

Renate Petersen*



Renate Petersen

Wissenschaftliche Personalentwicklung in der Universitätsmedizin von der Promotion bis zur Habilitation

In der Hochschulmedizin ist eine wissenschaftliche Qualifizierung nur unter erheblicher Mehrfachbelastung aus Anforderungen des klinischen Alltags und den Verpflichtungen in Forschung und Lehre zu erreichen. Bisher wurden in Medizinischen Fakultäten kaum systematische, fachübergreifende Personalentwicklungsprogramme aufgebaut.

Die Autoren stellen ein an der Medizinischen Fakultät der Universität Duisburg Essen praktiziertes und evaluiertes Modell vor, das aus den Bausteinen *Mentoring – Training – Networking* besteht und den wissenschaftlich interessierten Nachwuchs vom Studium¹ bis zur Professur in seiner Karriereentwicklung unterstützt und gleichzeitig die Organisationsentwicklung fördert. Das Programm setzt außerdem durch spezielle Angebote, die sich exklusiv an Frauen richten, einen besonderen Fokus auf das Erreichen der Geschlechtergleichheit.

Die einzelnen Programm-Module werden zunächst als integriertes Konzept für verschiedene Statusgruppen (Promovierende und PostDocs) differenziert dargestellt.

Es liegen inzwischen Abschlussequalitionen von zwei Programmdurchläufen vor. Mit standardisierten Fragebögen und ergänzenden offenen Fragen wurden die Nachwuchswissenschaftlerinnen um ihre persönliche Bewertung und um Angabe von erreichten Zielen gebeten. In einem weiteren Fragebogen gaben die Mentor/innen ihre Einschätzung des Programms ab.

1. Ausgangslage

Im Hinblick auf die Sicherung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Hochschulen spielen Profilbildung, Qualitätssicherung und Nachwuchsförderung eine strategisch entscheidende Rolle. Zur nachhaltigen Sicherung international wettbewerbsfähiger Spitzenforschung ist es eine zentrale Herausforderung für die Medizinischen Fakultäten, Begabungsressourcen zu erschließen und den wissenschaftlichen Nachwuchs als wesentlichen Träger von Innovation zu fördern. Es gilt, schon früh mit der Rekrutierung hochqualifizierter Mitarbeiter/innen zu beginnen. Wissenschaft und Forschung werden zunehmend in internationalen und interdisziplinären Teams mit hoher Drittmittelförderung organisiert. Dies bedeutet, dass junge Nachwuchswissenschaftler/innen neben ihrer fachwissenschaftlichen Ausbildung in größerem Maße als bisher Management- und Leitungskompetenzen für die Forschung erwerben müssen. Sie sollen dazu befähigt werden, Projekte zu initiieren und zu organisieren, Forscherteams aufzubauen und zu leiten, die Inhalte und Ergebnisse ihrer Arbeit

darzustellen und den Wissenstransfer bis zur Umsetzung zu begleiten.

Wie bereitet ein Hochschulstandort seinen Nachwuchs hierauf vor und welche Benefits ergeben sich hieraus für die Medizinische Fakultät?

Es stellen sich vielfältige Fragen: Wie kann eine Entscheidung für eine akademische Laufbahn in der Medizin getroffen werden? Was gehört zu einer wissenschaftlichen Karriere in der Medizin? Was wird von jungen Nachwuchswissenschaftler/innen erwartet? In welcher Weise ist klinische Arbeit mit Aufgaben in Forschung und Lehre vereinbar? Wie ist eine pädagogische Ausbildung möglich, die Voraussetzung für eine qualifizierte Lehre darstellt? Wie bildet sich die Kontur eines individuellen Forschungsprofils heraus? Wodurch werden Wissenschaftler/innen in der Fachcommunity sichtbar? Wie entsteht ein wissenschaftliches Netzwerk?

Das Medizin-Mentoring-Konzept soll Antworten auf die eingangs gestellten Fragen finden und gleichzeitig besondere Maßnahmen in den Blick nehmen, die Unterrepräsentanz von Frauen in wissenschaftlichen Führungspositionen mittel- bis langfristig auszugleichen. Im medizinischen Bereich studieren in Deutschland mehr als 60% Frauen. Ihr Anteil an erfolgreich abgeschlossenen Promotionen beträgt bereits nahezu 70%, jedoch verringert sich ihre Beteiligung an Habilitationen und Professuren deutlich. In The New York Times wird im Juli 2010 mit Blick auf alle Fachdisziplinen berichtet, dass „Women get more degrees and score higher grades than men in industrialized countries. (...) Only 18 percent of tenured professors in the 27 countries of the European Union are women“ (New York Times 5, March 2010).

