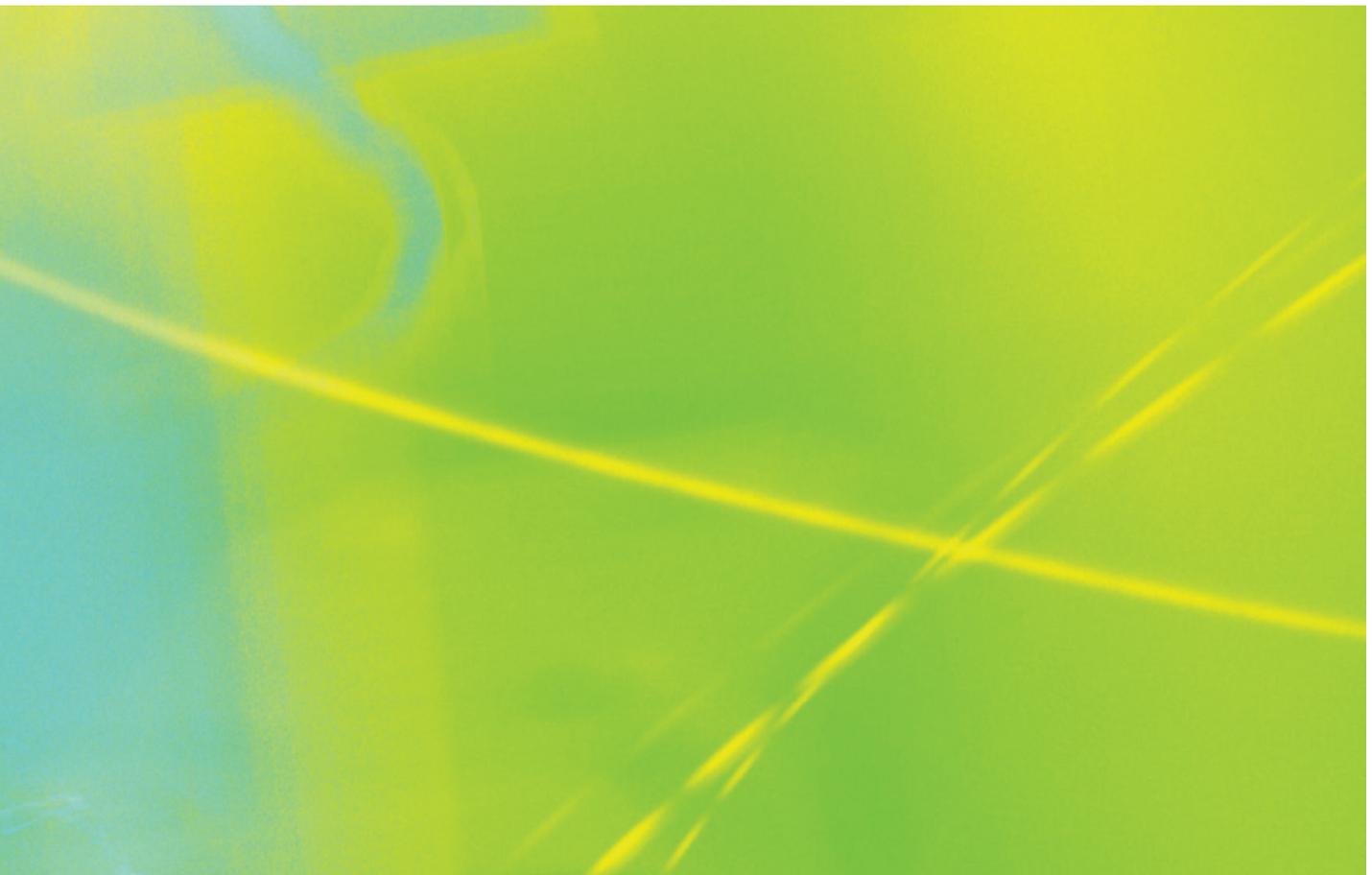


**Mentoring-Projekt**



am Bereich Humanmedizin  
der Georg-August-Universität Göttingen

# **Kurzzeitstudie und Evaluation 2003 – 2005**



**Mentoring-Projekt** ]

am Bereich Humanmedizin  
der Georg-August-Universität Göttingen

**Kurzzeitstudie  
und Evaluation**

**2003 – 2005**

---

# Impressum



## **Bearbeitung und Kontakt**

**Ulla Heilmeier**

Projektkoordinatorin Mentoring  
Frauen- und Gleichstellungsbüro  
Bereich Humanmedizin  
Georg-August-Universität Göttingen  
37099 Göttingen  
Tel. 05 51 / 39-83 98  
Fax 05 51 / 39-93 39  
Email: [ulla.heilmeier@med.uni-goettingen.de](mailto:ulla.heilmeier@med.uni-goettingen.de)



## **Mentoring-Projekt**

am Bereich Humanmedizin  
der Georg-August-Universität Göttingen

## **Kurzzeitstudie und Evaluation 2003 – 2005**



## **Projektförderung**

Niedersächsisches Ministerium für Wissenschaft und Kultur

## **Design und Druck**

Basta Werbeagentur GmbH, Göttingen

Göttingen, März 2006

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Einführung</b>   | <b>4</b>  |
| <b>I. Das Mentoring-Projekt</b>   | <b>6</b>  |
| 1. Zielsetzung  | 6         |
| 2. Projektrahmen  | 6         |
| 2.1. Personelle und strukturelle Anbindung des Projektes                            | 6         |
| 2.2. Personelle und finanzielle Ausstattung   | 7         |
| 2.3. Zielgruppen  | 7         |
| 3. Konzept – Projektstruktur  | 8         |
| 3.1. Mentoring-Partnerschaften  | 8         |
| 3.2. Trainingsmaßnahmen   | 11        |
| 3.3. Netzwerk   | 12        |
| 4. Ablauf des Projektes   | 12        |
| 4.1. Akquise und Auswahl  | 12        |
| 4.2. Durchführung   | 14        |
| 5. Besonderheiten in den Jahren 2003 – 2005   | 15        |
| <b>II. Evaluation</b>   | <b>18</b> |
| 1. Ziele und Grenzen der Auswertung   | 18        |
| 2. Persönliche Karriereeffekte  | 19        |
| 3. Bedeutung der Mentoring-Bausteine  | 20        |
| 4. Training und Qualifikation   | 22        |
| 5. Mentoring-Tandems  | 23        |
| 6. Zielorientierung und -erreichung   | 25        |
| 7. Das Programm allgemein   | 28        |
| <b>III. Folgeprojekte</b>   | <b>30</b> |
| 1. Frauennetzwerk für Führung und Forschung<br>in der Medizin (medf3)               | 30        |
| 2. Kooperationsprojekt mit der Charité Berlin                                       | 30        |
| 3. Kooperationsansätze mit universitären<br>Forschungseinrichtungen                 | 31        |
| <b>IV. Fazit in der Gesamtsicht</b>   | <b>32</b> |
| <b>V. Ausblick: Aspekte der Nachhaltigkeit<br/>    – Implementierungsstrategien</b> | <b>36</b> |
| <b>Dank</b>   | <b>38</b> |
| <b>Literaturverzeichnis</b>   | <b>39</b> |
| <b>Anhang</b>   | <b>40</b> |

## Einführung

Mentoring ist ein Instrument der Personalentwicklung mittels individueller Nachwuchsförderung. Es wird als ein Mittel zur Chancengleichheit für Frauen und Männer in ihrer beruflichen Entwicklung eingesetzt mit dem übergeordneten langfristigen Ziel, den Frauenanteil in leitenden Positionen zu erhöhen. Mentoring sieht die Weitergabe formellen und informellen Wissens durch Vorbilder, den Austausch von Erfahrungen im beruflichen Umfeld sowie den Aufbau von Netzwerken zur gegenseitigen Hilfestellung vor. Wissenschaftlerinnen und Ärztinnen erfahren auf ihrem Berufsweg weniger Karriereförderung und Unterstützung durch ihre Vorgesetzten als ihre männlichen Kollegen. Die Idee ist deshalb, jeweils eine junge Wissenschaftlerin von einer erfahrenen Mentorin (oder einem Mentor) in ihrer beruflichen Laufbahn zielgerichtet in einem zeitlich definierten Rahmen begleiten zu lassen.

Trotz hoher Qualifikation und Kompetenz sind Frauen in den Führungspositionen aller Berufsfelder deutlich unterrepräsentiert. Dies trifft auf den gesamten Wissenschaftsbetrieb zu, für die Hochschulmedizin aber in besonderem Maße. Das Medizinstudium beginnen mehr Frauen als Männer. Aus einer Erlanger Studie von *Abele-Brehm* aus dem Jahre 2002 geht hervor, dass bereits drei Jahre nach dem Examen 97 % der Männer in Vollzeit arbeiten, dagegen 89 % der examinierten Frauen. Haben Ärztinnen ein Kind, so sinkt die Quote der Vollzeitbeschäftigten auf 19 %, die Quote bei den Männern ändert sich durch eine Vaterschaft dagegen nicht.

Den Statistiken des Dekanats und des Geschäftsreiches Personal am Bereich Humanmedizin ist zu entnehmen, dass der Anteil an hausinternen C4-, C3- und W3-1-Professuren im Jahre 2005 12,2 % betrug. Im Vergleich dazu wurden bereits 4 von 22 Rufan Frauen erteilt, also 18,1 %. Insgesamt ist die Anzahl der Frauen auf Professuren geringfügig gestiegen, seit 2002 um fast 4 %.

Neben gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und einer normativen Erwartungshaltung Frauen gegenüber bieten die Strukturen in der Hochschulmedizin überwiegend familienfeindliche Arbeitsbedingungen. Die Monofokussierung auf die Wissenschaft als konkurrenzloser dominierender Lebensinhalt ist zumindest für Frauen wenig attraktiv. Faktoren, die das Anstreben einer wissenschaftlichen Spitzenposition beeinflussen, sind u. a. die Verantwortungsverteilung innerhalb der Familie, aber auch ökonomische Sicherheiten. Wettbewerbsnachteile für Frauen mit Kindern liegen besonders im Bereich der Forschungsleistung begründet durch Fristenregelungen hinsichtlich der Habilitation oder durch einen erschwerten Anschluss an Forschungstätigkeiten nach Elternzeiten. Hinzu kommt die für Elternteile ungleich höhere organisa-

torisch-soziale Anforderung durch den in der Regel mit exzellenter Forschung verbundenen hohen Mobilitätswang.

In ihrer augenscheinlichen Isolation im historisch patriarchal geprägten Wissenschaftsbetrieb erhalten Frauen zudem in weitaus geringerem Maße Zugang zu relevanten (häufig informellen) Netzwerken, die entscheidende Kontakte und zusätzliche karriererelevante Informationen ermöglichen. Darüber hinaus erleben sich Frauen durch intransparente Aufstiegsmöglichkeiten eher ausgegrenzt, wo Männer möglicherweise in ihrer Tendenz zu einer gewissen „Abenteuerlust“ noch einen Ansporn sehen. Auch die relevante Publikationsleistung von Frauen fällt im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen geringer aus. Hierbei ist, wie auch für das erfolgreiche Einwerben von Forschungsgeldern, der Faktor Vernetzung nicht zu unterschätzen (vgl. *Leemann und Heintz*). Hinzu kommt das Fehlen weiblicher Vorbilder im Wissenschaftsbetrieb.

Dem Ergebnis einer Studie über Karriereverläufe von Frauen und Männern an MPI-Instituten von *Allmendinger, Fuchs und von Stebut* zufolge ist die „interne Verankerung analog zum Vorhandensein eines Mentors“ für den Verbleib von Frauen in der Wissenschaft von weitaus größerer Bedeutung als für Männer.

Gerade vor diesem Hintergrund nehmen Mentoring-Projekte wegen ihrer positiven Wirkung im Sinne der Chancengleichheit unter den erprobten Instrumenten zur Förderung von Frauen eine hervorgehobene Position ein.

Infolge der bereits zum wiederholten Male erfolgreichen Bewerbung des Bereichs Humanmedizin um das Prädikat „Total E-Quality Science Award“ (TEQ), eine Auszeichnung für Organisationen, die sich nachweislich und langfristig für die Chancengleichheit von Frauen und Männern einsetzen, startete im Herbst 2002 auf Initiative der damaligen Frauen- und



die ehemalige Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte und Initiatorin des Mentoring-Projekts Dr. Chr. Amend-Wegmann



*Mentorinnen und Mentees der ersten Runde 2003*

Gleichstellungsbeauftragten Frau Dr. Amend-Wegmann die erste Runde des Modellprojektes Mentoring am Bereich Humanmedizin der Universität Göttingen mit zwanzig Mentoring-Partnerschaften (Tandems) zwischen je einer Ärztin/Wissenschaftlerin auf Leitungsebene (Mentorin) und einer Nachwuchswissenschaftlerin (Mentee). Seither begann jährlich eine neue Gruppe von Teilnehmerinnen, die letzte zu Beginn dieses Jahres bis zum Auslaufen der Fördermittel Ende 2006. Insgesamt haben in dem Zeitraum von 2003 bis Anfang 2006 rund einhundert Frauen an dem Projekt partizipiert.

Eine Übersicht über das Instrument Mentoring und den Verlauf des Projektes erfolgt im ersten Teil der Studie.

Um den bisherigen Erfolg des Mentoring-Projektes einschätzen zu können, hat die Projektkoordinatorin eine quantitative und qualitative Auswertung anhand von Fragebögen vorgenommen, deren Ergebnisse im zweiten Teil dieser Studie vorgestellt werden. Ergänzend fließen die Erfahrungen der Koordinatorin und entsprechende Rückmeldungen der Teilnehmerinnen aus den vergangenen Jahren mit ein.

In den anschließenden Teilen werden Folgeprojekte, eine Zusammenfassung bisheriger Ergebnisse und die Perspektiven des Projektes beleuchtet, verknüpft mit Anregungen zur Integration in den Wissenschaftsbetrieb.

# I. Das Mentoring-Projekt

## 1. Zielsetzung

### Ziele des Mentoring-Programms am Bereich Humanmedizin:

1. Individuelle Förderung von Nachwuchswissenschaftlerinnen
  - frühzeitige berufliche Perspektivengenerierung
  - klare berufliche Zielformulierung
  - Vertiefen von Basiskompetenzen
  - Persönlichkeitscoaching
  - Ermutigung zur Umsetzung von Karriereplänen
  - Motivation zum Verbleib in der Wissenschaft
2. Personalentwicklung für Wissenschaftlerinnen
  - frühzeitige Vermittlung karriererelevanter und fakultätsspezifischer Informationen
  - praxisnahe Vorbereitung auf spezifische berufliche Anforderungen
  - Leistungspotenziale von Wissenschaftlerinnen sichtbar machen und ausschöpfen
3. Gendergerechtere Strukturen im Hochschul- und Wissenschaftsbetrieb
  - Verbesserung beruflicher Aufstiegschancen für Frauen im Sinne der Chancengleichheit
  - Transparenz in und Veränderung hinsichtlich bestehender Zugangs- und Aufstiegsmechanismen
  - verbessertes Standing von Wissenschaftlerinnen in der Scientific Community
  - Sensibilisierung für Genderaspekte in wissenschaftlichen Karriereverläufen
  - Erhöhung des Anteils von Frauen an Professuren und mit Leitungsfunktionen
  - Beteiligung von Ärztinnen / Wissenschaftlerinnen an relevanten Entscheidungsprozessen
4. Aufbau beruflich-strategischer Netzwerke
  - Informationsaustausch und gegenseitige Unterstützung
  - Verbesserung der internen Kommunikationskultur

## 2. Projektrahmen

### 2.1. Personelle und strukturelle Anbindung des Projektes

Die Projekt-Initialgruppe bestand aus der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten, den Leitern der Referate Forschung und Lehre, der ehemaligen Referentin des Vorstandsressorts Krankenversorgung sowie der Projektkoordinatorin. Diese Gruppe war insbesondere zu Beginn und in der Startphase des Projektes an der grundlegenden Konzeptualisierung beteiligt.



Prof. Dr. C. Wiesemann, Schirmherrin des Mentoring-Projektes, Auftakt 2003

Die Schirmherrschaft für das Projekt hat die ehemalige Pro-Dekanin des Bereichs Humanmedizin, Frau Prof. Dr. Wiesemann, übernommen, die vorrangig auch an der weiteren personellen Anbindung des Projektes mitgewirkt hat.

Um das Projekt an die praxisnahe Ebene anzubinden und damit auch die Akzeptanz des Programms zu erhöhen, wurde ein Beirat als strategisch beratendes Gremium einberufen. Dem Beirat gehören an:

- Frau Prof. Dr. Bickeböller (Abteilungsleiterin Genetische Epidemiologie)
- Herr Prof. Dr. Hasenfuß (Abteilungsleiter Kardiologie und Pneumologie)
- Frau Prof. Dr. Kriegelstein (Abteilungsleiterin Anatomie, Schwerpunkt Neuroanatomie)
- Frau PD Dr. Müller-Dornieden (Oberärztin der Klinik und Poliklinik für Allgemeinchirurgie)
- Herr Prof. Dr. Schweigerer (Abteilungsleiter Pädiatrie I, Schwerpunkt Hämatologie / Onkologie)
- die Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte
- die Projektkoordinatorin Mentoring

Der Vorstand unterstützt das Programm in Form eines finanziellen Zuschusses für die Koordinationsstelle des Mentoring-Projektes. Darüber hinaus erfuhr und erfährt die Idee von Mentoring sowohl Unterstützung durch die ehemaligen Dekane Herrn Prof. Dr. Droese und Herrn Prof. Dr. Brück als auch durch den neuen Dekan Herrn Prof. Dr. Frömmel.

Mentoring ist ein Instrument der Personalentwicklung. Daher haben wir uns von Beginn an erfolgreich bemüht, die Personalentwicklung des Geschäftsberichts 3-2 Personal in das Projekt mit einzubinden.

So gab es eine umfangreiche Kosten- und Organisationsbeteiligung an ausgesuchten Trainings sowie einen fruchtbaren Austausch über die Auswahl von Trainer / -innen und inhaltliche Schwerpunkte.

Außerdem konnte der Bereich Humanmedizin als strategischer Partner der europäischen Gemeinschaftsinitiative EQUAL, aus dem sich das Projekt ‚Frauen in t.i.m.e.‘ (Telekommunikation, Information, Multimedia, E-learning) unter der Leitung der Volkshochschule Göttingen entwickelt hat, in den Jahren 2003 und 2004 von Angeboten in den Bereichen Informations- und Kommunikationstechnologie profitieren.

## 2.2. Personelle und finanzielle Ausstattung

Zur Organisation und Koordination des Projektes wurde eine halbe Stelle eingerichtet, zunächst als wissenschaftliche Hilfskraft, im Folgenden als Verwaltungsangestellte nach BAT III. Der Bereich Humanmedizin stellt hierfür einen Zuschuss von ca. 15.660 € jährlich zur Verfügung.

Das Frauen- und Gleichstellungsbüro erhielt für das Jahr 2003 vom Niedersächsischen Ministerium für Wissenschaft und Kultur 34.000 € aus dem „Programm zur Förderung der Weiterentwicklung von Hochschulen und Wissenschaft“ (HWP). Für 2004 bis einschließlich 2006 wurden die HWP-Mittel auf jeweils 47.000 € erhöht.

Die Personalentwicklung des GB 3-2 stellt durchschnittlich jährliche Mittel in Höhe von rund 20.000 € für ausgewählte Trainingsangebote zur Verfügung. Das Frauen- und Gleichstellungsbüro trägt die Kosten für die Öffentlichkeitsarbeit, Ausstattung und Logistik des Projektes.

Die Trainingsangebote des EU-Projektes ‚Frauen in t.i.m.e.‘ konnten ohne zusätzliche Mittelaufwendungen von den Teilnehmerinnen des Mentoring-Programms genutzt werden. Dieses Projekt lief zum Mai 2005 aus.

## 2.3. Zielgruppen

### Frauen

Das Projekt basiert zunächst auf einem Same-Gender-Mentoring unter Frauen. Das heißt, dass nicht nur die teilnehmenden Mentees Frauen sind, sondern bisher auch bewusst ausschließlich auf Mentorinnen zurückgegriffen wurde. Diesen Ansatz haben wir vor dem Hintergrund gewählt, dass eine Frau als Vorbild in der Rolle der Mentorin unserer Einschätzung nach für die meisten Mentees eine sehr große Bedeutung hat, sind es doch gerade die individuellen Erfahrungen einer fortgeschrittenen Wissenschaftlerin als *Frau*, von denen die Mentees insbesondere profitieren sollen. Jede Mentorin hat ihre persönlichen Erfahrungen mit Hürden und Hinder-

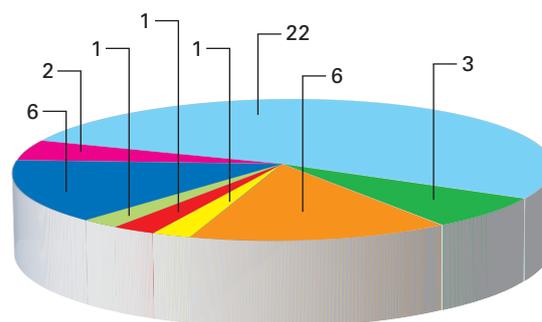
nissen auf ihrem Karriereweg und eine eigene Sicht auf deren Ursachen. Die Lebensläufe und -entscheidungen für bestimmte Weichenstellungen der Mentorinnen zeichnen sich durch ihre hohe Diversität aus und sind von sehr verschiedenen Einflüssen geprägt. Diese unterschiedlichen Biographien sichtbar werden zu lassen, begründet nochmals die Wahl von Mentorinnen.

