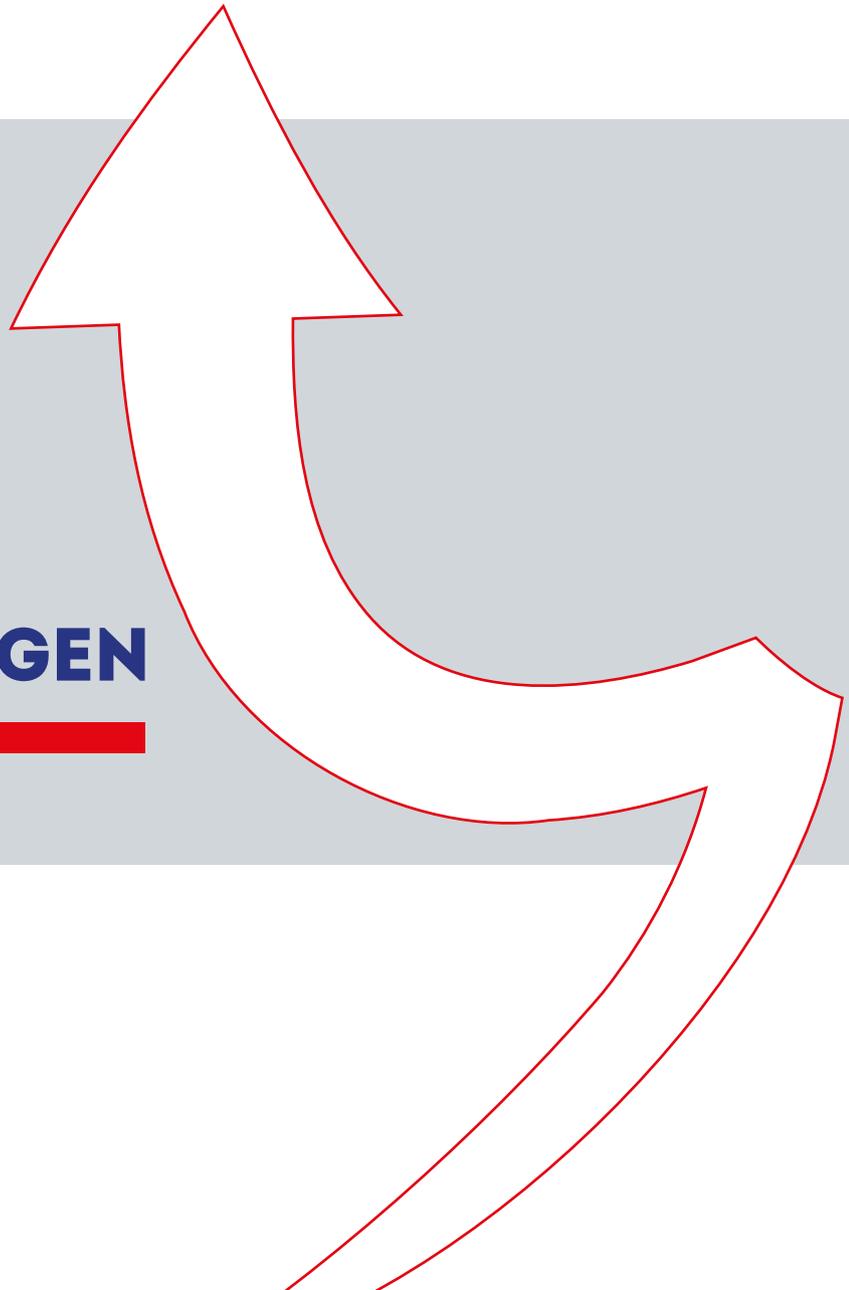


FESTSCHRIFT MARGARET MALTBY PROGRAMM

15 JAHRE MENTORING AN DER UNIVERSITÄTS- MEDIZIN GÖTTINGEN



IMPRESSUM

Redaktion: Ulla Heilmeier M.A.
Koordinationsstelle Mentoring
G3-25 Personalentwicklung
Universitätsmedizin Göttingen
Georg-August-Universität

Kontakt: ulla.heilmeier@med.uni-goettingen.de
Tel. 0551 - 3964046

Margaret Maltby Programm der UMG
Festschrift – 15 Jahre Mentoring an der UMG

Gestaltung: Basta Werbeagentur GmbH, Göttingen

Oktober 2018

INHALT

GRUSSWORT	5
VORWORT	6
PERSPEKTIVE PERSONALENTWICKLUNG	8
PERSPEKTIVE WISSENSCHAFTLICHER BEIRAT MENTORING	9
PERSPEKTIVE GLEICHSTELLUNGSBÜRO	10
DAS PROGRAMM	12
PERSPEKTIVE NETZWERK MEDF³	16
STIMMEN VON MENTEES, MENTORINNEN UND MENTOREN	17
PERSPEKTIVEN COACHING UND TRAINING	40
VERANSTALTUNGSDOKUMENTATION	44
SCHLUSSWORT	46
ANHANG	48
MENTORINNEN UND MENTOREN 2010 – 2018 AUF EINEN BLICK	51

GRUSSWORT

ZIEL
ERREICHT?

Prof. Dr. Heyo Kroemer, Sprecher des Vorstands und Dekan der medizinischen Fakultät, UMG

Als ich vor vielen Jahren meine Ausbildung begann, gab es Mentoring noch nicht als institutionalisiertes Programm, wohl aber aus dem Zufall heraus. Dieser Zufall ergab sich auch in meiner beruflichen Laufbahn, und verschiedene Menschen waren für mich wichtige Mentoren, von denen ich lernen, mit denen ich mich austauschen und von deren Netzwerk ich profitieren konnte. Spätestens zu diesem Zeitpunkt wurde ich ein großer Verfechter des Mentorings.

Bereits 2002 – also vor tatsächlich schon 15 Jahren – rief die Universitätsmedizin Göttingen (UMG) ein Mentoring-Programm für Nachwuchswissenschaftlerinnen ins Leben. Wir waren damit deutschlandweit die erste medizinische Fakultät. Es macht mich stolz, dass seitdem rund 200 Mentees das Programm durchlaufen haben, denn damit wurden 200 Berufsleben und in der Folge wissenschaftliche Leistungen aktiv gefördert.

„Ziel erreicht?“ könnte so manche/r fragen. Ich persönlich glaube, dass diese Form der Personalentwicklung auch nach 15 Jahren für die UMG unentbehrlich ist. Die Namensgeberin des UMG-Mentoring-Programms Dr. Margaret Maltby, US-amerikanische und einst in Göttingen tätige Forscherin, würde

mir vermutlich zustimmen. Deutschlandweit sind etwa zwei Drittel der Medizinstudierenden weiblich und doch schaffen es nur unter 10% an die Führungsspitze in Kliniken; das gilt auch für die UMG. Insbesondere der weibliche Nachwuchs ist neben den fachlichen Anforderungen vor die Herausforderungen der „gläsernen Decke“ und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gestellt. Man mag sich kaum vorstellen, welche Spitzenleistung durch diese zusätzlichen Hindernisse verloren gehen kann. Deshalb müssen wir weiter an dem Ziel arbeiten, motivierte Frauen auf dem Weg in Führungspositionen aktiv zu begleiten. Dabei ist Vernetzung nachweislich einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren innerhalb eines jeden Berufslebens. Das Mentoring-Programm bietet den Mentees eine ausgezeichnete Gelegenheit zur Vernetzung; über Hierarchien hinweg, durch die Öffnung des Programms zum Göttingen Campus und durch eine weitreichende Interdisziplinarität. Von dieser Vernetzung profitieren letzten Endes auch wieder die UMG bzw. die jeweiligen Fachgebiete und – nicht zu vergessen – auch die Mentorinnen und Mentoren selbst. Diesen rund 120 Mentorinnen und Mentoren der vergangenen 15 Jahre möchte ich danken und gratulieren; danken

für ihr Engagement und gratulieren zu der Chance, die ein gut ausgewähltes Mentoring-Tandem auch für „die andere Seite“ bietet.

Es freut mich, dass Mentoring-Elemente auch in anderen Bereichen der UMG in die Weiterbildung und Karriereentwicklung einbezogen werden, so z.B. im Else Kröner Forschungskolleg oder im Institut für Diagnostische und Interventionelle Radiologie.

Ist Mentoring an der UMG ein Erfolg? Ich sage ganz klar „ja“ – die Festschrift wird dieses unabhängig von meinem Vorwort mit vielen weiteren Beispielen belegen. Mein Dank gilt allen Mitarbeitenden, die das Programm zum Erfolg haben werden lassen. Den aktuellen und auch künftigen Mentees möchte ich noch sagen: Seien Sie zielstrebig und glauben Sie an sich, respektive Ihr Können. Das Margaret Maltby Programm der UMG bietet eine echte Chance für Ihre persönliche Berufslaufbahn.

Mit freundlichen Grüßen
Ihr Prof. Dr. Heyo Kroemer



Ulla Heilmeier M.A., Koordinatorin Margaret Maltby Programm, G3-25 Personalentwicklung, UMG

VORWORT

15 JAHRE MENTORING AN DER UMG WO STEHEN WIR?

Das Margaret Maltby Programm erfolgt – wie die meisten der bundesweiten Mentoring-Programme – als vorrangiges Ziel die Ermutigung von ambitionierten Nachwuchswissenschaftlerinnen, welche ihre Perspektive in Forschung und Wissenschaft sehen, den Weg dorthin konsequent und reflektiert zu verfolgen. Übergeordnet wird damit das Ziel unterstützt, den Frauenanteil an oberen Führungspositionen in Klinik, Forschung und Management zu erhöhen. Mentoring wird dabei als eine Maßnahme in einem Bündel von Förderinstrumenten betrachtet.

Der Frauenanteil an C4/C3/W3-1-Professuren ist seit 2002 um rund 9% auf ca. 17%¹ gestiegen. Das ist gut – relativiert sich jedoch schnell wieder vor dem Hintergrund, dass fast zwei Drittel der Studierenden bis hin zur Promotion weiblich sind. Gründe dafür liegen vor dem Kontext sozialer und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen teils an strukturellen Bedingungen, insbesondere in der Hochschulmedizin, und der besonderen Herausforderung im Zusammenspiel von Klinik und Forschung sowie oftmals an dem zusätzlichen Spagat zwischen Karriere

und Familiengründung, teils an intransparenten Aufstiegsmechanismen. Hinzu kommen mangelhafte berufliche Netzwerke und angesichts der nur langsam zunehmenden Zahl von Frauen in Führungspositionen die geringe Sichtbarkeit von weiblichen Rollenvorbildern. Ohne diese hier weiter auszuführen, haben Begrifflichkeiten wie cooling-out effect, leaky pipeline oder glass ceiling immer noch Konjunktur.

Bereits 2000 wiesen Allmendinger et al² in einer Studie über Karriereverläufe von MPI-Beschäftigten nach, dass das Instrument Mentoring für Frauen eine größere Wirkkraft auf den Verbleib in der Wissenschaft hat als für ihre männlichen Kollegen. Die regelmäßigen internen Auswertungen aus dem Margaret Maltby Programm untermauern dieses Ergebnis, insbesondere bezogen auf die Faktoren Vernetzung und Identifizierung/Kennenlernen von Vorbildern. Deutlich wird, dass Frauen anders als Männer oftmals auf gleicher Hierarchiestufe netzwerken, diese Netzwerke allerdings als extrem hilfreich und unterstützend erleben im Ermutigungsprozess zur Wissenschaftskarriere. Durch die aktive Su-

che nach Mentorinnen (und auch nach Mentoren) sowie die gemeinsame Arbeit gelingt es, mögliche Vorbilder zu identifizieren und kennenzulernen³, die im unmittelbaren Arbeitsumfeld zuweilen fehlen. Diese öffnen auch den Blick auf weitere Perspektivoptionen, die hin und wieder notwendig sind, um den individuellen Lebensplänen gerecht zu werden.

Das Mentoring-Programm der UMG war bundesweit das erste in der Hochschulmedizin und damit lange Zeit auch beispielhaft für andere medizinische Fakultäten. Nach elf Jahren – 2014 – erfuhr das Programm mit seiner Verstärkung, der Entfristung der Koordinations- und Administrationsstellen sowie der Integration von Mentoring in das Nachwuchsförderungskonzept der Personalentwicklung eine bedeutende Wendung. Zur Wende gehörte auch die Namensgebung. Margaret Maltby, Physikerin und erste ordentlich Promovierte der Universität Göttingen, die über 30 Jahre am Barnard College – einem reinen Frauen College in New York – tätig war und sich maßgeblich sowohl für die Gleichberechtigung von Frauen, insbesondere in den Na-

turwissenschaften, einsetzte, als auch für die Vereinbarung von Familie und Beruf. Mit den veränderten Rahmenbedingungen verbunden waren ebenfalls konzeptionelle Modifizierungen und Entwicklungen, die dem heutigen Programm erst die Qualität geben, die Mentoring potenziell birgt.

Zurück zur Einstiegsfrage, wo wir nach 15 Jahren Mentoring stehen. Es braucht Mentoring an der UMG, da es in seiner jetzigen Form und Verankerung erst recht zeigen kann, wie bedeutend es für den weiblichen Nachwuchs, die Reputation der UMG in der akademischen Nachwuchsförderung und die Glaubwürdigkeit von Gleichstellungsbekanntnissen ist. 15 Jahre Mentoring an der UMG: Das ist ein Grund zum Feiern!

In dieser Festschrift kommen einige Beteiligte beispielhaft zu Wort, die durch ihren Einsatz, ihre Unterstützung, ihre Ermutigung, ihre Kompetenz maßgeblich zum Gelingen des Programms beigetragen haben. Akteurinnen und Akteure aus der Personalentwicklung, der Gleichstellung, der Nachwuchsförderung, Mentorinnen und Mentoren, ehemalige und aktuelle Mentees, Trainerinnen und Coachs. Sie finden Berichte zum Hintergrund von Mentoring in der Wissenschaft, zur Entwicklung des Margaret Maltby Programms sowie zu einigen ausgewählten Ergebnissen der Mentoring-Staffeln. Ebenso erhalten Sie einen Überblick über alle Bei- und Vorträge der gesamten 15 Jahre, die dem Programm das Bunte gegeben haben.

Da ich selber bis auf eine Staffel zwischen Pilot- und Verstetigungsphase von Beginn an bis heute als Koordinatorin für das Programm zuständig war und bin, möchte ich an dieser Stelle gerne auch ein paar persönliche Worte verlieren. Ich habe viel gelernt. Ich habe unwahrscheinlich viele phantastische Menschen kennengelernt: Teilneh-

mende, Unterstützer/innen, Kolleg/inn/en, Trainer/innen. Ich konnte an Entwicklungen teilhaben und mich an ihnen freuen. Ich mache eine Arbeit, die Spaß macht (auch noch nach 15 Jahren!), die zufrieden macht, die einen Sinn ergibt – besser geht's kaum. Dafür bin ich zutiefst dankbar. An dieser Stelle würde ich gerne Namen nennen – allein, es sind zu viele. Daher danke ich Ihnen und Euch an dieser Stelle mit einem einzigen sehr großen DANKE! Ausdrücklich danke ich allen bisherigen Mentorinnen und Mentoren für ihren oftmals bereits seit vielen Jahren dauernden Einsatz in der Nachwuchsbegleitung, ihr Interesse an persönlichen Biographien, ihr individuelles Mitgestalten des Programms und ihren Beitrag zum Gelingen. Danke vielmals!!

Ulla Heilmeier

- 1 Quelle: UMG G3-242, Stand 2017
- 2 J. Allmendinger, St. Fuchs, J. von Stebut: Should I stay or should I go? Mentoring, Verankerung und Verbleib in der Wissenschaft. Empirische Ergebnisse einer Studie zu Karriereverläufen von Frauen und Männern in Instituten der Max-Planck-Gesellschaft. In: J. Page, J. Leemann (Hrsg.): Karriere von Akademikerinnen, Bedeutung des Mentoring als Instrument der Nachwuchsförderung, Bern 2000
- 3 Dieser Effekt wird durch die umfassende Studie „Aufwind mit Mentoring“ deutlich unterstrichen. Vgl. D. Höppel (Hrsg.): Aufwind mit Mentoring, Wirksamkeit von Mentoring-Projekten zur Karriereförderung von Frauen in der Wissenschaft. Nomos Baden-Baden 2016

CHRISTINE STADELMANN-NESSLER

15 JAHRE MENTORING AN DER UNIVERSITÄTSMEDIZIN GÖTTINGEN ALS

INSTRUMENT DER CHANCENGLEICHHEIT

Trotz steigender Zahlen weiblicher Studierender der Medizin steigt der Prozentsatz von Frauen in Führungspositionen nicht in vergleichbarem Ausmaß. Es ist daher ein gesamtgesellschaftliches Ziel, sowohl mehr Frauen dazu zu motivieren, eine leitende Position in der akademischen Medizin anzustreben als auch den strukturellen Rahmen dafür zu schaffen.

Neben sich verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und strukturellen Maßnahmen, wie der Bereitstellung von Kinderbetreuungsplätzen, der zunehmenden paritätischen Aufteilung der Familienarbeit, der Elternzeit für Väter und der Einführung von Zielvorgaben und Quotenregelungen, beispielsweise für universitäre Gremien, spielen dabei wesentlich auch informelle Faktoren eine Rolle. Hier setzt Mentoring als multidimensionales Instrument der Personalentwicklung an. Der Aufbau des ersten Mentoring-Programms für Ärztinnen und Nachwuchswissenschaftlerinnen an einem Universitätsklinikum in Deutschland war dabei ein Meilenstein. Die UMG spielte hier bundesweit eine Vorreiterrolle.

Die Bildung von Mentoring-Partnerschaften ermöglicht eine Vielzahl interpersoneller Er-

fahrungen, erweitert den Horizont, stellt im Idealfall den Beginn einer längeren professionellen Beziehung dar und ermöglicht den Einstieg in innerbetriebliche oder externe Netzwerke. Neben der herausragenden Vorbildfunktion und der kollegialen Beratung in karriererelevanten Entscheidungssituationen ist das Mentoring-Tandem daraufhin angelegt, Mut zu machen, für den akademischen Karriereweg zu begeistern und als eine "Normalvariante" – und nicht eine seltene Ausnahme – aufzuzeigen.

In meiner eigenen Erfahrung als Mentorin habe ich gelernt, dass die Gespräche mit der Mentee die Bewusstwerdung spezifischer Karriereschritte und der damit verbundenen Probleme fördern. Auf der anderen Seite führt die Mentoring-Partnerschaft bei der Mentorin zu einer Reflexion der Vorbildfunktion, nicht nur im beruflichen Kontext, sondern auch im Alltag, und zur differenzierten Analyse der heutigen Karrieremöglichkeiten und -hemmnisse. Möglicherweise liegt ein Geheimnis des Erfolgs von Mentoring in der Authentizität und der Unmittelbarkeit der Situation, in der nicht abstraktes Wissen vermittelt wird, sondern konkrete Erfahrungen ausgetauscht und ggf. Handreichungen angeboten werden.



Prof. Dr. med. Christine Stadelmann-Nessler, Sprecherin des Wissenschaftlichen Beirats Mentoring, stellvertr. Vorsitzende medF, Vorsitzende der Gleichstellungskommission der UMG, Mentorin seit 14 Jahren; Oberärztin, Institut für Neuropathologie, UMG

Für die Institution ermöglicht ein gut etabliertes, ständig gepflegtes und tragfähiges Netzwerk von Mentor/inn/en und Mentees die informelle Weitergabe von wesentlichen Aspekten der Unternehmenskultur und führt dadurch auch zu einer Stärkung der Bindung an das Unternehmen.

Aus der Perspektive meiner Funktion als langjähriges Mitglied, mittlerweile auch Sprecherin des Wissenschaftlichen Beirats Mentoring ist mir durch intensive Diskussionen mit den Kolleg/inn/en der UMG und Gesamtuniversität der Mehrwert von Mentoring hochschulweit deutlicher als je zuvor geworden. Mentoring schafft keine gleichstellungsspezifische Parallelwelt, sondern ist als eine zentrale Maßnahme der Personalentwicklung in die Institution eingebunden. Mentoring an der UMG ist in den vergangenen 15 Jahren eine Institution in der Institution geworden und wesentlicher Bestandteil in der akademischen Nachwuchsförderung. Es ist aus dem Alltag der UMG, der Universität Göttingen und des Göttingen Campus nicht mehr wegzudenken und sendet ein wichtiges Signal der Wertschätzung an die zukünftigen weiblichen Führungskräfte.



Dipl. oec. Anja Lipschik, Gleichstellungsbeauftragte der UMG

ANJA LIPSCHIK

MENTORING ALS NARRATIV

HOW TO GET TO THE TOP?

Vor gut 15 Jahren startete die Universitätsmedizin Göttingen (UMG) bundesweit als erste Hochschulmedizin ein Mentoring-Programm, welches sich seitdem zu einem erfolgreichen Baustein der Personalentwicklung und einem zentralen Gleichstellungsinstrument entwickelt hat.

In meiner Funktion als hauptamtliche Gleichstellungsbeauftragte der UMG habe ich immer wieder die Möglichkeit, mit Frauen über Karrierewege (in der Medizin) zu diskutieren. Die Arbeit an der Entwicklung des Gleichstellungsplans mit Zahlen und Fakten zu den Frauenanteilen auf den einzelnen Karrierestufen hat mich geschult im Blick auf die Bereiche, in denen die Frauen unterrepräsentiert sind. Eine meiner Hauptaufgaben besteht in der Entwicklung von Maßnahmen, die zu einer Erhöhung der Frauenquote bei den Oberärztinnen, den Habilitandinnen, den Professorinnen und weiblichen Führungskräften führen. Die Frauenanteile sind in den letzten Jahren in geringem Maße gestiegen, aber es bestehen auch 2017 deutliche Unterrepräsentanzen in Leitungs- und Spitzenpositionen.

