisse eines Mentees erfüllen kann. Sinnvoll ist ein Team aus Mentoren, die in Kombination die Schwerpunkte Inhalt, Klinik und Strategie für dich, den Mentee, gemeinsam abdecken können. Tatsache ist bekanntlich, dass eine teamorientierte Wissenschaft unabdingbar für den akademischen Erfolg ist und eine diszipliniübergreifende Zusammenarbeit die Perspektive auf jeden Fall erweitert.

Den richtigen Mentor zu finden ist jedoch keine simple Angelegenheit. Es ist eher ein Prozess aus Urteilsbildung und Lernen. Viele Mentoren betonen die Notwendigkeit einer Übereinstimmung der eigenen Ziele mit den Fähigkeiten und dem Wissensstand, die der Mentor mit einem teilen kann.

Manchmal sucht man sich als Mentee ein Vorbild, die Art Person, die man selbst gerne werden möchte. Aber um die eigene Arbeit zu verbessern, benötigt man auf jeden Fall jemanden mit der entsprechenden inhaltlichen Expertise oder jemanden mit einem gewissen Einfluss innerhalb eines Fachbereiches und einem breit aufgestellten Netzwerk.

Keine leichte Aufgabe, denn Personen in Führungspositionen sind nicht zwangs-

läufig auch gute Mentoren. Die persönlichen Attribute des Mentors, wie Geduld und Altruismus, sind fundamental für eine gute Mentor-Mentee-Beziehung. Dem Mentor sollten Sympathie, Vertrauen und Respekt entgegengebracht werden können und du solltest dir sicher sein, dass er auch deine Interessen vertritt.

Es ist auch wichtig, Mentoren zu meiden, die einen einseitigen Vorteil aus ihren Mentees ziehen wollen. Zugegeben, solche problematischen Mentoren zu erkennen ist nicht einfach. Ein Gespräch mit aktiven oder früheren Mentees kann dabei hilfreich sein. Die Verantwortungen liegen allerdings auf beiden Seiten. Ein Mentee sollte ebenfalls kein „ausnutzendes“ Verhalten zeigen. Es ist beispielsweise unklug, den eigenen Mentor lediglich als Patron zu nutzen, der die notwendigen Türen öffnet und die Arbeiten Korrektur liest. Ein absoluter und Grenzen überschreitender Fehler wäre es auch, den Mentor mit eigenen kleinen Problemen zu belasten. Merksatz dazu, überspitzt formuliert: Ein Mentor ist kein Psychotherapeut.

### Zeitplanung und gute Vorbereitung

Die Zeit deines Mentors ist wertvoll. Jeder, der sich als Mentor qualifiziert, hat wahrscheinlich mehrere Mentees und Verantwortungen. Ein Mentee, welcher die

Zeit seines Mentors respektiert und Wege findet, diese produktiv zu nutzen, erfährt den größten Vorteil aus einem Mentorship. Vereinbare selbst die Termine mit deinem Mentor, warte nicht, bis er sich meldet, und nutze wenn möglich einen regulären Termin.

Vorbereitung ist essenziell, um die Zeit des Mentors effektiv zu nutzen. Plane Meetings, indem du die Agenda und wichtige Diskussionspunkte vorgibst, beispielsweise klinische, wissenschaftliche, administrative oder persönliche Updates. Füge auch eine Zeitvorgabe an, um jedes Thema so einzuteilen, dass ihr euch beide auf das Wichtigste konzentriert.

Versuche neben dem Identifizieren der Probleme auch Lösungsvorschläge vorzubereiten, um deinem Mentor Hilfestellung zu geben und gemeinsam die beste Antwort zu erarbeiten. In der Wirtschaftswelt ist das bekannt unter „managing your manager“ oder „managing up“. Du solltest deinem Mentor auch helfen, sich auf euer Meeting vorzubereiten, beispielsweise mit der Bitte, einen wissenschaftlichen Abstract vorab durchzusehen, welchen ihr bei eurem Treffen besprechen könnt.

### Wichtig: Kommunikation mit dem Mentor

Effektive Kommunikation ist ausschlaggebend für eine erfolgreiche Mentee-Men-

tor-Beziehung. Eine solche Kommunikation braucht umfangreichen Einsatz und Vorbereitung vonseiten des Mentees. Mentoren können lediglich vonnutzen sein, wenn sie deine Ziele und Aktivitäten verstehen, mögliche Hindernisse wahrnehmen und erkennen, auf welche Weise sie hilfreich in der Bewältigung solcher Hürden sein können.

Die Zusammenarbeit mit deinem Mentor sollte mit einem ehrlichen Gespräch über die eigenen Ziele und Erwartungen beginnen. Ich nutze ein geschriebenes Gerüst/einen Plan der kurz- und langfristigen Ziele. Das hilft bei der Evaluierung, ob du und dein Mentor die Erfolgsvision teilt. Klärt Rollen und Erwartungen von beiden Seiten, um Konflikten, Spannungen und Enttäuschungen vorzubeugen.