Ein weiterer Grund für das Same-Gender-Konzept liegt in dem besonderen Ansatz, dass die Mentorinnen ebenfalls von dem Programm auf ihrem eigenen Karriereweg durch eine aktive Vernetzung, Coaching und gezielte Trainings profitieren sollen, damit also gleichermaßen auch Zielgruppe des Projektes sind. So ziehen die Mentorinnen nicht nur aus dem Mentoring-Tandem hinsichtlich ihrer Beratungskompetenz und dem ausgewogenen Geben und Nehmen einen Nutzen, sondern gleichermaßen aus kompetenzfördernden Angeboten, die die Handlungsfähigkeit hinsichtlich der eigenen Laufbahn erweitern.

### Mentorinnen

Bisher konnten stets Wissenschaftlerinnen als Mentorinnen gewonnen werden. Sie kommen aus unterschiedlichen Fachrichtungen und verschiedenen Hierarchieebenen.

Insgesamt haben sich bis Ende 2005 39 Ärztinnen und Wissenschaftlerinnen sowie 3 im Hause tätige Psychologinnen als Mentorin zur Verfügung gestellt. Rund 3/4 aller bisherigen Mentorinnen sind bereits habilitiert, 2 von ihnen haben eine Junior-Professur inne, 9 eine Professur, darunter 6 Apl.- und je eine W2-, W3- und C4-Professur. Alle Mentorinnen nehmen Leitungsaufgaben wahr, von der Ab-



### Legende

- C4-Professorinnen
- W3-Professorinnen
- W2-Professorinnen
- Apl.-Professorinnen
- Junior-Professorinnen
- Privatdozentinnen
- Psychologinnen
- andere

teilungsdirektorin über die Oberärztin bis hin zur Arbeitsgruppenleiterin.

### Mentees

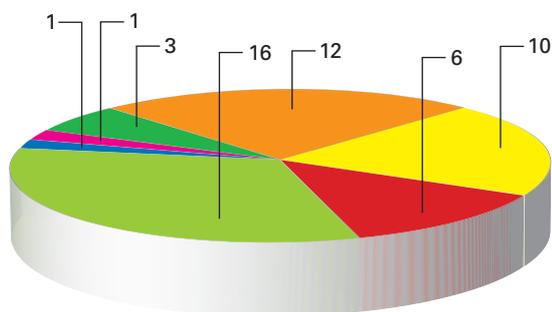
Im ersten Durchgang 2003 richtete sich das Programm vorwiegend an Studentinnen ab dem klinischen Abschnitt. Zu diesem Zeitpunkt werden mit der in der Hochschulmedizin häufig sehr frühzeitigen Wahl des Dissertationsthemas die ersten relevanten Weichen für zukünftige Forschungsschwerpunkte gestellt. Die Zielgruppe wurde mit der Absicht bestimmt, angehende Medizinerinnen möglichst frühzeitig zu wissenschaftlicher Arbeit zu motivieren und zu ermutigen.

Gestartet ist das Programm mit zwanzig Mentees (Medizinerinnen, darunter eine Zahnmedizinerin), siebzehn Studentinnen, zwei Ärztinnen im Praktikum und einer Assistenzärztin.

Die Erfahrungen mit dieser ersten Gruppe zeigten, dass das Problembewusstsein hinsichtlich strukturell bedingter Hürden auf dem Karriereweg bei den jüngeren Medizinerinnen (Studentinnen) noch nicht so stark ausgeprägt ist.

Seit 2004 werden vorrangig Frauen als Mentees geworben, die bereits als Ärztinnen/Wissenschaftlerinnen tätig sind. Mit Beginn der Fachärztinnenausbildung erlangt die Positionierung im Wissenschaftssystem zunehmende Bedeutung für die berufliche Entwicklung. Gleichzeitig deckt sich diese Phase häufig mit der Familiengründungsphase. Damit wächst in der Regel entsprechend das Problembewusstsein genderspezifischer Hindernisse auf der Karriereleiter.

Im Jahr 2005 sind unter den Teilnehmerinnen erstmalig auch drei Psychologinnen, eine Doppelstudierende der Medizin und Psychologie sowie eine Biologin und eine Physikerin / Medizinerin gewesen.



### Legende

- Studentinnen
- Doktorandinnen
- Ärztinnen im Praktikum
- Ärztinnen in Weiterbildung
- Fachärztin
- Funktions-Oberärztin
- Dipl.-Psychologinnen

Insgesamt haben bis Ende 2005 49 Mentees an dem Programm teilgenommen. Hinsichtlich ihres Status wurden folgende Angaben gemacht: 22 Studentinnen (darunter 10 Doktorandinnen), 6 Ärztinnen im Praktikum, 16 Ärztinnen in Weiterbildung, eine Fachärztin, eine Funktions-Oberärztin und 3 Dipl.-Psychologinnen.

Unter den Mentorinnen sind zwanzig mit einem oder mehreren Kindern, also gut 50 %. Von den Mentees haben dagegen nur 12 % Kinder.

## 3. Konzept – Projektstruktur

### 3.1. Mentoring-Partnerschaften

Konzipiert ist das Mentoring-Projekt als Inhouse-Projekt. Das bedeutet, dass derzeit sowohl Mentees als auch Mentorinnen am Bereich Humanmedizin tätig sind oder studieren. Langfristig, also je nach Verfügbarkeit von Frauen in Leitungspositionen, kommen auch externe Wissenschaftler/-innen als Mentor/-innen in Frage (s. hierzu auch Abschnitt III.2.).

#### One-to-one-Mentoring

Die Mentoring-Partnerschaften sind in einem One-to-one-Verhältnis angelegt. So wird jeder Mentee eine Mentorin zugeordnet. Je nach zeitlicher Kapazität betreuen auch einige Mentorinnen zeitgleich zwei Mentees oder bereits mehrere Mentees in Folge. Konkret ist dies bei vier Mentorinnen der Fall.

Die One-to-one-Verhältnisse schaffen einen engeren Kontakt zwischen einzelnen Teilnehmerinnen des Programms. So ist gewährleistet, dass eine konkrete Ansprechpartnerin in jedem Fall zur Verfügung steht und eine klar definierte Anbindung an die Gruppe der Teilnehmerinnen besteht. Erst aus der Erfahrung mit der eigenen Mentorin und dem persönlichen Kontakt heraus verlieren die Mentees nach unserer Beobachtung auch die Hemmung, weitere Wissenschaftlerinnen auf gezielte Fragen hin anzusprechen und deren Kompetenzen zu nutzen.

#### Aufgabe des Tandems

Eine Mentoring-Partnerschaft ist ein künstlich installiertes Arbeitsbündnis außerhalb der üblichen Arbeitsstruktur, welches zwei Aspekte erfüllen soll: die Förderung und Begleitung einer Nachwuchswissenschaftlerin auf ihrem beruflichen Weg einerseits und den Austausch zwischen Mentorin und Mentee andererseits. Hierbei liegt das Augenmerk grundsätzlich und vorrangig auf

- der Persönlichkeitsentwicklung der Beteiligten, wie z. B.

- Feedback zu Wirkung und Auftreten oder
- Reflexion von bestimmten Verhaltensmustern und -strategien,
- sowie dem Kompetenzzuwachs hinsichtlich der Rahmenbedingungen für die berufliche Perspektive, wie z. B.
  - strategisches Denken und
  - Planen der nächsten Karriereschritte,
  - spezifische Strukturen des Hochschulbetriebes,
  - informelle „Spielregeln“ oder auch
  - Work-Life-Balance.

Konkret und beispielgebend eine Äußerung einer Mentorin zu den Themen ihrer Mentee, einer Studentin: *„Die Mentee fragt quasi für sie relevante Punkte meiner ‚Biographie‘ ab (Vereinbarkeit mit Familie, Wahl der Facharztqualifizierung, Wahl des PJs, Ausland etc.), des Weiteren holt sie sich Support in Fragen der Dissertation und hat einmal in [meiner Abteilung] hospitiert.“*

Hinsichtlich der Ausgestaltung der Mentoring-Partnerschaften wurden von Seiten der Projektleitung nur wenige Vorgaben gemacht. Die Beteiligten sollten ihre Art des Kontaktes finden, damit beide eine möglichst hohe Zufriedenheit entwickeln. Die konkrete Ausgestaltung der Kontakte sollte eigenverantwortlich erfolgen, um den individuellen Bedürfnissen und Vorstellungen einen möglichst großen Gestaltungsspielraum zu öffnen.

#### **Tandemstruktur**

Konzeptionell kommen Mentee und Mentorin prinzipiell aus unterschiedlichen Fächern. Das heißt, dass eine fachliche Übereinstimmung der jeweiligen Mentee und Mentorin weitestgehend ausgeschlossen werden soll, eine fachliche Nähe im Sinne der Verwandtschaft aber durchaus als sinnvoll angesehen wird. Eine fachliche Distanz soll einer gewissen Unbefangenheit in den gemeinsamen Gesprächen Vorschub leisten und das Entstehen einer potenziellen Konkurrenz verhindern. Diese Heterogenität gewährt zudem, dass Laufbahnfragen und persönliche Fragestellungen im Vordergrund stehen, also genau die *nicht* wissenschaftlichen Aspekte des beruflichen Aufstiegs. Wissenschaftliche Fragestellungen dagegen und fachspezifische Unterstützung bleiben in der Verantwortung direkter Vorgesetzter oder Betreuer/-innen. Welcher hierarchische Abstand zwischen Mentee und Mentorin sinnvoll ist, entscheidet letztlich das Maß an Wissensvorsprung der Mentorin. Die Mentoring-Beziehung sollte von wechselseitigem Vertrauen und gegenseitiger Anerkennung geprägt sein. Die Gefahr der beruflichen Verwobenheit von Mentee und Mentorin wird in dieser Rückmeldung deutlich: *„Es hat sich ein Abhängigkeitsverhältnis entwickelt; ... ich kann gewisse Dinge nicht mehr mit [meiner Mentorin] besprechen, da die Vertrauensbasis ... nicht mehr gegeben ist.“*

(zur Tandemstruktur s. Tabelle auf der nächsten Seite)

Aus der Aufstellung auf der Seite der Mentees wird ein Übergewicht an Neurologinnen ersichtlich. An dieser Abteilung ist im Verlauf des Projektes sehr anschaulich geworden, wie mit der offenen Kommunikation über die Projektteilnahme und der wohlwollenden Förderkultur der Vorgesetzten (insbesondere Frau Prof. Dr. Zerr) und der Direktion (Prof. Dr. Bähr) ein sehr wirksamer Schneeballeffekt entstanden ist.

#### **Laufzeit**

Die Laufzeit der einzelnen Tandems richtet sich nach dem individuellen themengebundenen Bedarf der Mentee sowie nach der Absprache zwischen Mentee und Mentorin. Vorgesehen ist die Begleitung durch eine Mentorin für einen bestimmten, zeitlich definierten Abschnitt im beruflichen Werdegang der jeweiligen Mentee.

#### **Peer-Mentoring**

Neben dem klassischen One-to-one-Tandem besteht die Möglichkeit des sogenannten Peer-Mentorings, einer Form selbstorganisierter Gruppen. In diesem Fall profitieren die Teilnehmerinnen im unmittelbaren Austausch und durch gemeinsame Reflexion von ihren Mentee-Kolleginnen, explizit auch im angeleiteten Gruppencoaching. Die Mentorinnen für sich betrachtet lassen sich zum Teil ebenfalls als Peer-group verstehen, leisten sie doch in verschiedenen Untergruppierungen gegenseitige Unterstützung und Beratung, zum Teil systematisch untermauert durch die im Training erworbene Interventionsmethode. Von dem Peer-Mentoring unter den Mentorinnen sollen auch gerade diejenigen profitieren, die bisher noch keine Mentee betreut haben, für die Rolle der Mentorin aber zur Verfügung stehen.

| <b>Mentees</b>                                | <b>Mentorinnen</b>  |
|---|---|
| <b>Tandems</b>                                |   |
|   | <b>2003</b>   |
| Doktorandin                                   | Hochschulassistentin, Innere Medizin  |
| PJ, jetzt ÄiP                                 | Funktionsoberärztin, Psychosoziale Medizin                                      |
| PJ, jetzt ÄiP                                 | Apl.-Professorin, Neurologische Medizin   |
| Doktorandin (Zahnmedizin)                     | Funktionsoberärztin, Innere Medizin   |
| Studentin                                     | Junior-Professorin  |
| Studentin                                     | * Oberärztin, Innere Medizin  |
| PJ, jetzt ÄiP                                 | Professorin, Neurologische Medizin  |
| Doktorandin                                   | Psychologin   |
| Ärztin in Weiterbildung (Neurologie)          | Professorin, Anatomie   |
| Doktorandin PJ                                | Hochschulassistentin, Arbeits-, Sozial-, Umwelt-, Rechtsmedizin u. Dermatologie |
| Doktorandin                                   | # Oberärztin, Kinderheilkunde u. Jugendmedizin                                  |
| Studentin                                     | PD Anatomie   |
| Doktorandin                                   | AG-Leiterin, Anatomie   |
| Studentin                                     | Assistenzärztin, Kinderheilkunde u. Jugendmedizin                               |
| Studentin (in Elternzeit)                     | Referentin Vorstand   |
| Doktorandin                                   | Oberassistentin, Hygiene u. Humangenetik, jetzt Apl.-Professorin                |
| <b>Tandems</b>                                |   |
|   | <b>2004</b>   |
| ÄiP   | Habilstipendiatin, Neurologische Medizin  |
| Studentin                                     | Habilitandin, Innere Medizin, jetzt W3-Professorin                              |
| Ärztin in Weiterbildung (Neurochirurgie)      | Oberärztin, Neurologische Medizin   |
| Ärztin in Weiterbildung (Neurologie)          | s. o. *, jetzt Apl.-Professorin   |
| Ärztin in Weiterbildung (Klinische Chemie)    | Apl.-Professorin Oberärztin, Innere Medizin                                     |
| Ärztin in Weiterbildung (HNO / in Elternzeit) | ° Oberärztin, Chirurgie   |
| ÄiP   | Oberärztin, Radiologie  |
| Ärztin in Weiterbildung (Neurologie)          | + rer. nat. wiss. Oberassistentin, Innere Medizin                               |
| Fachärztin Allgemeinmedizin                   | Junior-Professorin  |
| Ärztin in Weiterbildung (Neurologie)          | Oberärztin, Neurologische Medizin   |
| <b>Tandems</b>                                |   |
|   | <b>2005</b>   |
| Studentin                                     | Oberärztin, Chirurgie   |
| Doktorandin                                   | s. o. °   |
| Studentin (Medizin u. Psychologie)            | PD, Klinische Neurobiologie   |
| Ärztin in Weiterbildung (Neurologie)          | Oberärztin, Innere Medizin  |
| Ärztin in Weiterbildung (Neurologie)          | Oberärztin, Innere Medizin  |
| Doktorandin (Arbeitsmedizin)                  | Assistenzärztin, Innere Medizin   |
| Ärztin in Weiterbildung (Neurologie)          | s. o. #   |
| ÄiP (MS-Forschung)                            | wiss. Assistentin, Hygiene u. Humangenetik                                      |
| Dipl.-Psychologin                             | Psychoonkologin   |
| Dipl.-Psychologin                             | Dipl.-Psychologin   |
| Funktions-Oberärztin (Anästhesiologie)        | Fachärztin, Betriebsärztlicher Dienst   |
| Doktorandin (Dipl.-Biologin)                  | s. o. *, jetzt Apl.-Professorin   |
| Ärztin in Weiterbildung (Neurologie)          | Oberärztin, Psychosoziale Medizin, jetzt Apl.-Prof.                             |
| Ärztin in Weiterbildung (Pathologie)          | Oberärztin, Neurologische Medizin   |
| Ärztin in Weiterbildung (Neurologie)          | Oberärztin, Zahn-, Mund- u. Kieferheilkunde                                     |
| Ärztin in Weiterbildung (Hämatonkologie)      | Assistenzärztin, Chirurgie  |

### 3.2. Trainingsmaßnahmen

Neben der persönlichen Förderbeziehung zwischen Mentee und Mentorin werden den Teilnehmerinnen des Programms diverse Schulungen angeboten. Eine Besonderheit des Programms am Bereich Humanmedizin liegt darin, dass nicht nur die Mentees, sondern die Mentorinnen gleichermaßen an den Trainingsangeboten teilnehmen können. Die einzelnen Seminare sind je nach Inhalt unterschiedlichen Zielgruppen zugänglich. Überwiegend stehen die Angebote aber *allen* Teilnehmerinnen des Programms offen, insbesondere dort, wo Synergieeffekte durch die heterogene Zusammensetzung zu erwarten sind, so insbesondere auch z. B. das Bewerbungstraining für die sich bewerbende und die einstellende Seite. Hierzu eine Mentee nach einer erfolgreichen Bewerbung auf ihre Wunschstelle: *„Das Bewerbungstrainings-Wochenendewarinfoernwirklich gut; ich habe mich sicherlich durch die Teilnahme daran etwas freier und gelassener gefühlt, vor allem durch während des Seminars durchgeführte Spiel-Bewerbungsgespräche und das Feedback mit den Mentorinnen, die ja in dieser Rollenspielsituation den Frage-Part übernommen hatten. Das war im Nachhinein wirklich sehr hilfreich!“*

Bei den Angeboten handelt es sich um eine Kombination aus

- der Vermittlung fachlichen Wissens, welches die Laufbahn betrifft (Berufungstraining, Gremienarbeit u. ä.) sowie dem
- Training von
  - Selbstkompetenz (Selfmanagement, Kommunikation, Selbstpräsentation u. ä.),
  - methodischen Kompetenzen (Zeitmanagement, Bewerbungstraining u. ä.) und
  - Führungskompetenzen (Konflikttraining, Personalentwicklung u. ä.).

Ein Großteil der Angebote hat die Förderung der Persönlichkeitsentwicklung zum Ziel, um auf dem weiteren beruflichen Weg individuelle Ressourcen reflektiert sowie neu erlerntes Verhalten zielgerichtet und effektiv einsetzen zu können.

Die thematischen Schwerpunkte liegen im Bereich Kommunikation, Führung, Selbstmanagement und -präsentation sowie dem professionellen Coaching der Teilnehmerinnen. Die Inhalte der Trainings, insbesondere der Führungskräfte- und Kommunikationstrainings, werden immer auch unter der beson-

deren Berücksichtigung der unterschiedlichen Rollen (Mentorin / Mentee) behandelt.

Das Coachingangebot ermöglicht den Teilnehmerinnen, sich in einem professionellen Setting mit Hilfe der Sicht von außen intensiv mit den eigenen Problemfeldern auseinander zu setzen. In diesem Rahmen werden sowohl Themen aus dem Training wieder aufgegriffen als auch Themen für die Persönlichkeitsentwicklung oder direkt auf die Mentoring-Partnerschaft bezogene Fragestellungen bearbeitet. Das Statement einer Mentorin hierzu: *„Ich habe mir [die Rolle als Mentorin] um ein Vielfaches einfacher vorgestellt. Um die Beratungstätigkeit wahrnehmen zu können, habe ich viel vom Coaching profitiert.“*

(Themenübersicht der Veranstaltungen und Trainings s. Kasten)

#### Themenübersicht der Veranstaltungen des Mentoring-Programms 2003 – 2005

- Einführungs-Workshop
- Beratungskompetenz
- Führungskräftetraining
  - Führung und Gender
  - Konflikt und Gender
  - Personalentwicklung als Führungsaufgabe
- Kommunikationstraining
  - Rhetorik und Gesprächsführung
  - Konfliktmanagement
  - Englisch-Konversationskurs
- Online-Training: Zeit und Ziele
- Zeit- und Selbstmanagement
- Intersision
- Selbstpräsentation
  - Persönlichkeit und Kompetenz
  - Selfmarketing
  - Selbstdarstellung im Beruf – Wirkung optimieren
  - Präsentationscoaching
- Visualisieren
- Bewerbungstraining
- Karriere- und Berufungstraining
- Berufungcoaching
- EDV-Trainings (2003 / 2004):
  - Access
  - Excel
  - PowerPoint
  - Bildbearbeitungsprogramm (Photoshop)
- Gremien- und Kommissionsarbeit (Vortrag mit Diskussion)
- Die Kunst des Klüngelns – Networking (interaktiver Vortrag)
- Weibliche Führungstugenden – gibt es die? (Workshop)
- Erfolgsstrategien für Frauen im Beruf (Workshop)
- Einzelcoaching für Mentorinnen
- Gruppen- und Einzelcoaching für Mentees

### 3.3. Netzwerk

Der Vernetzung der Teilnehmerinnen untereinander ist gleichzeitig Ziel und Programm des Projektes, ist Mentoring doch nicht nur als reine „Zweierbeziehung“ sondern vor allem auch als Austauschforum und Unterstützungsnetz zu verstehen (vgl. auch zum Thema Peergroups unter 3.1.). Langfristig soll das Netzwerk auch dazu dienen, unabhängig vom formalen Programm den Mentoringgedanken weiter zu tragen und Mentoring zu verselbstständigen.

Die Netzwerkbildung wird durch gemeinsame Trainings für Mentees und Mentorinnen, Veranstaltungen zum Networking und Vernetzungsgruppen in Form von Stammtischen bis hin zu zielgerichteten formellen Zusammenschlüssen (s. hierzu Ill. 1.) gefördert.

Die gemischte Teilnehmerinnenzusammensetzung fördert auch die *vertikale* Vernetzung untereinander und bietet dadurch die Chance, Einblicke in sehr unterschiedliche Lebens- und Arbeitswelten zu bekommen. Um den Wissenschaftlerinnen, die sich grundsätzlich als Mentorin zur Verfügung stellen, bisher aber noch nicht im Tandem aktiv waren, bereits weiterführende Kontakte zu ermöglichen und ihre Kompetenzen zu stärken, stehen ihnen die Trainingsangebote ebenfalls zur Verfügung. Dieses Angebot wurde sehr gut angenommen, sodass die Integration bereits in bestehende Netzwerke problemlos erfolgen konnte.