Bis zur Verstetigung und dauerhaften Verankerung des jetzigen Margaret Maltby Pro-

gramms in der Personalentwicklung der UMG war es ein weiter Weg – und mein Dank gilt vor allem Ulla Heilmeier für die dauerhafte, kompetente, kreative und motivierende Arbeit. Finanziert wurde das Mentoring zunächst vom Bund, vom Land Niedersachsen, später aus dem Professorinnenprogramm I. Seit der Verstetigung des Projekts im Jahr 2014 erfolgt die Finanzierung durch die UMG.

Es stellt sich immer wieder die Frage, was Mentoring so erfolgreich macht. Aus meiner Sicht ist es die Vermittlung der Fähigkeit, proaktiv Entscheidungen für den eigenen Karriereweg zu treffen. Aber wie entstehen Sicherheit, Selbstbewusstsein und Zielorientierung für Nachwuchswissenschaftlerinnen? Zum einen ist wichtig, von den Mentorinnen und Mentoren den persönlichen Verlauf ihrer Karriere „erzählt“ zu bekommen. Jede einzelne Biographie zeigt: Es gibt keine objektive Leistungsbewertung, der Aufstieg in der Academia erfolgt nicht nur über die Leistung und ist kein Selbstläufer nach der ersten erfolgreichen Publikation. Da spielen auch externe Faktoren eine Rolle: Förderungen, Drittmittel, gute Kontakte, Menschen, die motivieren, Vorbilder und Durchhaltevermögen. Und nicht zu-

letzt gibt es auch strukturelle Hemmnisse, die es Frauen erschweren, an die Spitze zu kommen. Es geht immer wieder darum, Widerstände zu überwinden und sie als „Weg“ zu verstehen. Das Wissen, dass es anderen Frauen dabei genauso geht, hilft bei Zweifeln und der Entscheidungsfindung für einen „unsicheren“ Weg in die Wissenschaft – bei gleichzeitig hoher Motivation für die eigene Sache. Wir wollen alle nicht als Erste über die Brücke gehen. Das Risiko, Neuland zu betreten und neben Erfolgen auch zu scheitern, ist im Laufe der wissenschaftlichen Karriere immer wieder gegeben. Dabei ist der Einsatz an Motivation, persönlichem Engagement, finanziellen Ressourcen, Mobilität und persönlichen Einschränkungen hoch.

Neben dem Erwerb fachlicher Qualifikationen, Trainings, Vorträgen und Coachings ist die Weitergabe von Wissen der Mentorin oder des Mentors an die Mentee über eigene Erfahrungen z.B. in Berufungsverfahren, dem Wettbewerb, der Selbstdarstellung oder Präsenzgabe interessant. Im Dialog entsteht bei der Mentee die innere Erlaubnis, die eigenen Ziele aktiv und offensiv zu verfolgen. Ja, es als eine Notwendigkeit zu sehen, die eigene Karriere zu planen und



MARGARET ELIZA MALTBY 1860 —1944—

zu steuern. Das bedeutet, auf dem eigenen Weg bis zum Widerstand zu gehen, anstatt zu hoffen, getragen zu werden. Es ist die Erkenntnis, dass gute Leistungen und Interesse an der Forschung allein noch keine wissenschaftliche Karriere nach sich ziehen. Insbesondere Frauen, die diesen Weg erfolgreich gegangen sind, sind für die Mentees wesentlich, egal ob es um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die hohe Mobilitätserwartung, die unsichere Planbarkeit oder die schwierigen Arbeitsbedingungen geht.

Gruppenzugehörigkeit ist für uns alle wichtig. Im Rahmen des Mentorings entstehen neue Peergroups und Netzwerke. In der Folge zeichnen sich Karriereoptionen und Erfolge ab. Das Gefühl, als Person mit der eigenen Qualifikation und Leistung, dem Karrierewunsch, den persönlichen Werten und Zukunftserwartungen dazu zu gehören, hilft vielen Wissenschaftlerinnen in der Phase während oder nach der Promotion, sich für eine Karriere in der Wissenschaft zu entscheiden. Erfolgreich ist also die Mischung aus Erfahrungsaustausch zwischen Mentorin oder Mentor und Mentee, der Persönlichkeitsentwicklung, dem Erwerb ergänzender Qualifikationen/soft skills, mikropolitischer Kompetenz und der Netzwerkbildung/Peergroups. Dieser grundlegende Ansatz blieb im Laufe der Jahre unverändert und macht das Programm so erfolgreich. Für die UMG bedeutet es seit 15 Jahren gute Gleichstellungsarbeit und Personalentwicklung. Gratulation!

Margaret Maltby hat 1895 als erste Frau mit einer experimentellen Arbeit zum Thema „Methode zur Bestimmung großer elektrolytischer Widerstände“ bei dem späteren Nobelpreisträger Walther Nernst an der Göttinger Universität in der physikalischen Chemie promoviert. Später war sie als Professorin insgesamt 31 Jahre am Barnard College in New York tätig und hatte den Vorsitz des Fachbereichs Physik. Zeit ihres Lebens hat sie sich für die Gleichberechtigung von Frauen eingesetzt sowie für die Vereinbarkeit von Familie und Studium oder Beruf.

ULLA HEILMEIER

HISTORIE – KONZEPT – ENTWICKLUNGEN AUF EINEN BLICK

2002

Dr. Christine Amend-Wegmann, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte des Bereichs Humanmedizin wirbt erfolgreich Landes- und Bundes-Drittmittel aus dem Hochschul- und Wissenschaftsprogramm für das Pilot-Mentoring ein. Finanzielle Bezuschussung erfolgt über Haushaltsmittel, die Personalentwicklung und das Budget des Gleichstellungsbüros.

2003

Prof. Claudia Wiesemann wird zur Schirmherrin des Mentoring-Projektes ernannt. Der erste Beirat wird einberufen. Ulla Heilmeier übernimmt die Projektkoordination. Das Projekt startet als Inhouse-Projekt mit Mentorinnen in Leitungsfunktionen. Die erste Runde Mentoring für Medizinerinnen ab dem klinischen Abschnitt startet mit 16 Mentees. Die Laufzeit beträgt ein Jahr.

2004

Das „Frauennetzwerk für Führung und Forschung in der Medizin“ (med³) wird von 14 Mentorinnen gegründet. 10 weitere Mentoring-Tandems nehmen an der zweiten Runde teil. Die Zielgruppe umfasst diesmal überwiegend Ärztinnen in Weiterbildung. Coaching wird als zusätzlicher Baustein in das klassische 3-Säulenkonzept Tandem, Training, Networking aufgenommen.

2005

In die dritte Runde werden 15 Mentees aufgenommen. Die Gruppe wird sowohl hinsichtlich der Qualifizierungsstufe als auch der Fachdisziplin erstmalig heterogen zusammengesetzt. Des Weiteren nehmen 11 Mentorinnen an dem Zusatzangebot „Mentoring für Mentorinnen“ in Kooperation mit der Charité (Berlin) teil.

2006

Die neue Runde besteht aus 18 Tandems. Erstmals werden auch Männer als Mentoren akquiriert. Die Finanzierung ist bis Ende 2006 gesichert. Erste Strategien zur Implementierung in die UMG werden entwickelt.

2007¹

Sie verlaufen erfolglos. Das Programm läuft auf „Sparflamme“ mit dennoch 16 Teilnehmerinnen. Die Personalkosten werden vorübergehend von der Göttinger Graduiertenschule für Neurowissenschaften, Biophysik und Molekulare Biowissenschaften (GGNB) getragen.

2008

Ein EU-Antrag zur weiteren Finanzierung wird abgelehnt.

2009

Das Mentoring-Programm wird ohne Personalbudget von Gleichstellungsbüro und Personalentwicklung fortgeführt. In diesem Jahr nehmen 16 Tandems teil.

2010

Über das Professorinnen-Programm wird Mentoring durch den Dekan Prof. Frömmel und die kommissarische Gleichstellungsbeauftragte Carmen Franz in die UMG zurückgeholt. Ulla Heilmeier übernimmt erneut die Koordination des Programms. Dieses wechselt nun in die Personalentwicklung. Die Finanzierung ist für die nächsten 5 Jahre gesichert. Mentoring wird ausgebaut: Die Zielgruppe erweitert sich auf den gesamten Göttinger Campus. Die Vernetzungsidee wird unterstrichen. Die Laufzeit beträgt nun 18 Monate. Eine hochschulöffentliche Kick-off-Veranstaltung steht am Beginn einer neuen Kooperation mit dem Dorothea Schlözer Men-

¹ Die Dokumentation über die Jahre 2007/2008 steht aus technischen Problemen leider nur noch in Teilen zur Verfügung.

PROGRAMMSTRUKTUR MENTORING

RAHMENVERANSTALTUNGEN: AUFTAKT, ZWISCHENBILANZ, ABSCHLUSS

TANDEM

MENTEE – MENTOR/IN

- Perspektiven generieren
- Karriere planen
- Potenziale entdecken
- Ressourcen identifizieren

COACHING

PEERGROUP

- Selbstklärung
- Konfliktsituationen simulieren
- Verhalten überprüfen
- Handlungsoptionen ausprobieren

EINZELCOACHING FÜR MENTOR/INN/EN (optional)

TRAINING

INTERN

- Selbstkompetenz
- Führung & Kommunikation
- Karrieremanagement
- Projektmanagement etc.

NETWORKING

INTERN UND EXTERN

- mehrdimensional
- interdisziplinär
- professionell
- überorganisational

toring-Programm der Gesamtuniversität. Ein gemeinsamer Wissenschaftlicher Beirat wird ins Leben gerufen unter der Sprecherin Prof. Mary Osborn vom MPI für Biophysikalische Chemie. Gemeinsame Netzwerk-Veranstaltungen werden entwickelt. Zusätzlich erfolgt ein enger Austausch über die Steuergruppe mit Kolleginnen von der GGNB, dem Forschungszentrum für Mikroskopie im Nanometerbereich und Molekularphysiologie des Gehirns (CNMPB), Universität und UMG. Staffel I startet mit 21 Tandems. Erstmals kommt es zu zwei Dual-Mentoring-Partnerschaften. Eine Mentee wird von einem Hochschulprofessor gemeinsam mit seiner Ehefrau aus der Beratungsbranche begleitet. Eine weitere Mentee sucht sich eine Mentorin aus der Klinik, eine zusätzliche im Bereich Fakultätsmanagement.

2011

Frauke Ritter wird zusätzlich für die Mitarbeit im Programm gewonnen, vornehmlich im administrativen Bereich. In der Staffel II sind 20 Teilnehmerinnen.

2012

Mentoring bekommt als zusätzlicher Schwerpunkt in der Personalentwicklung einen neuen Stellenwert.

2013

Parallel zur vorhergehenden Staffel fängt Staffel III mit 14 Mentees an.

2014

An der letzten sich überschneidenden Staffel IV nehmen ebenfalls 14 Tandems teil. Mentoring wird vollständig verstetigt. Das Konzept wird

überarbeitet. Das Programm erhält den Namen Margaret Maltby Programm. Die Laufzeit verlängert sich auf zwei Jahre, die Veranstaltungsdichte verringert sich damit. Die max. Teilnehmerinnenzahl erhöht sich auf 20. Die Zwischenbilanz erfolgt in intensiven Einzelgesprächen. Die Mentees werden zunehmend in den Rechercheprozess nach passenden Mentor/inn/en einbezogen. Neue Sprecherin des Wissenschaftlichen Beirats wird Prof. Christine Stadelmann-Nessler aus der Neuropathologie der UMG.

2015

In der neuen Staffel V starten 20 Mentees. Erneut wählt eine der Teilnehmerinnen zwei Mentorinnen mit verschiedenen Portfolios, eine Coach mit wissenschaftlichem Hintergrund sowie eine Vorstandsfrau eines führenden Unternehmens auf dem Gesundheitsmarkt. Dieser ‚Trend‘ zum dualen Mentoring-Tandem setzt sich zunehmend in der Folgestaffel fort. Es entstehen Kombinationen aus verschiedenen Schwerpunkten in Klinik und Forschung oder aus Wissenschaft und höchster Management-Ebene. Das Programm ist Teil der EMMI-Studie über Mentoring-Programme in der Medizin der Technischen Universität München.

2016

Die neue Struktur findet breite Zustimmung.

2017

Für Staffel VI werden 19 Mentees ausgewählt.

2018

Mentoring an der UMG wird 15 Jahre alt!

ULLA HEILMEIER

QUALITÄTSSICHERUNG



FORUM MENTORING

Das Margaret Maltby Programm orientiert sich an den Qualitätsstandards des Forum Mentoring e.V., Bundesverband von Mentoring in der Wissenschaft. Das Forum Mentoring ist ein Zusammenschluss von mittlerweile mehr als 100 Koordinator/inn/en von Mentoring-Maßnahmen an Hochschulen, Universitäten und außeruniversitären Forschungseinrichtungen des deutschsprachigen Raums. Die Qualitätsstandards wurden gemäß den Erfahrungen und Entwicklungen von Mentoring-Programmen im Wissenschaftssystem kontinuierlich weiterentwickelt und dienen sowohl der Konzeptionierung neuer als auch der Evaluation bereits bestehender Mentoring-Programme.

Der Kriterienkatalog unterscheidet vier Kategorien bzw. Qualitäten:

- konzeptionelle Voraussetzungen (Konzeptqualität)
- institutionelle Rahmenbedingungen (Strukturqualität)
- Programmstruktur und -elemente (Prozessqualität)
- Dokumentation und Evaluation (Ergebnisqualität)

Im Kompetenznetzwerk Internationale Konferenz Mentoring in der Medizin als Teil des Forum Mentoring tauschen die Mentoring-Koordinatorinnen regelmäßig Erfahrungen und erfolgreiche Programmaspekte aus und setzen sich kritisch mit zielgruppenspezifischen Konzepten und Fragestellungen auseinander.

WISSENSCHAFTLICHER BEIRAT

Der interdisziplinäre Wissenschaftliche Beirat ist ein gemeinsamer Beirat des Margaret Maltby Programms der UMG und des Dorothea Schlözer Mentoring-Programms der Gesamtuniversität.

Der Beirat unterstützt die Koordinatorinnen inhaltlich, strategisch und operativ. Er hat sowohl eine beratende Funktion bzgl. des Gesamtkonzeptes sowie bei Fragen zu Teilaspekten der Programme. Darüber hinaus werden die Beiratsmitglieder in strukturelle Überlegungen einbezogen. Als Expert/inn/en des Wissenschaftssystems ist der Beirat sowohl maßgeblich an der Auswahl der Mentees beteiligt als auch im Einzelfall empfehlend von Mentor/inn/en.

Mitglieder

- Sprecherin: Prof. Christine Stadelmann-Nessler, Institut für Neuropathologie
- Prof. Frauke Alves, Klinik für Hämatologie und Medizinische Onkologie
- Prof. Christian Ammer, Institut für Waldbau und Waldökologie
- Prof. Margarete Boos, Institut für Sozial- und Kommunikationspsychologie
- Prof. Nivedita Mani, Institut für

Psychologie der Sprache

- Prof. Anna-Kathrin Hell, Unfallchirurgie, Orthopädie und plastische Chirurgie
- Prof. Holger Kreft, Institut für Biodiversität, Makroökologie und Naturschutz
- Prof. Doris Lemmermöhle, ehem. Vizepräsidentin der Universität
- Prof. Julia Ostner, Institut für Zoologie und Anthropologie / Verhaltensökologie
- Prof. Arnulf Quadt, Kern- und Teilchenphysik, Physik 2
- Prof. Heide Siggelkow, Endokrinologikum
- Prof. Teja Tscharnatke, Institut für Nutzpflanzenwissenschaft / Agrarökologie

DOKUMENTATION UND EVALUATION

Die Seminare werden nach jeder Veranstaltung schriftlich ausgewertet. Daran anknüpfend wurden im Abgleich mit den Bedarfen der Zielgruppe sowie veränderten Rahmenbedingungen über die Jahre diverse Modifikationen und Weiterentwicklungen der Formate vollzogen.

Bestandteil jeder Staffel ist eine Zwischenbilanz in Form von kurzen Fragebögen sowie ein direkter Austausch mit den Teilnehmenden zur Halbzeit jeder Staffel. Nach vielen Jahren gemeinsamer Diskussionen mit den Mentees, - einige Jahre auch zusammen mit den Mentor/inn/en -, führen wir seit 2014 ausschließlich Einzelgespräche zur Zwischenbilanzierung mit den Mentees durch. Dadurch erhalten wir detailliertere Informationen, die zum einen eine präzisere Auswertung erlauben, zum anderen differenziertere Interventionen. So ist eine indi-

Margaret Maltby Programm

Universitätsmedizin Göttingen

Mentoring für Nachwuchswissenschaftlerinnen
Mentoring ist ein Instrument zum systematischen Karrieremanagement durch individuelle Personalentwicklung für angehende Führungskräfte. Als integrierte Gleichstellungsmaßnahme richtet sich das Programm an ambitionierte Nachwuchswissenschaftlerinnen des Göttingen Campus.

viduelle Unterstützung im Einzelfall besser abzugrenzen von sinnhaften Programmmodifikationen.

Zum Abschluss jeder Staffel wird ein ausführlicher Fragebogen sowohl an Mentees als auch an die Mentor/inn/en versandt und ausgewertet. Die Fragen beziehen sich auf alle 4 Säulen des Programms. Einzelne Erfolgsaspekte werden detailliert abgefragt, ebenso wie beispielsweise der Anteil von Mentoring an der Zielerreichung.

Eine Stärke von Mentoring-Programmen, nämlich die individuelle Unterstützung und Begleitung der Teilnehmerinnen, ist gleichzeitig auch die Schwäche, zumindest aus dem Blickwinkel einer quantitativen Evaluierung. Es lassen sich nur wenige übergreifende Parameter identifizieren, die den Erfolg von Mentoring belegen. Ebenso ist es kaum möglich, eine aussagerelevante Vergleichsgruppe zu definieren. So beschränken sich die Ergebnisse im Wesentlichen auf subjektive Selbsteinschätzungen der Teilnehmenden. Letztlich ist dies systemimmanent, da es im Mentoring um Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse geht, die in der Regel kaum linear nachzuvollziehen, sondern nur komplex zu verstehen sind. „Grundsätzlich wird es methodisch schwierig sein, eine Kausalität zwischen der Mentoring-Programmtteilnahme und dem tatsächlich erreichten Karriereprozess herzustellen, da Berufserfolg stets multifaktoriell bedingt ist.“¹

Aus 15 Jahren Mentoring liegen zwei öffentliche Dokumentationen vor. Zunächst erschien nach den Pilotjahren im Frauen- und Gleichstellungsbüro eine Kurzzeitstudie und Evaluation der ersten drei Durchläufe. Nach dem Wechsel des Programms in die Personalentwicklung wurde ein Zwischenbericht zur 1. Staffel (2011) unter veränderten Rahmenbedingungen erstellt.

1 A. Franzke, Evaluation von Mentoring als reflexive Praxis. Zwischen Messbarkeitsproblemen, Legitimation und organisationalen Lernprozessen. In: R. Petersen, M. Budde, P. Brocke, G. Doebert, H. Rudack, H. Wolf (Hrsg.): Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft, Springer Wiesbaden 2017



Zielgruppen

Mentees

- Nachwuchswissenschaftlerinnen, die eine wissenschaftliche oder wissenschaftsnähe Karriere anstreben
- aus Medizin, Naturwissenschaften, Psychologie oder interdisziplinär ausgerichtetem Fachbereichen.
- Post-/Doktorandinnen, Ärztinnen in Weiterbildung, Engpassstellenrinnen und Inhabitrinnen der IVK sowie universitärer und universitätsnaher Einrichtungen des Göttingen Campus

Mentor/inn/en

Führungskräfte aus Wissenschaft und Forschung

Konzept: 4-Säulen-Struktur

Tandem

- Das Tandem ist ein Mentoring ist ein unabhängiges Arbeitsbündnis zwischen Mentorin und Mentor/in, im Fokus des Tandems stehen
- persönliche/individuelle Begleitung und Beratung zu relevanten Fragestellungen der Karriere- und Lebensplanung
- Perspektivengenerierung und strategisches Bergehen
- Unterstützung zur Selbstreflexion

Coaching

Peergroup-Coaching für Mentees / Einzel-Coaching für Mentorinnen

Training

- Qualifizierungs-Workshops für Mentees zu
- Selbst- und Sozialkompetenz
- Führungs- und Methodenkompetenz
- Wissenschaftsstrukturen und Karriereaspekten

Networking

- Vernetzung, Veranstaltungen, wie z.B.
- Networking-Dinner bzw. -Lunch mit Impulsvorträgen
- Expert-Talks zu karriererelevanten Themenfeldern
- Informelle und Blummi-Treffen

Ziele

- Qualitätssteigerung in der Nachwuchsförderung
- Erhöhung von High Potentials
- Optimierung von Karrierechancen für Nachwuchswissenschaftlerinnen
- Ermittlung zur Wissenschaftskarriere
- Erhöhung des Frauenanteils an Leitungspositionen
- Ausbau interdisziplinärer Netzwerke

Teilnahme

Die Teilnahme ist an ein mehrstufiges Bewerbungs- und Auswahlverfahren gebunden und wird zertifiziert.

Rahmen

- Start: alle 2 Jahre im April / Bewerbung jeweils im Vorjahreswinter
- Laufzeit: 24 Monate pro Staffel
- Engpassgröße: max. 24 ausgebildete Mentees
- Kosten: einmaliger Teilnahmebeitrag

Interesse?