Das hier vorgestellte Konzept enthält aus diesen Gründen auch ausdrücklich Angebote, die sich exklusiv an Frauen richten.

2. Ziele

Die hier vorgestellten Programme verfolgen Ziele in mehrfacher Hinsicht. Als akademische Personalentwicklung sollen auf der *individuellen Ebene* spezifische Potenziale von Nachwuchswissenschaftler/innen unter Berücksichtigung der individuellen Interessen und Stärken gefördert und Begabungsressourcen erschlossen werden. Das Karriereförder-

* unter Mitarbeit von Prof. Dr. Angelika Eggert, Prof. Dr. Ruth Grümmer, PD Dr. Ulrike Schara, Prof. Dr. Wolfgang Sauerwein

¹ In der Medizin wird die Dissertation schon im Studium begonnen.

programm setzt bereits in der Promotionsphase an und begleitet engagierte Wissenschaftler/innen bis zum Abschluss der Habilitation. Sie werden auf künftige Forschungs- und Führungsaufgaben durch den Erwerb fachübergreifender Schlüsselkompetenzen vorbereitet und erhalten Hilfen zur Konfliktbewältigung.

Im Sinne der strategischen Hochschulentwicklung ist eine frühe Rekrutierung des wissenschaftlichen Nachwuchses – hier insbesondere Frauen – intendiert, die bereits in der Dissertationsphase beginnt. Durch die zielgerichtete Gestaltung von Lern- und Entwicklungsprozessen können Synergieeffekte durch die Förderung interdisziplinärer Zusammenarbeit erzeugt werden (*strukturelle Ebene*).

Konkret haben die Mentees **im Mentoring** die Möglichkeit, gemeinsam mit der Mentorin/dem Mentor persönliche und berufliche Ziele festzulegen und die Karriere strategisch zu planen. Eine Mentorin/ein Mentor kann z.B. zur Klärung beitragen, was in einem spezifischen Feld zum Erfolg erforderlich ist und dabei behilflich sein, das individuelle Forschungsprofil der Nachwuchswissenschaftler/in zu konturieren. Überdies kann eine Mentorin/ein Mentor bei der Prioritätensetzung beraten und Hilfestellung bei der Ausbalancierung der vielen Verpflichtungen im Zusammenspiel von Klinik und Forschung leisten.

Mentoring hat zum Ziel, die Mentees beim Erreichen der nächsten Qualifikationsstufe zu unterstützen und ihre wissenschaftliche Arbeit zu fördern. Eine Mentorin/ein Mentor kann z.B. den eigenen Einfluss dazu nutzen, dass die Mentee stärker in der Organisation wahrgenommen wird. Im Austausch mit den Mentor/innen und mit anderen Mentees sollen die Nachwuchswissenschaftler/innen ihre Laufbahn bewusst als dynamisch erleben und stärker motiviert sein, den Karriereaufstieg gezielt anzugehen.

Die Teilnehmer/innen an diesem Programm sollen Strukturen und informelle Spielregeln der Scientific Community besser kennen lernen und wirksam nutzen. Ihnen soll der Aufbau eines eigenen wissenschaftlichen Netzwerkes ermöglicht werden, durch das sie gezielt ihre Integration im Wissenschaftsbetrieb und in der wissenschaftlichen Gemeinschaft verbessern können. Schon früh sollen sie erkennen, dass hierdurch die Sichtbarkeit des eigenen Forschungsbereiches bei anderen Wissenschaftler/innen gefördert wird. Durch den Austausch kann die Bekanntheit erhöht sowie das eigene Forschungsvorhaben reflektiert und weiterentwickelt werden. Neue Impulse können zu interdisziplinären Forschungsk Kooperationen anregen.

Durch zentral organisierte Netzwerkveranstaltungen mit den übrigen Mentees und informelle Treffen sollen Kontakte zu anderen Wissenschaftler/innen in ähnlicher Lage entstehen. Networking-Dinner mit Mentor/innen sowie Teilnehmer/innen der aktuellen sowie ehemaliger Programmdurchläufe bieten weitere Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch und zur Intensivierung bestehender bzw. Knüpfung neuer Beziehungen. Darüber hinaus können Kontakte zu Teilnehmer/innen vergleichbarer Mentoring-Projekte anderer Hochschulen hergestellt werden.