## 4. Ablauf des Projekts

### 4.1. Akquise und Auswahl

Das Projekt wurde auf unterschiedliche Art und Weise beworben, in Form eines Flyers, verschiedener Präsentationsposter (s. nebenstehende Abbildung), von Pressemitteilungen in hausinternen Medien und Rundmails an die obere Leitungsebene sowie gezielter Anschreiben an Frauen der jeweiligen Zielgruppe und direkter Ansprache.

Die ersten potenziellen Mentorinnen wurden bereits frühzeitig von der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten im persönlichen Gespräch für das geplante Projekt interessiert. Im Laufe der Zeit wurden weitere Wissenschaftlerinnen, die z. B. durch Forschungsfördergeldern, durch die Belegung eher frauen-untypischer Fächer, wie beispielsweise der Chirurgie, oder durch ihr frauenpolitisches Engagement auffielen, im direkten Kontakt für das Projekt gewonnen. Das große Interesse der Ärztinnen / Wissenschaftlerinnen an dem Programm trotz des zeitlichen Mehraufwandes hat uns auf der einen Seite überrascht, auf der anderen Seite gezeigt, wie hoch der Bedarf an Vernetzung, Kontakt und gegenseitiger Unterstützung ist.

Da in der ersten Runde 2003 vorwiegend Studentinnen von dem Programm angesprochen werden sollten, haben wir das Projekt in Kooperation mit dem Referat Lehre und der Unterstützung der Lehrkräfte in den Einführungsvorlesungen der klinischen Semester kurz vorgestellt. Diese Akquisestrategie war sehr erfolgreich.

In den späteren Durchgängen haben wir alle Ärztinnen in Weiterbildung (als Mentees) und sämtliche habilitierte Ärztinnen / Wissenschaftlerinnen (als Mentorinnen) angeschrieben. Auf diese Form der Ansprache reagierten jedoch deutlich weniger Interessierte. Zunehmend mehr dagegen kamen über persönliche Empfehlung bereits aktiver Teilnehmerinnen auf uns zu, einige auch über verschiedene vom Frauen- und Gleichstellungsbüro initiierte Veranstaltungen, wie z. B. zu Karrierewegen von Ärztinnen oder Work-Life-Balance.

Nicht zuletzt konnten wir auch Ärztinnen und Wissenschaftlerinnen gewinnen, die von den Mentees direkt als Wunschkandidatinnen benannt wurden. In diesen Fällen war mehr Überzeugungsarbeit nötig, da es häufig Frauen waren, die von dem Projekt bis dato noch nichts gehört hatten.

Mit jeder Bewerberin / Interessentin führt die Projektkoordinatorin Einzel-Vorgespräche zur Information über den Hintergrund, die Grundbausteine und Ziele des Projektes sowie über Voraussetzungen und Bedingungen zur Teilnahme. In diesem Gespräch werden auch bereits erste Handouts z. B. zur ‚Rolle der Teilnehmerinnen‘ und ‚Anleitungen zum Durchführen von Mentoring-Gesprächen‘ ausgegeben.

Interessentinnen als Mentees für das Mentoring-Programm müssen sich in Form eines Profilbogens um eine Teilnahme bewerben. Aus diesem gehen insbesondere Qualifikationsmerkmale, die mit dem Projekt verbundenen Erwartungen und Ziele der Teilnehmerin und die Teilnahmemotivation hervor. Zudem werden auch spezifische berufliche Interessen und konkrete Erwartungen an die Mentorin abgefragt. Indikatoren für die Teilnahme sind vorrangig die Motivation, die Zielorientierung im Hinblick auf die Karriere sowie erkennbare Potenziale, die sich aus dem bisherigen beruflichen Engagement erschließen.

Die Mentorinnen signalisieren ihre Bereitschaft, indem sie ebenfalls einen Profilbogen erstellen. Erfasst werden hier im Wesentlichen der berufliche Hintergrund, fachübergreifende Kompetenzbereiche sowie die mit dem Projekt verbundenen Vorstellungen und Erwartungen.



# Mentoring-Projekt

## Bereich Humanmedizin - Universität Göttingen



Das Mentoring-Projekt wurde im Anschluss an die erfolgreiche Bewerbung des Bereichs Humanmedizin um den „Total E-Quality Science Award“, einem Prädikat für vorbildliche auf Chancengleichheit ausgerichtete Personalführung im Wissenschaftsbereich, initiiert und umgesetzt.

Das Projekt wird begleitet durch einen Beirat, der sich aus führenden Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen des Bereichs Humanmedizin zusammensetzt. Die Schirmherrschaft hat Frau Prof. Dr. Claudia Wiesemann, ehemalige Prodekanin der Medizinischen Fakultät, übernommen.

### Das Mentoring als Instrument einer systematischen Personalentwicklung für Wissenschaftlerinnen verfolgt die Ziele

- Chancengleichheit auf dem Karriereweg durch die zielgerichtete Unterstützung bei der Perspektivengenerierung, der Karriereplanung und der Entwicklung konkreter beruflicher Handlungsschritte

- Verbessertes Standing von Wissenschaftlerinnen in der ‚Scientific Community‘ durch Kompetenzzuwachs, Persönlichkeitscoaching und gezielte Vernetzung
- Leistungspotentiale von Wissenschaftlerinnen transparent und nutzbar machen
- Mittelfristig: Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen
- Langfristig: Gendergerechtere Strukturen im Wissenschaftsbetrieb

## Die Idee des formellen Mentorings stützt sich auf folgende Säulen

### One-to-one-Tandem (vereinzelt auch Peer-Mentoring)

- Anregung zur Selbstreflexion
- Begleitung im Ziel- und Entscheidungsfindungsprozess
- Strategisch-laufbahnspezifische individuelle Unterstützung
- Ermutigung zur Karriere, zu Ausdauer und Standfestigkeit
- Kontaktvermittlung
- Persönlicher Erfahrungstransfer
- Weitergabe fakultätsspezifischer formeller und informeller Kenntnisse

### Networking

- Etablierung neuer Netzwerke auf horizontaler und vertikaler Ebene zur gegenseitigen Unterstützung durch den Austausch von Informationen
- Integration in bestehende Netzwerke

### Training

- Führung (Stile, Umgang mit Macht, Teamaufbau, Personalentwicklung, Genderkompetenz)
- Kommunikations- und Konfliktkompetenz
- Selbstpräsentation
- Zeit- und Selbstmanagement
- Bewerbungs- und Berufungsverfahren

Zusätzliches persönliches Coaching für Mentorinnen und Mentees

### Zielgruppen des Programms sind Medizinerinnen und Naturwissenschaftlerinnen

#### Mentees

- Postdoctorandinnen
- Studentinnen im PJ
- Ärztinnen in Weiterbildung
- Psychologinnen am Bereich Humanmedizin

#### Mentorinnen

- Wissenschaftlerinnen, Ärztinnen und Psychologinnen mit Leitungsfunktion

Von 2003-2005 haben knapp 100 Frauen an dem Programm teilgenommen.

### Besonderer Nutzen für die Mentorinnen aus dem Arbeitsbündnis

- Ausbau der Führungs- und Coachingkompetenz
- Zuwachs an Genderkompetenz
- Stärkung sozialer Kompetenzen
- Reflexion des eigenen Karriereweges
- Reflexion eigener Verhaltensmuster und Handlungsstrategien
- Einflussnahme auf die Personalentwicklung
- Imagegewinn durch die Verantwortungsübernahme als Förderin von Nachwuchswissenschaftlerinnen
- Zertifizierung der Tätigkeit als Mentorin

### Mit dem Mentoring-Projekt verbundene karriererelevante Erfolge

- Individuell: Persönlichkeitsstärkung, Zuwachs der Karrieremotivation, Entscheidungsklarheit und Umsetzungskonsequenz
- Karriereerfolge: Auslandsaufenthalte zu Forschungszwecken, Habilitationen, Beschäftigungsverhältnisse mit Leitungsfunktion, Apl.-, W2- und W3-Professuren, W2-Ruf
- Aufbau eines „Frauennetzwerk für Führung und Forschung in der Medizin“ e. V. (medf3) mit dem Ziel, Potentiale von Frauen in der Wissenschaft sichtbarer und Karrieremöglichkeiten für Frauen in der Medizin transparenter zu machen

### + Perspektiven

- Seit Beginn des Jahres 2005 wurden zusätzlich rund 20 WissenschaftlerInnen aus der obersten Leitungsebene der Charité Berlin als MentorInnen für ausgewählte als Mentorin engagierte Wissenschaftlerinnen (nun in der Rolle der Mentee) akquiriert. Diese Kooperation im Sinne eines Cross-Mentoring soll stärker ausgebaut werden.
- Derzeit: Kooperationsansätze mit an den Bereich Humanmedizin angebundene Forschungseinrichtungen, wie z. B. dem „Center for Molecular Physiology of the brain“ (CMPB)
- Mittelfristig: Integration des Mentoring-Konzeptes in den Geschäftsbereich Personalentwicklung
- Perspektivisch: Teilnahme von Frauen und Männern auch in der Rolle der Mentees an diesem Nachwuchsförderprogramm

Kontakt: Projektkoordinatorin Ulla Heilmeier  
Frauen- und Gleichstellungsbüro  
des Bereichs Humanmedizin  
Tel. 39-8398  
Email: ulla.heilmeier@med.uni-goettingen.de



Das Projekt wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Niedersächsischen Ministeriums für Wissenschaft und Kultur gefördert.

## 4.2. Durchführung

### Auftakt

Bevor wir den Matching-Prozess, also das Zusammenstellen potenzieller Mentoring-Tandems, einleiten, erfolgt eine Auftakt-Veranstaltung für alle bisherigen Bewerberinnen und weitere Interessierte, bei der das Programm offiziell eröffnet und das weitere Vorgehen vorgestellt wird. Bei dieser Veranstaltung haben die potenziellen Teilnehmerinnen des Programms bereits Gelegenheit, miteinander ins Gespräch zu kommen und erste Kontakte zu knüpfen.

finieren. Der Erfolg eines Tandems ist abhängig von einer gründlichen Klärung gegenseitiger Erwartungen und individueller Bedürfnisse.

### Matching

Die Profildbögen der interessierten Teilnehmerinnen dienen der Projektkoordination als Grundlage für erste Empfehlungen entsprechender Mentoring-Partnerschaften. So werden Erwartungen, Wünsche und Bedürfnisse der Mentees mit den Kompetenzen und Vorstellungen der Mentorinnen abgeglichen.



Prof. Dr. J. U. Leitis, ehemaliger Vorstand  
Krankenversorgung, Start-Veranstaltung 2003

Auftakt-Veranstaltung 2003

### Einführung

Zum Start des Programms wird ein Einführungs-Workshop für alle neuen Teilnehmerinnen durchgeführt, in dem (nach optimiertem Konzept) der Fokus auf

- dem Reflektieren der Erwartungen an das Projekt sowie der Möglichkeiten und Grenzen von Mentoring,
- der Rollenreflexion der Teilnehmerinnen,
- den Aufgaben und Zuständigkeiten der Beteiligten,
- der Rahmengestaltung der Mentoring-Gespräche,
- der differenzierten, mit der Mentoring-Partnerschaft verbundenen Zielentwicklung,
- der Reflexion der Erwartungen an die potenzielle Arbeitspartnerin,
- dem Beratungsverständnis der Mentorinnen und der Erweiterung ihrer Beratungskompetenz,
- der ausführlichen Vorbereitung auf das Erstgespräch zwischen Mentorin und Mentee
- sowie der Kontaktpflege und dem Beenden eines Tandems liegt.

Der Einführungs-Workshop ist das Resultat einer 2004 durchgeführten schriftlichen Zwischenbefragung zur Beurteilung der Mentoring-Partnerschaften. Die Antworten brachten die Notwendigkeit hervor, zum Zeitpunkt der Installation des Arbeitsbündnisses die Zuständigkeiten der Beteiligten genauer zu klären (z. B. Kontaktaufnahme, Gesprächsinhalte) und einen klaren Rahmen für die Zusammenarbeit (Häufigkeit und Turnus der Gespräche, Kommunikationswege etc.) zu de-

Die Mentee wird aufgefordert, zeitnah mit der potenziellen Mentorin in Kontakt zu treten und in einem Erstgespräch abzuklären, ob „Angebot und Nachfrage“ sowie die Rahmenvorstellungen (z. B. Zeitfaktoren) zusammenpassen. Daneben dient dieses Kontaktgespräch der „inneren“ Klärung beider Teilnehmerinnen, ob für sie vorstellbar ist, sich auf ein Vertrauensverhältnis im Rahmen einer Mentoring-Partnerschaft einzulassen, und ob die „Chemie stimmt“.

Im Anschluss an das Matching bleibt die weitere Ausgestaltung des Arbeitsverhältnisses den Teilnehmerinnen in Eigenverantwortung überlassen. Bei Fragen oder Problemen kann die Projektkoordinatorin jederzeit angesprochen werden. So unterstützt sie z. B. bei Unstimmigkeiten den Klärungsprozess oder das Beenden der Partnerschaft und ist ggf. bei der Suche nach einer neuen Mentorin behilflich.

### Programm

An dem begleitenden Coaching und Trainingsprogramm können Mentees und Mentorinnen unabhängig von der Zeitspanne ihres Tandems über die gesamte Laufzeit des Programms teilnehmen.

### Zwischenbilanz

Im Laufe eines jeden Jahres findet eine Zwischenbilanz-Veranstaltung statt, bei der die Teilnehmerinnen die verschiedenen Bausteine des Projektes reflektieren und Anregungen für die Fortsetzung des Programms formulieren können.

## 5. Besonderheiten in den Jahren 2003 – 2005

Im Folgenden werde ich nur kurz auf die Besonderheiten des Mentoring-Programms am Bereich Humanmedizin eingehen, auch im Hinblick auf vergleichbare Programme im Hochschulbereich.

### 2003

Begonnen wurde das Pilot-Projekt – das erste im deutschsprachigen Raum an einer medizinischen Fakultät – mit zwanzig Tandems.

Mit gut dreißig Wissenschaftlerinnen haben sich deutlich mehr Mentorinnen beworben, als wir erwartet hatten. Aus diesem Pool haben wir im Abgleich der Profilbögen für die Mentees zwanzig Frauen ausgewählt. Das Trainingsangebot wurde aber für die verbleibenden Wissenschaftlerinnen geöffnet, um in den jeweiligen Folgerunden auf bereits in das Programm integrierte Wissenschaftlerinnen zurückgreifen zu können.

Der Überhang an Mentorinnen hat sich in den Folgejahren fortgesetzt, was zum einen dafür spricht, dass in diesen Hierarchiestufen das Genderbewusstsein hinsichtlich erschwelter Karrierebedingungen für Frauen bereits deutlich ausgeprägt ist im Vergleich

### 2004

Wie bereits erwähnt, wurden 2004 im Gegensatz zu 2003 vorrangig Ärztinnen in Weiterbildung als Mentees angesprochen.

Neu – auch im Vergleich zu anderen Mentoring-Projekten an deutschen Hochschulen – war die Ausrichtung der meisten Trainingsangebote gemeinsam für Mentees und Mentorinnen. Durch diese Zusammenführung, ebenso wie durch die unterschiedliche Zusammensetzung der Gruppe der Mentees in den verschiedenen Durchläufen, wurde eine günstige Ausgangssituation für die Vernetzung zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen bzw. Ausbildungsstationen geschaffen.

Gleichzeitig wurde mit dem Ausbau der Schulungsangebote für die Mentorinnen die Zielgruppe des Programms neu definiert: Weiterentwicklung nicht nur für Mentees, sondern auch für deren Mentorinnen.

Ebenfalls einzigartig im bundesdeutschen Vergleich ist das Coachingangebot sowohl hinsichtlich des zeitlichen Umfangs als auch im Hinblick auf die Form des *Einzelcoachings* für Mentees und Mentorinnen. Für die Mentees ist Letztgenanntes als komplementärer Baustein des eher „freundschaftlichen Coa-



Einführungs-Workshop 2005

zu den Wissenschaftlerinnen, die noch am Beginn ihrer Karriere stehen. Dieses aus eigenen Erfahrungen gewachsene Bewusstsein führt in Folge zu der Erkenntnis der Notwendigkeit, Nachwuchswissenschaftlerinnen in besonderem Maße zu unterstützen und zu ermutigen, sich als Frau auf dem wissenschaftlichen Weg zu behaupten.

Zum anderen spricht das große Interesse der Mentorinnen an dem Programm für den *eigenen* Bedarf nach Vernetzung, nach Ermutigung zum Durchhalten auf dem eingeschlagenen Weg und nach kompetenzstärkenden Schulungsangeboten.

chings“ durch die hausinternen Mentorinnen zu verstehen im Sinne eines professionellen systemexternen Coachings.

### 2005

Erstmalig wurden auch am Bereich Humanmedizin tätige Psychologinnen in der Gruppe der Mentees berücksichtigt. Diese Interdisziplinarität wird im Austausch innerhalb der Gruppe als bereichernd erlebt. Konzeptionell erwarten wir Synergieeffekte durch die sehr unterschiedlichen Ausbildungserfahrungen und die damit verbundenen unterschiedlich gewichteten Kompetenzen.



*Renate Schüler und Christiane Fuchs, Kommunikationstraining und Präsentationscoaching*

*Dipl.-Psych. R. Kemmler-Drews, Coacherin der Mentorinnen; Gruppencoaching mit Dipl.-Psych. G. Westerwelle*

Zusätzlich zu den Coachings mit selbst zu bestimmenden Inhalten werden seit 2005 spezifische Coachings zu den Themen Berufungsverfahren, Zeitmanagement und Zielentwicklung sowie Selbstpräsentation angeboten.



*Photo PÖ/Rampfel*

*F. Jantzen, Coach für Berufungsverfahren, hier bei der Auftakt-Veranstaltung 2006 zum Thema „Personalentwicklung“*



## II. Evaluation

### 1. Ziele und Grenzen der Auswertung

#### Externe Evaluation

Neben dieser internen Evaluation ist das Mentoring-Projekt bereits Bestandteil der zweiten von *Dr. Astrid Franzke* durchgeführten externen Evaluation des Zentrums für Interdisziplinäre Frauen- und Geschlechterforschung an der Universität Hildesheim und der Fachhochschule Hildesheim/Holzminde/Göttingen gewesen. Die Studie hatte zum Ziel, Veränderungspotenziale von Mentoring-Programmen und strukturelle Potenziale zur Integration von Mentoring in die Hochschulen aufzuzeigen.

#### Interne Evaluation

Auf die Frage, ob die Evaluation von Mentoring in einem Zeitfenster von gut drei Jahren überhaupt möglich bzw. sinnvoll ist, bleiben sicherlich Zweifel offen. So lässt sich nach drei Jahren Laufzeit, gemessen an dem Langzeitziel, den Frauenanteil in Leitungspositionen zu erhöhen, kaum ernsthaft die Frage stellen, inwieweit dieses Ziel erreicht werden konnte. Unmittelbare und eindeutig auf Mentoring-Programme zurückführbare Effekte sind generell nur vage auszumachen (vgl. *Haasen*). Bei einem derartig persönlich und individuell zugeschnittenen Förderprogramm ist Erfolg nicht objektiv messbar, da eine Definition von ‚Erfolg‘ bewusst nicht vorgegeben, sondern den einzelnen Teilnehmerinnen des Programms selbst überlassen wurde. So lässt der Begriff ‚Erfolg‘ viel Spielraum. Ist Erfolg im Hochschulkontext eine bestimmte Anzahl von Publikationen oder die erfolgreiche Bewerbung auf eine höher dotierte Stelle? Ist Erfolg der Aufbau einer Arbeitsgruppe oder die Einwerbung von Drittmitteln? Erfolg im Kontext Mentoring und Hochschule kann auch bedeuten: die kompetente Entscheidung zwischen Klinik und Forschung, die bewusste Wahl zwischen Familie und Karriere oder einer Kombination aus beidem, mit gestärktem Selbstbewusstsein den nächsten Schritt nach „oben“ wagen, ein tragfähiges Netz von exzellenten Kolleginnen aufgebaut zu haben oder aber auch „nur“ die bewusstseinsgestärkte Wahrnehmung der eigenen Potenziale.

Angesichts der gewählten heterogenen Zielgruppe hinsichtlich unterschiedlicher beruflicher Entwicklungsgrade wäre die Vorgabe bestimmter Erfolgskriterien nicht sinnvoll. Viel eher geht es darum, die Möglichkeiten von Mentoring-Programmen in all ihren Facetten wirken lassen zu können, immer mit dem Ziel vor Augen, *Chancen* für Frauen in der Wissenschaft zu verbessern und den Blick für Optionen in der Zukunft zu öffnen, und nicht mit dem Ziel, Frauen um jeden Preis durch Überzeugungsarbeit in die oberste Führungsetage zu bringen.

Als Erfolgskriterien betrachten wir daher eine souveräne und selbstbestimmte Entscheidungsfindung und den individuellen beruflichen Aufstieg.

Mit diesem vorangestellten kritischen Einwand hinsichtlich der Messbarkeit des Erfolges von Mentoring werde ich dennoch im Folgenden eine vorsichtige Einschätzung der Wirkung dieses Programms in den vergangenen drei Jahren versuchen, zunächst anhand der Auswertung anonymisierter Fragebögen, ergänzt durch Kommentare einzelner Projektteilnehmerinnen.

#### Ziel der Evaluation

Die Evaluation dient der Überprüfung der unterschiedlichen Faktoren des Mentoring-Programms hinsichtlich ihrer Effekte auf weibliche Karriereentwürfe und -verläufe im medizinischen Hochschulbereich. Im Ergebnis lassen sich im Sinne der Nachhaltigkeit besonders erfolgreich wirkende Faktoren für das Konzept eines in die Organisation integrierten Langzeitinstrumentes ableiten.

Die Fragestellungen der Evaluation konzentrierten sich vorrangig auf

- die Beurteilung der einzelnen Programmbausteine,
- deren jeweilige Wirkung gemessen an der persönlichen Zielsetzung und
- die Bedeutung von Mentoring generell am Bereich Humanmedizin.