Setzen Sie sich gerne mit uns in Verbindung!

Das Programm wird durch einen wissenschaftlichen Beirat begleitet und richtet sich nach den Qualitätsstandards des Forum Mentoring e.V., Bundesverband Mentoring in der Wissenschaft.

Kontakt

Ulla Heilmeyer M.B.
Koordinationsstelle Mentoring
63-22 Personalentwicklung
Tel. 0551 / 39-12385
ulla.heilmeyer@med.uni-goettingen.de

weitere Informationen unter:
www.med.uni-goettingen.de/de/content/service/personal_mentoring.html



Von links nach rechts und vorne nach hinten: Prof. F. Alves (1. Vorsitzende medf³), Prof. S. Siggelkow, Dr. R. Vukovich, Prof. C. Unterberg-Buchwald, Dr. K. Reimers, Prof. I. Zerr, Prof. S. Mihm, Prof. E. Zeisberg, Prof. A. Hell, PD Dr. U. Lippert

FRAUKE ALVES

FRAUENNETZWERK

FÜR FÜHRUNG UND FORSCHUNG IN DER MEDIZIN E.V. –
UNIVERSITÄTSMEDIZIN GÖTTINGEN



Führungskompetenzen von Ärztinnen und Wissenschaftlerinnen zu stärken, Strukturen zu erarbeiten, um die Karrieremöglichkeiten von Frauen in der Medizin transparenter zu machen und zu verbessern, und als Vorbildfunktion Kolleginnen dazu ermutigen, sich persönliche und berufliche Ziele zu setzen und diese konsequent zu verfolgen – das sind wichtige Ziele von medf³.

Angeregt durch die Teilnahme am Mentoring-Programm der UMG vor 15 Jahren als Mentorinnen der „ersten Stunde“, gründeten Frauen in fortgeschrittener akademischer Laufbahn im September 2004 den Verein medf³, das „Frauennetzwerk für Führung und Forschung in der Medizin“. Zu den Mitgliedern zählen Abteilungs-, Arbeitsgruppen- und Geschäftsbereichsleiterinnen, Oberärztinnen und Wissenschaftlerinnen aus den unterschiedlichen Fachbereichen der UMG, die ihr Wissen und ihre Erfahrungen untereinander austauschen und an jün-

gere Kolleginnen weitergeben, um damit zu mehr Erfolg und Zufriedenheit im Beruf beizutragen. Viele aus dem Kreis von medf³ sind auch als Mentorinnen und im Beirat des Margaret Maltby Programms als Teil des Netzwerks der Mentoring-Programme am Göttingen Campus engagiert.

Der Grundgedanke von medf³ ist, Karrieren von zukünftigen weiblichen Führungskräften in der Medizin bereits in ihren Anfangsstadien zu fördern. Nach wie vor sind Frauen in Führungspositionen sowohl im klinischen als auch im wissenschaftlichen Bereich noch deutlich unterrepräsentiert. Während im Medizinstudium mittlerweile weibliche Studierende in der Mehrzahl sind, verändern viele primär karriereorientierte Frauen ihren geplanten Berufsweg aus verschiedensten Gründen und erreichen trotz einer oft sehr guten Qualifikation nicht die Führungsebene. Die Mitglieder des medf³ Netzwerkes kennen die vielfältigen Schwierigkeiten und Stolpersteine der beruflichen Laufbahn von Frauen. Zahlreichen Frauen aus diesem Kreis ist es aber gelungen, Hindernisse zu überwinden und selbstgesteckte Karriereziele zu erreichen, wie beispielsweise Rufe auf Professuren im In- und Ausland, das Erreichen von Positionen als Chefärztinnen, Habilitationen sowie erfolg-

reiche nationale und internationale Kooperationen zeigen. Zudem wurde eine Vielzahl von innovativen interdisziplinären Projekten von medf³ Mitgliedern initiiert, die sich in gemeinsamen Kongressbeiträgen, Publikationen und Drittmittelinwerbungen widerspiegeln.

Um jüngere Kolleginnen in ihrem Streben nach beruflichem Aufstieg zu unterstützen, berät medf³ sie in einer Karrieresprechstunde individuell im Hinblick auf berufliche Orientierung, Lösungshilfen von Konfliktsituationen bis hin zu organisatorischen Fragen. Da Vorbilder bereits im Studium sichtbar sein müssen, sind Veranstaltungen zur Beratung des medizinischen Nachwuchses ein besonderes Anliegen von medf³. So fand Anfang 2018 ein Workshop von medf³ in Kooperation mit dem Gleichstellungsbüro und der Fachschaft Medizin für Studierende der UMG statt. Ziel war, Studierende der Medizin im direkten Austausch mit erfahrenen Medizinerinnen und Wissenschaftlerinnen von medf³, wie den Professorinnen C. Stadelmann-Nessler, E. Zeisberg, H. Siggelkow und F. Alves, mehr über die individuellen Karrierewege, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die Hürden und wichtigen Entscheidungen bis zur Professur zu vermitteln.

In medf³ Projekten geht es uns um das Erarbeiten konkreter Vorschläge, wie innerhalb der UMG die Karrieren von jungen und auch schon länger im Beruf stehenden Mitarbeiterinnen strukturell unterstützt werden können. Der rege Austausch mit dem Gleichstellungsbüro dient dazu, Erfahrungen und Vorschläge von medf³ einzubringen und somit die UMG gemeinsam in der Umsetzung ihrer Gleichstellungsaufgabe zu unterstützen. Workshops zu speziellen und frauenspezifischen Aspekten im gleichzeitigen Umgang mit Führung und Hierarchie sind weitere wichtige Maßnahmen von medf³. Regelmäßige Mitgliederversammlungen sowie informelle Treffen in entspannter Atmosphäre runden die Aktivitäten ab.

Medf³ ist offen für alle Frauen an der UMG, die Führungspositionen anstreben. Ein Netzwerk lebt von der Vielfalt, dem Austausch und der Größe: Wir freuen uns daher auf weitere engagierte Mitglieder.

www.medf3.uni-goettingen.de

STIMMEN VON TEILNEHMENDEN

WIEBKE WEMHEUER

PLAN A?

Mentoring mit seinen verschiedenen Standbeinen hat mir sehr geholfen, Plan A meiner zukünftigen Lebensplanung bzgl. Beruf und Familie zu überprüfen und diesen zeitnah umzusetzen. Dabei gilt mein Dank besonders dem viel geschätzten Kontakt zu meiner Mentorin und den anderen Mentees sowie den erfahrenen Workshop-Leiterinnen im Programm von 2012/13.

Die Idee, mich noch vor der anstehenden Elternzeit für ein Post-doc-Programm an der Universität in Luxemburg zu bewerben, entstand in dieser Zeit. Zehn Wochen nach der Geburt konnte ich mich am Luxembourg Centre for Systems Biomedicine (LCSB) vorstellen, und das in den folgenden Monaten beantragte Projekt wurde fast pünktlich zum Ende der Elternzeit genehmigt.



Dr. med. vet. Wiebke Wemheuer, Institut für Neuropathologie, Universitätsklinikum des Saarlandes; Mentee Staffel II

Unser Lebensmittelpunkt liegt seit einiger Zeit in Saarbrücken. Von 2014-2016 arbeitete ich am LCSB mit dem Schwerpunkt Parkinson's disease Forschung. Mittlerweile bin ich am Uniklinikum des Saarlandes (wieder) in der Neuropathologie als wissenschaftliche Mitarbeiterin tätig und in verschiedene Bereiche der Demenzforschung und Tumordiagnostik involviert – allerdings derzeit noch mit reduzierter Stundenzahl, denn die zweite Tochter ist noch kein Jahr alt.

Erfolg im Rahmen vom Mentoring hat für mich persönlich bedeutet, herauszufinden, was ich wirklich möchte: als Veterinärin in der humanmedizinischen Forschung weiter zu arbeiten, und zwar mit Familie.



Prof. Dr. med. Heide Siggelkow, Fachärztin für Innere Medizin, Endokrinologie und Diabetologie, ENDOKRINOLOGIKUM; Mentorin Staffel I/II/III/VI, Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats Mentoring

FRÜHER

Erstmalig am Ende meines Studiums gab es in Hannover an der MHH die Möglichkeit, sich für eine persönliche Betreuung bei den wenigen Professorinnen zu bewerben. Weibliche Vorbilder gab es weder in den Vorlesungen, noch im Rahmen der Praktika oder im PJ. Jede Möglichkeit mit berufstätigen Frauen zu sprechen musste genutzt werden, um zu verstehen, welche Modelle es für die Entwicklung im Beruf und für die Vereinbarkeit mit Familie gibt. Zugegeben, es mag vielleicht die ein oder andere internationale Wissenschaftlerin etwas erstaunt haben, auf den Kongressen von mir dahingehend angesprochen zu werden. Erfolgreiche Frauen in Führungspositionen gab es eben eher im europäischen und vor allem im internationalen Umfeld. Diese waren oft und gern bereit, mich an ihren Erfahrungen teilhaben zu lassen.

Ich habe vor allem die Amerikanerin Phoebe Leboy vor Augen, die mir sogar am Frühstückstisch, an dem ich zufällig im gleichen Hotel wohnend bei ihr gelandet war, eine halbe Stunde ihre Eindrücke, Erfahrungen und die wichtigsten Kernbotschaften dargelegt hat. Es wundert mich also nicht,

HEIDE SIGGELKOW

WOFÜR BRAUCHE ICH EIGENTLICH MENTORING ...

dass ein Mentorship Award für die Karriereförderung von Frauen der American Society of Bone and Mineral Research jetzt nach ihr mit Pheobe Leboy Award benannt ist.

Am wichtigsten war aber die Erfahrung, dass es vielen anderen Frauen so ging und immer noch geht wie mir und dass es weder Zufall noch Geschenk ist, dahin zu kommen, wohin man möchte. Letztlich muss man zielgerichtet und auch aktiv auf die Ziele hinarbeiten, und das scheint etwas zu sein, was Frauen schwerer fällt als Männern.

Weiterhin ist der Rat „tue Gutes und rede darüber“ nicht so leicht zu befolgen, weil er nicht angeboren oder vielleicht sogar aberzogen wurde. Die verschiedenen „unnatürlichen“ Vorgehensweisen müssen dann ausprobiert werden, es gibt Erfolge und Misserfolge. Abhängig vom Ergebnis wird dann das weitere Vorgehen adaptiert. Viele Mechanismen der Ungleichbehandlung auf dem Weg bleiben unerkannt, werden nicht kritisch hinterfragt und auch nicht in Frage gestellt. Auch war ich damals der festen Überzeugung, wenn ich nur genauso gut wie die Männer bin, dann habe ich auch die gleichen Möglichkeiten. Eine besondere

Bevorzugung von Frauen im Beruf habe ich zu dem Zeitpunkt rigoros abgelehnt.

Es ist durchaus verständlich, warum viele Frauen (und vielleicht auch Männer) auf ihrem Weg ihre Ziele in Frage stellen. Wohlwollende Wahrnehmung der eigenen Leistung erfährt man in der Zeit nur selten. Ich musste begreifen, dass nur die aktiv in die Zielgruppe getragene Darstellung der erbrachten Leistungen und Fähigkeiten überhaupt wahrgenommen wird. In diesem Zeitraum wurde mir auch klar, warum mir mein Doktorvater vor allem Durchhaltevermögen auf dem weiteren Weg gewünscht hat...

SPÄTER

Viele Jahre später habe ich im Rahmen eines Workshops für Mikropolitik gelernt, dass es geschlechtsspezifische Unterschiede gibt, wie Frauen und Männer in Gruppen agieren. Tatsächlich erklärten sich mir mit diesem Wissen Ereignisse in vielen Gremiensitzungen, die mir vorher unverständlich geblieben waren und auch zu Ungeduld und manchmal sogar Aggression geführt haben. Vielleicht hätte ich auch Vieles einfach leichter genommen und sportlicher gesehen, wenn ich gewusst

hätte, wie Frauen und Männer in Gruppen funktionieren, und mich selbst durch dieses Wissen bestimmten Mechanismen nicht mehr ausgeliefert. Heute kann ich aus der Erinnerung über manche der Begebenheiten sogar lachen.

Der Beginn des Mentoring-Programms an der Universitätsmedizin Göttingen hat mir auf dem schlingernden eigenen Weg geholfen, eine direktere Richtung zu finden. Aus Überzeugung und mit großer Begeisterung habe ich mich als Mentorin zur Verfügung gestellt. Diese Mentorinnenrolle war erst mal ungewohnt, ich selbst hatte mich bis dahin nie in einer Vorbildfunktion wahrgenommen. Es war und ist mir eine große Freude, jungen Frauen zu helfen, ihren Weg zu finden. Die persönlichen Treffen mit der Mentorin werden nach meinem Empfinden sehr unterschiedlich intensiv von den Mentees genutzt, möglicherweise aktuell auch mehr als zu Beginn des Mentorings. Ich bin immer wieder erstaunt, wie schnell und effektiv die im gemeinsamen Gespräch identifizierten Handlungsoptionen am Ende dann umgesetzt werden. Ein sehr schöner und feierlicher Beginn und Abschluss der jeweiligen Mentoring-Partnerschaften und auch die gemeinsam zu treffende Vereinbarung gibt dem jeweiligen Mentoring-Tandem den wichtigen äußeren Rahmen.

Auch in dieser Funktion als Mentorin habe ich nicht nur viel über mich gelernt, sondern auch viele gleichgesinnte Frauen gefunden, zu denen ich sonst keinen Bezug gehabt hätte. Die jeweiligen Erfahrungen zeigten so viele Ähnlichkeiten. Es war großartig, nicht mehr allein zu sein, und oft gab es auch konkrete Hilfestellungen. Ich nutze die Gelegenheit, vor allem Euch allen aus dem Netzwerk medf³, welches aus der ersten Runde Mentoring entstanden ist, dafür zu danken.

Aktuell: Der eigene Weg erscheint mir im Nachhinein mühsam, deutlich mühsamer als er hätte sein müssen. Der große Vorteil des Mentorings zu einem frühen Zeitpunkt ist natürlich das Erlernen oder Verbessern

von Fähigkeiten, die mehr oder weniger gut schon vorhanden sind. Viel wichtiger ist aber die Planung und Strukturierung des eigenen Weges, das sich Klarwerden über die unterschiedliche Herangehensweise von Männern und Frauen, die dadurch bewusste Wahl des eigenen persönlichen Weges und die Entwicklung von Plan A, B und C. Und natürlich das Kennenlernen von anderen Frauen in verschiedenen Bereichen, die eine Chance zu einem dauerhaften Netz und Netzwerk sind. Und nicht zuletzt die Möglichkeit, die eigenen Erfolge und Misserfolge in einen realistischen Bezugsrahmen zu setzen. Deshalb ist die Entwicklung des hoch professionellen Mentorings an der UMG so bedeutsam.

Sicher ein Grund zum Feiern! Herzlichen Glückwunsch dem Margaret Maltby Programm der UMG!

MENTEE M5

Meine Mentorin ist unendlich motivierend. Sie hat z.B. meinen Lebenslauf mit mir überarbeitet und gibt mir Tipps für Drittmittelinwerbung. Sie gibt mir den Glauben, dass ich es schaffen könnte („Sie sind jetzt schon weiter, als ich es in Ihrem Alter war.“) – Ich bin erheblich selbstbewusster, karriereorientierter und bringe mich aktiver ins Gespräch bei meinen Vorgesetzten. Seit Beginn des Programms setze ich mich entschlossen für die eigene Habilitation ein.



Prof. Dr. phil. Margarete Boos, Leiterin der Abteilung für Sozial- und Kommunikationspsychologie, Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Universität Göttingen; Mentorin Staffel I/IV/V/VI, Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats Mentoring

MARGARETE BOOS

MENTORING ZUM ERWERB MIKROPOLITISCHER **KOMPETENZEN IM WISSENSCHAFTS- SYSTEM**

Mentoring wird als Partnerschaft zwischen einer Nachwuchskraft und einer meist hochrangigen Person aufgefasst, die „über große berufliche Erfahrung sowie breites Wissen verfügt und der daran gelegen ist, die berufliche Entwicklung der Nachwuchskraft zu fördern und ihren Aufstieg zu unterstützen“ (Blickle & Schneider, 2007, S. 395).

Inhaltlich geht es im Mentoring darum, das berufliche Selbstbewusstsein zu stärken, informelle Regeln zu vermitteln, in bestehende Netzwerke einzuführen, praktische Tipps zu geben und langfristig die berufliche Weiterentwicklung der Mentees zu fördern (Jüngling, 2017, S. 1). Es gibt verschiedene Klassifikationen, um die Funktionen von Mentoring im beruflichen Kontext zu ordnen, wie etwa die Klassifikation in eine karrierebezogene Dimension, z. B. indem der eigene Einfluss in der Organisation zu Gunsten des/der Mentee/s eingesetzt wird, und eine psychosoziale Dimension, z. B. Ermutigung (Witzki & Blickle, 2012, S. 297). Eine Funktion möchte ich in diesem Beitrag beleuchten, die mir gerade für Frauen aufstiegsrelevant zu sein scheint, die mikro-

politische Kompetenz. Diese Kompetenz wurde von Jüngling und Rastetter (2012) in ihrem handlungstheoretischen Ansatz im Rahmen einer Interventionsstudie mit Migrantinnen untersucht. Die Autorinnen verstehen dabei Mikropolitik als die „Kunst, im eigenen Interesse eigensinnig und strategisch zu handeln“ (Jüngling & Rastetter, 2012). Sie unterscheiden aufbauend auf einer Studie von Rastetter, Cornils und Mucha (2011) verschiedene mikropolitische Handlungsfelder, u.a. Verhältnis zur Macht, Bildung von Netzwerken und Koalitionen, Selbstpräsentation, unternehmens- und arbeitskulturelle Werte, Emotionalität und Körperlichkeit.

Zu zwei dieser Aspekte möchte ich aus meiner Mentoringerfahrung Beispiele geben.

VERHÄLTNIS ZUR MACHT

In mehreren Mentoringsituationen spielte das Verhältnis der Mentees zu ihren Vorgesetzten oder anderen höherrangigen Personen in ihrem Arbeitsumfeld eine bedeutende und teilweise leidvolle Rolle. Aus meiner Sicht ist es ein ganz wichtiger Schritt in der beruflichen Entwicklung,

für die eigene Person relevante Interessens- und Machtkonstellationen zu erkennen und in diesen Konstellationen die eigenen Interessen klug verfolgen zu können. Die meisten meiner Mentees befanden sich in strukturellen Abhängigkeitsverhältnissen, sei es als Doktorandin, als Postdoc oder als wissenschaftliche Mitarbeiterin in einem Drittmittelprojekt. Ich wurde in ihren Berichten immer wieder damit konfrontiert, dass diese Abhängigkeitsverhältnisse in ihrem Erleben von Seiten der Vorgesetzten ausgenutzt wurden. Wir haben gemeinsam Vorgesetzten-Mitarbeiterinnen-Strukturen analysiert, die ich von Seiten der Vorgesetzten nicht anders als unfair, teilweise ausbeutend bis hin zu Mobbing beschreiben würde. Entsprechende Interaktionen und Beziehungen mit den Mentees analytisch zu durchdringen, Abhängigkeitsstrukturen offen zu legen und sie darin zu unterstützen, strategisch zu handeln und sich zu schützen, war oft notwendig. Die Betroffenen hatten aus Angst oder Unwissenheit nicht alle Möglichkeiten genutzt, die für sie institutionell verfügbar waren, z. B. Vertrauens- und Ombudspersonen, Personalrat oder Gleichstellungsbüro. Neben diesen institutionellen

Handlungsmöglichkeiten ging es häufig aber vor allem darum, gemeinsam an der Entwicklung ihrer mikropolitischen Handlungskompetenz zu arbeiten, indem Konfliktgespräche vorbereitet, Verhandlungssituationen durchgespielt und Auswege aus der Abhängigkeit gesucht wurden.

BILDUNG VON NETZWERKEN

Mentoring-Programme werden erfolgreich zur Unterstützung (vor allem weiblicher) Nachwuchskräfte eingesetzt und fördern, wie beispielsweise die Meta-Analyse von Kammeyer-Müller und Judge [2008] belegt, die Arbeits- und Karrierezufriedenheit der Mentees auch nach mehreren Jahren. Die längsschnittlich angelegte Bonner Mentoringstudie (Witzki & Blickle, 2012; Blickle, Witzki & Schneider, 2009) bestätigt diesen Befund. Beide Studien identifizieren als Prädiktor für den beruflichen Erfolg der Mentees, gemessen an Einkommen und hierarchischer Position, insbesondere das kluge Networking der Nachwuchskräfte (Witzki & Blickle, 2012, S. 306). Insofern erscheint es mir wichtig, dass Netzwerkmöglichkeiten und -aktivitäten der Mentees unterstützt

werden. Die Einbettung in (inter-)disziplinäre Netzwerke fördert nicht nur direkt die Karriere der Mentees, sondern bietet zudem einen Rahmen sozialer Unterstützung und solidarischen Austauschs auch über Situationen, wie sie im vorherigen Absatz genannt wurden.

MENTEE M3

Durch die Teilnahme am Mentoring-Programm konnte ich die Grundlage für ein regionales, wissenschaftliches Netzwerk schaffen.