Mentor/innen werden durch die Übernahme einer Mentor/innenrolle die Chance des Wissens- und Erfahrungstransfers, der Reflexion eigener Führungserfahrungen, der Erweiterung ihrer Beratungskompetenzen und des Ausbaus

der eigenen Kontakte haben. Dies bedeutet, dass die Partner/innen durch wechselseitigen Austausch Gelegenheit bekommen, in einem reziproken Prozess neue Impulse zu erhalten und ihr hinzugewonnenes Wissen in ihre Aufgabenfelder einzubringen. Mentor/in-Mentee-Beziehungen sind als komplementäre Entwicklungsbeziehungen zu sehen, in deren Rahmen beide Seiten eine Entwicklungsaufgabe zu bewältigen haben (vgl. Kram 1985).

Durch das Seminarprogramm sollen die Teilnehmer/innen Schlüsselkompetenzen erwerben, die sie auf künftige Führungsaufgaben in der Medizin vorbereiten.

3. Aufbau und Konzept des Programms

Das in der Medizinischen Fakultät der Universität Duisburg-Essen eingeführte Programm besteht aus den nachfolgend dargestellten drei Modulen



und variiert in den Inhalten für Promovierende und Post-Docs.

3.1 Mentoring

Mentoring spielt in der Personalentwicklung seit langem eine besondere Rolle. Eine erfahrene Person (Mentor/in) gibt für einen begrenzten Zeitraum ihr Erfahrungswissen informell an eine weniger erfahrene Person (Mentee) zur Unterstützung ihrer beruflichen und persönlichen Karriere weiter. Dies ist in der traditionellen Form jedoch nur für jene Personen zugänglich, die von einer im Status höher gestellten Person persönlich hierfür erwählt werden. Beziehungen dieser Art entstehen durch subjektive Selektionsprozesse und sind nicht selten durch paternalistische Mechanismen und Abhängigkeitsstrukturen geprägt.

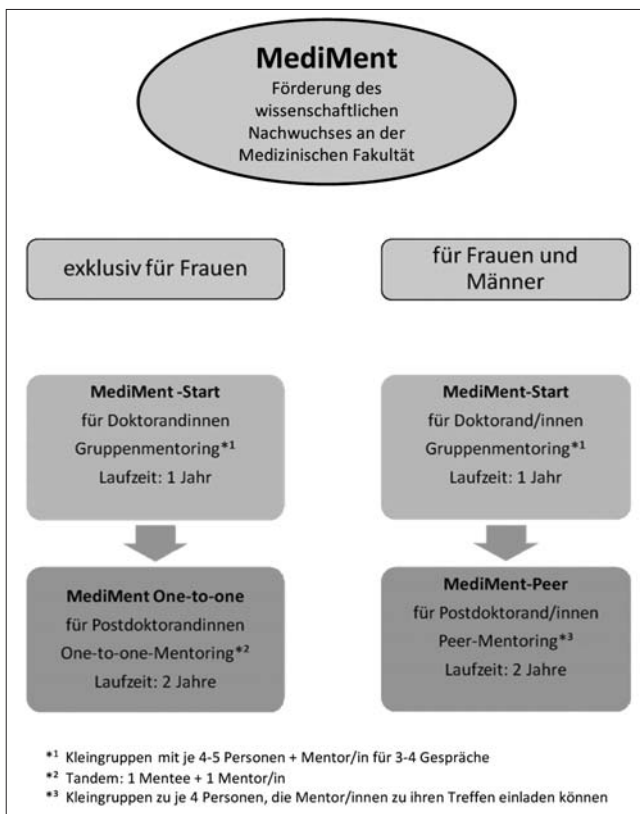
In dem vorliegenden, *strukturierten* Mentoring-Konzept werden alle Fakultätsmitglieder durch die Leitung der Medizinischen Fakultät eingeladen, sich an der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses zu beteiligen und im Sinne eines Inhouse-Mentorings als Mentor/innen zu fungieren. Wenn sie die Aufgabe einer Mentorin/eines Mentors übernehmen möchten, werden sie durch ein persönliches Vorgespräch mit der Programmkoordinatorin und/oder einem Mitglied des Beirats sowie durch die Aushändigung eines ausführlichen Informationsheftes für Mentor/innen auf ihre künftige Rolle vorbereitet. Es wird deutlich gemacht, dass das Konzept bezüglich der Qualität der Förderbeziehung von einer Autoritäts-, statt einer Machtbeziehung ausgeht. Mentor/innen werden in diesem Sinne als Personen verstanden, die andere wachsen lassen und nicht als solche, die strukturelle Macht über sie besitzen. Sie zeichnen sich den Mentees gegenüber insbesondere durch ein „Mehr“ an spezifischem Erfahrungswissen in einem bestimmten Feld aus.