(s. Fragebögen im Anhang)

#### Methodik

Für die Evaluation wurden auf die jeweilige Gruppe der Mentees und der Mentorinnen zugeschnittene standardisierte Fragebögen eingesetzt. Neben einigen wenigen Ja-Nein-Fragen wurden überwiegend Selektions-, Rang- und Bewertungsfragen eingesetzt. Letztgenannte basierten auf einer Skalierung von 1 bis 5 oder von 0 bis 100 %. Häufig wurden zu den Antworten zusätzlich Begründungen erbeten. Ergänzend kamen offene Fragen hinzu, welche allerdings nur vereinzelt ausgeführt wurden.

Zur besseren Auswertung wurden zwar zu den meisten der Fragen mehrere Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Die gewählten Antworten spiegeln jedoch nur die sehr subjektive Einschätzung der Befragten wider. So lassen sich beispielsweise Aussagen wie die Darstellung des Anteils einzelner Mentoring-Projektbausteine am beruflichen Erfolg oder zur Einschätzung des eigenen selbstsicheren Auftretens im Arbeitsumfeld angesichts fehlender *objektiver* Erfolgsparameter lediglich kategorisch bündeln, nicht aber eindeutig messbar verifizieren.

Insgesamt wurden 80 Fragebögen an die noch er-

reichbaren Mentorinnen und Mentees der Jahre 2003 – 2005 versendet. Der Rücklauf betrug mit 19 Bögen der Mentees und 23 der Mentorinnen über 50 %.

### Gliederung

Nach Erläuterung der jeweiligen Fragestellung erfolgt, soweit sinnvoll, eine jeweils tabellarische oder graphische Auswertung, deren markanteste Ergebnisse im Anschluss weiter ausgeführt werden.

## 2. Persönliche Karriereeffekte

### Veränderung der beruflichen Position

Zunächst galt es, formal zu erfassen, inwiefern sich die berufliche Position der Teilnehmerinnen seit Einstieg in das Mentoring-Programm verändert hat.

Die Antworten ergaben folgendes Ergebnis:

Insgesamt hat sich der berufliche Status bei 10 Mentees und 11 Mentorinnen verändert, also mehr als bei der Hälfte der eingegangenen Auswertungsbögen.

So sind nun 5 von 8 Studentinnen bereits im PJ und 3 von ihnen Ärztinnen in Weiterbildung. 2 Ärztinnen im Praktikum sind nun in Weiterbildung.

Auch bei den Mentorinnen gab es eine bemerkenswerte Vielzahl von Weiterentwicklungen hinsichtlich der beruflichen Situation: Eine Assistentin ist derzeit habilitierende AG-Leiterin, eine Oberassistentin und 2 Oberärztinnen haben eine Apl.-Professur erhalten. 2 Habilitandinnen, davon eine Junior-Professorin, haben sich erfolgreich habilitiert. Eine weitere Junior-Professorin hat nun eine Position als Oberärztin mit W2-Ruf. Von 4 habilitierten Wissenschaftlerinnen, unter ihnen 2 Oberärztinnen, haben 3 eine Apl., eine davon verbunden mit einer Chefärztinnen-Position, die vierte eine W2-Professur erhalten.

Aus diesem Ergebnis lässt sich nicht zwingend herleiten, dass die berufliche Weiterentwicklung in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Mentoring-Programm steht. An dieser Stelle geht es mehr darum, den Teilnehmerinnenkreis mit ihrem beruflichen Hintergrund und ihren entsprechenden Veränderungen abzubilden.

### Weitere berufliche Entwicklungsschritte

Zusätzlich wurde abgefragt, welche persönlich bedeutenden berufsbezogenen Entwicklungsschritte es über eine Veränderung des beruflichen Status hinaus gab, und woran dies ggf. entsprechende Vorgesetzte merken würden. Diese Fragen ließen freie Antwortmöglichkeiten zu und verteilen sich auf folgende Kategorien:

### Welche für Sie persönlich bedeutenden berufsbezogenen Entwicklungsschritte konnten Sie über die Veränderung Ihrer beruflichen Position hinaus während der Projektlaufzeit feststellen?

| Kategorie           | Gesamt-nennungen | Anzahl Mentees | Anzahl Mentorinnen |
|---------------------|------------------|----------------|--------------------|
| Selbstpräsentation  | 14               | 6              | 8                  |
| Zielsicherheit      | 8                | 2              | 6                  |
| Selbstständigkeit   | 7                | 4              | 3                  |
| Publikationen       | 6                | 4              | 2                  |
| Erfahrungshorizont  | 6                | 3              | 3                  |
| Kommunikation       | 6                | 3              | 3                  |
| Führungskompetenzen | 6                | –              | 6                  |
| Stellenwechsel      | 5                | 3              | 2                  |
| Verantwortung       | 5                | –              | 5                  |
| Drittmittel         | 4                | 2              | 2                  |
| Zeitmanagement      | 3                | –              | 3                  |
| Networking          | 3                | –              | 3                  |

Sowohl von den Mentorinnen als auch von den Mentees sowie in der Summe wird am häufigsten die bessere ‚Selbstpräsentation‘ genannt. Hierunter fallen z. B. eine gestärkte Selbstsicherheit im Umgang mit Kritik und das selbstbewusstere Auftreten im beruflichen Kontext ebenso wie eine optimierte Gesamtpräsentation bei Vorträgen.

Auf dem zweiten und dritten Rang folgen die Kategorien ‚Zielsicherheit‘ und ‚Selbstständigkeit‘. Die ‚Zielsicherheit‘ bezieht sich sowohl auf präzisere Zieldefinition und stringendere Zielverfolgung als auch auf gezielteres Vorgehen in der Durchführung von Projekten. Die größere ‚Selbstständigkeit‘ wird z. B. hinsichtlich der Bearbeitung wissenschaftlicher Projekte genannt. In beiden Gruppen wurden zusätzliche ‚berufliche Erfahrungen‘ gesammelt, wie u. a. durch Dozentinnen-, Gutachten- oder Gremientätigkeiten.

Darüber hinaus wurde die Erweiterung ‚kommunikativer Fähigkeiten‘ genannt im Sinne eines verbesserten Verhandlungsgeschicks, der Konfliktfähigkeit, der strategischen, aber auch der transparenteren Gesprächsführung und im Umgang mit Mitarbeiter/-innen.

Erweiterte ‚Verantwortungsbereiche‘ und gestärkte ‚Führungskompetenzen‘ wie Durchsetzungsfähigkeit, Delegationsgeschick oder Sicherheit in der Mitarbeiter/-innenführung wurden angesichts ihrer Verortung in höheren Hierarchieebenen ausschließlich von den Mentorinnen genannt.

Unter dem Entwicklungsschritt ‚Stellenwechsel‘ wurden sowohl Auslandsaufenthalte als auch die Stellenwechsel mit verbesserten Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten subsummiert.

Die Antworten ergeben insgesamt einen guten Überblick darüber, was den einzelnen Teilnehmerin-

nen als zusätzliche berufliche Entwicklungsschritte bewusst geworden ist. Nichtsdestoweniger ist die Anzahl der jeweiligen Antworten in den einzelnen Kategorien nicht repräsentativ. Allein Drittmittel haben z. B. nachweislich mehr als zwei der Mentorinnen eingeworben. Gleichermaßen ist in persönlichen Gesprächen das erfolgreiche Vernetzen der Teilnehmerinnen untereinander immer wieder deutlich in den Vordergrund gestellt worden.

### 3. Bedeutung der Mentoring-Bausteine

#### Die Mentoring-Bausteine im Vergleich

Von besonderem Interesse zur Einschätzung der Bedeutung des Mentoring-Projektes ist die Wirkung der einzelnen Elemente auf die berufliche und persönliche Entwicklung der Teilnehmerinnen. Hierzu sollten die Bausteine ‚Mentoring-Tandem‘, ‚Netzwerk‘, ‚Training‘ und ‚Coaching‘ in einem Ranking von 1 für den wichtigsten Baustein bis 4 für den Baustein mit der geringsten Bedeutung gelistet werden.

**Aus welchem Baustein des Mentoring-Programms konnten Sie für sich persönlich den größten Nutzen ziehen?**

| Bausteine | Mentorinnen:<br>Anz. der Nennungen auf |         |         |         | Mentees:<br>Anz. der Nennungen auf |         |         |         |
|-----------|--|---------|---------|---------|------------------------------------|---------|---------|---------|
|           | Platz 1                                | Platz 2 | Platz 3 | Platz 4 | Platz 1                            | Platz 2 | Platz 3 | Platz 4 |
| Tandem    | 3                                      | 1       | 1       | 11      | 7                                  | 4       | 4       | 1       |
| Netzwerk  | 7                                      | 2       | 8       | 1       | 2                                  | 3       | 3       | 3       |
| Training  | 12                                     | 5       | 1       | 2       | 10                                 | 8       | –       | –       |
| Coaching  | 4                                      | 10      | 6       | –       | –                                  | 2       | 5       | 4       |

In beiden Gruppen, also sowohl bei den Mentorinnen als auch bei den Mentees, wurde der ‚Trainingsbaustein‘ am häufigsten an erster Stelle genannt und noch insgesamt 13 mal an zweiter Stelle. Am zweithäufigsten wurde bei den Mentorinnen das ‚Netzwerk‘ als wichtigster Baustein genannt, der für die Mentees vergleichsweise unwichtig war. Bei den Mentees steht an dieser Stelle das ‚Tandem‘, welches für die Mentorinnen den geringsten Nutzen hatte. Das ‚Coaching‘ hatte für die Mentees offensichtlich weniger Bedeutung. Bei den Mentorinnen rangierte dieser Baustein dahingegen mit 10 Nennungen auf Platz 2 (+ 4 auf Platz 1). Das Coaching wurde von ca. 2/3 der Mentorinnen sehr gut genutzt. Die Anzahl der Coachingsitzungen variierte von einem bis zu acht Gesprächen à 90 Minuten.

Das Ergebnis entspricht dem konzeptionellen Grundgedanken, dass das Tandem, welches sich in erster Linie an den Zielen und Bedürfnissen der Mentee

ausrichtet, bei diesen auch den größeren Nutzen erzielen soll.

Die Antworten spiegeln den Bedarf der Mentorinnen nach Vernetzung wider, aber ebenso den Erfolgsfaktor Mentoring hinsichtlich Vernetzung. Auch andere Mentoring-Programme haben gezeigt, dass der Nutzen der Trainings im Vergleich zum Tandem höher eingestuft wurde. Dieses Ergebnis beruht meiner Einschätzung nach darauf, dass die Mentoring-Tandems sehr individuell ausgerichtet sind und auch höchst unterschiedlich genutzt werden. An die Tandems werden die persönlich größten Anforderungen gestellt im Hinblick auf die effektive selbstständige Ausgestaltung. Dies birgt auch viel Potenzial zum Scheitern oder aber zum suboptimalen Nutzen des Arbeitsbündnisses.

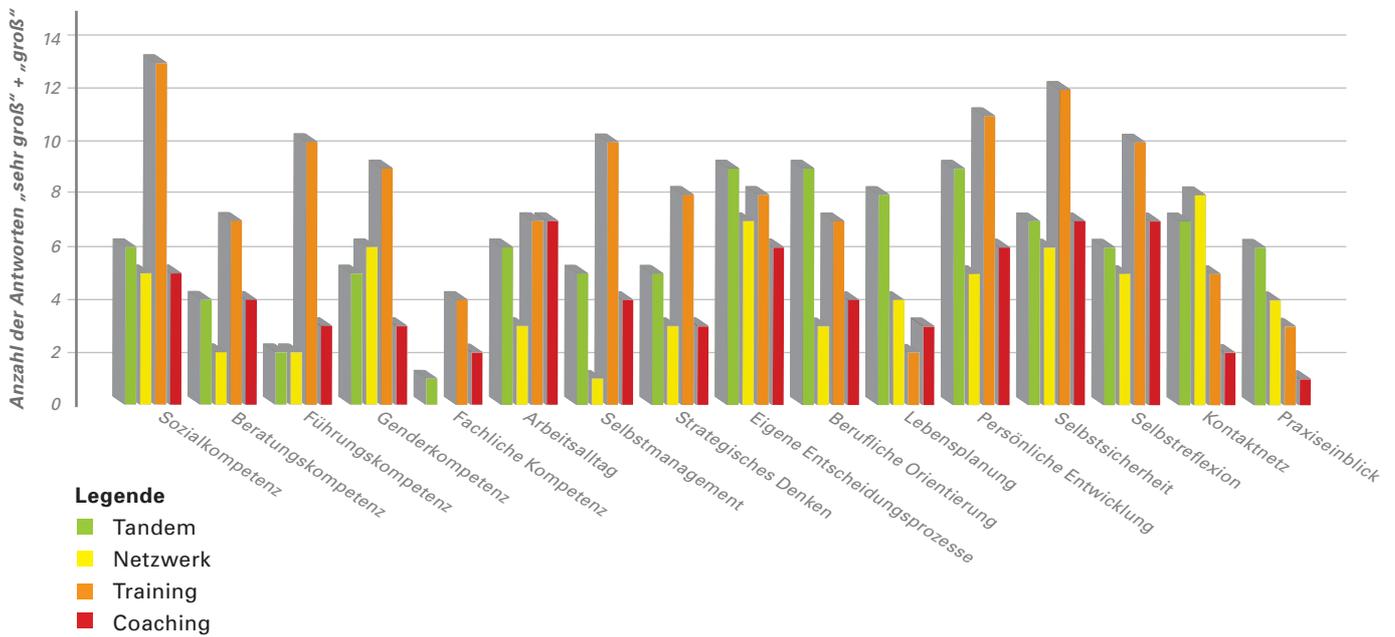
Bei den Angaben zum Coaching wird deutlich, wie groß der Bedarf gerade auch auf der Ebene der Mentorinnen ist. Für die Mentees ist dieses Element eher als Ergänzung zu verstehen, welches in seiner Bedeutung entsprechend nicht so stark ausgeprägt ist.

#### Wirkung einzelner Mentoring-Bausteine

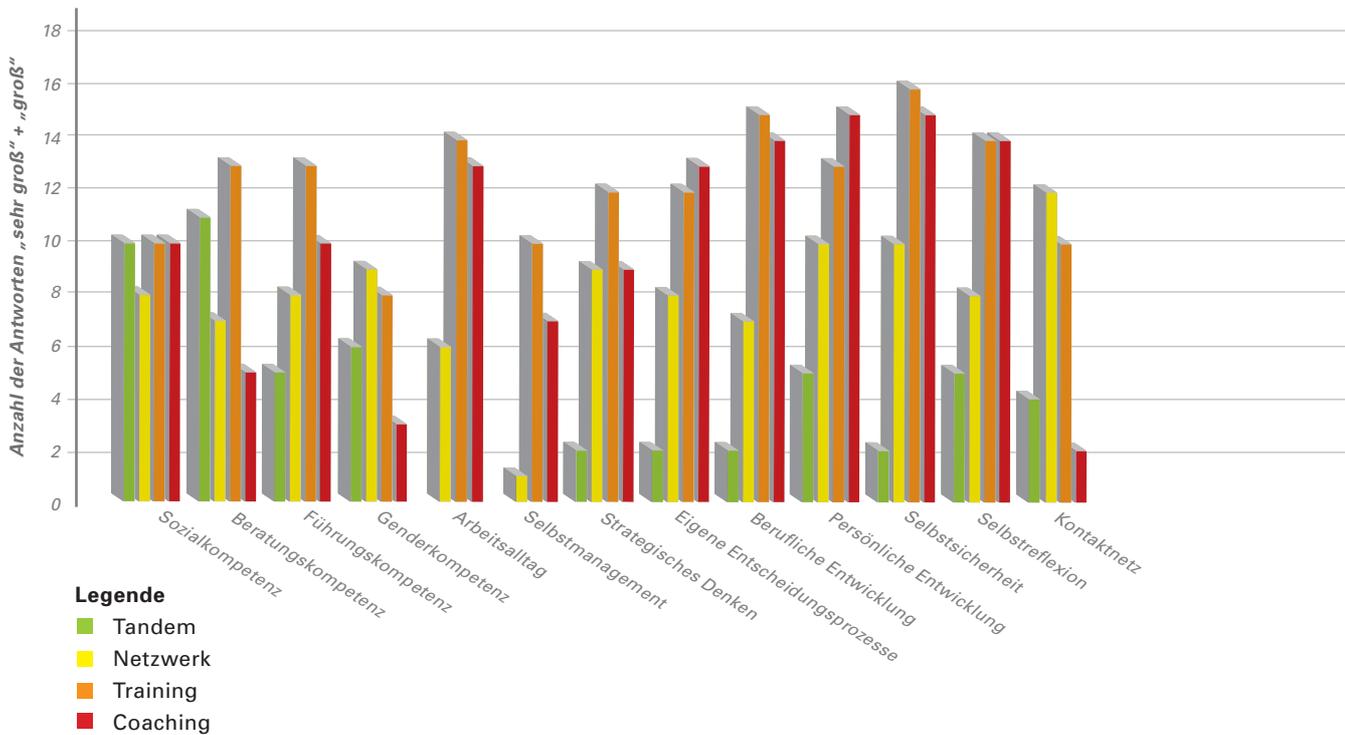
Im nächsten Frageblock wurde der Einfluss der einzelnen Mentoring-Elemente auf bestimmte Entwicklungsparameter abgefragt. Jeder Baustein sollte im Zusammenhang mit *allen* gelisteten Parametern bewertet werden: mit 1 für ‚sehr groß‘, 2 für ‚groß‘, 3 für ‚mittel‘, 4 für ‚gering‘ oder 5 für ‚gar nicht‘. In der Ausführung wurden hier von den Befragten zum Teil einzelne Elemente nicht bewertet, da sie diese nicht genutzt haben.

Bei den Mentees gab es drei zusätzliche Parameter: die ‚fachliche Kompetenz‘, die ‚Lebensplanung‘ und den ‚Einblick in die Praxis‘. Da zwischen den Tandem-Partnerinnen dem Konzept entsprechend so gut wie keine vollständige fachliche Übereinstimmung vorhanden war, spielten die einzelnen Mentoring-Bausteine auch nur vereinzelt eine Rolle hinsichtlich ‚Praxiseinblick‘ und ‚fachlicher Kompetenz‘. Auch im Hinblick auf die ‚Lebensplanung‘, also gerade auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, spielten die Bausteine erstaunlicherweise nur eine untergeordnete Rolle. Lediglich der Einfluss der Mentoring-Gespräche hierauf wurde in insgesamt 8 Antworten mit 1 oder 2 bewertet. Aus diesem Ergebnis lässt sich die Annahme ableiten, dass dieses Thema im Zusammenhang mit Mentoring entweder überbewertet und mutmaßlich eher im familiären, partnerschaftlichen und freundschaftlichen Umfeld bearbeitet wird oder aber die Bedeutung dieser Thematik erst mit Eintreten in die Familienphase in den Vordergrund tritt. Zum besseren Vergleich mit der Gruppe der Mentorinnen wurden diese drei genannten Parameter im Folgenden aus der Auswertung herausgenommen.

**Wie groß schätzen die Mentees den Einfluss einzelner Mentoring-Bausteine ein im Hinblick auf folgende Kriterien:**



**Wie groß schätzen die Mentorinnen den Einfluss einzelner Mentoring-Bausteine ein im Hinblick auf folgende Kriterien:**



### **Training**

Das Training wirkt sich in beiden Gruppen auf *alle* Parameter aus. ‚Sehr großen‘ Einfluss bei den Mentorinnen haben die Trainingsangebote vor allem auf ihre ‚persönliche Entwicklung‘, ihre ‚Selbstsicherheit‘, ihre ‚Führungskompetenz‘ und ihr ‚Kontaktnetz‘, ‚großen‘ Einfluss vorrangig auf den ‚Arbeitsalltag‘, die ‚berufliche Entwicklung‘ und ihre ‚Fähigkeit zur Selbstreflexion‘. In der Gruppe der Mentees beeinflusst das Training in erster Linie das ‚Selbstmanagement‘ und die ‚Selbstsicherheit‘ ‚sehr‘. ‚Großen‘ Einfluss hat dieser Baustein aber auch besonders auf die ‚Sozial-‘ und ‚Führungskompetenz‘ sowie ebenfalls auf die ‚Reflexionsfähigkeit‘.

### **Tandem**

Das Tandem hat für einige Mentees ‚sehr große‘ Wirkung auf eigene ‚Entscheidungsprozesse‘. In der Gesamtschau wurde der Einfluss der Tandems aber eher mit 2 bewertet, und zwar hier insbesondere neben der bereits oben erwähnten ‚Lebensplanung‘ auf die ‚persönliche Entwicklung‘ an sich, die ‚berufliche Orientierung und Entwicklung‘ sowie auf das ‚Kontaktnetz‘. Für die Mentorinnen war der Einfluss der Mentoring-Partnerschaft ‚groß‘ im Hinblick auf ihre ‚Beratungs-‘ und ‚Sozialkompetenz‘, aber auch auf ihre ‚Genderkompetenz‘, ihre ‚persönliche Entwicklung‘ und ihre ‚Reflexionsfähigkeit‘.

### **Coaching**

Der Coaching-Baustein wirkte sich besonders bei den Mentorinnen auf nahezu *alle* Parameter aus. ‚Sehr großer‘ Einfluss wurde ihm hinsichtlich eigener ‚Entscheidungsprozesse‘ und der ‚Selbstsicherheit‘ zugesprochen, ‚großer‘ Einfluss aber auch besonders bezüglich der ‚beruflichen‘ und ‚persönlichen Entwicklung‘, der eigenen ‚Reflexionsfähigkeit‘ und des ‚Arbeitsalltages‘. Für die Mentees hatte dieser Baustein hingegen generell weniger Bedeutung. Durch einzelne Mentees wurde der ‚große Einfluss‘ auf den ‚beruflichen Alltag‘ betont, daneben noch auf die ‚Sozialkompetenz‘, die ‚persönliche Entwicklung‘, die ‚Selbstsicherheit‘ und die ‚Reflexionsfähigkeit‘.