LITERATUR

- Blickle, G. & Schneider, P.B. (2007). Mentoring. In H. Schuler & K. Sonntag (Hrsg.), Handbuch der Psychologie, Band Arbeits- und Organisationspsychologie, 395-402, Göttingen: Hogrefe
- Blickle, G., Witzki, A. & Schneider, P.B. (2009). Mentoring support and power: A three year predictive field study on protégé networking and career success. *Journal of Vocational Behavior* 74, 181-189
- Cornils, D., Mucha, A. & Rastetter, D. (2014). Mikropolitische Kompetenzmodell. Erkennen, Verstehen und Bewerten mikropolitischer Kompetenz. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* 21, 3-19
- Jüngling, C. (2017). „Wir müssen Nischen finden“. Mikropolitik und Mentoring bei der beruflichen Integration hochqualifizierter Migrantinnen. *Diversity-Netzwerktreffen „Intersektionalitätsperspektiven in der Diversitätsforschung“*, 12.-14. September 2017, Georg-August-Universität Göttingen
- Jüngling, C. & Rastetter, D. (2012). Der berufliche Aufstieg ist politisch. Reflexionen über mikro-politisch orientierte Coachingprozesse bei weiblichen Nachwuchsführungskräften. *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik* 48, 260-277
- Kammeyer-Mueller, J.D. & Judge, T.A. (2008). A quantitative review of mentoring research: Test of a model. *Journal of Vocational Behavior* 72, 269-283.
- Rastetter, Da., Cornils, D. & Mucha, A. (2011). Mikropolitik und Aufstiegskompetenz von Frauen. Sonderband *Freie Assoziation. Zeitschrift für das Unbewusste in Organisation und Kultur* 14. Göttingen: Psychosozial
- Witzki, A. & Blickle, G. (2012). Mentoring zu Beginn der beruflichen Entwicklung - Ergebnisse einer Längsschnittstudie. *Report Psychologie* 37, 296-306



Prof. Dr. rer. nat. Michael Hörner, Abt. Zelluläre Neurobiologie, Johann-Friedrich-Blumenbach-Institut für Zoologie und Anthropologie; Wissenschaftlicher Koordinator MSc/PhD Programm / International Max Planck Research School for Neurosciences, Academic Director Graduate School GGNB; Mentor Staffel II/IV

In den vergangenen sechs Jahren war ich zweimal als Mentor im Margaret Maltby Programm tätig. Außerdem habe ich in Mentoring-Programmen der Biologischen Fakultät, dem Deutschen Primatenzentrum sowie der Graduiertenschule GGNB teilgenommen, eine spannende wie freudvolle Aufgabe, die mir wertvolle Aufschlüsse darüber gibt, wo junge Frauen in der Wissenschaft „stehen“ und welche Fragen in Bezug auf die eigene Karriereplanung besonders relevant sind.

Am häufigsten thematisiert wurde die fehlende verlässliche Rückmeldung zur eigenen wissenschaftlichen Leistung und Entwicklung. Von wem kann ich als Nachwuchswissenschaftlerin überhaupt Feedback erwarten? Unklar in diesem Zusammenhang war häufig, wer eigentlich im Austausch mit der Mentee ihre wissenschaftlichen Beiträge zuverlässig bewertet. In unserer Zusammenarbeit haben wir dazu gemeinsam die Menschen im näheren und weiteren beruflichen Umfeld identifiziert, bei denen die Mentee Rückmeldung einholen kann, wie z.B. im Kollegium, bei Vorgesetzten oder auch gelegentlich fachfremden

MICHAEL HÖRNER

THE HIDDEN RULES IN THE SCIENCE BUSINESS

SELBSTVERSTÄNDLICHES IST NICHT SELBSTVERSTÄNDLICH!

Personen. Da meine Mentees wie ich selber ebenfalls aus den Naturwissenschaften kamen, hatte ich die Gelegenheit, sie in die akademische Lehre einzubinden. Dadurch hatten sie die Möglichkeit, eigene wissenschaftliche Konzepte vor offenem und zugleich kritischem Publikum selbst präsentieren zu können und sich entsprechende Rückmeldung durch die Studierenden in eher informellem Rahmen einzuholen. Eigene Erfahrungen in der akademischen Lehre zu sammeln ist aus meiner Sicht ein Aspekt, dem viel zu wenig Aufmerksamkeit und Bedeutung beigemessen wird. Die akademische Lehre bietet generell essentielle Erfahrungsmöglichkeiten für den Nachwuchs: Entwicklung des eigenen Vortragsstils, Selbstpräsentation, Sichtbarkeit, das kreative Vermitteln und Interesse wecken für eigene fachspezifische Inhalte uvm. kann im Kontext akademischer Lehrveranstaltungen praktisch eingeübt werden.

Das leitet über zu einem weiteren wichtigen Thema im Mentoring-Kontext: Sich selbst als Wissenschaftlerin präsentieren – mit Veröffentlichungen und vor allem mit Vorträgen, intern und extern, vor Fachkolleg/inn/en, national wie international, aber auch die Selbst- und inhaltliche Darstellung vor fachfernem Publikum oder das Nutzen öffentlich-wissenschaftlicher Kommunikationsformate. Unmittelbar damit korrespondiert eine kluge Selbstvermarktung, was nicht funktioniert ohne eine gewisse Portion Mut und Selbstvertrauen in die eigene Leistung.

Ein dritter Fokus in meinen Gesprächen war das Thema Netzwerke und Netzwerken mit verschiedenen Fragestellungen: Wie trete ich in Kontakt, ohne mich anzubiedern? Wie führe ich aktiv und unangestrengt einen Small Talk? Wie wecke ich Interesse bei meinem Gegenüber? Was macht mich aus? Und dann reden wir über das, was Originalität ausmacht, und die Kunst, das eigene wissenschaftliche Profil mit der eigenen Persönlichkeit so zu verbinden, dass ich als die Wissenschaftlerin in Erinnerung bleibe. Auf diesem oft langen Weg sind kritische (und wohlwollende) Förderer wichtig, zu denen ein persönliches Vertrauensverhältnis besteht, welches ermöglicht, auch kritische Themen anzusprechen.

Übergeordnet geht es natürlich immer auch um die berufliche Perspektive, die Passung persönlicher Ziele zu den Erwartungen an eine wissenschaftliche Karriere. Mentoring ist an dieser Stelle eine gute Möglichkeit, Einblicke in einen Lebensentwurf, eine Wissenschaftskarriere, den Alltag zwischen Familie und Wissenschaft zu geben, Überlegungen auf dem eigenen Lebensweg zu reflektieren und zu diskutieren, die Mentee ein Stück weit teilhaben zu lassen an der eigenen Entwicklung, eigenen Gedanken, Motiven, Fragestellungen, Herausforderungen und auch an Zweifeln und Abstrichen. In dieser beson-

deren Mentoring-Situation sind mir sehr persönliche und vertrauensvolle Gespräche in Erinnerung.

Besonders deutlich wurde mir als Mentor die Herausforderung als Nachwuchswissenschaftlerin (dies betrifft natürlich Männer genauso) nicht akademischer Herkunft. Mentoring erscheint insbesondere für diese Zielgruppe sehr hilfreich, da „selbstverständliche“ Erfahrungen aus dem elterlichen Milieu oft fehlen. Akademische „Selbstverständlichkeiten“ wie z.B. ein generelles Interesse an Wissenschaft und Bildung, die Bereitschaft zur aktiven eigenen Meinungsäußerung oder die Akzeptanz von Führungsanspruch und -verantwortung ebenso wie ein bestimmter Habitus oder ein Sich-in-der-Scientific-Community-bewegen-können müssen – auch im Kontext der eigenen wissenschaftlichen Tätigkeit – erst entwickelt werden. Mit dem Mentor oder einer Mentorin steht eine Ansprechperson zur Verfügung, mit der dazu Vorstellungen diskutiert und entwickelt werden können.

Ich wünsche dem Margaret Maltby Programm weiterhin allen Erfolg und gratuliere zum 15-jährigen Jubiläum.

STATEMENTS



ULRIKE BEISIEGEL

Prof. Dr. rer. physiol. Ulrike Beisiegel, Präsidentin der Georg-August-Universität Göttingen; Mentorin Staffel II/V
(Photo: Christoph Mischke)

Seine Erfahrung als Wissenschaftlerin an eine Mentee weiterzugeben ist eine sehr schöne Aufgabe, bei der man auch selber etwas lernt. Man wird sich der eigenen Führungsrolle bewusst und reflektiert das Handeln im eigenen Bereich. Daher nehme ich immer wieder gerne – trotz hoher anderweitiger Belastung – die Aufgabe einer Mentorin an.

Meine Erfahrung als Mentorin zeigt, dass es für junge Wissenschaftlerinnen wichtig ist, sich mit neutralen Mentorinnen auszutauschen und Fragen zu stellen. Noch wichtiger sind aber manchmal auch die Fragen der Mentorin, um die Mentee zum Nachdenken anzuregen über die einzuschlagende Karriere in Abwägung aller anderen Umstände. Gerade hier ist die Unabhängigkeit der Mentorin wichtig, denn Vorgesetzte und Betreuende sind, egal ob Frau oder Mann, natürlich in Bezug auf die Karriere befangen. Alles einmal neu denken und besprechen – das ist gut, auch wenn es manchmal nur kleine Kurskorrekturen oder Ermutigungen sind.

Natürlich wären Mentoring-Programme auch für junge Wissenschaftler hilfreich, doch es ist immer noch ein männlich geprägtes System. Und da brauchen Frauen den Rat erfahrener Frauen mehr, denn wie ‚frau‘ sich durchsetzen kann und wo ‚frau‘ sich über die Spielregeln der Männer hinwegsetzen oder sich anpassen sollte, das können nur Frauen vermitteln, die in ihrer Karriere das Gleiche erlebt haben. Von Frau zu Frau sind meiner Erfahrung nach Gespräche oft sehr angenehm und zielführend!

Mentoring-Programme wie das der UMG sind also sehr zu begrüßen – vielen Dank an die Koordinatorinnen für ihre Initiative!



MATTHIAS OCHS

Prof. Dr. med. Matthias Ochs, Direktor des Instituts für Funktionelle und Angewandte Anatomie, MH Hannover; Mentor Staffel IV

Ich habe mich sehr über die Anfrage als Mentor aus meiner Studienheimat Göttingen gefreut. In dieser Funktion habe ich bereits wiederholt auch an dem Mentoring-Programm der MHH mitgewirkt. Ich bin ein Überzeugungstäter. Aus meiner Sicht fördert Mentoring auf vielfältige Weise den Dialog zwischen verschiedenen Hierarchieebenen und trägt damit generell zu einer verbesserten Kommunikationskultur bei.

Genau aus diesem Grunde ist die Mentee aus dem Margaret Maltby Programm auf mich aufmerksam geworden, nämlich meine Auffassung von gelungener Kommunikation in Verbindung mit motivierten Teammitgliedern und einer leistungsstarken und offenen Arbeitsatmosphäre. Hierzu hatte ich mich in einem Artikel in einem Magazin der MHH geäußert. So war Führung und Mitarbeitermotivation ein häufiger Fokus in den gemeinsamen Gesprächen. Es ist interessant, dass in diesem Programm der Kreis der Mentees (und auch der Mentorinnen und Mentoren) hinsichtlich Berufsfeld, Stand auf der Karriereleiter, Berufsziele etc. sehr viel weiter gezogen ist als in mir bekannten anderen Programmen. Ich empfinde diese Offenheit hinsichtlich einer reflektierten Perspektivenentwicklung als Vorteil.



HENRIKE HARTMANN

Dr. rer. nat. Henrike Hartmann, Mitglied der Geschäftsführung Volkswagenstiftung, Hannover; Mentorin Staffel V
(Photo Mirko Krenzel für VolkswagenStiftung)

Ich halte Mentoring – insbesondere für Frauen – für sehr wichtig. Gerade die Promotionsphase eröffnet viel Raum für Fragen und Unsicherheiten. Es gilt, eine berufliche Perspektive und kluge Strategien für Auseinandersetzungen im Berufsleben zu entwickeln. Die Möglichkeit jemanden „Neutrales“ auf die Situation der Mentees blicken zu lassen, erachte ich an dieser Stelle als sehr gewinnbringend. Die Perspektive „von außen“ ermöglicht einen unverstellten Blick und eine große Chance, zusätzliche Impulse und Ideen in bisherige Überlegungen zu integrieren.

Ich selber versuche z.B. in den Gesprächen mit meiner Mentee, die Sicht aus meiner Arbeitgeberinnenrolle mit einzubringen. So erarbeiten wir gemeinsam Strategien, die sowohl für die Mentee machbar und attraktiv sind, aber auch die Bedarfe potenzieller Arbeitgeber/innen berücksichtigen. Auch ich selbst profitiere von den Gesprächen im Mentoring-Programm. So habe ich die Möglichkeit, vertiefende Einblicke in die berufliche und private Situation junger Frauen in der Qualifizierungsphase zu erhalten. Gleichzeitig regen mich die Gespräche immer wieder zur Eigenreflexion an, z.B. über meinen Führungsstil oder das, was ich über Führung denke. Trotz meiner ohnehin schon hohen zeitlichen Belastung freue ich mich wirklich, dass ich als Mentorin angefragt wurde und Teil des Programms sein darf!

LENA-CHRISTIN CONRADI

RÜCKENWIND FÜR EINE WISSEN- SCHAFTSKARRIERE



Dr. Dr. med. Lena-Christin Conradi, Clinician Scientist, Klinik für Allgemein-, Viszeral- und Kinderchirurgie, UMG; Mentee Staffel I

Ich bin 35 und forsche an der interdisziplinären Weiterentwicklung von Tumorthérapien. Als Clinician Scientist kombiniere ich die klinische Versorgung in der Viszeralchirurgie mit der Bearbeitung wissenschaftlicher Fragestellungen von klinischer Relevanz mit grundlagenwissenschaftlichen Ansätzen.

Meine Teilnahme am Mentoring-Programm der Universitätsmedizin Göttingen liegt jetzt acht Jahre zurück und begann am Tag der Verteidigung meiner ersten Dissertation. In den nachfolgenden Monaten nahm ich begeistert an den vielfältigen Angeboten teil und stelle retrospektiv fest, in wie vielen Momenten die Erfahrungen und Impulse aus den Programminhalten nachhaltig wirksam sind.

Das Mentoring-Programm in seiner Konzeption mit den Säulen Seminare und Coaching, Mentoring-Tandem sowie dem Austausch mit anderen Mentees aus interdisziplinären Kontexten vermittelt in erster Linie Ermutigung zu eigenständiger wissenschaftlicher Arbeit. Die Seminarinhalte haben mich mit vielen hilfreichen Fähigkeiten und Einblicken in den Wissenschaftsbetrieb ausgestattet. Hinweise und

individuelle Empfehlungen aus der direkten Mentorinnen-Betreuung haben unmittelbar meine weitere wissenschaftliche Entwicklung mit Postdoc-Aufenthalt im Ausland geprägt. Und die Vernetzung auf der Ebene der Co-Mentees war sehr bereichernd und hat nicht nur zu neuen wissenschaftlichen Kollaborationen am Campus geführt, sondern auch freundschaftliche Verbindungen geschaffen. Darüber hinaus gab es Gelegenheiten zur Reflexion über das eigene Umfeld, über persönliche Ziele und Möglichkeiten.

Für mich war das Mentoring-Programm in den ersten Jahren auf dem Weg zum Clinician Scientist eine sehr wertvolle Begleitung angesichts der Herausforderung, klinischer Weiterbildung und wissenschaftlicher Auseinandersetzung parallel gerecht zu werden. Ich bin meiner Mentorin, Frau Prof. Christine Stadelmann-Nessler, sehr dankbar, ebenso den vielen Co-Mentees und vor allen Dingen den Programm-Koordinatorinnen Ulla Heilmeier und Frauke Ritter für ihre überzeugte und verbindliche Art, mit der sie das Programm voller Freude gestalten.



Dr. rer. nat. Annette Denker, McKinsey & Company, Inc.,
Düsseldorf; Mentee Staffel I

ANNETTE DENKER

RÜCKBLICK

Ich habe 2010-2012 am Mentoring-Programm der UMG teilgenommen und arbeite heute als Beraterin bei McKinsey in Düsseldorf. Dabei fokussiere ich mich hauptsächlich auf die Pharmaindustrie und den Gesundheitssektor.

Für mich stellt das Mentoring-Programm an der UMG ein stimmiges und erfolgreiches Gesamtkonzept dar, um Naturwissenschaftlerinnen und Medizinerinnen in der Gestaltung ihres Karriereweges zu unterstützen. Ich selbst habe zum Ende meiner Promotion daran teilgenommen – einer Zeit, in der die Unterstützung durch das Programm unglaublich wichtig war, da ich mir wie alle Doktoranden die Frage gestellt habe, wie und wo es für mich weitergehen wird (ob ich z.B. in der Wissenschaft bleiben möchte, und wenn ja, wie ich das richtige Post-doc-Labor finden könnte).

Der für mich wahrscheinlich wichtigste Aspekt war die Unterstützung durch eine erfahrene Mentorin, die sich sehr viel Zeit genommen hat, meine persönlichen Karriereziele zu identifizieren und mir in der Umsetzung zu helfen. Dabei haben wir immer im Blick behalten, was mich wirklich antreibt, worin ich Erfüllung finde und den

Sinn meiner Arbeit sehe. Für mich war diese Selbstreflexion sehr wichtig, ebenso wie die Einstellung meiner Mentorin, mir zwar beratend und helfend zur Seite zu stehen, aber nie meine Selbstbestimmung einzuschränken oder mir Antworten vorzugeben. Denn im Endeffekt kann man einen Weg nur gehen, wenn man auch selbst dahintersteht. Ich bin der Koordinatorin sehr dankbar, dass mir eine Mentorin zur Seite gestellt wurde, mit der ich ein solch vertrauensvolles Verhältnis aufbauen konnte, dass es noch heute besteht und ich auch viele Jahre nach Ende meiner Teilnahme am Mentoring-Programm bei Karrierefragen immer noch auf sie zugehen kann.

Zusätzlich zu dem Austausch mit meiner Mentorin war für mich auch die Vernetzung mit den anderen Mentees ein ausschlaggebender Erfolgsfaktor des Programms. Diese Vernetzung entstand sowohl in den angebotenen Trainings als auch während des Gruppencoachings. Durch den vertrauensvollen und geschützten Rahmen war es möglich, Erfahrungen ehrlich miteinander zu teilen und sich gegenseitig zu helfen.

Bezogen auf das Gesamtkonzept des Programms hatte ich das Gefühl, dass es tat-

sächlich in erster Linie um die spezifischen Bedürfnisse der Teilnehmerinnen ging. Die Mentoring-Gespräche sind ja ohnehin individuell und persönlich geprägt. Ebenso haben wir in den Coachings die Themen ansprechen können, die uns wirklich beschäftigten. Aus den Angeboten der Trainings haben wir diejenigen wählen können, welche für jede Einzelne besonders wichtig waren.

Insgesamt war und ist das Mentoring-Programm für mich deswegen so erfolgreich, weil die Teilnehmerinnen weiter ihren eigenen Weg definieren und finden können, dabei aber die bestmögliche Unterstützung erhalten. Für mich gehört die Teilnahme an dem Programm definitiv zu den besten und bereicherndsten Erfahrungen meiner Zeit in Göttingen.

JULIA BODE

MÖGLICHKEITEN ERWÄGEN, KOMPETENZEN STÄRKEN

Im Rahmen meines zweiten Postdocs am MPI für Experimentelle Medizin habe ich von 10/2012-07/2014 am Mentoring-Programm teilnehmen dürfen. Ich habe mich damals bewusst für eine Mentorin mit Familien-/Privatleben entschieden, die außerhalb der akademischen Forschung arbeitet, um mir auch andere Eindrücke und Erfahrungen des Berufslebens vermitteln zu können.

Die Treffen mit meiner Mentorin waren für mich sehr produktiv, haben Denkanstöße und auch neue Einsichten geboten. Ich konnte Ängste und auch Pläne äußern und habe sinnvolle Fragen und Feedback erhalten. In dieser Zeit war es für mich sehr hilfreich, auch Einblicke vom Berufsalltag außerhalb der Wissenschaft zu erhalten.

Die Entscheidung, in der akademischen Forschung zu bleiben oder diese zu verlassen, ist ein Thema, das bei Vielen im Laufe ihrer Karriere auftaucht. Ich habe mich letztlich

für die akademische Forschung entschieden und bin seit 2014 am DKFZ in Heidelberg tätig. Ein Hauptgrund dafür ist die Freude an der Forschung und auch die Freiheiten, die ich in meinem Beruf habe. So kann ich mir meine Zeit größtenteils frei einteilen und viele Projekte bearbeiten, die mich wirklich interessieren.

Die Kurse aus dem Programm habe ich gezielt so gewählt, dass deren Inhalte mich auf meinem Weg – egal wohin er mich führt – unterstützen konnten (Projekt- und Zeitmanagement, Führungskräfte- und Gesprächsführung z.B.). Die Seminare, in denen uns Mentees nicht nur passiv Wissen vermittelt wurde, sondern wir auch aktiv mitarbeiten mussten, waren Neuland für mich. So haben wir z.B. freies Reden vor der Kamera geübt und anschließend Rückmeldungen erhalten. Im ersten Moment steht Niemand gerne vor einer Kamera und bekommt von Anderen Kritik oder auch Lob. Tatsächlich aber merkte ich bald, dass es



Dr. rer. nat. Julia Bode, Postdoc Pädiatrische Neuro-onkologie, Deutsches Krebsforschungszentrum in der Helmholtz-Gesellschaft (DKFZ); Mentee Staffel III

ein sinnvolles Mittel darstellt und mir vor Augen führt, an welchen Schwachstellen ich aktiv arbeiten muss, z.B. um erfolgreich Mitarbeitergespräche führen zu können. Die Atmosphäre in den Kursen war sehr produktiv, locker und auch freundschaftlich. Die anderen Mentees kamen aus anderen Forschungsbereichen und auch aus anderen „Karrierestufen“, was für die Gruppe einen enormen Vorteil darstellte. Bei Diskussionen oder Gesprächen konnten auf diese Weise verschiedene Standpunkte von mehreren Seiten unterschiedlich beleuchtet und überzeugende Beispiele aus dem jeweiligen Berufsalltag herangezogen werden.