Während des Verlaufes eines Menteeships sollten Meetings die Grundlage für den Ablauf des Mentorships bilden, in denen der Großteil der Zusammenarbeit stattfindet. Man sollte eine regelmäßige Kommunikation etablieren, welche die jeweiligen Ziele und die notwendigen Schritte bis dorthin inkludiert, zum Beispiel:

- Diskussion neuer Projekte vor Projektübernahme
- Updates über die Korrespondenz zu Journals und Förderungen/Grants: sowohl gute als auch schlechte Neuigkeiten
- Zusammenfassung zum Status des laufenden Projektes, inklusive Fortschritt und Problemen

Während der Treffen sollte auf die Reden-Zuhören-Ratio geachtet werden. In den meisten Meetings sollte die Ratio unter eins sein, sprich: Man sollte selbst weniger reden als zuhören.

Außerhalb von Meetings solltest du auf das Volumen und die Struktur der Korrespondenz achten, die an den Mentor gesendet wird. Vage Fragen in E-Mails unter viel Text zu vergraben, ist nicht empfehlenswert. Ideal sind konkrete Fragen mit einem knappen Hintergrund, die mit Ja oder Nein beantwortet werden können. Anzunehmen ist, dass der Mentor die

Antworten neben oder zwischen anderen Aufgaben liefert und dabei vermutlich ein Mobiltelefon nutzt.

Die meisten Mentoren benötigen einen ausreichenden Vorlauf, um dich effektiv zu unterstützen. Plane eine vernünftige Vorlaufzeit ein und überprüfe, ob der Mentor die Anfrage beantworten kann. Falls du deinen Mentor ersuchen willst, einen Abstract, ein Manuskript oder ein Stipendiumsansuchen zu überprüfen, überleg zuerst, wie lange er dafür benötigt wird. Panische E-Mails mit einer Bitte um Antwort innerhalb von 24 Stunden werden wahrscheinlich nicht gut aufgenommen.

### **Mentees: engagiert, dynamisch, teamorientiert**

Mentoren bevorzugen Leute, mit denen es Spaß macht, zusammenzuarbeiten; Leute, die dynamisch sind und voll hinter der Sache stehen. Mit emotional ermüdendem Verhalten, wie ständigem Beschweren und Pessimismus, wird man sich bei seinem Mentor nicht beliebt machen.

Mentees müssen zeigen, dass sie vernünftig sind und ernsthaft daran interessiert, zu lernen, ohne ihren Mentor für ihr emotionales Wohlbefinden verantwortlich zu sehen. Auf Feedback oder Ratschläge mit negativen Emotionen oder defensiven Erwidern zu reagieren gibt einem Mentor weniger Spielraum für nützliche Anleitung, was vielleicht dazu führt, dass die Partnerschaft aufgelöst wird. Dies alles wäre von deutlichem Nachteil für die Weiterentwicklung des Mentees.

Versuche eher eine Quelle für Energie als ein Energie-„Abfluss“ im Mentorship-Verhältnis zu sein. Hilf dabei, Projekte voranzutreiben, und akzeptiere alle Kommentare als wichtige Lernhilfen, selbst wenn sie sehr direkt wirken.

Bedenke, dass du dich am Anfang deiner Karriere befindest und dabei bist, dir eine Reputation aufzubauen. Menschen entwickeln im Laufe der Zeit eine eigene Referenz, stell also sicher, dass du als „Vollender“ in Erinnerung bleibst, als jemand, der Aufgaben fristgerecht abarbei-

tet. Erklärst du dich zu einer Arbeit bereit, sollte dies als verbindlich angesehen werden. Stelle dann sicher, dass das Ergebnis rechtzeitig und mit hohen Standards ausgehändigt wird.

Sei großzügig und ehrlich beim Zeigen von Anerkennung. Durch Engagement mit deinem Mentor, den Kollegen und einer breiteren wissenschaftlichen Gemeinschaft wirst du bald zu einem unersetzlichen Mitarbeiter, nicht nur für deinen Mentor, sondern auch für die gesamte Institution.

Effektives Menteeship ist eine Fähigkeit, die zu erlernen eine gewisse Praxis, Geduld und auch Fehlversuche braucht. Ein höchst effizienter Mentee sucht den richtigen Mentor, kommuniziert klar und direkt, ist engagiert, vorbereitet und belebend. Er absolviert Aufgaben noch vor dem Zeitplan und ist zugleich teamorientiert. Ich hoffe, dass diese Überlegungen dir helfen, erfolgreich zu sein. ■

Autoren:

Prof. **Shahrokh F. Shariat**

E-Mail: shahrokh.shariat@meduniwien.ac.at

Dr. **Julian Vesper**

E-Mail: julian.veser@meduniwien.ac.at

Medizinische Universität Wien

Universitätsklinik für Urologie

■06