An dieser Stelle möchte ich auf den unterschiedlichen Charakter der Coachings für die Mentorinnen und Mentees hinweisen. Während die Mentorinnen von einem eher klassischen Coaching profitieren, ist das Coaching für die Mentees neben dem gelegentlichen Einzel- ein *Gruppencoaching*, welches eher den Charakter einer Supervision trägt. Das sogenannte klassische Coaching für die Mentees wird so gesehen quasi semi-professionell durch die Mentorinnen geleistet.

### **Netzwerk**

Der Netzwerk-Baustein hat ‚großen‘ und ‚sehr großen‘ Einfluss auf das ‚Kontaktnetz‘ und die ‚Selbstsicherheit‘ in beiden Gruppen. Letzteres gibt wieder, wie bedeutend es insbesondere für Frauen ist, von Vertrauen geprägte Kontakte im Arbeitsumfeld zu haben, die Unterstützung, Bestätigung und gegenseitige Ermutigung erlauben. Die Mentees nennen darüber hinaus den ‚großen‘ Einfluss der Vernetzung auf ‚Entscheidungsprozesse‘, die Mentorinnen auf ihre ‚Genderkompetenz‘ und ihr ‚strategisches Denken‘.

In der Gesamtschau lässt sich konstatieren, wie entscheidend sich Mentoring auf die ‚persönliche Entwicklung‘ und die ‚Selbstsicherheit‘ sowohl der Mentorinnen als auch der Mentees auswirkt. Alle Bausteine zusammen betrachtet, nennen die Mentorinnen den ‚großen‘ bis ‚sehr großen‘ Einfluss auf letztgenannte Parameter je 43 mal, die Mentees 32 mal ‚Selbstsicherheit‘ und 31 mal ‚persönliche Entwicklung‘. Bezogen auf den Zuwachs an ‚Selbstsicherheit‘ spielt nur das Tandem hier für die Mentorinnen im Vergleich eine eher ‚geringe‘ Rolle. Ebenso häufig wie die beiden genannten Parameter wird von den Mentorinnen die Bedeutung der Mentoring-Bausteine in ihrer Gesamtheit für ihre ‚Sozialkompetenz‘ genannt. Diese rangiert bei den Mentees an dritter Stelle.

## **4. Training und Qualifikation**

Die Trainingsangebote wurden durchgängig sehr gut angenommen. Die Teilnehmerinnenanzahl pro Seminar schwankte zwischen acht und achtzehn.

Die einzelnen Schulungsangebote sind fortwährend im direkten Anschluss anhand standardisierter Fragebögen evaluiert worden. Die Resonanz war durchweg positiv bis hervorragend, bezogen sowohl auf die Qualität der Inhalte, der Methodik und der Trainerinnen als auch auf das Gruppengefüge.

In der Evaluation des Projektes im *Ganzen* wurden die Teilnehmerinnen um ein Ranking der für sie jeweils nützlichsten Trainings von 1 bis 5 gebeten.

Nach einem Punktesystem (für Platz 1 gab es je fünf Punkte, für Platz 2 vier Punkte etc., entsprechend für Platz 5 einen Punkt) hochgerechnet entstanden folgende Rankings im zweistelligen Bereich:

| <b>Welche Trainings haben Ihnen persönlich in einem Ranking von 1 bis 5 am meisten genutzt?</b> |                        |                       |                           |
|---|------------------------|-----------------------|---------------------------|
| <b>Training</b>   | <b>Gesamtpunktzahl</b> | <b>Punkte Mentees</b> | <b>Punkte Mentorinnen</b> |
| Einzelcoaching  | 91                     | 15                    | 76                        |
| Präsentation u. Selfmarketing   | 90                     | 59                    | 31                        |
| Führungskräfteschulung  | 78                     | 9                     | 69                        |
| Rhetorik u. Gesprächsführung  | 77                     | 52                    | 25                        |
| Konfliktmanagement  | 69                     | 38                    | 31                        |
| Selbstpräsentation  | 49                     | 22                    | 27                        |
| Zeit- u. Selbstmanagement   | 44                     | 15                    | 29                        |
| Online-Training: Zeit u. Ziele  | 30                     | 9                     | 21                        |
| EDV-Training  | 26                     | 21                    | 5                         |
| Bewerbungstraining  | 25                     | 21                    | 4                         |
| Selbstdarstellung: Wirkung optimieren (nur Mentorinnen)   | 25                     | –                     | 25                        |
| Englisch-Konversation   | 19                     | 11                    | 8                         |
| Vortrag zum Networking  | 19                     | 8                     | 11                        |
| Beratungskompetenz (nur Mentorinnen)  | 19                     | –                     | 19                        |
| Gruppencoaching (nur Mentees)   | 19                     | 19                    | –                         |
| Einführungsworkshop (nur Mentees)   | 16                     | 16                    | –                         |
| Visualisieren (nur Mentees)   | 16                     | 16                    | –                         |
| Berufungsverfahren (nur Mentorinnen)  | 15                     | –                     | 15                        |

Bei dieser Aufstellung bleibt zu berücksichtigen, dass nicht alle Teilnehmerinnen des Programms an allen Veranstaltungen teilgenommen, sondern nur solche Trainings wahrgenommen haben, die ihr Kompetenzprofil ergänzen. Entsprechend sind diese Punkte nicht als absolute Bewertung zu lesen, sondern als Tendenz zu verstehen.

## 5. Mentoring-Tandems

### Zwischenbefragung

Gegen Ende des Sommersemesters 2004 wurden an die Teilnehmerinnen des Projektes vertrauliche Rückmeldebögen zur quantitativen und qualitativen Einschätzung der Mentoring-Partnerschaften zum damaligen Zeitpunkt versendet. Anhand dieser Befragung konnten wir vor allem Unterschiede in den Mentoring-Partnerschaften hinsichtlich der Gesprächsrahmen (z. B. im privaten Raum, im Dienstzimmer oder „zwischen Tür und Angel“), der Kontaktquantität (von wöchentlich bis zu 4 Kontakten / Jahr), der Länge der Gespräche (zwischen 15 und 90 Minuten) und in der Art der thematischen Vorbereitung der Gespräche durch die Mentee (Gespräche zur reinen Kontaktpflege bis zu rein themengebundenen Besprechungen) feststellen. Die Vertrauensverhältnisse sind unterschiedlich ausgeprägt. Entscheidend scheint einerseits zu sein, ob sich die Tandems schon länger kennen, und in Abhängigkeit davon andererseits, wie offensiv die Mentorin sich auch zum Gespräch anbietet.

### Evaluation

Die Fragen zur Erfassung der Effekte aus den Mentoring-Tandems im Rahmen der *Evaluation* wurden von den Grundannahmen geleitet,

- dass die Dauer des jeweiligen Arbeitsbündnisses eine Wirkung auf den Erfolgsgrad hat,
- dass die Vorbereitung der Beteiligten sich auf die Partnerschaft qualitativ auswirkt
- und dass durch eine fachliche Distanz zwischen Mentorin und Mentee
  1. eine konkurrenzlose Unterstützung ermöglicht wird und
  2. die Gesprächsinhalte sich der Idee von Mentoring entsprechend zielgerichteter auf persönlichkeitsfördernde und strategische Aspekte des beruflichen Aufstiegs konzentrieren.

Ein weiterer Aspekt dieses Fragenkomplexes verfolgte

- das Erfassen der Bedeutung von *Frauen* in der Mentorinnenrolle.

### Wirkung der Dauer und der Vorbereitung der Tandems

Insbesondere eine Auswertung der Mentoring-Tandems hinsichtlich ihrer Dauer und ihrer Qualität bzw. der Relation zwischen genau diesen beiden Faktoren ist angesichts der sehr individuellen Ausrichtung nahezu unmöglich.

Zunächst habe ich versucht, die Dauer einzelner Tandems zu ermitteln und erhielt ein sehr gemischtes Bild:

25 Teilnehmerinnen halten noch Kontakt zu ihrer jeweiligen Partnerin, 18 geben das Tandem als been-

det an. Die Dauer dieser beendeten Tandems variierte von 3 bis 5 Monate (6) über 9 bis 12 Monate (8) bis hin zu einmal 16 Monate und 2 Jahre (3).

Die Teilnehmerinnen fühlten sich unabhängig davon, ob das Arbeitsbündnis noch aktiv ist oder nicht, überwiegend gut auf ihr Tandem vorbereitet. Eine Korrespondenz zwischen der Qualität der Vorbereitung auf die Rolle als Mentorin oder Mentee und der Dauer des Tandems lässt sich somit nicht herleiten.

Deutlicher erkennbar ist lediglich, dass sich insbesondere die Mentees in den Jahren 2004 und 2005 besser auf ihre Rolle vorbereitet fühlten. Dies ist mit Sicherheit dem Vorausgehen systematischer Vorgespräche mit den einzelnen Beteiligten sowie den kontinuierlich weiterentwickelten Einführungs-Veranstaltungen hinsichtlich Qualität und zeitlichem Umfang zu verdanken.

#### Relation zwischen fachlicher Distanz / Nähe und Dauer der Tandems

Relevant schien uns auch die Frage nach der fachlichen Nähe im Hinblick auf die Dauer des Tandems zu sein. Das Ergebnis des Fragebogens lässt allerdings auch hier keine Schlüsse zu. So ergeben die Antworten der Mentorinnen, deren Tandem noch besteht, überwiegend, dass zwischen Mentee und Mentorin eine fachliche Nähe besteht. Bei den Mentees lesen sich die Antworten genau umgekehrt. Zwischen deutlich mehr Partnerinnen der noch existenten Tandems besteht eine fachliche Distanz. Ein Zusammenhang lässt sich hier somit auch nicht herstellen.

#### Wirkung des fachlichen Abstands zwischen Mentorin und Mentee

Im Hinblick auf die fachliche Nähe oder Distanz zwischen Mentee und Mentorin wurde deren Wirkung auf den qualitativen Nutzen der Mentoring-Partnerschaft nach Einschätzung der Mentees hinterfragt und die Wirkung auf die Weiterentwicklung der Beratungskompetenz nach Einschätzung der Mentorinnen.

| <b>Frage an die Mentees</b>            |   |  |
|--|---|--|
| Wirkung auf das Tandem bei             | fachlicher Nähe<br>(Zahl der Antworten) | fachlicher Distanz<br>(Zahl der Antworten) |
| Sehr hilfreich                         | 2                                       | 3  |
| Kein Hindernis                         | 1                                       | 7  |
| Unwichtig                              | 1                                       | -  |
| Hinderlich                             | -                                       | 3  |
| <b>Frage an die Mentorinnen</b>        |   |  |
| Wirkung auf die Beratungskompetenz bei | fachlicher Nähe<br>(Zahl der Antworten) | fachlicher Distanz<br>(Zahl der Antworten) |
| Hilfreich                              | 6                                       | 3  |
| Wenig                                  | -                                       | 2  |
| Keine                                  | 2                                       | 1  |
| Hinderlich                             | -                                       | 1  |

Die Mentorinnen haben eine fachliche Nähe in Bezug auf ihre Beratungskompetenz überwiegend als hilfreich erlebt, besonders im Hinblick auf die Weiterentwicklung ihrer Selbstreflexion. Für diese positive Bewertung der fachlichen Nähe spielt möglicherweise auch die damit verbundene Sicherheit hinsichtlich der Beratungsinhalte eine Rolle. Diese Annahme führt zu der Hypothese, dass bei systematischer Vorbereitung auf die Rolle als Mentorin bzw. Reflexion des Beratungsverständnisses für die meisten Beteiligten die fachliche Nähe an Bedeutung für die eigene Beratungssicherheit verliert. Die fachliche Distanz wurde mit dem Augenmerk auf größere Objektivität in 3 Antworten positiv für die eigene Beratungskompetenz betrachtet.

2 Mentees betonten den Nutzen der fachlichen Nähe bezogen auf sehr konkretes Feedback und den Einblick in das unmittelbare berufliche Umfeld. 3 weitere Mentees verwiesen entsprechend auf den mangelnden fachlichen Einblick bei der fachlichen Distanz zwischen Mentorin und Mentee. Dies verhindere projektbezogene Besprechungen oder auch Kooperationen. Dagegen betrachteten 7 Mentees die fachliche Distanz ausdrücklich als *kein* Hindernis. Im Gegenteil hätten auf diese Weise genau andere Themen, nicht-fachbezogene Fragestellungen, Raum bekommen. Darüber hinaus betonten 3 weitere die größere Objektivität der Mentorin durch den gegebenen Abstand zum eigenen Arbeitsbereich.

Zu dem Für und Wider der fachlichen Distanz die Stimme einer Mentee: *„Da [meine Mentorin] theoretische Medizinerin ist, kann sie mir natürlich bei den klinikbezogenen Dingen auch nicht weiterhelfen... In wissenschaftlichen Belangen werde ich sehr gut betreut, mit kleinen Abstrichen, da sie selbst wenig Zeit hat.“*

#### Bedeutung von Frauen in der Mentorinnenrolle

Von großem Interesse war für uns auch, die Bedeutung für die Mentees von Frauen in der Mentorinnenrolle zu erfassen. 6 Mentees maßen einer Frau als Mentorin ‚sehr große‘ Bedeutung zu, 3 noch eine ‚große‘ Bedeutung. Dies wurde in freien Antworten vor allem begründet mit dem Erfahrungshintergrund als Frau und ggf. Mutter und damit dem persönlichen Einblick in spezifische Hürden für Frauen in der Wissenschaft bzw. im beruflichen Alltag. Eine große Rolle spielte aber auch die Einschätzung, dass eine Frau hinsichtlich der eigenen Fragestellungen mehr Verständnis aufbringe als ein Mann und dass sich die Mentee einer Frau gegenüber offener, emotionaler und persönlicher im Gespräch verhalte.

te. Ebenso wurde auch die Vorbildrolle der Mentorin benannt.

Für 6 Mentees spielte die Mentorin nur eine ‚mittlere‘, für eine Mentee eine ‚geringe‘ und 3 weitere ‚keine‘ Rolle.

Unter dem Blickwinkel, auch Männern – zunächst als Mentoren – das Programm zugänglich zu machen (s. unten unter V.) gehe ich mittlerweile im Erstgespräch gezielt auf diese Thematik ein. Interessanterweise scheinen einem Mann als Mentor gegenüber jedoch derzeit immer noch so hohe Vorbehalte zu bestehen, dass diese einer Einbindung von Mentoren bisher noch im Wege stehen. Diesen Aspekt werden wir daher in Zukunft noch offensiver diskutieren.

## 6. Zielorientierung und -erreichung

Zum Thema Zielerreichung standen folgende Fragestellungen im Fokus:

- Welche Ziele hat die Teilnehmerin mit dem Programm verfolgt? Und haben sich diese Ziele im Laufe des Programms verändert?
- Wurden diese Ziele erreicht? Und wodurch wurde die Zielerreichung unterstützt?
- In welcher Weise konnte die Mentorin die Mentee bei der Umsetzung ihrer Ziele unterstützen?
- Wie hoch war der Anteil des Mentoring-Projektes schätzungsweise an der erfolgreichen Umsetzung der Ziele?

### Ziele

Zur Frage nach den mit dem Projekt verbundenen Zielen wurden je nach angesprochener Zielgruppe einige Antworten zur Wahl gestellt. Weitere Ziele konnten frei ergänzt werden. Die Befragten sollten ihre Ziele in eine Rangfolge bringen, beginnend mit 1 für das ‚vorrangigste Ziel‘.

Zu den Mentorinnen: Unter den jeweils drei erstplatzierten Zielen stand die ‚Erweiterung von Netzwerken‘ deutlich an erster Stelle, gefolgt von ‚Erwerb weiterer Qualifikationen‘ und ‚Reflexion eigener Kompetenzen‘. Auch das Ziel ‚Karriereplanung‘ hatte für einige Mentorinnen noch große Bedeutung.

Bei den Mentees hingegen stand die ‚Karriere- und Lebensplanung‘ deutlich im Vordergrund. Ähnlich wichtig war den Mentees, ‚Ziele und Möglichkeiten zu erkennen‘, dicht gefolgt von ‚Erwerb weiterer Qualifikationen‘ und ‚Erweiterung von Netzwerken‘.

### Veränderungen der Ziele

Die überwiegende Anzahl der Mentees gab an, dass sich ihre Zielvorstellungen im Laufe des Programms nicht verändert haben. Nur 4 gaben eine Änderung ihrer Ziele im Verlaufe des Projektes an: 2 Mentees sind sich hinsichtlich ihrer Entscheidung für ihre berufliche Perspektive klarer geworden und haben dementsprechend neue Ziele ins Auge gefasst (Entscheidung für Habilitation, Entscheidung für klinische Karriere statt Forschung). Eine andere Mentee hat die Bedeutung überfachlicher Faktoren neu erkannt und ihre Ziele hinsichtlich ihrer für sie erforderlichen kompetenzstärkenden Maßnahmen modifiziert.

### Zielerreichung und dafür maßgebliche Faktoren – Mentorinnen

Gemessen an den Zielvorstellungen der Mentorinnen wurde ein Großteil der Erwartungen erfüllt. So konnten 14 von ihnen ihre Netzwerke gewinnbringend erweitern (vgl. dazu untenstehende Tabelle). 12 Mentorinnen gaben an, ihre Kompetenzen durch Qualifizierung erfolgreich gestärkt zu haben. Das Ziel eines selbstreflektiven Prozesses sahen 10 Mentorinnen umgesetzt. Und 5 weitere verbuchten für sich deutliche Fortschritte in ihrer Karriereplanung. Als maßgeblich für die Zielumsetzung wurden

| Welche Ziele haben Sie mit der Teilnahme am Mentoring-Programm verbunden? |                  |         |    |    |                 |             |    |    |                 |
|---|------------------|---------|----|----|-----------------|-------------|----|----|-----------------|
|   | Gesamt-nennungen | Mentees |    |    | davon umgesetzt | Mentorinnen |    |    | davon umgesetzt |
|   |                  | 1*      | 2* | 3* |                 | 1*          | 2* | 3* |                 |
| <b>Berufsfeldorientierung</b>   | 5                | 1       | 1  | 2  | 4               | 1           | –  | –  | –               |
| <b>Berufseinstieg</b>   | 6                | 2       | 2  | 2  | 1               | –           | –  | –  | –               |
| <b>Konkretes Projekt</b>  | 4                | –       | 2  | 2  | 4               | –           | –  | –  | –               |
| <b>Karriereplanung</b>  | 21               | 5       | 5  | 4  | 7               | 4           | 2  | 1  | 5               |
| <b>Zielklärung</b>  | 12               | 3       | 6  | 3  | 5               | –           | –  | –  | –               |
| <b>Netzwerkerweiterung</b>  | 29               | 4       | 6  | –  | 5               | 11          | 4  | 4  | 14              |
| <b>Zusätzl. Qualifikation</b>   | 24               | 5       | 4  | 1  | 10              | 10          | 1  | 3  | 12              |
| <b>Selbstreflexion</b>  | 20               | 3       | 3  | –  | 6               | 2           | 9  | 3  | 10              |
| <b>Weitere (Nachwuchsförderung, Erfahrungsweitergabe)</b>                 | 2                | –       | –  | –  | –               | 2           | –  | –  | 1               |

1\* = vorrangigstes Ziel, 2\* = zweitwichtigstes Ziel, 3\* = drittwichtigstes Ziel

durchgängig Coaching und Training als erfolgreich greifende Bausteine genannt sowie die positive Wirkung neu entstandener Kontakte im Sinne des Austausches und des Feedbacks.

### **Zielerreichung und dafür maßgebliche Faktoren – Mentees**

Im Vergleich konnten die Mentees gemessen an ihren *vorrangigen* Zielvorstellungen weniger Ziele umsetzen (vgl. auch hierzu Tabelle auf Seite 25). Eine erfolgreiche Karriere- und Lebensplanung konnten 7 Mentees feststellen, insbesondere durch den Vorbildcharakter und die Unterstützung ihrer jeweiligen Mentorin. Eine bewusste Zielsetzung und Entscheidungsfindung wurde 5 mal genannt. Auch in diesen Fällen spielte die Mentorin eine entscheidende Rolle, ergänzend das Training und der Austausch mit Kolleginnen aus dem Programm. Ein Zuwachs an Schlüsselqualifikationen und Basiskompetenzen wurde zu 100 % erreicht, insbesondere durch die Seminare, aber auch hier wieder zusätzlich durch die Gespräche mit der Mentorin. Entscheidende Kontakte im Sinne der Netzbildung wurden von 5 Mentees konstatiert, vor allem im Hinblick auf Auslandskontakte, die durch die jeweilige Mentorin hergestellt werden konnten.

Weitere vorrangig mit Unterstützung der Mentorinnen umgesetzte Ziele beziehen sich auf die Kategorien ‚Reflexion und Erkennen eigener Kompetenzen‘, ‚Berufsfeldorientierung‘ und ‚projektbezogene Unterstützung‘, z. B. hinsichtlich der Dissertation. Die Realisierung der Ziele gemessen an der Zahl der entsprechenden Zielvorstellungen entspricht in diesen Fällen 100 %.

### **Effekte des Mentoring-Tandems im Hinblick auf die Zielerreichung**

Interessanterweise ist der Stellenwert für die Zielumsetzungen der Mentees, der dem Mentoring-Tandem im Vergleich zu den anderen Mentoring-Bausteinen eingeräumt wird, an dieser Stelle des Fragebogens am vergleichsweise höchsten. Bei der Frage weiter oben (vgl. II. 2.) zur Wirkung der einzelnen Bausteine ohne direkten Bezug zu konkreten Fragestellungen oder im Hinblick auf vorgegebene Parameter rangierte das Tandem auf Platz 2 *hinter* dem Trainingsbaustein.

Nebenstehend schildert eine Mentee der ersten Runde ihr Erleben mit dem Mentoring-Tandem.