Für mich war die Teilnahme an dem Programm ein Erfolg. Das bedeutet für mich persönlich, dass ich aus Gesprächen oder einzelnen Kursen Informationen und Herangehensweisen mitgenommen habe, die ich in meinen Arbeitsalltag integrieren kann. Selbst kleine Änderungen können Abläufe oder Verhaltensweisen verbessern.

EIN TANDEM BERICHTET



ELISABETH ZEISBERG

Prof. Dr. med. Elisabeth Zeisberg, AG Leitung Kardiales Stroma, Herzzentrum Göttingen, UMG; Mentorin Staffel II



KATRIN WASSER

Dr. med. Katrin Wasser, Fachärztin für Neurologie, UMG; Mentee Staffel II

GEBEN UND NEHMEN

Ich sitze am Schreibtisch, während sich links und rechts Publikationen, Notizen, Grafiken und Tabellen türmen, die in mein aktuelles Paper eingeflossen sind, und drücke den „Submission-Button“. Das ist das letzte Paper, das ich für die Habilitation brauche. Ich bin stolz, erleichtert und ein bisschen sentimental. Wer hätte gedacht, dass ich so weit kommen würde?

Ich lasse meine Gedanken in das Jahr 2012 schweifen. Damals war ich im fünften Jahr meiner Facharzt Ausbildung Neurologie und mir war eigentlich glasklar: Klinische Tätigkeit, Wissenschaft, Familie, Freunde, Hobbies – das wird sich niemals vereinbaren lassen. Eigentlich? Ja, eigentlich! Denn ein kleiner Zweifel nagte. Und wenn es doch möglich sein sollte? Wer hatte so etwas denn schon geschafft? In meiner unmittelbaren Umgebung fand ich keine einzige Frau, die all das so umgesetzt hatte, dass es zu meinen Vorstellungen vom Leben passte. Aber wo sollte ich so eine Frau finden, die Vorbild sein und mich ein Stück des Weges begleiten könnte?

Nach einiger Recherche fand ich das Mentoring-Programm zur Nachwuchsförderung junger Wissenschaftlerinnen der UMG und lernte Frau Prof. Zeisberg kennen, die mir anhand ihres persönlichen Werdegangs gezeigt hat, dass man sich für eine Familie mit Kindern und Karriere gleichzeitig entscheiden und beides mit Begeisterung leben kann. Von Anfang an stimmte die Chemie zwischen uns. Zu dem Zeitpunkt hatte Frau Prof. Zeisberg drei Kinder und war mit dem Aufbau einer erfolgreichen Arbeitsgruppe beschäftigt. Sie hat mir damit vorgelebt, dass Karriereziele nicht zwangsläufig aus familiären Gründen aufgegeben werden müssen. Außerdem hat sie mich nicht nur darin bestärkt, meine wissenschaftliche Karriere weiter voranzutreiben, sondern sie hat mit mir auch konkret Strategien entwickelt, wie ich mich im klinischen Bereich weiterentwickeln kann. Sie hat mich ermutigt, gewünschte Ziele offensiv zu formulieren und deren Umsetzung durchzusetzen.

Seit Abschluss des Mentoring-Programms habe ich zwei wunderbare Töchter bekom-

men, meine Facharztprüfung erfolgreich abgelegt – die Habilitation ist in greifbarer Nähe –, und ich arbeite immer noch mit großer Freude in der Patientenversorgung. Das Mentoring-Programm und insbesondere die auch seitdem immer noch regelmäßig stattfindenden Treffen mit Frau Prof. Zeisberg haben mich darin bestärkt, diese Ziele zu verwirklichen. Ich bin stolz, dass ich meinen beiden Töchtern vorleben kann, dass das trubelige Familienleben und berufliches Engagement nicht nur doppelte Belastung bedeuten müssen, sondern auch zu doppelter Zufriedenheit führen können.

Katrin Wasser

Nach einem 8-jährigen Forschungsaufenthalt an der Harvard Medical School in Boston, USA wurde ich 2011 auf eine W2 Wissenschaftsprofessur in die Klinik für Kardiologie und Pneumologie der UMG berufen. Zudem bin ich Internistin und Mutter von 4 Kindern. Ich genieße sowohl meinen Beruf als auch meine Familie sehr.

Die Chemie mit Frau Dr. Wasser stimmte schon, als ich nur ihr Motivationsschreiben für das Mentoring-Programm gelesen hatte. Einer ihrer Sätze blieb bei mir besonders hängen. Sie schrieb:

„Mein vorrangigstes persönliches Ziel, welches ich mit Mentoring verfolge, ist ... zu klären, wie ich Beruf und Privatleben langfristig so miteinander vereinbaren kann, dass ich beides dauerhaft genießen kann.“

Damit hatte Frau Dr. Wasser eine Kernbotschaft für beruflichen und familiären Erfolg vorausgeschickt, welche ich rückblickend auch in meinem eigenen Werdegang erkenne: Sowohl Familie als auch Beruf wirklich genießen zu können ist auch aus

MENTEE M2

Ich bin entschlossener in der Entscheidung zu habilitieren, habe sehr viel Zeit in die Lehre investiert, mehr Sicherheit im Umgang mit Mitarbeitenden und Vorgesetzten und kann im richtigen Moment öfter auch mal „nein“ sagen.

meiner Sicht eine der wichtigsten Voraussetzungen, um die Motivation und Energie aufzubringen, mittelfristig beidem gerecht zu werden.

Unsere Zeit des Mentoring-Tandems liegt inzwischen 5 Jahre zurück. Frau Dr. Wasser hat während des Mentorings ihren Facharzt für Neurologie gemacht und seit kurzem mit ihren klinisch-wissenschaftlichen Arbeiten alle Voraussetzungen für eine Habilitation erfüllt. Im gleichen Zeitraum wurde sie Mutter zweier kleiner Töchter – und auch ich habe zwischenzeitlich noch eine kleine Tochter bekommen, so dass uns eine weitere Gemeinsamkeit verbindet. Die Zeit des Mentorings habe ich als ein wohltuendes Geben und Nehmen empfunden. Obwohl die offizielle Zeit des Mentorings von Frau Dr. Wasser vorbei ist, freue ich mich weiter, Neuigkeiten aus ihrem Beruf und ihrer Familie zu hören – und natürlich über ihre Erfolge; ich glaube, es kommen noch viele.

Elisabeth Zeisberg



Prof. Dr. med. Matthias Döbelstein, Direktor des Instituts für Molekulare Onkologie, UMG; Mentor Staffel III

Mentoring. Das Wort klingt immer ein wenig nach Babysitting oder wenigstens nach onkelhaften Ratschlägen mit zweifelhaftem Nutzen. Andererseits – haben nicht die meisten von uns Rat gesucht, wenn wir uns auf einem akademischen Karriereweg zurechtfinden mussten? Meine Gespräche mit Mentees konnten nicht immer gleich Lösungen bieten, sie scheinen mir aber doch in mancher Weise geholfen zu haben:

REFLEKTIERTE SELBSTEINSCHÄTZUNG

Manche Mentees haben allzu naive Vorstellungen davon, was eine akademische Karriere ihnen abverlangt – sie halten die Universitätsprofessur für einen Job, den man sich aussucht und dann automatisch erhält. Andere sind zu bescheiden und nehmen ihr eigenes Talent gar nicht ausreichend wahr, auch weil der Vergleich fehlt.

MATTHIAS DÖBELSTEIN

MENTORING ALS AUFGABE

WISSENSCHAFTLICHE KONZEPTE

Natürlich kann man auch darauf warten, bis der Drittmittelantrag abgelehnt wird. Manchmal geht es aber leichter, wenn ich als Mentor einmal „gegenlese“ und wenigstens die offensichtlichen Fallen aufzeige.

KONFLIKTLÖSUNG

Wer kennt zu Beginn schon all die ungeschriebenen Gesetze und Gepflogenheiten der Universität? Ausgleichende Hilfe bei Streit um Autorenschaften oder gar bei wissenschaftlichem Fehlverhalten im Umfeld einer Mentee – das waren die zeitintensivsten Mentoring-Aufgaben, aber auch die konkretesten Gelegenheiten zur Unterstützung.

„Bringt“ mir das auch etwas? Natürlich; jedes Gespräch dieser Art schärft ja auch

die Eigenwahrnehmung und die Selbstkritik. Lebe ich wirklich, was ich einer Mentee da erzähle? Oder habe ich da selbst noch Arbeit vor mir?

Ist das neu? Nein. Natürlich gibt es solche Gespräche schon so lange, wie akademische Lehrerinnen und Lehrer ihren Beruf ernst nehmen. Ich verstehe Mentoring auch nicht ausschließlich, ja nicht einmal überwiegend, als Teilnahme an entsprechenden Programmen. Meine informellen „Mentees“ waren junge Menschen vom Schüler bis zur Habilitandin. Mentoring-Programme schaffen einfach mehr Gelegenheiten und Verbindlichkeit für Gespräche, die – hoffentlich – hilfreich sind; für beide Beteiligten.

SARAH HALLERBERG

MÖGLICHKEITEN IDENTIFIZIEREN STRATEGIEN ENTWICKELN ERFOLG HABEN



Prof. Dr. rer. nat. Sarah Hallerberg, Abt. Maschinenbau und Produktion, Fakultät Technik und Informatik, HAW Hamburg; Mentee Staffel IV

Das Mentoring-Programm der UMG sehe ich als einen wesentlichen Bestandteil meiner Zeit als Postdoc in Göttingen. Während ich fachliche Kenntnisse im direkten Arbeitsumfeld erlernt habe, hatte ich mit dem Mentoring-Programm sehr viel praktische Unterstützung bei der Gestaltung meiner damaligen Arbeitsstelle und im Wahrnehmen der sich daraus ergebenden Möglichkeiten.

Es war sehr hilfreich zu hören, dass viele der anderen Mentees sehr ähnliche Anliegen hatten, was den besseren Umgang mit Arbeitskollegen, die Betreuung von Studierenden, die Gestaltung der eigenen Arbeitsaufgaben und die Entwicklung einer langfristigen Karrierestrategie betrifft. Vor allem im Rahmen der Gruppen-Coachings haben wir uns gegenseitig zugehört, Optionen diskutiert und gemeinsam Lösungen entwickelt.

Die sehr sorgfältig ausgewählten Workshops des Mentoring-Programms vermittelten mir zusätzlich Wissen über Rhetorik, Gesprächsführung, Konfliktmanagement, Zeitmanagement, Projektplanung und weitere Führungskompetenzen. Ich habe damals oft gedacht, wie schade es ist, dass diese Softskill-Workshops nur für den kleinen Kreis der Mentees zugänglich sind. Innerhalb der Traineeprogramme größerer Unternehmen werden entsprechende Kurse im Rahmen von Führungskräfte Trainings verpflichtend absolviert, während es im Wissenschaftsumfeld den einzelnen Postdocs überlassen ist, sich in dieser Hinsicht weiter zu bilden. Kürzlich habe ich erfahren, dass sich dies inzwischen etwas geändert hat und einige Universitäten und auch die Max Planck Gesellschaft Seminare zu Softskills und Führungskompetenzen für ihre Postdocs anbieten. Das Mentoring-Programm der UMG war somit in dieser Hinsicht seiner Zeit voraus.

Wesentlicher Bestandteil des Programms war der Kontakt mit der Mentorin. Ich habe diese Zeit als sehr wertvoll erlebt. Neben praktisch erprobten und sehr humorvoll erklärten Hinweisen zum Arbeitsalltag und Zeitmanagement bin ich meiner Mentorin vor allem sehr dankbar dafür, dass sie sich die Zeit genommen hat, meine damalige Arbeitssituation sowie strategische Überlegungen zur Auswahl, zum Beginnen und zum Weiterführen von Projekten interessiert und ausführlich zu diskutieren. An vielen dieser gemeinsam angestellten Überlegungen orientiere ich mich auch heute noch in ähnlichen Situationen.



Dr. rer. nat. Simone Bagel-Trah, Vorsitzende des Aufsichtsrats und Gesellschafterausschusses, Henkel AG; Mentorin Staffel VI

SIMONE BAGEL-TRAH

AUS FREUDE, NEUES ZU LERNEN

Mentoring-Programme gibt es in der Wirtschaft und Wissenschaft schon lange. So bin auch ich schon des Öfteren für eine Mentoren-Rolle angefragt worden. Auch wenn der Mehrwert dieser Idee offensichtlich ist, so habe ich in der Vergangenheit gezögert: zu wenig Zeit, zu viel Verantwortung, keine Erfahrung im Mentoring.

Im vergangenen Jahr erhielt ich jedoch eine sehr spannende Anfrage der Universitätsmedizin Göttingen für das Margaret Maltby Programm. Nach reiflicher Überlegung habe ich mich bewusst dafür entschieden, hier eine Mentoren-Rolle zu übernehmen. Meine anfänglichen Bedenken haben sich schnell als unbegründet oder überbrückbar herausgestellt. Der zeitliche Aufwand lässt sich gut einrichten, die Verantwortung, die man als Mentorin übernimmt, bereitet große Freude und auch die Erfah-

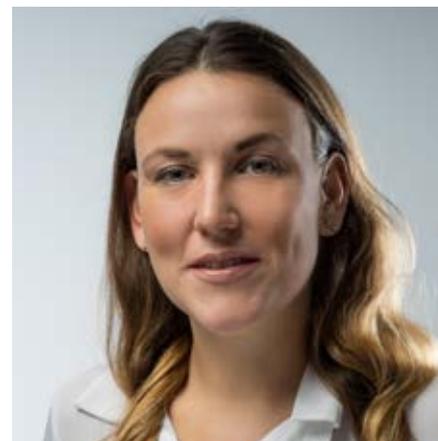
rung stellt sich im Laufe der gemeinsamen Gespräche und Treffen schnell ein. Zu dieser Erkenntnis trägt allerdings auch meine sehr gut vorbereitete, engagierte und sympathische Mentee wesentlich bei, die unsere Treffen immer zu einer Bereicherung werden lässt.

Wissen, Erfahrungen, Tipps oder auch persönliche Anekdoten mit einer jungen Wissenschaftlerin teilen zu dürfen, die ihre berufliche Laufbahn vorantreiben möchte, ist für mich eine sehr schöne Möglichkeit, etwas zurück- bzw. weiterzugeben. Auch in meinem Leben habe ich immer wieder aus Gesprächen, von Persönlichkeiten oder in schwierigen Situationen etwas Neues lernen dürfen – und tue dies bis heute.

Für uns beide, meine Mentee und mich, war es das erste Mal, dass wir uns auf ein solches Projekt eingelassen haben. Somit erforderte es auf beiden Seiten Neugier, Mut und Offenheit. Aber ausgerüstet mit dieser inneren Einstellung bereichert ein Mentoring beide Seiten. Allen bisher Unentschlossenen – so wie ich es selber viele Jahre war – kann ich sagen: Es lohnt sich!

JENNIFER ERNST

MEN·TO·RIN



Dr. med. Jennifer Ernst, Ärztin, Klinik für Unfallchirurgie, Orthopädie und Plastische Chirurgie, UMG; Mentee Staffet VI

MENTORING – WURZELN IN DER ANTIKE

„Mentor“ war der väterliche Berater und Erzieher von Odysseus Sohn Telemach. Aus der antiken Vorlage abgeleitet ist das Kernstück einer Beziehung zwischen Mentee und Mentorin eine vertrauensvolle Teilhabe der Mentee am Erfahrungswissen der Mentorin.

BLIND DATE

Mentoring ist ein außerordentlich respekt- und vertrauensvolles Projekt. Vor allem das erste Treffen ist aus meiner Sicht eine ganz besondere Situation. Vielleicht noch mehr, wenn man, so wie ich, eine externe Mentorin gewählt hat, die weder aus der gleichen Organisation noch aus dem gleichen Fachgebiet kommt. Es erfordert auf beiden Seiten Neugierde auf eine zunächst fremde Person, aber auch ein Stück weit Selbstvertrauen bzw. Mut und Zuversicht, das Interesse dieser Person wecken zu können, sowie Offenheit gegenüber einer gestandenen Persönlichkeit.

EINE WACHSENDE VERBINDUNG

In den Gesprächen und Telefonaten werden formelles und informelles Wissen, Tipps oder persönliche Anekdoten frei weitergegeben. Ziele und Inhalte sind individuell und vielfältig: von der Planung individueller Karrierestrategien über Erfahrungsaustausch, Evaluierung persönlicher Entwicklungsschritte, Vernetzung, bis hin zu einem offenen, gegenseitigen Einblick in verschiedene Systeme. Meiner bisherigen Erfahrung nach ermöglicht Mentoring so eine sehr persönliche Begleitung auf dem Weg zum selbstgesteckten Ziel.

MEIN GEWINN

Das Margret Maltby Programm bereichert und unterstützt mich nachhaltig und frei von Hierarchien in meiner persönlichen Entwicklung. In meinem Leben lernte ich schon immer ganz besonders aus Gesprächen mit Persönlichkeiten. Das Feedback und die gemeinsame Reflexion mit der Mentorin oder mit den Kolleginnen im Rahmen der Workshops korrigieren und „mäandern“ meinen (Berufs-)weg. Somit ist Mentoring gegenwärtig für mich bisher eines der wichtigsten und effektivsten Instrumente in der Arbeitswelt, um sich außerhalb von Abhängigkeitsverhältnissen unbefangen auszutauschen, von- und miteinander zu lernen, Erfahrungen zu teilen und an diesen zu wachsen.



Prof. Dr. rer. pol. Corinna Onnen, Fakultät Soziologie, Universität Vechta; Mentorin Staffel V



Dr. rer. medic. Sinja Henrike Meyer-Rötz, Senatsverwaltung für Gesundheit, Pflege und Gleichstellung, Berlin; Mentee Staffel V

CORINNA ONNEN UND SINJA H. MEYER-RÖTZ

KARRIERE UND NETZWERKE

EINE SOZIOLOGISCHE PERSPEKTIVE

DAS PROBLEM

Seit Jahrzehnten wird über Karrieren geforscht. Eines der immer wiederkehrenden Ergebnisse ist, dass Frauen und Männer unterschiedliche Perspektiven auf die Karriere haben. Während Männern fast nichts anderes übrig bleibt, als zu vermitteln, sie wollten „im Beruf weiterkommen“, müssen Frauen stets die Familie mit berücksichtigen, selbst wenn sie gar keine eigene Familie haben – sie wollen „im Beruf weiterkommen, sofern ‚die‘ Familie nicht darunter leidet“. Einige der Hürden tragen Frauen in ihren eigenen Köpfen!

Das Selbstverständnis von Frauen wird immer noch stark durch angelerntes Rollenverhalten geprägt: Frauen sind hilfsbereit, sensibel, kommunikativ und brav. Die Welt der Macht und des Geldes und der Definition dessen, was in der Forschung wichtig ist, wird allzu oft den Männern überlassen. Vertritt eine Frau selbstbewusst eine unbequeme Meinung, setzt sie sich durch,

tritt sie ins Rampenlicht und verdrängt damit andere, gilt sie schnell als machtgelüchtig, karrieresüchtig, zickig – eben „unweiblich“. Bei Männern würde das gleiche Verhalten als etwas vollkommen Normales akzeptiert werden. Ein weiterer Aspekt, warum Frauen nicht in Führungspositionen landen, ist natürlich die biologische Rolle der Frau als Mutter. Will eine Frau Kinder, entscheidet sie sich häufig für eine „sanfte Karriere“, bei der Berufsplanung, Kinderwunsch und Familienleben realisiert werden sollen – logischerweise auf Kosten des beruflichen Erfolges. Sie haben den Anspruch, das „ganze“ Leben zu berücksichtigen. Bezugspunkt ist hierbei die potenzielle Gleichrangigkeit der Lebenssphären: Frauen wägen sehr genau ab, welchen Preis ein weiterer Karrieresprung fordert. Angesichts von Vermarktlichung, Kostendruck, Ausgründungen, Personalabbau etc., also einer umfassenden Diskontinuität betrieblicher Entwicklung erweist sich für Frauen bei traditionell gleichzeitiger Übernahme von Familienverantwortung eine „flexible

Arbeitsstrategie“ bzw. ein „Wandelmanagement“ als immer wichtiger für das berufliche Fortkommen. Wichtige Faktoren sind hier: die alltagspraktische Erfahrung einer Balance der Lebenssphären und die Integration widersprüchlicher Anforderungen und Handlungslogiken.

Forschungen haben festgestellt, dass insbesondere qualifizierte Frauen eine untrennbare Kombination einer gleichmäÙigen emotional basierten („SpaÙ an der Arbeit“-haben-wollen) wie effizienzorientierten Leistungsverausgabung aufweisen. Das Hauptproblem dieser Subjektivierung liegt aber auch auf der Hand: denn wir erwarten selten, dass seitens der Organisation mit einer veränderten modernen Arbeitsorganisation reagiert wird – die Balance zwischen Arbeit und Leben fällt allein in die Verantwortung der Einzelnen. Diese Entwicklung der Erwerbsorientierung beinhaltet aber auch eine zunehmende Differenzierung innerhalb der Frauengruppe: sie unterscheiden sich in zunehmendem Maße in Abhängigkeit vom Alter, der Qualifikation, der Ethnizität, auch noch von der Lebensform, also ob sie in Partnerschaft leben, für Kinder oder ältere Familienangehörige sorgen müssen (und diesen letzten Punkt finden wir so nicht bei Männern!).