Mentoring wird als Ergänzung, nicht als Ersatz der herkömmlichen Fachbetreuung verstanden. Der Mentor/die Mentorin gehören üblicherweise nicht zum Fachgebiet der/des eigenen Mentee, die fachliche Betreuung des/der Nachwuchswissenschaftlers/in liegt weiter in der Hand der Fachvertreter/innen.

Im Gegensatz zu einem informellen Mentoring haben die am Programm teilnehmenden Mentor/innen keinen Einfluss darauf, welche Nachwuchswissenschaftler/in sie betreuen werden. Weitere Details zum Vorgehen des Matchings s.u.

Um der Unterrepräsentanz von Frauen in wissenschaftlichen Führungspositionen durch ein zusätzliches Angebot langfristig entgegen zu wirken, werden Programmdurchläufe im Zweijahresrhythmus abwechselnd exklusiv für Frauen und für Frauen und Männer angeboten. Inhaltlich bauen die Programme für Promovierende und PostDocs aufeinander auf. Promovierende haben nach Abschluss ihrer Dissertation die Möglichkeit, sich für die Teilnahme an einem der beiden PostDoc-Programme zu bewerben. In der folgenden Übersicht wird zunächst das Gesamtkonzept der **MediMent**-Programme² grafisch dargestellt:

Abbildung 1: Übersicht Gesamtkonzept



Den Teilnehmer/innen werden verschiedene Mentoring-Programmformate angeboten: Gruppen-Mentoring, One-to-one-Mentoring und Peer-Mentoring.

3.1.1 „MediMent-Start“ für Doktorand/innen

Es werden Kleingruppen zu vier Mentees gebildet, die sich informell treffen. Eine Mentor/in steht der Gruppe für ihre Fragen zur Verfügung und wird vorab durch die Mitglieder der Lenkungsgruppe angefragt. Die Mentees bereiten die Gespräche mit der Mentorin/dem Mentor gemeinsam vor, tauschen sich aus und beraten sich gegenseitig.

Folgende Fragen sollen beantwortet werden: Stellt eine wissenschaftliche Karriere in der Medizin eine Option für mich dar? Welche nächsten Schritte folgen? Kann ich schon in dieser frühen Phase wichtige Kontakte knüpfen und

Netzwerke intensiv nutzen? Welche wissenschaftlichen Schlüsselkompetenzen benötige ich? Welche Strukturen und Spielregeln des medizinischen Wissenschaftsbetriebes sollte ich schon jetzt kennen lernen?

Die Programmlaufzeit beträgt ein Jahr.

3.1.2 „MediMent“ (1:1) für Postdoktorand/innen

Wissenschaftler/innen wird der Aufbau einer One-to-one-Mentoringbeziehung mit Professor/innen bzw. habilitierten Mitgliedern der Medizinischen Fakultät angeboten, die frei von einem hierarchisch definierten Abhängigkeitsverhältnis ist. Der besondere Anreiz dieser Form von Personalentwicklung liegt in der einzigartigen Beziehung zwischen Mentorin bzw. Mentor und Mentee, in der Gestaltungsfreiheit dieser Beziehung, die im Dialog der Beteiligten ausgehandelt und durch Einbindung in professionelle Fortbildungsmaßnahmen begleitend unterstützt wird. Die Mentor/innen sollen den Zugang zu wichtigen Netzwerken erleichtern, der Frauen durch die hierarchische Strukturierung des medizinischen Systems und fehlender Beziehungsnetze noch immer erschwert ist.

Das Matching von Mentor/in und Mentee wird im Team vorgenommen. Dieses besteht aus Mitgliedern der Lenkungsgruppe (Professor/innen der Med. Fakultät und Programmkoordinatorin). Kriterien für die Zusammenführung ergeben sich aus den Wünschen bzw. den Zielformulierungen der Mentees und den Profilen der Mentor/innen. Da die Mitglieder der Lenkungsgruppe die Mentees in den Vorstellungsgesprächen erleben und ihnen die meisten Kolleg/innen aus der Fakultät persönlich bekannt sind, wird versucht, in Fragen des Temperaments näherungsweise eine Passung zu finden. Die tatsächliche persönliche Übereinstimmung im Mentoring-Kontakt kann jedoch nicht antizipiert werden. Sollte die Zusammenarbeit nicht gelingen, kann der Kontakt beiderseits gelöst werden. Auf Wunsch erfolgt ein neues Matching.

Die Programmlaufzeit beträgt zwei Jahre.