*Darstellung eines Tandems durch die beteiligte Mentee*

#### **Mentoring – das Tandem**

Das Tandem ist neben dem erfolgreichen Gespann von Mentorin und Mentee ein Fortbewegungsmittel. Der Name ist sicher nicht zufällig gewählt, denn sie haben viel gemeinsam. Im Folgenden möchte ich Ihnen beide näher bringen und dazu meine ganz persönlichen Erfahrungen schildern.

#### **1. Die Lenkung**

Jede, die schon einmal mit einem Tandem gefahren ist, weiß, dass dort nur eine lenken darf, nämlich die, die vorne sitzt. Sie bestimmt die Richtung und wacht über das Gleichgewicht. Macht sie zu schnelle Bewegungen nach links oder nach rechts, kippt das Fahrrad um. Die hinten Sitzende darf währenddessen den Blick in die Umgebung genießen. Sie muss nicht aufpassen, wohin sie fährt und kann sich allein auf das Treten und Fortbewegen konzentrieren. Für mein Tandem kann ich sagen, dass ich froh bin, stets die Wahl zu haben, ob ich hinten oder vorne sitzen möchte. In den vergangenen 3 Jahren gab es zahlreiche Beispiele für beide Fortbewegungsarten. Als Kurse, Famulaturen und Examen mir den Blick nach vorne versperrten, übernahm meine Mentorin die Lenkung und steuerte klar die von uns definierten Ziele an. Sie ließ den Weg nicht aus den Augen, den wir fahren wollten. Ich war so sehr mit meinem Studium beschäftigt, dass ich nur im Hier und Jetzt denken konnte und mich treiben ließ. Dabei war es gut, stets daran erinnert zu werden, welches Ziel wir hatten. Umgekehrt gab es Situationen, wo ich die Lenkung übernahm. So ging ich beispielsweise zur Durchführung meines Praktischen Jahres in das europäische Ausland. Bei der Entscheidung nach links oder rechts zu fahren, gab die Mentorin als Beifahrerin stets wertvolle Tipps und machte mich auf mögliche Konsequenzen einer solchen Entscheidung aufmerksam. Ich änderte daraufhin noch einmal die Route, verbrachte nur zwei der drei Tertiale im Ausland und das letzte wieder hier in Göttingen. In Göttingen werde ich bald auch als Assistenzärztin in der Weiterbildung arbeiten. Eine Folge der Entscheidung, auch Deutschland eine Chance zu geben, zukünftiger Arbeitgeber zu sein.

#### **2. Die Kraftverteilung**

Nur wenn beide treten, kommt das Tandem gut und mühelos voran. Dies zeigt sich auch in der Mentorin-Mentee-Beziehung deutlich. Es gibt mit Sicherheit immer wieder Phasen, wo die eine mehr und die andere weniger Kraft aufwendet. Im Großen und Ganzen sollte es aber auf einer Gegenseitigkeit beruhen. Besonders bei der Krafteinteilung gab mir meine Mentorin wertvolle Hilfestellungen. Sie war den Weg, den ich vor mir hatte, schon einmal gefahren. Sie konnte mir sagen, wo ich alles geben sollte und wo ich meine Kräfte schonen kann. Vor allem musste ich lernen, mich nicht (wie im obigen Cartoon der Elefant) allein auf den Wind zu verlassen und dass es Kraft kostet, Steigungen zu bewältigen. An ihr sah ich jedoch auch, dass es nicht un-

möglich ist und dass nach Anspannung auch Entspannung folgt. Außerdem verriet sie mir ihre Fehler, was das Erreichen für mich einfacher machen sollte. Dazu ein Beispiel: Die Durchführung meiner Promotion kostete mich unendlich viel Zeit und Kraft. Oft zweifelte ich, ob ich nicht besser eine einfachere und schnellere Arbeit hätte machen sollen. Meine Mentorin räumte diese Zweifel aus und eröffnete mir Perspektiven für eine wissenschaftliche Karriere. Und sie forderte noch mehr: nicht nur die Promotion, auch Veröffentlichungen seien wichtig. Heute bin ich zurückblickend froh, mir diesen Weg offen gelassen zu haben und mit guten Startvoraussetzungen beginnen zu können, in der medizinischen Wissenschaft zu arbeiten. Mit nicht viel Mehraufwand an Arbeit wurden auch Veröffentlichungen neben der Promotion möglich.

### 3. Einen Platten haben

Es wäre ja zu schön und geradezu einfach, wenn eine Tandem-Tour stets ohne Probleme ablaufen würde. Einen Platten können dabei beide haben, er kann vorne und hinten entstehen. Im schlimmsten Fall bricht eine Achse, und die Tandem-Partnerschaft kann so nicht weiter bestehen. Einen Platten hatte ich schon; einen Achsenbruch zum Glück noch nicht. Ich fiel durch das erste Staatsexamen. Die Luft war raus. Für meine Mentorin kein Grund zur Panik. Wir flickten den Schaden und weiter ging die Fahrt. Wir ließen das Ziel auch nach diesem Zwischenfall nicht aus den Augen. Im Gegenteil, das Tandem fuhr noch kraftvoller. Sollte der Platten das nächste Mal auf ihrer Seite sein, so bin ich gerne bereit, beim Flickern zu helfen. Und auch sonst kann man nicht immer mit voller Kraft vorausfahren. Wichtig ist nur, dass es fährt, wenn beide darauf sitzen. Ich bin sicher, das Ziel so ohne viele Umwege und mit viel Spaß bei der Sache zu erreichen. Nur schwer kann ich mir vorstellen, diese Tour alleine gefahren zu sein.

Die Angaben der Mentorinnen auf die Frage zu *ihrer* Wahrnehmung, bei welchen Fragestellungen sie glauben, ihre Mentee gut unterstützt haben zu können, decken sich weitgehend mit den Angaben der Mentees, konkret in den Kategorien ‚Berufseinstieg‘, ‚Projektumsetzung‘, ‚Zukunftsplanung‘, ‚Vereinbarkeit von Familie und Beruf‘ und ‚Zielklärung und Entscheidungsfindung‘. Hinzu kommen hier Angaben hinsichtlich erfolgreicher Unterstützung im Sinne strategischer Vorgehensweisen, des wissenschaftlichen Arbeitens und der Bestärkung auf dem gewählten Weg.

Die Angaben zu der Frage an beide Gruppen, bei welchen Fragestellungen die Mentorin *weniger* Hilfestellung geben konnte, beziehen sich überwiegend auf die fehlende *fachliche* Unterstützung, die ohnehin nicht mit den Projektzielen korrespondiert, und auf die Vereinbarkeitsthematik, die sicherlich vorrangig von Mentorinnen mit Familie gewinnbringend bearbeitet werden kann. Darüber hinaus gaben die Mentorinnen vereinzelt fehlende Dienstleistungsinformationen ihrerseits an, die Grenzen der Unterstützung beim Arbeiten im gleichen Umfeld und das fehlende Praxiswissen außerhalb des eigenen Standortes.

### Anteil des Mentoring-Projektes an der Zielerreichung

In einer abschließenden Frage zur Zielerreichung interessierte uns die Einschätzung der Teilnehmerinnen, wie hoch der prozentuale Anteil des Mentoring-Programms an der erfolgreichen Umsetzung ist.

**Wie hoch schätzen Sie den Anteil des Mentoring-Projektes in % an Ihrem Erfolg hinsichtlich Ihrer Zielsetzungen ein?**

| Ziele                               | Mentees |      |      |      |       | Mentorinnen |      |      |      |       |
|-------------------------------------|---------|------|------|------|-------|-------------|------|------|------|-------|
|                                     | 0 %     | 25 % | 50 % | 75 % | 100 % | 0 %         | 25 % | 50 % | 75 % | 100 % |
| Zielklarheit / Entscheidungsfindung | –       | –    | 3    | 5    | 1     | –           | –    | –    | –    | 1     |
| Karriere- u. Lebensplanung          | –       | 1    | 6    | 2    | –     | 1           | –    | 4    | –    | 2     |
| Vernetzung                          | –       | 3    | 2    | 1    | 1     | –           | 3    | 2    | 4    | 8     |
| Qualifikation                       | –       | 2    | –    | 3    | 1     | –           | 2    | 4    | 4    | 6     |
| Selbstreflexion                     | –       | 1    | 1    | 2    | –     | –           | 3    | 4    | 4    | 1     |
| Orientierung                        | –       | 1    | 1    | –    | 1     | –           | –    | –    | –    | –     |
| Selbststärkung                      | –       | –    | 1    | 2    | –     | –           | –    | 1    | –    | –     |
| Berufseinstieg                      | –       | –    | 2    | –    | –     | –           | –    | –    | –    | –     |
| Dissertation                        | –       | –    | –    | 1    | –     | –           | –    | –    | –    | –     |
| Erfahrungswetertgabe                | –       | –    | –    | –    | –     | –           | –    | –    | –    | 1     |
| Führungsposition                    | –       | –    | –    | –    | –     | –           | –    | –    | 1    | –     |
| Gremienarbeit                       | –       | –    | –    | –    | –     | –           | –    | –    | 1    | –     |

Auch hier wird nochmals die große Bedeutung des Programms gerade auch für die Mentorinnen deutlich, insbesondere für eine erfolgreiche ‚Vernetzung‘ und an ihrem ‚Kompetenz- und Qualifikationszuwachs‘. Auch an der Erreichung der Ziele ‚Selbstreflexion‘ und die systematische ‚Karriereplanung‘ hat Mentoring einen maßgeblichen Anteil.

Bezogen auf die ‚Vernetzung‘, den ‚Kompetenzzuwachs‘ und die ‚Erfahrungsweitergabe‘ äußert sich eine Mentorin dahingehend, dass diese Faktoren *„ohne Mentoring-Projekt in dieser Weise gar nicht realisierbar“* gewesen seien. Eine andere Mentorin dazu: *„Ohne das Programm hätte ich den Entschluss zur Habilitation nicht gefasst.“*

In der Gruppe der Mentees fallen vor allem die Einschätzungen der Mentoring-Anteile hinsichtlich ‚Zielklarheit und Entscheidungsfindung‘ sowie ‚Karriere- und Lebensplanung‘ auf.

## 7. Das Programm allgemein

In einem letzten Abschnitt der Evaluationsbögen ging es vorrangig darum, zu erfassen,

- welche Verbesserungsvorschläge die Teilnehmerinnen zur Optimierung des Programms, und zwar sowohl inhaltlich als auch unter organisatorischen Aspekten, haben,
- welche Bedeutung der Anbindung des Projektes an das Frauen- und Gleichstellungsbüro ihrer Auffassung nach zukommt,
- welche Bedeutung das Instrument Mentoring für die Personalentwicklung und speziell in der Humanmedizin hat und
- ob die Teilnehmerinnen Mentoring weiter empfehlen und sich ggf. wiederholt als Mentorin zur Verfügung stellen würden.

### Verbesserungsvorschläge

Auf die Frage nach Verbesserungswünschen für das Programm bei offenen Antwortmöglichkeiten kamen

- Anregungen hinsichtlich zusätzlicher konkreter Trainingsinhalte und -strukturen, die auch im weiteren Verlauf des Programms in 2006 bereits weitestgehend berücksichtigt werden konnten.
- Eine Mentee wünschte sich einzelne Veranstaltungen gemeinsam mit Männern (s. hierzu Kapitel V.)
- Sowohl die Mentorinnen als auch die Mentees wünschten sich vielfach eine noch bessere Vernetzung und diesbezüglich Unterstützung bei der Errichtung entsprechend hilfreicher Strukturen. Dies wurde zunächst in einem seit Beginn

2006 fest angesetzten Stammtisch für Mentorinnen und Mentees umgesetzt.

- Vereinzelt hatten die Teilnehmerinnen Schwierigkeiten, ihr Tandem effektiv zu installieren und zu nutzen. In diesem Zusammenhang wurde mehr Vorgabe hinsichtlich der Struktur und die bessere Vorbereitung der Beteiligten auf ihre Rolle angeregt. Eine engere Strukturvorgabe hinsichtlich der Mentoring-Gespräche erscheint uns angesichts der individuell ausgerichteten Tandems nicht sinnvoll. Dennoch werden zu Beginn des Arbeitsbündnisses Anregungen hinsichtlich des Rahmens und der Verbindlichkeit gegeben. Eine Rollenreflexion aller Teilnehmerinnen erfolgt seit Beginn 2004 systematisch in Einzelgesprächen und entsprechenden Workshops. Zusätzlich bietet das Coaching die Möglichkeit einer intensiven Auseinandersetzung mit der Rolle als Mentee oder Mentorin.
- Wiederholt wurde ein strengeres Auswahlverfahren der Teilnehmerinnen angeregt, vorrangig bezogen auf die *Mentorinnen*. Hierzu sind in Zukunft meiner Auffassung nach insbesondere zwei Aspekte im Einführungsworkshop sorgfältig zu betrachten: zum einen die gründliche Reflexion der Coachingkompetenz aber auch der *Beratungsgrenzen* der Mentorinnen, zum anderen die Kritikfähigkeit der Mentees, das heißt: die Kompetenz, Unzufriedenheit adäquat und respektvoll zu äußern, aber auch im Vorhinein Erwartungen so transparent zu vermitteln, dass die entsprechende Mentorin eine klare Vorstellung von ihrem „Auftrag“ bekommt.

### Bewertung der Projektorganisation

Insgesamt konnte eine ‚große‘ bis ‚sehr große‘ Zufriedenheit mit der Organisation und Koordination des Programms konstatiert werden. So waren insgesamt 23 Teilnehmerinnen ‚sehr zufrieden‘, weitere 16 ‚zufrieden‘ mit der Projektkoordination. Niemand der Beteiligten äußerte sich negativ.

Entsprechend gab es in dieser Hinsicht wenige Anregungen zur Verbesserung. Eine Mentorin wünschte sich eine engmaschigere Bilanzierung. Von einer Mentee wurde angeregt, die Akzeptanz des Projektes durch die Abteilungsdirektor/-innen zu erhöhen, um entsprechend problemloser für Trainingsmaßnahmen freigestellt zu werden.

### Anbindung an das Frauen- und Gleichstellungsbüro

Von 42 Antworten maßen 32 der Projekteinbindung in das Frauen- und Gleichstellungsbüro eine ‚große‘ Bedeutung zu, nur 3 (Mentorinnen) fanden die Anbindung ‚bedeutungslos‘.

Begründungen für die Anbindung:

- die Teilnehmerinnen fühlten sich durch das Frauenbüro eher angesprochen als durch andere Institutionen
- eine gewisse Vertrauensebene entstehe schneller als beispielsweise zur Personalentwicklung o. ä.
- Frauen werden für Frauen aktiv
- Unabhängigkeit des Frauen- und Gleichstellungsbüros und damit verbunden das größer eingeschätzte Veränderungspotenzial im Hinblick auf organisationale Strukturen und Instrumentarien
- Zugangsmöglichkeit zum Führungskräfte-Training durch die Projektteilnahme

### **Bedeutung von Mentoring im Rahmen der Personalentwicklung**

Auf die Frage, welche Bedeutung dem Mentoring-Projekt nach Einschätzung der Teilnehmerinnen im Rahmen der Personalentwicklung zukomme, antworteten 23 mit ‚groß‘ und noch 6 mit ‚mittel‘.

Fast alle nannten als Begründung,

- dass eine frauenspezifische Förderung im Sinne der Kompetenzstärkung für angehende Führungskräfte bisher zu kurz gekommen sei und diese hiermit nun einen adäquaten Stellenwert im Rahmen der Personalentwicklung bekommen habe.
- Mit Unterstützung des Projektes durch die Vorstandsebene würde anerkannt, dass Frauen *spezifische* Fähigkeiten hätten, deren Weiterentwicklung auch entsprechend mit über bisherige Maßnahmen hinausgehenden innovativen Instrumenten wie dem Mentoring-Programm begegnet werden müsse. Ein solches Programm führe auch zu einem Imagegewinn der Organisation.
- Insgesamt schärfe das Programm die Gender-sensibilität und fördere die erhöhte Aufmerksamkeit für das hohe Frauenpotenzial.

Weitere Gründe waren

- die hohe mittel- und unmittelbare Effektivität und die demgegenüber vergleichsweise geringen Kosten dieses Instrumentes: So seien z. B. die Mentoring-Gespräche zwischen Mentorin und Mentee sowie die Vernetzungsaktivitäten ausschließlich mit persönlichen Ressourcen zu bewerkstelligen.
- die Qualität der Schulungsangebote, die einen notwendigen neuen Standard manifestierten.

### **Bedeutung von Mentoring am Bereich Humanmedizin**

Zur Fragestellung bezüglich der besonderen Bedeutung des Mentoring-Projektes am Bereich Humanmedizin gab es bis auf fünf Ausnahmen ausschließlich positive Antworten im Sinne einer Bestätigung.

Begründet wurde diese überwiegend mit dem Hinweis auf

- das Bestehen einer besonders großen Unsicherheit bezogen auf eine frühzeitige Karriereplanung (Zielorientierung, strategisches Vorgehen) in der Hochschulmedizin,
- die ausgesprochen wichtigen Aspekte der *Motivation* und *Bestärkung* für eine universitäre Karriere in der stark hierarchisierten und männerdominierten Welt der Medizin,
- die besondere Bedeutung der Vereinbarkeitsthematik von Familie und Karriere angesichts sehr extremer Arbeitsbedingungen,
- die mit Hilfe von Mentoring höchst effektive Form des Wissenstransfers und der Erfahrungswweitergabe aus erlebter Praxis, insbesondere auch in der *Kombination* von Klinik, Forschung und Lehre,
- das Aufbrechen des Musters der „willkürlichen“ Nachwuchsförderung,
- die immense Intransparenz bestehender Strukturen im medizinischen Wissenschaftsbetrieb,
- fehlende weibliche Vorbilder auf oberster Leitungsebene und
- nun deutlicher sichtbar gewordene fehlende Lehrinhalte in der medizinischen Ausbildung in Bezug auf sogenannte Soft-skills.

### **Engagement im Mentoring-Projekt**

Alle Befragten gaben ohne Einschränkung an, dass sie Mentoring weiterempfehlen würden.

Ebenso würden sich alle Mentorinnen erneut als Mentorin engagieren, bis auf eine, die aus gesundheitlichen Gründen nicht mehr am Programm teilnehmen kann.

Bis auf zwei Mentees, die sich noch zu unerfahren fühlen, würden sich ebenfalls alle anderen in Zukunft als Mentorin zur Verfügung stellen, um ihre Erfahrungen entsprechend weiterzugeben und andere an ihrem Profit aus dem Programm teilhaben zu lassen. So müsse nicht jede Frau „*das Rad neu erfinden*“. Einige Mentees äußerten sich dahingehend, dass sie im Laufe des Programms selber eine Vorstellung von der Rolle der Mentorin, das heißt von der Coaching-, Beratungs- und Fördertätigkeit bekommen haben.

### III. Folgeprojekte

#### 1. Frauennetzwerk für Führung und Forschung in der Medizin (medf3)

Die Mentorinnen hatten die Gelegenheit, an einem mehrtägigen Führungskräfte-Training teilzunehmen. Neben den individuellen Effekten dieses Trainings führte eine ausgeprägte Gruppendynamik zu dem Wunsch, gemeinsam nach außen zu gehen, Potenziale und Kompetenzen sichtbar zu machen und an einer geschlechtergerechteren Zukunft im medizinischen Wissenschafts- und Klinikbetrieb mitzuwirken.

Ein gutes Jahr nach Beginn des Mentoring-Projektes gründeten vierzehn Wissenschaftlerinnen in fortgeschrittener akademischer Laufbahn aus der Gruppe der Mentorinnen einen gemeinnützigen Verein, das „Frauennetzwerk für Führung und Forschung in der Medizin“ (medf3).



Gründerinnen des Vereins „medf3“

Im Mittelpunkt der gemeinsamen Arbeit stehen die Ziele,

- Ressourcen von Wissenschaftlerinnen zugänglich und
- Karrieremöglichkeiten für Frauen in der Medizin transparenter zu machen sowie der Wunsch,
- jüngere Kolleginnen auf ihrem beruflichen Weg zu unterstützen und
- einen Zugriff von außen auf eigene Kompetenzen zu ermöglichen.

Das Frauennetzwerk macht derzeit folgende Angebote:

- regelmäßig stattfindende Karrieresprechstunde incl. Beratung zu Forschungsförderung und Drittmittelinwerbung für Studentinnen und Nachwuchswissenschaftlerinnen durch erfahrene Kolleginnen
- Vernetzung mit Frauen in Führungspositionen im Bereich Humanmedizin zum beruflichen und

persönlichen Austausch sowie zur Ermöglichung fachübergreifender Zusammenarbeit

- Kooperationen mit dem Frauen- und Gleichstellungsbüro am Bereich Humanmedizin, dem Habilla-Netzwerk von Wissenschaftlerinnen des gesamten Hochschulbetriebes und dem „Max Planck Network of female Postdocs“ (MNOP)
- Vortragsveranstaltungen zu genderrelevanten Fragestellungen in der Medizin sowie über erfolgreiche Wissenschaftlerinnen und deren individuelle Erfahrungen

#### 2. Kooperationsprojekt mit der Charité Berlin

Durch ihr eigenes Engagement im Mentoring-Projekt ist den Mentorinnen der Wert einer Mentoring-Partnerschaft sehr praxisnah bewusst geworden. Da die meisten der Mentorinnen sich selbst ebenfalls noch auf dem Weg in die Führungsetagen befinden, kam der Gedanke auf, selber in die Rolle der Mentee zu gehen und von der Unterstützung einer Mentorin / eines Mentors zu profitieren. In Rücksprache mit dem Beirat erschien es uns angesichts der von Konkurrenz und gegenseitigen Vorbehalten geprägten Leitungsebenen in der Hochschulmedizin sinnvoll, potenzielle Mentor/-innen hauserntern zu suchen. Aus logistischen Gründen wollten wir uns nur auf eine medizinische Partnerhochschule konzentrieren. Dabei fiel unsere Wahl auf die Charité Berlin, da zum einen zwischen den Hochschulen gute persönliche Kontakte bestehen, die für das Kooperationsprojekt sinnvoll genutzt werden können, und zum anderen die Charité Berlin und das Universitätsklinikum Göttingen in einer Vergleichsstudie zur Chancengleichheit an Medizinischen Fakultäten von *Kaczmarczyk und Schulte* gleichstellungspolitisch auf den ersten beiden Rängen platziert worden sind. Dies schien uns gute Voraussetzungen für ein erfolgreiches Zusammenarbeiten zu sein.