Wie kann sich eine Frau dann erfolgreich beruflich behaupten?

Die Antwort ist: durch Qualifikation und fachliche Kompetenz einerseits, und andererseits durch flankierende Stützen und eine individuelle, maßgeschneiderte Strategie, die Selbst-PR, Mentoring und Netzwerke beinhalten.

Netzwerke können eine Hilfe, bisweilen aber auch eine Last darstellen. Brisant sind sie allemal, denn in erster Linie werden Gerüchte und Informationen kanalisiert und umgemünzt in Unterstützungssysteme. In Institutionen wird schnell die Verknüpfung zwischen formalen und informel-

len Beziehungen sichtbar, daraus können Spannungen entstehen. Netzwerke kann man schlecht greifen – wir sind an feste Strukturen gewöhnt, auch an feste soziale Strukturen (wie sie etwa die Familienmitglieder kennzeichnen). Hinter diesen stabilen Strukturen verbergen sich weitere persönliche und deutlich fragilere Beziehungen, die im Laufe eines Lebens geknüpft werden, wieder gelöst werden und – je nach Bedarf – aktualisiert, intensiviert werden (können).

Diese Vorgehensweise, die man eigentlich im privaten Rahmen schon immer pflegte, hat sich dabei als eine besonders gute Strategie erwiesen, um auch persönliche Ziele zu verfolgen und ist daher auch hervorragend geeignet, um gezielt berufliche Ziele zu erreichen. Die Vorgehensweise klingt dabei denkbar einfach und beschränkt sich auf drei Schritte: Man muss zunächst das richtige Netzwerk finden – innerhalb von Netzwerken werden dann Kontakte gesucht, gepflegt und eingesetzt – dann kann man sich gegenseitig empfehlen und (be)fördern: gemeinsam sind wir stark! Was Frauen gerne als „Vetternwirtschaft“ abtun, haben Männer längst in ihre Karrierestrategien integriert: Sie knüpfen gezielt und selbstverständlich ein Kontaktnetz innerhalb und außerhalb der Organisation. Ihre Kolleginnen hingegen glauben meist, es alleine schaffen zu müssen.

Die Folge ist, dass Einzelkämpferinnen nicht nur unnötig Energie vergeuden, sondern schlussendlich sogar eher auf dem Abstellgleis landen, was den Kommunikationsfluss und die Unterstützung durch Kollegen und Vorgesetzte betrifft. In den letzten Jahren ziehen die Frauen mit professioneller Netzwerkbildung kontinuierlich nach. Hier geben „alte Häsinnen“ ihr Know-how an Berufseinsteigerinnen und Umsteigerinnen weiter. Sie helfen bei einer erfolgreichen Selbstdarstellung oder bei der Entwicklung von Karrierestrategien. Eine erfolgreiche netzwerkbildende Maßnahme stellen im Wis-

senschaftskontext systematische Mentoring-Programme dar.

In diesem Sinne freue ich mich, als Mentorin Teil des Margaret Maltby Programms gewesen zu sein.

Corinna Onnen

DIE ANTWORT–

Mentoring als Instrument der beruflichen und persönlichen Weiterentwicklung kam für mich nach einem Jobwechsel nach Göttingen genau zum richtigen Zeitpunkt. Aufgrund der in diesem Beitrag schon gelieferten soziologischen Erkenntnisse wird deutlich, dass gezielte Unterstützung für Frauen in beruflichen und persönlichen Fragen nicht nur im Einzelfall, sondern auch gesamtgesellschaftlich wichtig ist.

Mein persönliches Ziel bei der Bewerbung in das Margaret Maltby Programm der UMG Göttingen war die Erarbeitung einer klaren Antwort auf die Frage „Was will ich eigentlich?“ und die fokussierte Weiterentwicklung meiner Soft Skills. Die Trainings und Workshops haben einen enormen Beitrag hierzu geleistet, beschränken möchte ich mich in den weiteren Ausführungen aber auf das Tandem mit meiner Mentorin. Ich hatte eine klare Vorstellung von der Frau, die mich über die Zeit des Programms begleiten sollte: tough, empathisch, offen und gerade heraus – und viel wichtiger noch: eine Frau, die versteht, wo bei jungen Frauen der Schuh drückt, und die Sorgen und Bedenken ernst nimmt. Ich wollte eine Frau finden, die mich darin coachen kann, nicht in die „typischen Fallen“ auf der Karriereleiter zu tapen und mich als Frau in einer von Männern dominierten Arbeitswelt unterstützt. Ich wollte erfahren, welche Strategien hilfreich sind, wenn irgendwann einmal die Luft dünner wird – insbesondere als Frau.

Nachdem ich mit Frau Prof. Onnen meine Mentorin fand, bestand für mich zunächst die Herausforderung, meine Ziele klarer zu definieren. Es ist nicht ausreichend, den Satz „ich möchte weiterkommen“ zu formulieren. Meine Mentorin wollte sehr genau wissen, wie dieses Weiterkommen aussieht, was genau meine Vorstellungen seien. Und diese Vorstellungen entwickelten wir dann gemeinsam weiter. Die Arbeit im Mentoring-Tandem ist hart – die Treffen sind kein nettes Kaffeetrinken mit einem kleinen Plausch. Die Vorbereitung auf die gemeinsamen Termine war immer verbunden mit einer kritischen Selbstreflexion: Wo stehe ich, was konnte ich umsetzen, was ist nicht gut gelaufen etc. Dieser Prozess ist emotional anstrengend, aber zielführend. Manchmal war es schwer für mich, die Konkretion zu erreichen, die für mein Fortkommen wichtig war. Meine Mentorin war gedanklich immer „ganz dicht an mir dran“, änderte mit ihren Fragen meine Denkrichtung und lenkte meinen Fokus auf die relevanten Aspekte – und verhinderte sehr erfolgreich, dass ich mich gedanklich begann im Kreis zu drehen, mit vollem Elan in Sackgassen hineinlief, typisch weibliche Denkmuster als handlungsleitend ansah und meinen Fokus verlor.

Es wurde immer deutlicher für mich, dass es nicht darum ging die EINE Entscheidung bzgl. der eigenen Karriere zu treffen, sondern ein Gespür dafür zu entwickeln, welche Teil-Schritte mir zum aktuellen Zeitpunkt zu einer größtmöglichen Vielfalt an Optionen und somit zur aktiven Handlungsfähigkeit verhelfen. Nicht unerheblich waren dabei die persönlichen Erfahrungen meiner Mentorin. Bildlich gesprochen waren diese Erfahrungen für mich eine Landkarte mit persönlichen Randnotizen meiner Mentorin – wo gilt es besonders aufzupassen, wo wird Gelände unwegsam, welche Wege kann und sollte man alleine gehen, auf welchen Strecken lauern besonders viele Hindernisse und Schlaglöcher. Durch die Ausstattung mit und der Partizipation an dieser

Landkarte war unübersehbar, dass unser Tandem auf Augenhöhe stattfand, aber ohne mein eigenes Zutun sich kein Erfolg einstellen würde. Es war also stetig erforderlich, dass ich mich den Fragen stellte, Kritik annahm und von den Erfahrungen meiner Mentorin lernte.

Mentoring ist keine Einbahnstraße, es geht nicht darum, möglichst viel „(mit) zu nehmen“, Erkenntnisse werden nicht auf einem Silbertablett serviert, man muss bereit sein, an sich zu arbeiten und sich mit sich selbst und seiner Situation ernsthaft auseinanderzusetzen. Und nur weil irgendwann das offizielle Programm beendet ist, muss nicht automatisch das Tandem aufgelöst werden. Ich habe heute noch Kontakt zu meiner Mentorin – worüber ich sehr glücklich bin –, und auch heute kann ich jederzeit mit einer Erfolgsmeldung oder einer kniffligen Situation an sie herantreten. Das Programm war nur der Auftakt zur Bildung des Tandems, die Erfolge stellen sich langfristig ein. Mentoring schafft Partizipation an Erfahrungen anderer Frauen in der Berufswelt, schafft Beziehungen zu Vorbildern und legt den Grundstein zu einer Vernetzung von Frauen mit ähnlichen beruflichen Zielen.

Sinja H. Meyer-Rötz

MENTEE M4

Das Coaching finde ich am hilfreichsten. In einer Gruppe mit Personen, die ähnliche Probleme haben und mit denen man nicht in direkter Konkurrenz steht, bin ich einfach offener als sonst. Frau Westerwelle hat einfach den totalen Durchblick und eine provogierend-emphatische Art.

MONIKA SADLONOVA

MENTORING MEIN ERFAHRUNGS- BERICHT



Dr. med. Monika Sadlonova, Ärztin, Klinik für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie, UMG; Mentee Staffel VI

Zu meiner Person: Ich bin 28, komme aus der Slowakei und forsche im Bereich der Psychokardiologie.

Ich nehme mich als Vertreterin der weiblichen Generation der scheinbar endlosen Möglichkeiten wahr: Internationale Studiengänge, Stipendienmöglichkeiten, Karriere-möglichkeiten/-förderung für Frauen, ständige und lebhaftige Diskussionen über die Vereinbarkeit von Beruf/Karriere und Familienplanung, diverse Jobangebote auf dem Arbeitsmarkt, stärkeres Selbstvertrauen von Frauen in die eigenen Fähigkeiten uvm. Ich nehme mich aber auch als Teil einer auf Selbst- und Zeitoptimierung fokussierten Gesellschaft wahr, die durch die scheinbar endlosen Möglichkeiten in gewisser Weise rastlos, unruhig, angespannt, ungeduldig und heimatlos geworden ist.

Aus diesen Gründen standen am Anfang meiner Teilnahme am Margaret Maltby Programm (2017-2019) viele bedeutsame Fragen offen: Wie definiere ich meinen persönlichen Erfolg – Oberärztin werden, Wissenschaftlerin, arbeitende Mutter mit Fokus auf die Erziehung der Kinder? Ist eine Karriere überhaupt erstrebenswert? Falls ja, welche Fähigkeiten benötige ich auf

dem Karriereweg? Ist es wirklich möglich, klinische ärztliche Tätigkeit mit einer vertieften Forschungstätigkeit zu vereinbaren? Gibt es Spezifika auf den Karrierewegen bei Frauen – in der Selbstdarstellung, Kommunikationsform, Präsentation? Wie kann es mir mit der Zeit gelingen, Privatleben, Familien- und Karriereplanung unter einen Hut zu bekommen?

Die bisherigen Erfahrungen des Mentoring-Programms empfinde ich für mein Leben sowie meine Denkweise als unglaublich bereichernd. Ich setzte mich beispielsweise bei dem Workshop Karrieremanagement zum ersten Mal bewusst mit dem Thema weiblicher Karrierehindernisse (Bescheidenheit, Zurückhaltung bei Präsentation der eigenen Erfolge, fehlendes Selbstvertrauen, Fokus auf die eigenen Defizite) auseinander. Bei den regelmäßigen Treffen mit meiner Mentorin, Prof. Heide Siggelkow, bekomme ich einen Einblick in das Leben einer erfolgreichen, habilitierten, emanzipierten Ärztin und gleichzeitigen Mutter von zwei Kindern, die ihren beruflichen Erfolg mit konsequentem „zeitlichem Jonglieren im Alltag“, großer Hingabe, Entschlossenheit und (Selbst-)reflexion erreichen konnte. Ebenso erhalte ich durch sie einen Einblick in die Notwen-

digkeit wiederholter zeitlicher Abstriche im Privatleben zugunsten der Karriere als andere Seite der Medaille. Die Gespräche mit den Mentees erlebe ich als anregend, inspirierend sowie auf eine gewisse Art und Weise entlastend. Durch sie habe ich rasch verstanden, wie bedeutsam und entscheidend das bewusste Networking für die eigene Karriere (insbesondere im Forschungsbereich) ist. Nach nun einem Jahr definiere ich Erfolg für mich als gelingende Kombination von Privatleben mit Zufriedenheit, Zugehörigkeit, Unterstützung, Respekt, Verständnis sowie Zeitabsprachen bei der Kindererziehung und einer beruflichen Tätigkeit mit Begeisterungsfähigkeit, Neugier, Durchhaltevermögen, Präzision, ständiger Weiterentwicklung und Networking.

Dankeschön für diese wunderbare Gelegenheit, mich mit diesen essentiellen Themen bereits so früh in meinem Leben auseinandersetzen zu können.



Dr. rer. pol. Julia Gumula, Senior Manager Communications,
B. Braun Melsungen AG; Mentee Staffel V

JULIA GUMULA

EINE GESCHICHTE ÜBER DAS MARGARET MALTBY PROGRAMM UND MICH



IKIGAI

Das ist das japanische Wort für „wofür es sich lohnt, morgens aufzustehen“. Und mal ehrlich, wollen wir nicht alle morgens aufstehen, voller Motivation zur Arbeit gehen und dort genau das tun, was wir lieben, worin wir gut sind bzw. besser als andere und was die Welt braucht? Und natürlich wollen wir dabei auch ein Gehalt erwirtschaften, mit dem wir uns das Leben angenehm machen können.

IKIGAI – das ist so etwas wie Deine Berufung, Deine Leidenschaft, Dein Talent, Dein Ziel. Es gibt viele Menschen, die arbeiten in einem Beruf, in dem sie gut sind und bei dem sie Geld verdienen. Aber sie lieben nicht, was sie tun. Ihr Gehalt ist eine Art Schmerzensgeld. Was sie lieben, müssen sie in ihre Freizeit verschieben.

Sein IKIGAI zu finden, ist schwer. Nicht jede findet auf Anhieb das, wofür sie morgens gerne aufsteht. Ich jedenfalls hatte mein IKIGAI noch nicht gefunden.

ICH WUSSTE NICHT

Wissenschaft oder Wirtschaft?

Healthcare oder Industrie?

Selbstständig oder angestellt?

Forschen oder operatives Geschäft?

Personalentwicklung oder Produktentwicklung?

Und weil ich das alles nicht wusste, konnte ich mich auch für keine Mentorin entscheiden.

WARUM NICHT ZWEI MENTORINNEN?

Mit Frau Prof. Dr. Margarete Boos hatte ich bereits ein großartiges Vorbild einer Chefin, einer zweifachen Mutter und einer Wissenschaftlerin – Forschung, Wissenschaft und Uni-Karriere als mögliche Option waren daher abgedeckt.

WAS MIR FEHLTE, WAREN: WIRTSCHAFT UND SELBSTSTÄNDIGKEIT

Für die Option Selbstständigkeit fand ich Frau Alexandra Schreiber, die als zweifache Mutter freiberufliche Coach für die Volkswagen Academy gewesen war. Für die Option Wirtschaft fehlte mir jemand. „Aim high“ hab ich Frau Heilmeier noch im Ohr... „Aim high“ – ja, das bedeutete also eine Frau im Vorstand eines Unternehmens. Nun geht mal auf die Suche nach einer Frau im Vorstand eines multinationalen Unternehmens. Im Umkreis von drei Stunden fand ich damals nur eine einzige: Frau Dr. Annette Beller von der B. Braun Melsungen AG. (Anm.: Mittlerweile sitzen im B. Braun-Vorstand zwei Frauen.) Frau Heilmeier stellte den Kontakt her, und wider aller Erwarten erhielt ich die Möglichkeit, mich vorzustellen. Also fuhr ich – im achten Monat schwanger – nach Melsungen, um Frau Dr. Beller kennenzulernen. Heim fuhr ich dann mit ihrer Zusage und Bereitschaft, sich für ein Jahr als meine Mentorin zu verpflichten.

MEINE LESSONS LEARNED AUF 3 PUNKTE KONZENTRIERT

1. „Die Kinderzeit kommt nie zurück.“ Wenn wir Kinder kriegen, dann freuen wir uns über jede Entwicklung, jeden Meilenstein, den das Kind bewältigt. Sie werden größer, selbstständiger. Wir sehnen den Tag herbei, wenn die Kinder so selbstständig sind, dass wir wieder arbeiten können (ich habe nie aufgehört zu arbeiten, sondern mein Neugeborenes überall mithingewonnen). Aber wenn es etwas gibt, dann alle drei Frauen mich gelehrt haben, dann das: Diese Zeit, in der die Kinder so klein

und so bedürftig sind, gibt uns niemand zurück. Ich konnte den Schmerz und die Sehnsucht nach dieser verlorenen Zeit mit den Kindern spüren. Die eine Mentorin bedauerte dies mehr, die andere weniger.

2. Lean in! Sheryl Sandberg hat das Buch „Lean In“ geschrieben. Es war der erste Buchtipp einer der Mentorinnen. Ich hab das Buch verschlungen. Kurzversion: Liebe großartige Frauen, setzt euch nicht auf die Stühle, die am Rand des Konferenzraums aufgereiht sind. Setzt Euch stattdessen auf die Stühle am Konferenztisch in der Mitte. Lehnt euch rein! Nehmt teil, denkt mit und spricht aus, was Ihr denkt.
3. „Add a little sparkle“ ist die Aufforderung, unserer Weiblichkeit und unserem Wesen treu zu bleiben. Gibt es etwas, das Euch Wiedererkennungswert verleiht? Ein typisches Merkmal, ein besonderes Accessoire? Ich hab mich schwergetan damit. Bei mir ist es die Farbkombination aus Blau und Gelb. Ich trage schon immer am liebsten blaue Kleidung, hellblau, dunkelblau, alles. Dabei ist eigentlich schon immer Gelb meine Lieblingsfarbe gewesen, schon als Kind. „Add a little sparkle“ hab ich so für mich interpretiert, dass ich nun Blau und Gelb kombiniere und als Farbcode nutze – wie in meinem Ideenangler-Logo z.B.

MENTORING HILFT DEM ZUFALL AUF DIE SPRÜNGE

In einem der Mentoring-Workshops lernte ich Klaus Bindernagel kennen – er ist Coach und Trainer. In der obligatorischen Vorstellungsrunde erzählte ich von meiner Forschung zur Stimulierung von Ideenfindung in Design Thinking-Prozessen. Das interessierte ihn, weil er gerade dabei war, einen Design Thinking-Workshop für die AUDI AG zu konzipieren. Long story short: so kam ich dann im März 2017 nach Ingolstadt zu AUDI, um dort einen Design Thinking-Workshop zu co-moderieren.

MEIN IKIGAI

Langsam näherte ich mich meinem IKIGAI – Design Thinking-Workshops und Innovations-Workshops zu moderieren, Menschen dazu zu befähigen, disruptive Innovationen zu erschaffen. Das ist meine Vision für das, was ich tun will, wenn ich morgens aufstehe. Ab Juli 2018 werde ich als Senior Manager Communications bei B. Braun einsteigen und dort die Geschichten der Mitarbeiter/innen hören, lesen und dabei helfen, diese Geschichten aufzubereiten. Unternehmenskommunikation innovativ und frisch zu designen, Menschen zu beraten, Kultur aktiv mitzugestalten – das wird mein Job sein. Ohne das Margaret Maltby Programm wäre es definitiv nicht dazu gekommen.

ZUM ABSCHLUSS: EIN PLÄDOYER FÜR DIE MENTORING-VEREINBARUNG

Auch wenn es ein ziemlich formeller, bürokratischer Akt ist, eine Mentoring-Vereinbarung zur Ausgestaltung der Tandem-Gespräche auszuhandeln. Wisst Ihr, wie viele Termine in den Kalendern von Vorstandsmitgliedern stehen? Ich wette, einige Mentoring-Treffen wären geplatzt, hätte ich sozusagen als Bekräftigung der Ernsthaftigkeit keine offizielle Mentoring-Vereinbarung mit meinen Mentorinnen getroffen und per Unterschrift besiegelt, die gesamte Tandem-Beziehung wäre weniger professionell, weniger verbindlich und weniger wertvoll gewesen.



Dipl.-Psych. Gabriele Westerwelle, Coach, Göttingen

GABRIELE WESTERWELLE

HINTERGRUND- BELEUCHTUNG

Coaching ist schon seit langer Zeit im Sport ein gängiger Begriff. Es hatte sich gezeigt, das Sportler/innen trotz intensiven Trainings und einer guten Beherrschung ihrer jeweiligen Sportart nicht immer in der Lage waren, diese guten Fähigkeiten gezielt, z. B. bei einem Wettkampf, abzurufen. Deshalb wurden Coaches für das mentale Training eingesetzt, um die Sportler/innen in die Lage zu versetzen, bei einem Wettkampf ihre Nervosität, ihre ungünstigen Gedanken usw. abzustellen und ihre im Training erworbenen Fähigkeiten auf den Punkt abzurufen. Diese Erfahrungen mit Coaching wurden auch auf andere Bereiche in der Wirtschaft und im psycho-sozialen Bereich übertragen ebenso wie in die Führungsebenen.

Im Coaching ist es möglich, z.B. Fähigkeiten im Auftreten, im Sprechen vor großen Gruppen oder in Konfliktgesprächen im Sinne einer Verhaltensänderung zu verbessern. Darüber hinaus können die Coaches aber auch erfahren, was genau sie in den oben beschriebenen Situationen hemmt, ihr gutes Potential und ihre vorhandenen Fähigkeiten einzusetzen. Mit passenden interaktiven

Methoden und Techniken werden hinderliche Themen identifiziert, die es gilt, sich bewusst zu machen und zu überwinden.

Wenn die Mentees das Coaching beginnen, denken sie oft, sie müssten „schwerwiegende“ Probleme präsentieren, um im Coaching ein angemessenes Anliegen zu haben. Dabei eignen sich alle beruflichen Situationen, die als ungünstig, ungeklärt oder unangenehm erlebt werden für eine Bearbeitung. Auch die Erkenntnis, dass Coaching kein Training ist, sondern eine individuelle Beratung im beruflichen Kontext, braucht ein wenig Vorlauf.