3.1.3 „MediMent-Peer“ für Postdoktorand/innen und Postdoktoranden³

Peer-Mentoring setzt auf die gegenseitige Unterstützung von Nachwuchswissenschaftler/innen, wobei die Selbstorganisation sowie die professionelle Vernetzung im Vordergrund stehen, um so gezielt ihre Integration in der Scientific Community zu verbessern.

Peer-Mentoring bedeutet, dass sich die Teilnehmer/innen als Mitglieder einer durch die Lenkungsgruppe interdisziplinär und nicht-konkurrenz zusammengesetzten Kleingruppe von vier bis sechs Personen (50% Frauen, 50% Männer) mit statusgleichen bzw. -ähnlichen Wissenschaftler/innen mit der Planung ihrer akademischen Laufbahn auseinandersetzen. So kann eine wechselseitige Unterstützung durch kollegiale Beratung und den Austausch von Erfahrungswissen ermöglicht werden. Die Mentees haben ferner die Möglichkeit, zu den Treffen ihrer Gruppe Wunsch-Mentor/innen einzuladen, die sie beraten und gegebenenfalls auch über einen Teil der Programmlaufzeit begleiten. Als Mentor/innen fungieren ebenfalls Professorin-

² MediMent: Der Programmtitel ist eine Abkürzung für Medizin-Mentoring

³ Weitere Details zu den Programmen MediMent und MediMent-Peer vgl. Petersen/Sauerwein 2010

nen und Professoren sowie habilitierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Medizinischen Fakultät. Die Programmlaufzeit beträgt zwei Jahre.

3.2 Seminar- und Veranstaltungsprogramm

Die Teilnahme an einem MediMent-Programm schließt ein professionelles Seminar- und Trainingsprogramm zu wissenschaftlichen Schlüsselkompetenzen und zu Karrierethemen (Details s. u.) ein. Für die Durchführung der Veranstaltungen werden national und international qualifizierte Dozent/innen mit großer Erfahrung in der Vermittlung der jeweiligen Fragestellung gewonnen. Den Zielgruppen werden unterschiedliche Themen angeboten:

3.2.1 Angebote für Promovierende

Ganztägige Seminare:

- Karriereplanung in der Medizin
- Scientific Writing (zweitägig – für Anfänger)
- Selbstpräsentation in der Wissenschaft

3.2.2 Angebote für Postdoktorand/innen

Ganztägige Seminare:

- Potenzialanalyse
- Führungstraining
- Konfliktmanagement
- Forschungsförderung- und Drittmittelakquise
- Scientific Writing (zweitägiger Aufbaukurs)
- Bewerbungs- und Berufungstraining (zweitägig)
- Lehren lernen (zweitägig)

Zwei- bis dreistündige Info-Veranstaltungen und Kaminabende

- Rechtliche Grundlagen einer Wissenschaftskarriere in der Medizin
- Schutzrechtsrelevante Aspekte in der Medizin
- EU-Forschungsförderung
- Meine wunderbare Begabung: Wie gehe ich ausreichend sorgfältig damit um?

Zu jedem Programm gehören Netzwerktreffen sowie Prozess begleitende Veranstaltungen (Seminare zur Programmeinführung, Zwischen- und Abschlussbilanz). Die Evaluation der Seminare ist obligatorisch.

3.3 Networking

Sandra Beaufäys hat in ihrer Untersuchung „Wie werden Wissenschaftler gemacht?“ nachgewiesen, dass neben der fachlichen Leistung die Anerkennung durch die etablierten Wissenschaftler einen eminent wichtigen Stellenwert für die individuelle Karriereentwicklung hat: Ein Wissenschaftler wird erst im Zusammenspiel vielfältiger komplizierter Interaktionen durch die Mitglieder der eigenen Fachcommunity zu einem Wissenschaftler *definiert*. Das heißt, diese Rolle wird von den Akteuren des jeweiligen Feldes in Form von Anerkennungsprozessen *zugeschrieben*. Es muss neu Hinzukommenden gelingen, als Akteure wahrgenommen zu werden (vgl. Beaufäys 2004, S. 22). Hier kommt der Verknüpfung von Mentoring und Networking durch das Interagieren mit anderen und der damit verbundenen erhöhten Sichtbarkeit eine besondere Funktion zu, die die Karriereschritte maßgeblich begünstigen kann.

4. Evaluation

Die zu Beginn des Programms einerseits durch die Mentees selbst und andererseits durch die Programmverantwortlichen formulierten Ziele wurden auf ihre Erfüllung überprüft. Die Evaluationen der ersten beiden Programmdurchläufe geben Hinweise darauf, dass die Programmziele erreicht wurden und sich darüber hinaus sichtbares Organisationsentwicklungspotenzial entfalten lässt.