12 Frauen, die sich bereits als Mentorinnen im Haus engagiert haben bzw. es noch tun, haben sich als Mentee mit einem spezifischen „Projekt“ bzw. Themenschwerpunkt beworben. Dazu gehören z. B. der Aufbau einer Forschungsgruppe und Teambildung, die Habilitation, die Bewerbung auf bestimmte Positionen, die Verbesserung der Positionierung eines klinisch-theoretischen Fachgebietes, das Standing in der Scientific Community, Publikationen, Entscheidungsfindung hinsichtlich der beruflichen Perspektive, das Einwerben von Drittmitteln sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Die übergeordneten Ziele des Kooperationsprojektes sind die Berufbarkeit der Teilnehmerinnen und

das Manifestieren ihres beruflichen Standings im Wissenschaftsbetrieb.

Durch Empfehlungen und die gezielte Ansprache konnten insgesamt 22 Wissenschaftler/-innen aus der oberen Leitungsebene für eine Mentorenschaft grundsätzlich gewonnen werden, von denen 12 dem jeweiligen Profil der Mentees entsprechend ausgewählt wurden.

Wie sich im Verlauf herausgestellt hat, unterliegen die überregionalen Mentoring-Partnerschaften einem anderen Rhythmus hinsichtlich der Quantität und Kontinuität als die Tandems vor Ort. Die Kontakte zwischen den jeweiligen Beteiligten reduzieren sich aufgrund der großen räumlichen Distanz auf zeitlich sehr weit auseinander liegende vereinzelte und sehr gezielte Gespräche. Der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses ist dadurch sehr erschwert und der Erhalt des Arbeitsbündnisses jederzeit gefährdet. Eine Abfrage zum aktuellen Stand der Tandems ergab bei 8 Antworten, dass derzeit 4 Tandems aktiv sind und weitere 3 zwar keinen kontinuierlichen Kontakt pflegen, bei Bedarf aber den Kontakt wieder aktivieren würden. Eine Teilnehmerin konnte keinen erfolgreichen Erstkontakt herstellen.

Zu Beginn des Kooperationsprojektes gab es eine gute Verzahnung der jeweiligen Inhouse-Mentoring-Programme miteinander. Diese Verzahnung sollte planmäßig zu einer erweiterten Kooperation führen. Leider konnte bis heute das Berliner Programm nicht neu aufgelegt werden. Diese nun fehlende Plattform der Zusammenarbeit hat bisher den Ausbau einer tatsächlichen Kooperation verhindert und wird angesichts der zeitlich begrenzten Ressourcen hier vor Ort auch in 2006 voraussichtlich nicht weiter ausgebaut werden können.

### 3. Kooperationsansätze mit universitären Forschungseinrichtungen

Im Laufe des vergangenen Jahres gab es eine konkrete Interessensbekundung seitens des DFG Forschungszentrums Molekularphysiologie des Gehirns (cmpb) bezüglich einer Kooperation im Rahmen des Mentoring-Projektes. Anstatt mit hohem zeitlichen und finanziellen Aufwand ein eigenes neues Projekt aufzulegen, sollen vorhandene Strukturen wie die Koordinationsplattform, das erprobte Rahmenprogramm und die logistische Organisation von interessierten Nachwuchswissenschaftlerinnen genutzt werden können. Als Gegenleistung sollen planmä-



*Teilnehmerinnen der Mentoring-Programme des Bereichs Humanmedizin Göttingen und der Charité Berlin bei der Auftakt-Veranstaltung des Kooperationsprojektes, Berlin 2005*

ßig anteilige Mittel zur Finanzierung von Workshops mittelfristig zur Verfügung gestellt werden.

Dieses Konzept wäre übertragbar auf weitere universitätsnahe Forschungseinrichtungen der DFG oder Max-Planck-Institute. Perspektivisch korrespondiert dieser Ansatz mit der langfristig noch stärkeren Ausrichtung des Mentoring-Programms auf die Forschung.

## IV. Fazit in der Gesamtsicht

Das Mentoring-Projekt am Bereich Humanmedizin entspricht den vom Forum Mentoring\* entwickelten Qualitätsstandards hinsichtlich des Rahmens, der Inhalte und der Zielsetzungen.

Im Vergleich zu anderen Instrumenten bietet Mentoring eine hochgradig individuell ausgerichtete Unterstützung von Nachwuchswissenschaftlerinnen. Die Mentee (oder auch die Mentorin) wählt die für sie erforderlichen Programmbausteine entsprechend ihres persönlichen Profils für ihren beruflichen Weg. Mentoring greift also passgenau dort, wo die Fragestellungen entstehen, und erweist sich als effizient und qualitativ hochwertig. Dazu die Äußerung einer Mentorin nach dem ersten Jahr: *„Das Mentoring-Projekt versucht eine Lücke zu schließen, deren eigentliche Größe erst durch den Versuch des Schließens offenbar wird.“*

### Nutzen: Mentorinnen

Der Nutzen aus dem Programm für die Mentorinnen scheint deutlich höher zu sein als ursprünglich angenommen. Eine Mentorin schreibt dazu, dass sie nicht angenommen habe, dass das Projekt ihr persönlich *„einen derartigen Benefit“* bringen würde.

Die Wahrnehmung der Wissenschaftlerinnen bzgl. ihrer eigenen Kompetenzen und Rolle in der Organisation hat sich durch das Engagement im Mentoring-Projekt sehr verändert. Fühlten sich viele der Frauen zuvor allein und isoliert in ihrem Arbeitsfeld – sicherlich ein zentraler Aspekt der wissenschaftlichen Karriere generell –, sehen sie sich nun neben anderen Mitstreiterinnen mit ähnlichen Wahrnehmungen, aber unterschiedlichen Erfahrungen und Kenntnissen über die Organisationsstrukturen, die synergetisch genutzt werden können. Eigene Stärken sind bewusster und auch für andere sichtbar geworden; der Blickwinkel hat sich erweitert und das Selbstwertgefühl wurde durch das Programm gesteigert. Es gibt nun vertraute Ansprechpartnerinnen, die im Austausch weiter unterstützen und als Forum zur Selbstreflexion dienen können. Innerhalb der Gruppe wurde eine energiegeladene hohe Motivation verbalisiert, die im nächsten Schritt kanalisiert und konkret genutzt wurde. Das heißt, dass die Motivation, sich auch weiterhin und noch stärker zu engagieren, zunehmend gestiegen ist.

Zusammenfassend lässt sich für die Mentorinnen ein besonderer Gewinn aus dem Programm hinsichtlich

- ihrer souveränen Selbstpräsentation,
- ihrer Zielsicherheit und Entscheidungsklarheit sowie
- dem Ausbau führungsrelevanter Kompetenzen konstatieren.

Entscheidend hierfür war an erster Stelle das hochwertige Schulungsangebot. Vor allem das vielfach von den Mentorinnen genutzte Einzelcoaching hat Reflexionsprozesse hinsichtlich ihrer persönlich-beruflichen Situation angeregt, die zum Teil auch zu einer Weiterentwicklung der *eigenen* Karrierepläne geführt haben. Hinzu kommt der sehr erfolgreiche Auf- und Ausbau von Netzwerken durch im Rahmen des Programms angestoßene gemeinsame Aktivitäten.

### Nutzen: Mentees

Ebenso wie die Mentorinnen ziehen die Mentees den größten Nutzen aus dem Programm

- aus dem Zuwachs an Selbstvertrauen und -sicherheit im wissenschaftlichen Umfeld,
- für die berufsrelevante Weiterentwicklung der Persönlichkeit, vor allem im Sinne des Kompetenzzuwachses hinsichtlich der Fähigkeit zur Selbstreflexion und der Wahrnehmung eigener Potenziale,
- in Bezug auf ihre Entscheidungssicherheit und Zielklarheit und
- hinsichtlich ihrer Karriere- und Lebensplanung.

Die Trainings spielten eine ebenso herausragende Rolle wie für die Mentorinnen. Entscheidend waren aber für die Mentees auch die Mentoring-Tandems. Ein Statement einer Mentee zu der Wertschöpfung aus dem Arbeitsbündnis: *„Sicher habe ich viel Mut dazu gewonnen, eine Kombination aus Karriere und Familie zu wagen, da mir meine Mentorin hierfür ein gutes Beispiel ist, dass man es einfach versuchen muss, und sich von den vielen Gegenstimmen der eigenen Umgebung nicht verunsichern lassen darf.“*

Mit diesen Erfolgen für beide Zielgruppen (Mentees und Mentorinnen), sehen wir das Ziel des Programms, Nachwuchswissenschaftlerinnen individuell zu fördern, in weiten Teilen umgesetzt. Einzig der Unterpunkt ‚Motivation zum Verbleib in der Wissenschaft‘ (vgl. Zielsetzung unter I. 1.), lässt sich für die Mentees nicht eindeutig verifizieren, jedoch auch nicht widerlegen. Alle anderen Unterpunkte sind mit der Kombination aller Mentoring-Bausteine erfüllt.

### Kompetenzen im Wissenschaftsbetrieb

Die größte Relevanz für den Kompetenzausbau und die weitere berufliche Entwicklung der Mentees hatten eindeutig die vielfältigen Kommunikationsseminare mit den Inhalten Gesprächsführung, Selfmarketing und Konfliktbewältigung. Diese Seminare hat-

ten für die Mentorinnen einen ebenso hohen Stellenwert wie für die Mentees. Insbesondere profitieren die Mentorinnen aber von den exzellenten Coachings und dem umfangreichen Führungskräfte-Training.

Die Mentees bemerken, dass das angebotene Schulungsprogramm, insbesondere das Kommunikationstraining, große Auswirkungen auf ihren Umgang mit Kollegen / -innen und Vorgesetzten habe und sinnigerweise in den regulären Lehrplan integriert werden müsse. Die vermittelten und erarbeiteten Inhalte seien im Prinzip unablässige Voraussetzungen im klinischen Alltag, im Umgang mit Mitarbeiter / -innen aber auch und gerade im Umgang mit Patient / -innen.

### **Vernetzung versus Seilschaften**

Die Vernetzung sowohl auf vertikaler als auch auf horizontaler Ebene hat sich permanent, vor allem auf die starke Eigeninitiative der Teilnehmerinnen hin, entwickelt. Insbesondere die zweitägigen Trainingseinheiten über mehrere Module haben den Gruppenprozess deutlich unterstützt und zur Vernetzung beigetragen. Daraus hat sich das vorbildliche „Frauenetzwerk für Frauen in Forschung und Führung in der Medizin“ entwickelt (s. o. Abschnitt III. 1.).

An dieser Gruppe ist besonders augenfällig geworden, welche Bedeutung dem Vertrauensverhältnis innerhalb von Netzwerken unter Frauen zukommt, um als in der Organisation ungleich vertretene Gruppe zusammenarbeiten zu können. So ist der Ausbau der Netzwerke unter Frauen nicht als eine Kopie traditioneller Seilschaften zwischen Männern, bei denen eher der instrumentelle Aspekt im Vordergrund zu stehen scheint, zu verstehen. Unter Frauen steht die berufliche Ebene unserer Wahrnehmung nicht so sehr im Mittelpunkt, sondern in erster Linie der starke *persönliche* Kontakt sowie das Mitteilen von individuellen Schwierigkeiten und Erfahrungen ohne Angst vor Gesichtsverlust als Basis der Vertrauensbildung. Dieser eher emotionale Aspekt des Networkings ist unserer Beobachtung nach sowohl für das Selbstvertrauen, den Mut für initiale Aktivitäten und die Souveränität im Arbeitsumfeld für Frauen von weitaus größerer Wichtigkeit als für ihre männlichen Kollegen.

Im Vergleich zu den Mentorinnen steckt der Vernetzungsprozess bei den Mentees noch in der Entwicklung. So konnten nur die Hälfte der befragten Mentees, die ‚Vernetzung‘ als primäres Ziel genannt haben, dieses auch umsetzen. Ebenso wurde der Anteil des Programms an der erfolgreichen Erweiterung von Netzwerken als eher gering beurteilt. Hier bedarf es noch einer intensiveren Ursachenanalyse.

### **Personalentwicklung in der Wissenschaft**

Dem Ziel der Personalentwicklung für Wissenschaftlerinnen konnte mit Hilfe des Mentoring-Programms weitreichend Genüge geleistet werden. Insbesondere durch die zahlreichen Trainingsangebote und die Gespräche in den Tandems wurden spezifische berufliche Anforderungen thematisiert und bearbeitet. Durch den kontinuierlichen angeregten Austausch unter den Teilnehmerinnen wurde karriererelevantes und auch fakultätsspezifisches Know-how weitervermittelt. Und auch hinsichtlich des sichtbar Machens weiblichen Wissenschaftspotenzials sind Ansätze des Erfolgs zu erkennen, korrespondierend mit dem gestärkten Selbstbewusstsein der Beteiligten und dem zunehmenden Zusammenschluss der Teilnehmerinnen.

### **Erhöhung des Frauenanteils in Leitungspositionen**

Ob sich der Frauenanteil in Leitungspositionen gemäß der Zielsetzung des Projektes erhöhen wird und aufgrund welcher Ursachen, lässt sich derzeit noch nicht feststellen.

Ungeachtet dessen haben sich etliche Teilnehmerinnen des Programms beruflich verbessert. Die entsprechenden Wissenschaftlerinnen sehen hier einen direkten Bezug ihres Erfolges zum Mentoring-Programm, insbesondere im Hinblick auf den Zuwachs an Selbstvertrauen und -sicherheit. Eine Mentee, derzeit mit einem Forschungsstipendium in Boston: *„Ich möchte nochmals unterstreichen, dass ich ohne dieses Projekt nicht da wäre, wo ich jetzt bin. Das Mentoring-Programm [hat mir] so viel Selbstvertrauen gegeben, dass ich mich überhaupt auf die Ausschreibung beworben und die Arbeitsgruppe in Boston angesprochen habe.“*

### **Strukturveränderung**

Hinsichtlich der strukturverändernden Zielsetzung des Projektes lässt sich zum derzeitigen Zeitpunkt konstatieren,

- dass sich das Standing und die Positionierung einzelner Projektteilnehmerinnen im Wissenschaftsbetrieb deutlich verbessert haben.
- Ebenso können wir eine stärker ausgeprägte Sensibilität im Hinblick auf Genderaspekte unter den Teilnehmerinnen feststellen.
- Und nicht zuletzt konnten spezifische Schulungsveranstaltungen bereits Transparenz in bestehende Aufstiegsmechanismen bringen.

Bisher läuft Mentoring neben den bestehenden, einer traditionellen Wissenschaftskultur verhafteten Strukturen mit ihren informellen Kommunikati-

ons- und Spielregeln, einem patriarchal geprägten Selbstverständnis und dem Glauben an die „Wissenschaft als Lebensform“ (vgl. *Krais und Beaufäys*). Das Mentoring-Programm hat mit dazu beigetragen, diese Strukturen sichtbar zu machen und in Frage zu stellen, wie beispielsweise die Intransparenz bestehender Aufstiegsmöglichkeiten oder die Problematik hausinterner Karrierechancen. Mentoring hat gezeigt, dass es mit der Bereitstellung paralleler Strukturen das Potenzial birgt, Wissenschaftlerinnen zu motivieren, ihren Weg in eine Führungsposition zu gehen.



## V. Ausblick: Aspekte der Nachhaltigkeit – Implementierungsstrategien

Bei allen Wünschen nach Strukturveränderung hinsichtlich Geschlechtergerechtigkeit dürfen die unterschiedlich entwickelten und unterschiedlich gewichteten Kompetenzen der Geschlechter nicht außer Acht gelassen werden. Das heißt, an dieser Stelle zunächst auch *differenziert* zu fördern, damit ein gewisser Stärkenausgleich auf beiden Seiten stattfindet. Aktive Chancengleichheit erfordert Investitionen in qualifizierte und hochqualifizierte Nachwuchskräfte bzw. in entsprechende Programme. Natürlich führt individuelle Förderung nicht per se zu strukturellen Veränderungen. Gleichwohl kann sie aber Veränderungsprozesse anstoßen.

Mentoring hat strukturveränderndes Potenzial (vgl. *Füger* und *Franzke* in: Akademische Seilschaften):

- So kann das Instrument Mentoring in Frauenförderpläne, Personal- und Strukturentwicklungspläne oder Zielvereinbarungen aufgenommen werden.
- Mentoring bildet Genderkompetenz aus und sensibilisiert Frauen und Männer für diskriminierende und lebensfeindliche Strukturen.
- Mentoring regt einen Reflexionsprozess über Förder- und Machtstrukturen an, ebenso wie über die eigene Führungs- und damit auch Förderrolle.
- Mentoring weist explizit auf über fachlich hinausgehende Aspekte und Bedingungen von Karriere in der Wissenschaft und Laufbahnplanung hin und macht diese sichtbar.
- Mentoring gibt Aufschluss über Defizite in den Lehrstrukturen für Mediziner/-innen und weist damit auf notwendige Ergänzungen oder Veränderungen hin.
- Die Unterstützung einer nicht selbst gewählten Nachwuchswissenschaftlerin im formellen Mentoring durchbricht das traditionelle Muster der „organisch gewachsenen Seilschaften“ (*Füger*, a. a. O.), das heißt, der informellen, quasi selbstlaufenden Förderung.
- Meiner Beobachtung nach führt erfolgreiches Mentoring bereits zu einer veränderten Kommunikations- und Informationskultur, zumindest unter den bisher Beteiligten des Programms.

Es gilt, die weiter oben beschriebenen Parallelstrukturen (vgl. IV.) zusammenzuführen. Erst die von der Hochschule explizit gewollte Verankerung und damit Versteigerung von Mentoring in die Organisation macht eine Perspektive hinsichtlich Struktur- und Kulturveränderung möglich und damit verbunden das notwendige Aufbrechen verfestigter Machtmechanismen. Denn solange Männer fast allein die Führungspositionen bekleiden und Standards definieren, besteht keine unmittelbar erkennbare Notwendigkeit, Voraussetzungen zu

schaffen, die Geschlechtergerechtigkeit fördern. Und solange nur vereinzelt Frauen die oberste Führungsebene erreichen, besteht immer die latente Gefahr, dass diese sich den gegebenen Strukturen eher anpassen und diese damit perpetuieren als sie zu modifizieren. Daher müssen Frauen gleichermaßen Entscheidungsträgerinnen sein, um einem festgeschriebenen Rollenverständnis erfolgreich entgegenwirken zu können.

### Welcher Schritte zur Integration von Mentoring in die Fakultät bedarf es nun konkret?

#### 1) Koordinationsplattform

Die Mentoring-Partnerschaft zwischen der Mentorin und der Mentee stellt das Herzstück von Mentoring generell dar. Eine Unterstützung von außen im Hinblick auf die Vermittlung einer geeigneten Mentorin erscheint unablässig. Ebenso wichtig ist eine beratende Begleitung in bestimmten Phasen der Mentoring-Partnerschaft durch die Projektkoordinatorin. Somit ist die Einrichtung und Finanzierung einer Koordinationsstelle zu sichern.

Insbesondere zur erfolgreichen Installation des Bündnisses ist ein umfassender Einführungs-Workshop für die Mentees zur Zieldefinition, aber auch zur Klärung von Rahmenbedingungen und des Rollenverständnisses, sowie eine ausführliche Rollenreflexion als fester und wesentlicher Bestandteil des Programms notwendig.

Grundsätzlich lässt sich schlussfolgern, dass eine verantwortliche Ansprechperson für die Projektorganisation unablässig ist.

Insbesondere scheinen folgende Aufgaben, die für den nachhaltigen Nutzen eines solchen Programms unumgänglich sind, nur mit einer Projektkoordinatorin/-leiterin zielführend umgesetzt werden zu können:

- Projektsteuerung, -leitung (praktisch)
- Öffentlichkeitsarbeit, Marketing
- Akquirierung von Mentor/-innen
- Vermittlung geeigneter Mentor/-innen an die Mentees (Matching)
- Vorbereitung der Mentor/-innen und Mentees auf ihre Rolle und Aufgabe
- Begleitung und Beratung der Mentoring-Partnerschaften
- Ansprechpartnerin für Verfahrensfragen
- Organisation und Koordination von Trainingsangeboten
- Bindeglied zwischen diversen hochschulrelevanten Einheiten (Leitung, Referate, Gremien, Personalentwicklung etc.)
- überregionale Vernetzung mit anderen Hochschul-Programmen und entsprechenden Koordinatorinnen

- Evaluation
- Weiterentwicklung des Konzeptes

## **2) Schulungsprogramm**

Das begleitende Trainingsprogramm wurde punktuell über die Jahre dem Bedarf der Zielgruppe entsprechend modifiziert.

Als Schwerpunkte hervorzuheben sind hierbei entsprechend der Evaluationsergebnisse:

- Coaching (karriererelevante Fragestellungen, Selbstmanagement, Berufungsverfahren),
- Führung,
- Selbstpräsentation,
- Kommunikations- und Konfliktkompetenz.

Diese Inhalte sollten immer auch unter der Berücksichtigung von Genderaspekten bearbeitet werden. Diese Kompetenzförderungsangebote sind auch in Zukunft als feste Programmbestandteile einzuplanen.