Die Teilnehmerinnen haben fast alle zu Beginn des Kleingruppen-Coachings keine genaue Vorstellung davon, wie sie das Coaching für sich nutzen können. Sie sind in ihrer Karriere schon weit gekommen, haben ihre [Erfolgs]Strategien und meist spontan keine konkrete Idee, was sie optimieren könnten. Häufig führen die Mentees Hindernisse, die im Karriereverlauf bemerkbar werden, ausschließlich auf strukturelle Gegebenheiten zurück. Diese lassen sich in der Regel kaum ändern und führen daher zu der

Frage, wie die Mentee damit umgehen kann. Die erste Erkenntnis im Coaching ist deshalb oft, dass nur das zu verändern ist, was sie selbst beeinflussen können. Das heißt, sich bewusst zu werden, welche eigenen Verhaltensweisen, Einstellungen, Strategien sie bisher verfolgten und wo diese unter Umständen hinderlich und damit zu verändern oder zu verbessern sind.

Versuche, bestimmte Verhaltensweisen oder „Probleme“ in einem Training zu beheben, führen immer dann nicht zum Erfolg, wenn die individuellen Ursachen, Einstellungen, Überzeugungen nicht erfasst werden und nicht bewusst sind. Deshalb werden im Coaching diese „Hintergründe“ beleuchtet und herausgearbeitet.

Die Möglichkeit, etwas Neues auszuprobieren, ist im Coaching jederzeit gegeben, da durch bestimmte Methoden ein Probehandeln, z.B. im Rollenspiel, ermöglicht wird. Probehandeln in Bezug auf anstehende Gespräche, Vorträge oder dergleichen geben Sicherheit und das Gefühl, ich habe es schon einmal geschafft.

Die Gruppe ist hilfreich als Resonanzmöglichkeit. Durch das Feedback der anderen Mentees werden bestimmte Erkenntnisse sehr gut unterstützt. Dies ist insbesondere deshalb möglich, weil die Peergroups relativ homogen zusammengesetzt sind. Das führt dazu, dass die eingebrachten Themen ähnlich sind, wenn auch die individuellen Lösungen sehr unterschiedlich sein können. Hier bedarf es zu Anfang der Coaching-Reihe immer wieder der Bewusstmachung, dass Lösungen, die für die Eine passen, nicht unbedingt auch für eine Andere richtig und hilfreich sein müssen.

Ohne Stereotype zu bemühen, kann ich doch nach so vielen Jahren der Begleitung von (überwiegend) Mentees aus der Medizin und den Naturwissenschaften sagen, dass diese es eher gewohnt sind, schnelle und pragmatische Lösungen zu finden, statt tiefgründig nach psychologischen Zusammenhängen zu fahnden. Gerade Medizinerinnen und Naturwissenschaftlerinnen bringen häufig eine starke Leistungsmotivation mit. Die Ansprüche an sich selbst sind hoch. Um dorthin zu gelangen, wo sie sich beruflich bei Beginn des Coaching befinden, mussten sie konsequent und leistungsorientiert ihre Ziele verfolgen. Zu dem Zeitpunkt, an dem die Mentees mit Mentoring starten, wird ihnen manchmal bewusst, wie viel sie noch weiterhin an Leistungsmotivation und persönlichen Entbehrungen aufbringen müssen, wenn sie in der Wissenschaft erfolgreich sein wollen. Das führt ggf. zu Unsicherheiten oder Zweifeln in Bezug auf ihre Karriereplanung und erfordert unter Umständen auch eine Reflexion und Veränderung bisheriger Karrierestrategien.

Die Themen, die im Coaching der Mentees deshalb häufig genannt werden sind u.a.: Familie und wissenschaftliche Karriere unter einen Hut bringen, Umgang mit Hierarchien, eigene Führungsrolle, Unsicherheiten bei Vorträgen oder Präsentationen, Umgang mit Konflikten, prekäre Arbeitsverhältnisse, Abhängigkeiten im System Wissenschaft und nächste Schritte in der Karriere allgemein. Diese Themen können sowohl strukturell als auch individuell bearbeitet werden.

Bei der individuellen Betrachtung der eingebrachten Themen geht es oft um die Rolle als Frau: Bin ich eine Rabenmutter, wenn ich meine Karriere voranbringen will; muss und will ich so „wie die Männer sein“, um weiter zu kommen, oder finde ich einen eigenen Weg, der zu mir passt; ist es in Ordnung, wenn ich „egoistisch“ erscheine; Erwartungen der Familie; das Thema Leistung in meinem Lebenskontext usw. Die strukturelle Betrachtung der Themen nimmt die Rahmenbedingungen in den Fokus: Gibt es Einflussmöglichkeiten, und wie kann ich diese nutzen z.B.

Jedes konkrete Peergroup-Coaching beginnt mit einer Sammlung und Priorisierung von Anliegen der Mentees, z. B. mit der Frage „Was beschäftigt Sie zurzeit in der

Arbeit gedanklich am meisten?“. Darauf folgt eine Präzisierung des ausgewählten Anliegens. In vielen Fällen stellt sich dieses nämlich für die Mentee selbst nur diffus dar. In einem nächsten Schritt wird herausgearbeitet, was genau die Mentee verändern will. Manchmal ist das schon ein Teil der „Lösung“, nämlich zu wissen und zu erkennen, was einen beunruhigt, ärgert, beschäftigt usw. In weiteren Schritten biete ich Methoden und Techniken an, die Veränderungen im beruflichen Alltag unterstützen können. Die Gruppe unterstützt diesen Prozess durch Feedback und ergänzt weitere Lösungsideen. Ziel für die Mentee mit der Fragestellung ist es, gestärkt in die Alltagsrealität zurück zu kehren und bestimmte Dinge anders zu sehen oder zu tun als sonst.

Die Mentees nutzen das Coaching erfahrungsgemäß unterschiedlich intensiv für ihre eigenen Belange. Nicht jedes unterstützende Instrument eignet sich für jeden Menschen gleichermaßen. Gleichwohl ist die gegenseitige Unterstützung der Peergroup im Coaching untereinander für Alle eine Bereicherung. Viele erleben Coaching im Mentoring-Programm als extrem hilfreich für sich. Nicht selten kommt es vor, dass einzelne Teilnehmerinnen auch nach Abschluss des Programms Coaching im Einzelsetting privat weiter nutzen.



Christiane Fuchs, FuchKommunikation,
Beratung – Training – Coaching

CHRISTIANE FUCHS UND RENATE-SCHÜLER

KOMPETENT KOMMUNIZIEREN – KARRIERE MACHEN



Renate Schüler, Medien & Kommunikation,
Training – Beratung – Moderation

**„Man kann
nicht nicht
kommunizieren.“**

Paul Watzlawick

Dieser Grundsatz begleitet und leitet uns, die wir als Expertinnen für mündliche Kommunikation Workshops für das Mentoring-Programm konzipieren und durchführen – von Beginn an bis heute. Die Themen sind auf die individuellen Situationen und Bedürfnisse der Mentees zugeschnitten und werden kontinuierlich weiterentwickelt.

Immer geht es darum, den Mentees Strategien zu vermitteln und ihren Erfahrungshorizont zu erweitern. Und es geht darum, sie zu sensibilisieren für die Kluft zwischen Selbstwahrnehmung und Fremdwirkung. Ihnen also bewusst zu machen, wie sie auf andere wirken. Denn – frei nach Watzlawick: „Man kann nicht nicht wirken“.

WAS WIR ANBIETEN

- Selbstdarstellung & Wirkung
- Rhetorik & Gesprächsführung
- Konfliktmanagement
- Moderation
- Verhandlungstraining uvm.

Diese Themen rund um Kommunikation sind Teil der Fortbildungsreihe des Margaret Maltby Programms. Damit erwerben die Mentees wesentliche Kompetenzen für ihren beruflichen Alltag. Und sie sind auf zukünftige Führungsaufgaben gut vorbereitet.

WIE WIR ARBEITEN

Die Mentees

- bringen konkrete Situationen ein, die wir gemeinsam analysieren und klären
- realisieren in Rollenspielen ihre Situation und erproben alternative Lösungsansätze
- trainieren in Übungen neue Strategien – zu zweit, in Kleingruppen, im Plenum
- erhalten eine sehr persönliche individuelle Rückmeldung – von ihren Kolleginnen und den Trainerinnen
- formulieren eine Vereinbarung mit sich selbst, die sie als konkreten Arbeitsauftrag mitnehmen in ihren beruflichen Alltag

Eine Auswahl der Selbstvereinbarungen:

- Ich werde die Verweildauer auf meinem „Nörgeläquator“ verkürzen.
- Ich werde langsam sprechen und Pausen genießen!
- Ich weiß, was ich kann: das werde ich selbstbewusst vertreten.
- Ich kläre meine Rolle, auch gegenüber meinem Chef.
- Ich werde bewusster strukturieren: Was mache ich? Was mache ich nicht?

Die Trainerinnen

- bieten einen vertraulichen Rahmen und schaffen eine offene Arbeitsatmosphäre
- achten auf eine konstant wertschätzende Kommunikation
- ergänzen theoretische Inputs und unterstützen mit inhaltlichen und methodischen Hinweisen
- geben jeder Mentee ein detailliertes und differenziertes (Video-)Feedback zu ihren Stärken und ihrem Entwicklungspotenzial
- visualisieren alle inhaltlichen Inputs und den Erkenntnisgewinn aus dem Workshop-Prozess

Das Trainingsangebot ist sowohl inhaltlich als auch zeitlich sehr anspruchsvoll. So setzen einige Angebote die Teilnahme an einem Basistraining voraus. Dabei tauchen wesentliche Aspekte in unterschiedlichen Trainings wiederholt auf. Dies unterstützt die Nachhaltigkeit des gesamten Prozesses. Die meisten Mentees nehmen das Fortbildungsangebot intensiv wahr, andere setzen bewusst Schwerpunkte.

Für uns Trainerinnen ist es eine große Bereicherung, mit diesen jungen, klugen und ambitionierten Frauen zu arbeiten, ihr Potenzial zu entdecken und zu entwickeln. Erst recht, wenn die Mentees über die Fortbildung hinaus ihre neuen Kontakte und Erkenntnisse nutzen, ein Netzwerk knüpfen und den kollegialen Austausch leben – oft sogar als kollegiale Beratung.

Für diese Zusammenarbeit danken wir den vielen Mentees. Vor allem danken wir aber auch Frau Heilmeier und Frau Ritter für ihr Vertrauen und ihre großartige Unterstützung.

WER SPRICHT DENN DA UND WORÜBER?

DOKUMENTATION VERANSTALTUNGSBEITRÄGE

DIESE MENSCHEN HABEN MIT IHREN BEITRÄGEN DAS MENTORING-PROGRAMM MITGEPRÄGT:

30.10.2018, Festvortrag 15 Jahre Mentoring an der UMG: „Wissenschaftskarriere in Deutschland – Sonderfall Frauen?“, **Prof. Heather Hofmeister, Ph.D.**, Institut für Soziologie, Goethe-Universität Frankfurt

06.04.2017, Einführungs-Workshop: Erfahrungsbericht „Meine Lessons Learned“, **Dr. Julia Gumula**, Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Universität Göttingen

28.03.2017, Auftakt Staffel VI & Abschluss Staffel V: Gastvortrag „Führen & Folgen“, **Prof. Dr. Margarete Boos**, Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie, Universität Göttingen

08.03.2017, Alumni-Dinner: Biographie-Vortrag, **Dr. Rebecca Jürgens**, Koordination Promotionsstudiengang Behavior & Cognition, Universität Göttingen

22.11.2016, Veranstaltung zum Ombudswesen: **Dr. Veronika Fuest**, Leiterin der Ombudsstelle für gute wissenschaftliche Praxis; **Prof. Dr. Uwe Murmann**, Vorsitzender des Ombudsgremiums der Universität Göttingen; **Prof. Dr. Friedemann Nauck**, Vorsitzender des Ombudsgremiums der UMG

13.11.2015, Netzwerk-Veranstaltung: Workshop „Körpersprache als Visitenkarte“, **Roberto Hirche & Anja Balzer**

24.03.2015, Auftakt Staffel V & Abschluss Staffel IV: Gastvortrag „Wer übernimmt die Führung? – Halbgötter und andere (Vor) bilder“, **Prof. Dr. Corinna Onnen**, Institut für Sozialwissenschaften und Philosophie, Universität Vechta

04.12.2014, Alumni-Dinner: Biographie-Vorträge, **Dr. Lena-Christin Conradi**, Allgemein-, Viszeral- und Kinderchirurgie, UMG; **Christiane Menzfeld**, MK+S Medizin, Kommunikation & Service GmbH; **Dr. Katrin Wallbrecht**, Referentin für Infrastruktur und Ressourcensteuerung, UMG

28.04.2014, Networking-Dinner zum Thema „Plan B!?!- Lebenswege von Wissenschaftlerinnen mit Kind“: **Dr. Antje Ammermann**, Praxisgemeinschaft Augenheilkunde, Göttingen; **Dr. Heike Conrad**, Koordination CNMPB, UMG; **Dr. Isabelle Masselin**, Sartorius-Stedim; **Prof. Dr. Annekathrin Schacht**, Courant Forschungszentrum Textstrukturen, Universität Göttingen

13.01.2014, Auftakt Staffel IV: Gastvortrag „Frauen & Macht?“, **Deborah Ruggieri**, Training, Coaching, Research...communication rules!, Berlin

25.09.2013, Vortrag mit Podiumsdiskussion zum Thema „..Es war mir unangenehm...‘ – Wenn Grenzen überschritten werden...!“, Referentin: **Dipl.-Psych. Charlotte Diehl**, Universität Bielefeld; Podium: **Maren Kolshorn**, Frauen-Notruf Göttingen, **Anja Lipschik**, Gleichstellungsbeauftragte der UMG, **Prof. Dr. Silke Schicktanz**, Institut für Ethik und Geschichte der Medizin, UMG

05.12.2012, Auftakt Staffel III: Erfahrungsbericht Mentoring Tandem, **Prof. Dr. Elisabeth Zeisberg**, Klinik für Kardiologie und Pneumologie & **Dr. Katrin Wasser**, Klinik für Neurologie, UMG; Gastvortrag „The secret of what Germans call ‚Gelingen‘ – die Bedeutung personaler Begleitung auf dem Weg zu dem, was Englisch ‚Mastery‘ heißt“, **Prof. Dr. Gerald Hüther**, Klinik und Poliklinik für Psychiatrie und Psychotherapie, UMG

13.11.2012, Networking-Dinner zum Thema „Plan B!?!“: **Dr. Susanne Diederich**, Pressesprecherin DPZ; **Dr. Ursula Hoffmann**, Evotec AG; **Dr. Meike Quaas**, Geschäftsbereich Forschung & Allgemeine Akademische Angelegenheiten, UMG; **Prof. Dr. Heide Siggelkow**, ENDOKRINOLOGIKUM, Göttingen

JÄHRLICH WIRD EINE VERANSTALTUNG ZUM THEMA „VEREINBARKEIT VON WISSENSCHAFTSKARRIERE UND FAMILIE“ VOM DOROTHEA SCHLÖZER MENTORING-PROGRAMM AUSGERICHTET, WELCHE SICH EBENFALLS AN DIE TEILNEHMERINNEN DES MARGARET MALTBY PROGRAMMS RICHTET.

29.03.2012, Auftakt Staffel II & Abschluss Staffel I: Vortrag „Erfahrungen, Einblicke, Anregungen – Eine Mentorin stellt sich vor“, **Prof. Dr. Christine Stadelmann-Nessler**, Institut für Neuropathologie, UMG; Gastvortrag „Gute wissenschaftliche Praxis? Über Stil & Blüte in akademischen Manieren“, **Dr. Miloš Vec**, Wissenschaftskolleg zu Berlin

28.08.2011, Stadtführung Göttingen: „Wissenschaft mit Charme – Frauen schreiben Geschichte“

28.06.2011, Mentoring-Talk: „Mentoring that makes a difference“, **Dr. Jennifer de Vries**, University of Western Australia (Ausrichtung durch die Stabsstelle Zukunftskonzept)

12.05.2011, Networking-Dinner zum Thema „Networking – Gute Chancen für gute Frauen“: **Dipl.-Päd. Pamela Emmerling**, Balance Konzept – Studienhaus Zauberflöte

02.09.2010, Kick-off in Kooperation mit der Stabsstelle Zukunftskonzept zum Neustart Mentoring an UMG und Universität: Gastvortrag „Career support programs for women: their significance for professional progress“, **Prof. Dr. Julia Kzhyshkowska**, Medizinische Fakultät Mannheim, Universität Heidelberg

Veranstaltungen vor 2010 (Pilotphase):

14.05.2009, Auftakt-Veranstaltung: Vortrag von **Dr. Eva-Maria Neher**, XLAB Göttingen; Vorstellung medf³ – Frauennetzwerk für Führung und Forschung in der Medizin, **Prof. Dr. Christine Stadelmann-Nessler**, Vorsitz medf³

02.02.2007, Abschluss Pilotphase Mentoring zum Thema „Wissenschaftskarriere – eine Frage des Geschlechts?“, Referentin: **Prof. Dr. Beate Kraus**, Institut für Soziologie, Technische Universität Darmstadt; Podium: **Dr. Günther Bergmann**, Vorstand Ressort Krankenversorgung, Universitätsklinikum Göttingen (UKG), **Catharina Bonnemann**, Klinische Psychiatrie, MH Hannover, **Dr. Astrid Franzke**, Interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung, Hildesheim, **Prof. Dr. Dörthe Katschinski**, Herz- und Kreislaufphysiologie, UKG, **Prof. Dr. Frauke Melchior**, Biochemie I, UKG

27.01.2006, Auftakt-Veranstaltung Pilot IV: Gastvortrag „Personalentwicklung in der Wissenschaft – eine Annäherung“, **Franziska Jantzen**, Wissenschafts- und Organisationsberatung, Bremen

05.12.2003, Zwischenbilanz-Veranstaltung: Gastvortrag „Auch einfühlsame Studenten sind Männer...“, **Prof. Dr. Elke Heise**, Institut für Pädagogische Psychologie, Technische Universität Braunschweig

14.02.2003, Auftakt Pilot I, Impulsreferate: „[M]ein Weg zur Professur“, **Prof. Dr. Jutta Gärtner**, Pädiatrie II, UKG; „Karriere beginnt im Kopf“, **Prof. Dr. Jekabs Leititis**, Vorstand Ressort Krankenversorgung, UKG; „Alternative Berufsfelder in der Medizin“, **Dr. Petra Rambow-Bertram**, Referentin des Vorstandes, UKG

26.11.2002, Kick-off Mentoring am UKG: „Erfahrungsbericht Mentoring in der Medizin – Mentorinnennetzwerk“, **Dr. Esther Gaertner**, Deutscher Ärztinnenbund e.V.

ZUM SCHLUSS

IST MENTORING EIN ERFOLG? WENN JA, FÜR WEN?

Bereits im Beitrag über Dokumentation und Evaluation habe ich auf die Schwierigkeit der Evaluierung von Mentoring-Programmen im Sinne einer Erfolgskontrolle hingewiesen. Wie kann ich präzise erfassen, was meinen Erfolg begünstigt hat? Wie hoch schätze ich den Anteil von Mentoring daran ein? Woran mache ich das fest? Wo wäre ich, hätte ich nicht an dem Programm teilgenommen? Fragen, deren Antworten sich nicht eindeutig in einen kausalen Zusammenhang zur Teilnahme am Mentoring-Programm stellen lassen.

Mentoring ist persönlich. Insbesondere das Herzstück von Mentoring-Programmen, die Interaktion zwischen Mentee und einer unabhängigen Ansprechperson macht die Qualität gleichzeitig unschlagbar und unberechenbar.

Mentoring ist durch unterschiedlichste Tandems und eine große Wahlmöglichkeit zwischen verschiedenen Elementen in höchstem Maße individuell passgenau nutzbar.

Mentoring wirkt subtil, manchmal mit einem sichtbaren Schritt der Fortentwicklung, manchmal mit einem nur für die Mentee

wahrnehmbaren „Aha-Erlebnis“, welches aber individuell die Kraft einer Detonation haben kann. Es wäre ein qualitativer Verlust, genau diese persönlichen Effekte, nicht kalkulierbare Erkenntnisse oder Veränderungen zugunsten einer quantitativen Messbarkeit von Erfolg künstlich in ein enges Korsett zu zwängen (etwa durch einheitliche Zielvorgaben oder Themenvorgabe für die Mentoring-Gespräche). Diese Art von Ergebnissen würde zu kurz greifen und dem eigentlichen Wesen von Mentoring nicht gerecht.

Unter den qualitativen Erfolgsfaktoren werden vor allem Aspekte der Planungs- und Entscheidungssicherheit hervorgehoben, der Zielfokussierung und Strategieentwicklung, eines aktiven Netzwerkaufbaus sowie nicht zuletzt ein starker Zuwachs an Souveränität und Selbstsicherheit, Selbstbewusstsein¹, Selbstermächtigung (Empowerment) und die Entgrenzung eigener Selbstwirksamkeitserwartungen. Mentoring schärft grundsätzlich den Blick für die akademischen Realitäten.

Insbesondere für die Zielgruppe der sogenannten High Potentials wird in der Studie „Aufwind mit Mentoring“² konstatiert,

dass diese durch die Tandem-Gespräche „Karierehindernisse für Frauen bewusster wahrnehmen, Spielregeln in ihrem Bereich kennen gelernt haben und nun eher eine Führungsposition anstreben als noch vor der Mentoring-Partizipation“.