Inwiefern alle genannten Erfolge kausal auf die Programmteilnahme rückführbar sind, muss aufgrund weiterer nicht messbarer Einflussfaktoren (Sozialisationsbedingungen; Persönlichkeitsfaktoren) offen bleiben.

4.1 Verfahren, Methoden, Instrumente

Mittels standardisierten Fragebögen und zusätzlichen offenen Fragen sollten Mentees und Mentor/innen ihre persönliche Einschätzung zu erreichten Zielen angeben und ihre Zufriedenheit mit den einzelnen Programm-Modulen aus der spezifischen Sicht ihrer Rolle darlegen. Die vorliegende Evaluation betrifft die beiden ersten bereits abgeschlossenen Programmdurchläufe im Zeitraum von 2004 bis 2008. Da das MediMent-Start-Programm für Doktorand/innen erst im Herbst 2010 angelaufen ist, wird eine Evaluation zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen. Die Auswertung der Pilotphase des ersten MediMent-Peer-Programms für Frauen und Männer ist in Vorbereitung.

Mentees und Mentor/innen erhielten unterschiedliche Fragen.

Die statistische Bearbeitung erfolgte mit SPSS, die offenen Fragen wurden inhaltsanalytisch ausgewertet (vgl. Mayring 1999). Die Seminarevaluation erfolgte über das Auswertungsprogramm EvaSys. Ausführliche Berichte mit weiteren Details und statistischen Daten siehe Petersen 2007 und 2009.

Teilnehmer/innen	An der haben teilgenommen	Rücklaufquote
28 Mentees	n = 23	82%
24 Mentor/innen ⁴	n = 18	75%

Es ist noch zu früh, abschließende Wirkungsanalysen vorzulegen. Die Autoren möchten schon an dieser Stelle ausdrücklich darauf hinweisen, dass Berufserfolg immer multifaktoriell bedingt ist und es deshalb auch in einer Langzeitevaluation methodisch schwierig sein wird, eine Kausalität zwischen der Programmteilnahme und dem tatsächlich erreichten Karrieresprung zu begründen.

4.2 Ergebnisse

Die vorliegenden Evaluationen zeigen in der subjektiven Einschätzung der Teilnehmer/innen hohe Zufriedenheitsraten. Ausgewählte Ergebnisse für Mentees und Mentorinnen werden nachfolgend dargestellt. Es hat sich darüber hinaus gezeigt, dass die Programme neben der *individuellen* Förderung durch die intensive Vernetzung auf der *strukturellen* Ebene großes Organisationsentwicklungspotenzial mobilisieren.

⁴ Einige Mentor/innen hatten sich bereit erklärt, mehrere Mentees zu betreuen.

4.2.1 Benefits für Mentees

Die Befragungen zeigen durch die Selbsteinschätzung der Mentees, dass Medi-Ment ihre strategische Karriereplanung unterstützt und das Berufsbild Wissenschaftler/in bzw. Professor/in in der Medizin für sie transparent gemacht hat. Verschiedene Äußerungen geben Hinweise darauf, dass es die Identitätsbildung als Wissenschaftlerin stärkt. Frauen berichten über die motivierende Wirkung weiblicher Rollenvorbilder.

Befragt nach beruflichen Veränderungen bzw. erreichten Zielen während der Programmlaufzeit, berichten Mentees (Mehrfachnennungen waren möglich), dass sie

- die nächste Qualifikationsstufe erreicht (9),
- eigene Arbeiten auf Tagungen präsentiert (18),
- ihre wissenschaftlichen Arbeiten publiziert (13),
- ein eigenes Forschungsprojekt initiiert (13),
- eine Forschungskooperation mit Dritten aufgebaut (9),
- einen wissenschaftlichen Preis erhalten (1),
- ein PostDoc-Stipendium erhalten (2),
- ein Angebot aus der Industrie erhalten und angenommen haben (1).

Durch die Vernetzung haben sich Gelegenheiten zur Präsentation des eigenen Forschungsvorhabens und zur gemeinsamen Planung interdisziplinärer Forschungsprojekte ergeben, was für die weitere Integration in das medizinische Wissenschaftssystem sehr förderlich ist.

Die Evaluation zeigt deutlich, dass die Programmteilnahme die Motivation der Nachwuchswissenschaftlerinnen zur Erbringung weiterer wissenschaftlicher Leistungen enorm steigerte und das wissenschaftliche Selbstverständnis, aber auch das Selbstbewusstsein stärkte. Einige berichten, dass sie sich stärker mit der Organisation identifizieren und eine höhere Arbeitszufriedenheit zeigen. Aus verschiedenen Äußerungen der Mentees in der Abschlussevaluation ist erkennbar, dass sie sich auf künftige wissenschaftliche Tätigkeiten besser vorbereitet sehen.