Die „geringere Überzeugungskraft qualitativer Effekte“³ zieht immer das Problem der Rechtfertigung „nach Oben“ nach sich. Dies ist aus einem ökonomischen Blickwinkel heraus nachvollziehbar.

Mentoring ist jedoch in erster Linie als Prozess zu verstehen. Wir können auf 15 Jahre Erfahrung mit Mentoring im Wissenschaftsbetrieb vertrauen: Erfahrungen einzelner Beteiligter; Erfahrungen von Mentor/inn/en, denen zuweilen selber in ihrer Qualifizierungszeit genau dieses Instrument gefehlt hat oder die selber eine wertvolle Mentorenschaft auf ihrem Karriereweg nutzen konnten; Erfahrungen von ehemaligen Mentees, die laut eigener Aussage bestimmte zielführende Entscheidungen ohne Mentoring nicht getroffen hätten; Erfahrungen anderer Programme bundesweit und international.

Zunehmend mehr Forschungen zum Thema in den vergangenen Jahren untermauern

diese positiven Erfahrungen mit Mentoring, weisen aber auch auf das Dilemma der von der Wirksamkeit von Mentoring subjektiv Überzeugten hin und der Schwierigkeit, dessen Erfolg nachzuweisen⁴. Im Forum Mentoring e.V. wird aktuell daran gearbeitet, die Verwertbarkeit von Evaluationen einzelner Programmlinien deutlich zu verbessern.

Jedoch geht es nicht nur um den Erfolg einzelner Wissenschaftlerinnen. Mentoring im Wissenschaftsbetrieb hat den zusätzlichen Anspruch, „die karriererelevanten Kontaktstrukturen in den Hochschulen zu verändern sowie Genderkompetenz und damit das Wissen um die Hintergründe von Cooling out-Effekten und deren Überwindung bzw. Verringerung bei allen Beteiligten zu fördern“⁵. Mentoring birgt die Chance, auf die Organisationskultur einzuwirken.

In ihrer Untersuchung von Zusammenhängen zwischen Mentoring und Organisationsentwicklung stellt Petersen⁶ die Gewinne der Individuen denen der Organisation gegenüber. Insbesondere folgende daraus abgeleitete Aspekte erscheinen mir im Vergleich mit Rückmeldungen und Erfahrungen im Margaret Maltby Programm relevant:

- Eine offensive Nachwuchsförderung steigert die Arbeitszufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen und treibt damit das Engagement Einzelner sowie effektive Forschung voran.
- Mentoring kompensiert zu großen Teilen eine oftmals fehlende Feedback-Kultur hinsichtlich der wissenschaftlichen Arbeit.
- Der Zuwachs an Selbstmanagement- und Führungskompetenzen entlastet Vorgesetzte und prägt eine sich positiv ent-

wickelnde, leitbildorientierte Führungskultur⁷.

- Besonders die interne hierarchieübergreifende und interdisziplinäre Vernetzung fördert eine kooperative Kommunikationskultur.
- Über gemeinsam erlebte Entwicklungsprozesse vor dem Hintergrund geteilter Visionen entsteht ein tragfähiges Miteinander, welches positiv auf die Organisationskultur ausstrahlt.
- Insbesondere die Mentoring-Tandems wirken „als Kompensation und Ausgleichsmoment für geschlechterungleiche Anerkennungs- und Unterstützungsmuster“⁸.
- Durch die aktive Einbindung interner Fakultätsmitglieder als Mentor/inn/en fließen ggf. übergeordnete strukturelle Erkenntnisgewinne in den Hochschuldiskurs ein und werden potenziell Veränderungsprozesse angestoßen⁹.
- Zweifelsohne erlangt die Organisation mit dem Imagegewinn durch erfolgreiche Nachwuchsförderung einen Standortvorteil und setzt zudem auch ein klares Signal an Fördergemeinschaften.

Die Crux zwischen Wenig-Greifbarem und Messbarkeits-Erfordernis lässt sich nur schwer auflösen. Und dennoch wurde Mentoring 2014 in die Personalentwicklung der UMG implementiert. Damit hat sich die UMG deutlich im Sinne einer geschlechtergerechten Nachwuchsförderung positioniert.

Als Antwort auf die eingangs gestellte Frage möchte ich gerne zum Abschluss den Bogen spannen zu einem Zitat einer Abteilungsdirektorin, die im ersten Jahr des Programms Mentorin war. Damals war von

Versuch die Rede – heute lautet es: „Mentoring schließt eine Lücke, deren eigentliche Größe erst durch das Schließen offener wurde.“ Die Lücke einer individuellen Stärkung weiblichen Wissenschaftsnachwuchses in den immer noch Gender-Biasgeprägten Strukturen.

Vielleicht passt als derzeitiges Fazit: Mentoring ist eine Chance! Eine Chance für Einzelne ebenso wie für die Organisation. Kostengünstig und nachhaltig.

- 1 Die hier genannten Faktoren gehören in der Studie „Aufwind mit Mentoring“ ebenfalls mit zu den meistgenannten zentralen Effekten von Mentoring. S. D. Höppel (Hrsg.): Aufwind mit Mentoring, Wirksamkeit von Mentoring-Projekten zur Karriereförderung von Frauen in der Wissenschaft, Nomos Baden-Baden 2016
- 2 D. Höppel ebda.
- 3 A. Franzke, Evaluation von Mentoring als reflexive Praxis. Zwischen Messbarkeitsproblemen, Legitimation und organisationalen Lernprozessen. In: R. Petersen, M. Budde, P. Brocke, G. Doeber, H. Rudack, H. Wolf (Hrsg.): Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft, Springer Wiesbaden 2017
- 4 Z.B. Chr. Kurmeyer: Mentoring – Weibliche Professionalität im Aufbruch, Springer Wiesbaden 2012
- 5 D. Höppel (Hrsg.): Aufwind mit Mentoring, 2016
- 6 Vgl. R. Petersen, Vision trifft Realität. Mentoring und die fünf Disziplinen der Lernenden Organisation. In: R. Petersen, M. Budde, P. Brocke, G. Doeber, H. Rudack, H. Wolf (Hrsg.): Praxishandbuch Mentoring in der Wissenschaft, 2017
- 7 Vgl. auch U. Heilmeier: Tätigkeits- und Kompetenzprofil der Mentoring-Koordination. Im Spannungsbogen zwischen Organisator_in und Change Agent. In: R. Petersen, M. Budde, P. Brocke, G. Doeber, H. Rudack, H. Wolf ebda.
- 8 D. Höppel (Hrsg.), Aufwind mit Mentoring, 2016
- 9 Vgl. J. de Vries: Mentoring for Change, Universities Australia Executive Women. LH Martin Institute 2010



Frauke Ritter M.A., Koordinationsstelle Mentoring,
G3-25 Personalentwicklung, UMG

Erfasst sind die Jahrgänge 2003 – 2005 (Pilotphase), sowie die Ergebnisse der abgeschlossenen Staffeln von 2010 – 2017.

ZIELE MIT MENTORING

Gesamt-Nennungen (231), Mehrfach-Nennungen möglich	
Vernetzung	52
Zusätzl. Qualifikation/Softskills	53
Karriereplanung	77
Selbstreflexion	23
Zuwachs an Souveränität, Selbstbewusstsein	16
Vereinbarkeit Beruf u. Familie	8
Work-Life-Balance	2
Kenntnisse Wissenschaftsstrukturen	5

ANHANG

ULLA HEILMEIER UND FRAUKE RITTER

AUSGEWÄHLTE AUSWERTUNGS- ERGEBNISSE

Gefragt nach ihren persönlichen Zielen haben die Mentees 77 Mal die Karriereplanung als vorrangigstes Ziel genannt. Darauf folgen mit jeweils mehr als 50 Nennungen der Erwerb von zusätzlichen Qualifikationen, insbesondere im Bereich der Softskills, und die Vernetzung. Seltener genannt werden Zielsetzungen wie Selbstreflexion und Zuwachs an Souveränität und Selbstbewusstsein. Jedoch nach dem größten Einfluss der einzelnen Mentoring-Bausteine auf bestimmte Entwicklungskriterien gefragt (s. folgende Abb.), rangieren gerade diese persönlichen Kriterien wie Souveränität und Selbstsicherheit gleichwertig neben den Aspekten strategisches Vorgehen, Selbst- und Karrieremanagement. Überraschend war der hohe Anteil von Mentoring an der Zielerreichung. 4/5 der Mentees gaben an, dass nach Selbsteinschätzung Mentoring zwischen 50 und 100% Anteil am Erfolg (= Zielsetzung mit der Mentoring-Teilnahme erreicht) gehabt habe.

EINFLUSS EINZELNER BAUSTEINE DES PROGRAMMS AUF DIE ENTWICKLUNG DER MENTEES

Bausteine	berufliche Orientierung	berufliche Entwicklung	Selbst- u. Karrieremanagement	Zielstrebigkeit bzw. -sicherheit	strategisches Vorgehen	Entscheidungsprozesse	Führungskompetenz	Gendersensibilisierung	Persönlichkeitsentwicklung	Selbstsicherheit bzw. Souveränität	Selbstbehauptung	Motivation zur Wissenschaftskarriere	Lebensplanung	Kontakt-Netz	Gesamtzahl der Antworten
Tandem	60	56	57	48	61	56	31	29	49	48	40	51	53	29	668
Coaching	22	24	31	30	37	33	25	18	38	39	31	13	24	19	384
Training	46	52	68	47	59	50	63	44	65	70	49	26	34	44	717
Netzwerk	15	10	12	7	16	17	5	26	17	18	9	22	21	42	237
Gesamt	143	142	168	132	173	156	124	117	169	175	129	112	132	134	

Bewertet wurden die ausgewählten Kriterien bezogen auf die unterschiedlichen Bausteine mit 1 = sehr großer Einfluss, 2 = großer Einfluss, 3 = mittlerer Einfluss, 4 = geringer Einfluss, 5 = kein Einfluss. Abgebildet sind nur die zusammengefassten Ergebnisse ‚sehr großer‘ und ‚großer Einfluss‘. Mehrfachantworten waren möglich.

In der Gesamtschau wird schnell deutlich, dass der Baustein Training den größten Einfluss auf die Entwicklung hat, insbesondere bezogen auf die Kriterien Souveränität und Selbstsicherheit, Selbst- und Karrieremanagement, Persönlichkeitsentwicklung sowie Führungskompetenzen.

Auch das Tandem hat starken Einfluss mit einem deutlichen Fokus auf die Kriterien strategisches Vorgehen und berufliche Orientierung. Mit der Weiterentwicklung des Mentoring-Konzeptes in den späteren Jahren rückten weitere wesentliche Aspekte in den Fokus, wie z.B. die Reflexion über die Planbarkeit von Karriere oder der Einblick in verschiedene Berufsfelder.

Das Coaching hat vor allem Einfluss auf die Selbstsicherheit bzw. Souveränität, die Persönlichkeitsentwicklung, aber auch das strategische Vorgehen. In Einzelinterviews wurden insbesondere auch der Mehrwert im Coaching durch die Möglichkeit des Probedhandelns in Rollenspielen sowie die Bedeutung von Coaching als Entscheidungshilfe betont. Es ergibt sich aus der Sache, dass der Baustein Netzwerk Einfluss auf das Kontaktnetz hat. Jedoch ist der Einfluss auf die Netzwerkbildung durch die Trainings sogar noch minimal größer. In den Einzelgesprächen mit den Mentees der letzten Jahre wurde insbesondere die wertvolle und nachhaltige Vernetzung mit anderen Mentees hervorgehoben, die enorm zur eigenen Motivation beiträgt.

TEIL- NEHMENDE

MENTEES

Seit 2003 haben insgesamt rund 200 Mentees das Programm genutzt. Ein Ziel in der jeweiligen Gruppenzusammensetzung ist eine größtmögliche Vielfalt an Abteilungen und Einrichtungen neben der UMG.

Mentees nach Institutionen	
UMG	81 %
UNI	11 %
Deutsches Primatenzentrum	4 %
Max-Planck-Institute	3 %
externes Unternehmen	2 %

Im Ergebnis repräsentieren gut 80 % der Mentees die UMG verteilt auf 30 Abteilungen und Institute mit einem Schwerpunkt in der Neurologie. 11% der Mentees kommen aus der Gesamtuniversität, 4% vom Deutschen Primatenzentrum und 3% aus den Max-Planck-Instituten.

Die Ausrichtung des Programms über die UMG hinaus zielt auf den Austausch, die Vernetzung und die Zusammenarbeit über das eigene Haus hinaus ab. Zudem ermöglicht dieser Ansatz Einblicke in andere Institutionen und Fach- bzw. Arbeitskulturen, was insbesondere im Sinne der Perspektivengenerierung von Vor-

teil ist. In diesem Sinne haben in den zurückliegenden Staffeln auch drei Teilnehmerinnen aus einem ortsansässigen Forschungsunter-

Mentees nach Fachrichtungen	
Medizin	57 %
Biologie	24 %
Psychologie	8 %
Chemie	3 %
Physik	2 %
Informatik	1 %
Kulturanthropologie	1 %
Public Health	1 %
andere	3 %

nehmen an dem Programm teilgenommen. Die Medizinerinnen (incl. Zahnmedizin und Veterinärmedizin) bilden mit 57% die größte Gruppe der Mentees. Darauf folgen die Naturwissenschaftlerinnen (incl. Psychologie) mit 37% (davon mehrheitlich Biologinnen knapp 65% und Psychologinnen rund 22%). Jeweils zwei Teilnehmerinnen kamen aus Fachrichtungen wie Informatik, Kulturanthropologie und Public Health oder auch im Einzelfall z.B. aus den Politikwissenschaften.

MENTORINNEN UND MENTOREN

Insgesamt haben bisher rund 120 Mentorinnen und Mentoren an dem Programm mitgewirkt, davon etliche mehrfach.

Die Mentor/inn/en - meist Professor/inn/en - werden auf allen Führungsebenen je nach Anliegen der jeweiligen Mentee aus Wissenschaft, Wirtschaft und Forschungsunternehmen akquiriert. Über die gesamten Jahre betrachtet gehören die Mentor/inn/en überwiegend dem Göttingen Campus an. In den letzten Staffeln ist aber eine zunehmende Akquise aus dem überregionalen, zuweilen auch internationalen Umfeld zu beobachten.

Neben den Mentor/inn/en aus dem medizinischen oder naturwissenschaftlichen Kontext wurden in Einzelfällen auch Personen aus den Geistes- und Gesellschaftswissenschaften eingebunden. Mit diesen Konstellationen wurde deutlich unterstrichen, dass der Mehrwert in den Mentoring-Tandems insbesondere in den Führungs-, strategischen und persönlichen Kompetenzen der Mentor/inn/en liegt unabhängig vom fachlichen Hintergrund. Nichtsdestotrotz ist es unbestritten zielführend, wenn sich der/die Mentor/in in die jeweilige Fachkultur der Mentee hinein-denken kann.

LISTE DER MENTORINNEN UND MENTOREN SEIT 2010:

Dr. Nicole Altvater-Mackensen, Universität Mainz: Psychologie in den Bildungswissenschaften

Prof. Dr. Frauke Alves, MPI Experimentelle Medizin und UMG: Hämatologie und Onkologie

Dr. Antja Ammermann, niedergelassene Augenärztin in Göttingen

Prof. Dr. Andrea Antal, UMG: Klinische Neurophysiologie

Prof. Dr. Donna Arndt-Jovin, MPI Biophysikalische Chemie: Labor für Zelluläre Dynamik

Dr. Simone Bagel-Trah, Henkel AG: Vorsitz des Aufsichtsrats und des Gesellschafterausschusses

Dr. Tanya Behne, Universität Göttingen: Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie

Prof. Dr. Dr. h.c. Ulrike Beisiegel, Präsidentin der Georg-August-Universität Göttingen

Dr. Annette Beller, Vorstand B. Braun Melsungen AG

Prof. Dr. Kilian Bizer, Universität Göttingen: Wirtschaftswissenschaften

Prof. Dr. Susanne Bögeholz, Universität Göttingen: Biologie

Prof. Dr. Margarete Boos, Universität Göttingen: Georg-Elias-Müller-Institut für Psychologie

Prof. Dr. Nils Brose, MPI Experimentelle Medizin: Molekulare Neurobiologie

Prof. Dr. Elisabeth Conradi, Duale Hochschule Baden-Württemberg Stuttgart: Sozialwesen

Prof. Dr. Sharmishtha Dattagupta, (ehemals Universität Göttingen: CRC Geobiologie), Coach

Prof. Dr. Matthias Döbelstein, UMG: Molekulare Onkologie

Prof. Dr. Dr. Hannelore Ehrenreich, MPI Experimentelle Medizin: Klinische Neurowissenschaften

Prof. Dr. Ivo Feußner, GZMB: Biochemie der Pflanze

Prof. Dr. Julia Fischer, DPZ: Kognitive Ethologie

Prof. Dr. Kerstin Galler, Universitätsklinikum Regensburg: Zahnerhaltung und Parodontologie

Dr. Julia Gross, UMG: Entwicklungsbiochemie

Dr. Henrike Hartmann, Volkswagenstiftung

Hannover: Förderabteilung, Mitglied der Geschäftsführung

Prof. Dr. Martina Hasseler, Hochschule Ostfalia: Angewandte Pflanzwissenschaften

Prof. Dr. Anna-Kathrin Hell, UMG: Kinderorthopädie

PD Dr. Astrid Heutelbeck, UMG: Arbeits- und Sozialmedizin

Prof. Dr. Michael Hörner, Wissenschaftlicher Koordinator des Graduiertenprogramms Neuroscience

Dr. Ursula Hoffmann, Evotec AG

Prof. Dr. Astrid Holler, Universität Göttingen: Seminar für Deutsche Philologie

Prof. Dr. Sigrid Hoyer-Fender, GZMB: Entwicklungsbiologie

PD Dr. Kirsten Jordan, UMG: Ludwig-Meyer-Institut für forensische Psychiatrie und Psychotherapie

Dr. Petra Kaiser-Labusch, Klinikum Bremen-Mitte: Kinderklinik

Dr. Alexander König, UMG: Gastroenterologie

Prof. Dr. Sarah König, Universität Würzburg: Medizinische Lehre und Ausbildungsforschung

Prof. Dr. Jens Leipziger, Universität Aarhus: Biomedizin

Dr. Tagrid Leménager, Zentralinstitut für Seelische Gesundheit

Prof. Dr. Wolfgang Linke, Universität Bochum: Kardiovaskuläre Physiologie

Prof. Dr. Siegrid Löwel, Universität Göttingen: Biologie

Dr. Isabelle Masselin, Sartorius-Stedim

PD PhD Claude-Hélène Mayer, Coaching, Therapie, Mediation / Viadrina Universität Frankfurt (Oder)

Prof. Dr. Hubert Merkel, HAWK: Ressourcenmanagement und **Beatrix Merkel**, Beratung

PD Dr. Imke Metz, UMG: Neuropathologie

Prof. Dr. Sabine Mihm, UMG: Gastroenterologie und Endokrinologie

Prof. Dr. Matthias Ochs, MH Hannover: Funktionelle und Angewandte Anatomie

Prof. Dr. Corinna Onnen, Universität Vechta: Allgemeine Soziologie

Prof. Dr. Mary Osborn, MPI Biophysikalische Chemie

Prof. Dr. Stefanie Pöggeler, GZMB: Mikrobiologie und Genetik

Prof. Dr. Andrea Polle-Reichel, Universität Göttingen: Forstbotanik und Baumphysiologie

Prof. Dr. Luise Poustka, UMG: Psychosoziale

Medizin / Kinder- und Jugendpsychologie, Psychotherapie

Dr. Meike Quaas, Kanzlerin der Hochschule Wismar

Dr. Kristin Reiche, Fraunhofer Institut für Zelltherapie und Immunologie Leipzig (IZI)

Prof. Dr. Annekathrin Schacht, Universität Göttingen: CRC Textstrukturen

Prof. Dr. Jens Scheiner, Universität Göttingen: CRC EDRIS, Philologie

Prof. Dr. Silke Schick Tanz, UMG: Ethik und Geschichte der Medizin

Alexandra Schreiber M.A., Universität Göttingen: Interkulturelles Kompetenzzentrum, Philologie

Prof. Dr. Blanche Schwappach, UMG: Biochemie I

PD Dr. Halyna Shcherbata, MPI Biophysikalische Chemie: Genexpression und Signalfunktion

PD Dr. Sabine Sennhenn-Kirchner, UMG: Mund-, Kiefer- und Gesichtschirurgie

Prof. Dr. Heide Siggelkow, UMG: Gastroenterologie und Endokrinologie / Endokrinologikum

PD Dr. Annette Spreer, Universität Mainz: Neurologie

Prof. Dr. Christine Stadelmann-Nessler, UMG: Neuropathologie

Prof. Dr. Dr. h.c. Lutz-Friedjan Tietze, Universität Göttingen: Organische Chemie

Prof. Dr. Claudia Trenkwalder, Paracelsus-Elena-Klinik Kassel: Neurologie

Prof. Virginia Valian, Ph.D., Hunter College New York: Department of Psychology

Prof. Dr. Claudia Wiesemann, UMG: Ethik und Geschichte der Medizin

Dr. Nicole Witte, Universität Göttingen: Methodenzentrum Sozialwissenschaften

Prof. Dr. Andreas Wodarz, Universität Köln: Anatomie

Prof. Dr. Elisabeth Zeisberg, UMG: Kardiologie und Pneumologie

Prof. Dr. Michael Zeisberg, UMG: Nephrologie und Rheumatologie

Prof. Dr. Inga Zerr, UMG: Neurologie

PD Dr. Dr. Birgit Zirn, Genetikum Stuttgart