Das Seminarprogramm wurde von den Mentees insgesamt sehr positiv beurteilt. Detaillierte Auswertungen siehe Projektberichte Petersen 2007 und 2009.

4.2.2 Benefits für Mentor/innen

Das Programm arrangiert für die beteiligten Mentor/innen einen überfachlichen Wissens- und Erfahrungstransfer und hilft beim Ausbau der eigenen Kontaktnetze. Es unterstützt die Reflexion der eigenen Führungserfahrungen und des persönlichen beruflichen Werdegangs. Durch den hierarchiefreien Umgang ermöglicht die Programmteilnahme Mentor/innen im Sinne eines Perspektivenwechsels neue Einblicke in die Situation des wissenschaftlichen Nachwuchses. Daneben haben sie durch die interdisziplinäre Ausrichtung die Möglichkeit, Einblicke in Fragestellungen und Strukturen bisher wenig beachteter medizinischer Felder zu erhalten.

4.2.3 Benefits für die Organisation

Durch das Mit- und Voneinanderlernen im Rahmen des Mentoring-Programms werden Wissensressourcen und mögliche Synergieeffekte neu erschlossen. Mentees und Mentor/innen leisten durch den Transfer von individuellem Wissen zu kollektivem Wissen gleichzeitig im Sinne der

„Lernenden Organisation“ (Senge 2008) einen Beitrag zur Organisationsentwicklung der Medizinischen Fakultät.

Teilnehmende Mentor/innen sehen vor dem Hintergrund ihrer langjährigen Personalführungserfahrungen Vorteile für die Organisationsentwicklung in „motivierteren Mitarbeiter/innen, die durch diese Förderung ihren Platz in der Hochschule aufgewertet sehen“ (Petersen 2009, S. 23). Dies trägt dazu bei, die engagiertesten jungen Mitarbeiter/innen mit dem größten Entwicklungspotenzial am Universitätsklinikum zu halten.

Hervorzuheben sind die inzwischen initiierten gemeinsamen, interdisziplinären Drittmittelprojekte unter Postdoktorand/innen und -Mentor/innen. Die Steigerung der Effizienz gestellter Anträge der Jungwissenschaftler/innen ist schwierig zu messen, wird aber aufgrund der Inanspruchnahme einer frühen fachübergreifenden Beratung von allen Beteiligten unterstellt. Das Peer-Mentoring-Konzept zeigt durch die dichtere Vernetzung eine weitere Stärkung des interdisziplinären Diskurses und der multidisziplinären Forschungsarbeit (Evaluationsbericht in Vorbereitung).

5. Zusammenfassung und Ausblick

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Programme

- verstärkt die Innovationspotenziale von Frauen für die Wissenschaft nutzen,
- die Zielbindung fördern,
- die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mentees verbessern,
- die Identifikation der Mitarbeiter/innen mit der Organisation stärken,
- die Attraktivität für den wissenschaftlichen Nachwuchs, insbesondere für Frauen, steigern,
- die interdisziplinäre Zusammenarbeit fördern,
- die Kommunikation in der Organisation anregen und
- einen Beitrag zur Reduzierung von Dropouts in der Wissenschaft leisten.

Der erkennbare Erfolg dieser Form der strukturierten akademischen Personalentwicklung in der Hochschulmedizin zeigt die Notwendigkeit ihrer Institutionalisierung. Bisher blieb die Unterstützung in Karrierefragen informell und somit auch dem Good Will Einzelner überlassen. Es gilt - insbesondere für Nachwuchswissenschaftlerinnen - ein (neues) Beziehungsnetz zu generieren, das frühzeitig bei der Konturierung des individuellen wissenschaftlichen Profils unterstützt, die Sichtbarkeit in der medizinischen Community erhöht und damit den Karriereverlauf forciert.

Für die teilnehmenden Mentees (individuelle Ebene) ist Mentoring in besonderem Maße geeignet, neben der Informationsvermittlung und dem Erwerb methodischer Qualifikationen ihre Selbstkompetenzen zu entwickeln und zu stärken. Hier ist im Sinne sozialer und emotionaler Unterstützung das persönliche Feedback zum Umgang mit Stärken und Schwächen sehr wertvoll. Es fördert gleichzeitig die Ausbildung einer selbstreflexiven Haltung.

Neben der Intensivierung der interdisziplinären Zusammenarbeit erzeugen die Programme durch soziale Lernkon-

takte zwischen Mentor/innen, ihren Mentees und den Peer Groups eine Förderkultur, die transparenter, kooperativer, partnerschaftlicher und wertschätzender wird. Der strategische Nutzen der akademischen Nachwuchsförderung ist somit auch in den positiven Auswirkungen auf die Kommunikationskultur der Medizinischen Fakultät zu sehen (organisationale Ebene).

Nachwuchswissenschaftler/innen werden durch die angebotenen Programme ausdrücklich eingeladen, ihre berufliche Zukunft als forschende Lehrende zu gestalten und sich zu vernetzen. Für die Nachwuchsförderung einer Medizinischen Fakultät werden durch die Transformation von individuellem zu kollektivem Wissen Informationsressourcen erschlossen und systematisch genutzt, die über formale Aus- und Weiterbildungsmethoden kaum erschließbar sind. Im Sinne des Gender Mainstreaming-Gedankens wird die Organisation durch die Thematisierung der Geschlechterperspektive im Rahmen dieser Programme für Fragen der Chancengleichheit sensibilisiert. Durch den Anspruch, Wissenschaftlerinnen verstärkt zu fördern, werden die Bemühungen um die Aufhebung des „Effizienz- und Exzellenzdefizits“ (Wintermantel 2008, S. 369) unterstützt.

Literaturverzeichnis

Beaufäys, S. (2003): Wie werden Wissenschaftler gemacht? Beobachtungen zur wechselseitigen Konstitution von Geschlecht und Wissenschaft. Bielefeld, S. 22. ff.

Kram, K.E. (1985): Mentoring at work. Glenview Ill.
 Mayring, P. (1999): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Beltz-Verlag, Weinheim, 4. Auflage.
 The New York Times (March 5, 2010 by K. Brennhold): Risk and Opportunity for Women in 21st Century. Download 29.11.2010: http://www.nytimes.com/2010/03/06/world/europe/06ihtffscience.html?_r=1&scp=1&sq=%29:%20Risk%20and%20Opportunity%20for%20Women%20in%20Science&st=cse#
 Petersen, R., Sauerwein, W. (2010): Innovative Ansätze zur Personalentwicklung in der Hochschulmedizin. In: Berendt, B./Voss H.-P./Wildt J. (Hrg): Neues Handbuch Hochschullehre, J 1.6, NHLL 2 41 10 03, S. 1-20.
 Petersen, R. (2009): MediMent II. Mentoring für Wissenschaftlerinnen in der Medizin, Projektbericht 2007-2008. Duisburg, Essen. http://www.uni-due.de/imperia/md/content/gender/mediment/bericht_mediment_04-06.pdf
 Petersen, Renate (2007): MediMent – Mentoring für Wissenschaftlerinnen in der Medizin. Abschlussbericht Pilotprojekt. Duisburg, Essen. http://www.uni-due.de/imperia/md/content/gender/mediment/bericht_mediment_04-06.pdf
 Senge, P.M. (2008): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart.
 Wintermantel, M. (2008): Braucht die Wissenschaft eine Frauenquote? Wissenschaftsorganisationen antworten. In: Forschung und Lehre, 6 (15. Jg.). http://www.ruhr-uni-bochum.de/medizin/gleichstellung/Umfrage_Frauenquote.pdf (Zugriffsdatum: 8.7.09)

■ **Dr. Renate Petersen**, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Universität Duisburg-Essen, Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, E-Mail: renate.petersen@uni-due.de

Anke Hanft (Hg.): Grundbegriffe des Hochschulmanagements



Das Buch liefert grundlegende Informationen zu Managementkonzepten und -methoden sowie zu den derzeit diskutierten Reformansätzen im Hochschulbereich. Erstmals werden dabei auch die durch den Einsatz der Informations- und Kommunikationstechnologien in Lehre und Administration ausgelösten Veränderungen umfassend berücksichtigt.

Etwa 100 Begriffe werden in alphabetischer Reihenfolge erläutert. Durch vielfältige Querverweise und ein umfassendes Stichwortverzeichnis ist sichergestellt, dass der Leser schnell und gezielt auf die ihn interessierenden Informationen zugreifen kann.

ISBN 3-937026-17-7, Bielefeld 2004, 2. Auflage, 525 Seiten, 34.20 Euro

Bestellung - E-Mail: info@universitaetsverlagwebler.de, Fax: 0521/ 923 610-22

Reihe Hochschulwesen: Wissenschaft und Praxis