## **3) Zielgruppenerweiterung**

Bisher nahmen an dem hausinternen Programm im Hinblick auf das langfristige Ziel, den Frauenanteil in den Leitungsebenen zu erhöhen, ausschließlich Frauen teil, und zwar sowohl in der Rolle der Mentee als auch in der Rolle der Mentorin. Für die meisten Mentees ist von großer Bedeutung, eine Frau als Mentorin zu haben, die ihnen Vorbild ist und von deren spezifischen geschlechtsbezogenen Erfahrungen sie im strukturell von Männern geprägten Wissenschaftsbetrieb profitieren können (vgl. hierzu II. 5.).

Nicht zuletzt haben die Projektteilnehmerinnen die homogene Besetzung der Seminare als bereichernd erlebt. Es ist bekannt, dass die Zusammenarbeit in Trainingsangeboten, die der Persönlichkeitsentwicklung dienen, in der Regel eine andere Wirkung erzielt, wenn die Gruppen heterogen besetzt sind. Auch hier spielt der Vertrauensaspekt wieder eine bedeutende Rolle. So ist die Bereitschaft in reinen Frauenseminaren häufig höher, sich offener sowohl über die eigenen Schwächen oder Unsicherheiten zu äußern als auch selbstbewusst eigene Kompetenzen oder Stärken zu benennen und sich diesen entsprechend zuzuwenden. In der Konsequenz erleben die Teilnehmerinnen homogen besetzte Seminare häufig als effektiver.

Daher sollte auch perspektivisch genau abgewogen werden, bei welchen Trainingseinheiten welche Gruppenzusammensetzung unter der Berücksichtigung von Genderaspekten sinnvoll erscheint. Insbesondere im Führungskräfte-Training spiegelten die Rückmeldungen der Teilnehmerinnen sowie einer Trainerin den Effekt wider, dass Frauen in einer geschlechtshomogenen Gruppenzusammensetzung die Chance zur Entwicklung einer unbeeinflussten Führungsidentität eher wahrnehmen als in einer heterogenen Gruppe, zumal der Männeranteil in Führungskräfte-schulungen regelmäßig deutlich überwiegt.

In Zukunft sollten jedoch unter der Berücksichtigung der vorangehenden Einwände sowohl Wissenschaftlerinnen als auch Wissenschaftler (Ärzte / Ärztinnen) in Leitungsfunktionen die Mentor- / innenrolle einnehmen können, ergänzt diese doch die eigene Führungskompetenz in einer besonderen Weise im Sinne der Sensibilisierung für Genderaspekte und der bewusst eingesetzten Unterstützungsrolle. Ebenso gilt es, die Kompetenzen der Männer reflektiert zu nutzen und sie in ihrer Verantwortung für die genderbewusste Nachwuchsförderung abzuholen. Zudem ist die Abbildung der Realität, nämlich das Zusammenwirken von Männern und Frauen, ausbalanciert (!) in das Projekt zu integrieren, nicht zuletzt auch aus dem Grunde der größeren öffentlichen Akzeptanz des Instrumentes Mentoring.

Erste Schritte in diese Richtung wurden bereits mit der überregionalen Ausweitung des Projektes auf die Charité Berlin gemacht (vgl. III. 2.).

Langfristig sollte das Mentoring-Programm im Sinne der Chancengleichheit und der Geschlechtergerechtigkeit ggf. dem gesamten wissenschaftlichen Nachwuchs, also Frauen *und* Männern zur Verfügung stehen. Der Aspekt Frauenförderung darf hierbei gleichwohl nicht aus dem Auge geraten, solange tradierte Wertvorstellungen und fixierte Strukturen Frauen daran hindern, mit gleichen Chancen am Aufstieg in Wissenschaft und Forschung zu partizipieren. Denkbar wäre ein zum Anteil habilitierter Frauen und Männer umgekehrt proportionaler Schlüssel hinsichtlich der Teilnehmenden-Anzahl. In diesem Sinne wäre ein geeignetes Kontrollinstrument zu etablieren.

## **4) Institutionelle Kooperationen**

In Zukunft ist der verbindliche und noch stärkere Einbezug der Personalentwicklung in die Gestaltung des Rahmenprogramms wichtig. Gleichzeitig wäre eine enge Kooperation mit dem Frauen- und Gleichstellungsbüro nach wie vor notwendig, gerade auch im Hinblick auf den Frauenförderaspekt und die Absicherung eines gleichberechtigten bzw. ausgewogenen Zugangs von Frauen und Männern zum Programm.

## **5) Strukturelle Anbindung**

Die strukturelle Anbindung eines institutionalisierten Mentorings als gleichstellungspolitisches Instrument sollte unserer Vorstellung nach beim Vorstand liegen. Nur eine tatsächliche Vertretung durch die oberste Leitung ermöglicht die Erfüllung des Gleichstellungsauftrags unter besonderer Berücksichtigung der Bereiche Forschung, Lehre und Krankenversorgung.

Das postulierte Ziel der Chancengleichheit für Frauen und Männer erfordert eine Verknüpfung von individueller Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses mit personalentwickelnden Maßnahmen unter Einbezug erfolgreicher Mentoring-Elemente, wie fachübergreifende kompetenzfördernde Trainings unter Berücksichtigung genderspezifischer Aspekte, interdisziplinäre Vernetzung und die Entwicklung transparenter Kommunikationsstrukturen.

## Dank

Ich danke Frau Dr. Amend-Wegmann als ehemaliger und Frau Ehlert als derzeitiger Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten für ihre Impulse und strategische Unterstützung, ihr Vertrauen in meine Arbeit und ihre kritische Durchsicht dieses Berichtes. Ebenso danke ich meinen Kolleginnen im Frauen- und Gleichstellungsbüro für ihre uneingeschränkte Hilfsbereitschaft vor allem in organisatorischer Hinsicht. Natürlich gebührt allen Teilnehmerinnen des Programms ein großer Dank für ihr Engagement und ihre Anregungen, ohne die eine Optimierung des Programms nicht denkbar gewesen wäre, ganz besonders auch denjenigen, die sich über die „bloße“ Teilnahme hinaus für das Programm eingesetzt haben. Ebenso danke ich den Trainerinnen für ihre Kooperationsbereitschaft und inhaltliche Mitgestaltung des Programms. Insbesondere hat Frau Dipl.-Psych. Kemmler-Drews, die eine Vielzahl der Mentorinnen gecoacht hat, meine Arbeit und mich die ganzen Jahre über in langem persönlichem Austausch begleitet. Hierfür meinen ganz persönlichen Dank! Ausdrücklich danken möchte ich ebenfalls den Mitstreiterinnen des Forums Mentoring, die mich in gemeinsamen Diskussionen immer wieder ermutigt und inspiriert haben. Die Vernetzung auf dieser Ebene hat mir wieder einmal gezeigt, wie bereichernd und notwendig der Austausch außerhalb des eigenen „Reviere“ sein kann. Nicht zuletzt möchte ich an dieser Stelle allen hausinternen Unterstützerinnen und Unterstützern des Projektes herzlich für ihre Gesprächsbereitschaft, ihre Ideen und ihr Wohlwollen danken. Dazu gehören die Schirmherrin des Projektes, Frau Prof. Dr. Wiesemann, der Beirat Mentoring, die Personalentwicklung, die Stabsstelle Presse und Öffentlichkeitsarbeit und natürlich der Vorstand. Mein letzter Dank geht an das Ministerium, ohne dessen Mittelbereitstellung das Projekt so nicht hätte durchgeführt werden können, insbesondere an Frau Idel, die mir durch ihre hohe Kooperationsbereitschaft und ihr unbürokratisches Bearbeiten der Anträge die Arbeit sehr erleichtert hat!

## Literaturverzeichnis

*Abele-Brehm, Prof. Dr. Andrea*, in: *ÄRZTIN*, Zeitschrift des Deutschen Ärztinnenbundes, Sonderheft Ärztinnen: Zukunftsperspektive für die Medizin, Mai 2002

*Allmendinger, Jutta, Stefan Fuchs, Janina von Stebut*, Should I stay or should I go? Mentoring, Verankerung und Verbleib in der Wissenschaft, in: Page, Leemann (Hrsg.), *Karriere von Akademikerinnen*, Bern 2000

*Franzke, Dr. Astrid*, Institutionelle Potenziale und Veränderungen – Mentoringprogramme für Frauen an niedersächsischen Hochschulen, Evaluation 2003 bis 2005, Hrsg. Landeskonferenz Niedersächsischer Hochschulfrauenbeauftragter, Hildesheim 2005

*Franzke, Dr. Astrid*, Mentoring und Strukturveränderung, in: Nienhaus, Pannatier, Töngi (Hrsg.), *Akademische Seilschaften*, Bern 2005

*Füger, Helene*, Sag mir, wo die Strukturen sind – Ziele, Ergebnisse und Perspektiven des Réseau romand de mentoring pour femmes, in: Nienhaus, Pannatier, Töngi (Hrsg.), *Akademische Seilschaften*, Bern 2005

*Haasen, Nele*, Mentoring, Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept, Augsburg 2001

*Kaczmarczyk, Prof. Dr. med. Gabriele, Dr. med. Erika Schulte (Hrsg.)*, Chancengleichheit an Medizinischen Fakultäten und Universitätsklinika in Deutschland, erstellt im Auftrag der Kommission Klinika der Bundeskonferenz der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten an Hochschulen, Berlin 2002

*Krais, Prof. Dr. Beate, Sandra Beaufaÿs*, Wissenschaftskultur und Geschlechterordnung – Verborgene Mechanismen der Macht, in: Nienhaus, Pannatier, Töngi (Hrsg.), *Akademische Seilschaften*, Bern 2005

*Leemann, Regula Julia, Bettina Heintz*, Mentoring und Networking beim wissenschaftlichen Nachwuchs. Empirische Ergebnisse einer Studie zu Karriereverläufen von Frauen und Männern an den Schweizer Hochschulen, in: Page, Leemann (Hrsg.), *Karriere von Akademikerinnen*, Bern 2000

*Nienhaus, Doris, Gaël Pannatier, Claudia Töngi (Hrsg.)*, Akademische Seilschaften, Mentoring für Frauen im Spannungsfeld von individueller Förderung und Strukturveränderung, Bern 2005

*Page, Julie, Regula Julia Leemann (Hrsg.)*, Karriere von Akademikerinnen, Bedeutung des Mentoring als Instrument der Nachwuchsförderung, Schriftenreihe Bundesamt für Bildung und Wissenschaft, Bern 2000 / 1d

Georg-August-Universität Göttingen  
Bereich Humanmedizin  
Frauen- und Gleichstellungsbüro



**Auswertungsbogen zum Mentoring-Projekt**

Nennen Sie bitte Ihr Geburtsjahr: 19 \_\_\_\_

sowie die Anfangs- und Endbuchstaben der Vornamen Ihrer Eltern: Vater [\_\_\_\_] Mutter [\_\_\_\_].

Diese Angaben dienen der Anonymisierung der Daten und werden ausschließlich für die Auswertung des Programms und als Kennung für eine spätere Nachbefragung verwendet.

Einstieg in das Programm: \_\_\_\_/\_\_\_\_/200\_\_\_\_  
Monat Jahr

als Medizinerin  Biologin  Psychologin

Wie war Ihre berufliche Position vor Einstieg in das Programm?

- Studentin
- Doktorandin
- Postdoktorandin
- Studentin im PJ
- ÄiP
- Ärztin in Weiterbildung
- Oberärztin

Andere: \_\_\_\_\_

Wie ist Ihr derzeitiger Status?

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

Georg-August-Universität Göttingen  
Bereich Humanmedizin  
Frauen- und Gleichstellungsbüro



**Auswertungsbogen zum Mentoring-Projekt**

Welche für Sie persönlich bedeutenden berufsbezogenen Entwicklungsschritte haben Sie darüber hinaus während der Laufzeit des Mentoring-Projektes gemacht?

-----

-----

-----

-----

Woran merken Ihre Vorgesetzten ggf., dass Sie sich in persönlich-beruflicher Hinsicht weiterentwickelt haben?

-----

-----

Aus welchem Baustein des Mentoring-Programms konnten Sie für sich persönlich den größten Nutzen ziehen?

- Mentoring-Tandem
- Netzwerk
- Training
- Coaching

Bitte markieren Sie den für Sie wichtigsten Baustein mit 1, den nächst wichtigsten mit 2 usw.

Was hat Ihnen im Rahmen des Mentoring-Programms gefehlt bzw. was hätten Sie sich noch (mehr) gewünscht? Warum?

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----



**Auswertungsbogen zum Mentoring-Projekt**

Wie groß schätzen Sie den Einfluss der einzelnen Bausteine (Tandem, Netzwerk, Training, Coaching) ein im Hinblick auf

|  | Tandem                | Netzwerk              | Training              | Coaching              |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <i>Bitte verwenden Sie für Ihre Bewertung die Zahlen</i> |                       |                       |                       |                       |
| 1 = sehr groß  |                       |                       |                       |                       |
| 2 = groß   |                       |                       |                       |                       |
| 3 = mittel   |                       |                       |                       |                       |
| 4 = gering   |                       |                       |                       |                       |
| 5 = gar nicht  |                       |                       |                       |                       |
| <i>und füllen Sie jedes Feld aus!!</i>                   |                       |                       |                       |                       |
| Ihre Sozialkompetenz?                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihre Beratungskompetenz?                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihre Führungskompetenz?                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihre Genderkompetenz?                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihre fachliche Kompetenz?                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihren Arbeitsalltag?                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihr Selbstmanagement (-organisation)?                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihr strategisches Denken?                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eigene Entscheidungsprozesse?                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihre berufl. Orientierung / Entwicklung?                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihre Lebensplanung (Familie / Beruf)?                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihre persönliche Entwicklung?                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihre Selbstsicherheit / Ihr Standing?                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion?                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihr Kontakt-Netz?  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihren Einblick in die Praxis?                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



**Auswertungsbogen zum Mentoring-Projekt**

Pflegen Sie weiterhin Kontakt zu Ihrer Mentorin? ja  nein

Wenn nein: Über welchen Zeitraum waren Sie im Mentoring-Tandem aktiv?

Von [ ]/[ ] / 200[ ] bis [ ]/[ ] / 200[ ]  
 Monat Jahr Monat Jahr

Wie gut haben Sie sich auf das Mentoring-Tandem vorbereitet gefühlt?  
 sehr gut      gar nicht

Welche Bedeutung hatte für Sie das Arbeitsbündnis (Tandem) mit einer Frau als Mentorin?  
 sehr große      gar keine

In welcher Hinsicht?

-----  
 -----  
 -----

Zu meiner Mentorin bestand eine fachliche Nähe  fachliche Distanz

Welche Wirkung hatte dies Ihrer Einschätzung nach auf den qualitativen Nutzen der Mentoring-Partnerschaft für Sie?

-----  
 -----  
 -----  
 -----

Georg-August-Universität Göttingen  
 Bereich Humanmedizin  
 Frauen- und Gleichstellungsbüro



**Auswertungsbogen zum Mentoring-Projekt**

Welche Trainingsangebote haben Ihnen in einem Ranking von 1 bis 5 persönlich am meisten Nutzen eingebracht?

- Einführungs-Workshop
  - Kommunikation: Präsentation und Selfmarketing
  - Kommunikation: Rhetorik und Gesprächsführung
  - Kommunikation: Konfliktmanagement
  - Visualisierungs-Training
  - Führungskräftetraining
  - Zeit- und Selbstmanagement
  - Online-Training: Zeit und Ziele
  - Englisch-Konversation
  - Selbstpräsentation / (Farb- und Stilberatung)
  - Bewerbungstraining: Das Vorstellungsgespräch / Einstellungsgespräch
  - EDV-Kurs(e): .....
  - Vortrag: Gremien- und Kommissionsarbeit
  - Vortrag: Die Kunst des Klügelns - Networking
  - Workshop: Weibliche Führungstugenden
  - Einzelcoaching
  - Gruppencoaching
- Welches Angebot (Thema und Veranstaltungsform) hätten Sie sich noch gewünscht?  
 .....  
 .....

Georg-August-Universität Göttingen  
 Bereich Humanmedizin  
 Frauen- und Gleichstellungsbüro



**Auswertungsbogen zum Mentoring-Projekt**

Welche Ziele haben Sie ursprünglich mit der Teilnahme an dem Programm verbunden?

Versehen Sie Ihre Ziele bitte mit einem Ranking beginnend mit 1 = vorrangigstes Ziel!

- Berufsfeldorientierung
- Unterst. beim Übergang in den Beruf
- Konkrete „projektbezogene“ Unterstützung
- Karriere- und Lebensplanung
- Ziele und Möglichkeiten erkennen
- Erweiterung von Netzwerken
- Erwerb weiterer Qualifikationen
- Reflexion eigener Kompetenzen
- Anderes: .....
- Weiteres: .....

Haben sich Ihre Zielvorstellungen im Laufe des Programms verändert? ja  nein   
 Wenn ja, in welcher Hinsicht?  
 .....  
 .....

Bei welchen Zielsetzungen konnte Ihre Mentorin Sie gut unterstützen?  
 .....  
 .....

Und bei welchen weniger? Weshalb?  
 .....  
 .....



**Auswertungsbogen zum Mentoring-Projekt**

Wie hoch schätzen Sie den Anteil des Mentoring-Programms an Ihrem Erfolg ein, gemessen an Ihren Zielsetzungen?      0%   25   50   75   100%

0    25    50    75    100

Ziel 1: \_\_\_\_\_      0%   25   50   75   100%

0    25    50    75    100

Ziel 2: \_\_\_\_\_      0%   25   50   75   100%

0    25    50    75    100

Ziel 3: \_\_\_\_\_      0%   25   50   75   100%

0    25    50    75    100

Ziel 4: \_\_\_\_\_      0%   25   50   75   100%

0    25    50    75    100

Ziel 5: \_\_\_\_\_

Weiteres: \_\_\_\_\_

Wie zufrieden waren Sie mit der gesamten Organisation / Koordination des Mentoring-Programms?      sehr      gar nicht

1    2    3    4    5

Was könnte ggf. verbessert werden?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Welche Bedeutung hatte für Sie, dass das Mentoring-Projekt ein Angebot des Frauen- und Gleichstellungsbüros ist / war?      große      gar keine

1    2    3    4    5

In welcher Hinsicht?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



**Auswertungsbogen zum Mentoring-Projekt**

Hat Ihrer Einschätzung nach Mentoring als Instrument der Nachwuchsförderung eine besondere Bedeutung in der Humanmedizin?      ja     nein

Inwiefern?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Würden Sie Mentoring weiter empfehlen?      ja     nein

Warum? / Warum nicht?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Würden Sie sich selber in Zukunft als Mentorin zur Verfügung stellen?      ja     nein

Weshalb? / Weshalb nicht?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Hier können Sie gerne noch weitere Anregungen und Kommentare vermerken:

*Nochmals vielen Dank für Ihre Mithilfe!*

Georg-August-Universität Göttingen  
 Bereich Humanmedizin  
 Frauen- und Gleichstellungsbüro



**Auswertungsbogen zum Mentoring-Projekt**

Nennen Sie bitte Ihr Geburtsjahr: 19 \_\_\_\_

sowie die Anfangs- und Endbuchstaben der Vornamen Ihrer Eltern: Vater [\_\_\_\_] Mutter [\_\_\_\_].

Diese Angaben dienen der Anonymisierung der Daten und werden ausschließlich für die Auswertung des Programms und als Kennung für eine spätere Nachbefragung verwendet.

Einstieg in das Programm: [\_\_\_\_] / 200[\_\_\_\_]  
Monat Jahr

Wie war Ihre berufliche Position vor Einstieg in das Programm?

- Assistentin
- Oberassistentin
- Arbeitsgruppen-Leiterin
- Habilitandin
- Habilitation
- Juniorprofessorin
- Oberärztin
- Chefärztin
- Apl.-Professorin
- C3- bzw. W2-Professorin
- C4- bzw. W3-Professorin
- Abteilungsleiterin

Anderer: \_\_\_\_\_

Wie ist Ihr derzeitiger Status?

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

Georg-August-Universität Göttingen  
 Bereich Humanmedizin  
 Frauen- und Gleichstellungsbüro



**Auswertungsbogen zum Mentoring-Projekt**

Welche für Sie persönlich bedeutenden berufsbezogenen Entwicklungsschritte haben Sie darüber hinaus während der Laufzeit des Mentoring-Projektes gemacht?

-----  
 -----  
 -----  
 -----

Woran merken Ihre Vorgesetzten ggf., dass Sie sich in persönlich-beruflicher Hinsicht weiterentwickelt haben?

-----  
 -----

Aus welchem Baustein des Mentoring-Programms konnten Sie für Mentoring-Tandem  sich persönlich den größten Nutzen ziehen?

Bitte markieren Sie den für Sie wichtigsten Baustein mit 1, den Netzwerk  nächst wichtigsten mit 2 usw.

- Training
- Coaching

Was hat Ihnen im Rahmen des Mentoring-Programms gefehlt bzw. was hätten Sie sich noch (mehr) gewünscht? Warum?

-----  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----



**Auswertungsbogen zum Mentoring-Projekt**

Wie groß schätzen Sie den Einfluss der einzelnen Bausteine (Tandem, Netzwerk, Training, Coaching) ein im Hinblick auf

Bitte verwenden Sie für Ihre Bewertung die Zahlen  
 1 = sehr groß  
 2 = groß  
 3 = mittel  
 4 = gering  
 5 = gar nicht  
 und füllen Sie in dem Feld aus!

|                                       | Tandem                | Netzwerk              | Training              | Coaching              |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ihre Sozialkompetenz?                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihre Beratungskompetenz?              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihre Führungskompetenz?               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihre Genderkompetenz?                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihren Arbeitsalltag?                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihr Selbstmanagement (-organi.)?      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihr strategisches Denken?             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Eigene Entscheidungsprozesse?         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihre berufliche Entwicklung?          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihre persönliche Entwicklung?         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihre Selbstsicherheit / Ihr Standing? | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihre Fähigkeit zur Selbstreflexion?   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ihr Kontakt-Netz?                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |



**Auswertungsbogen zum Mentoring-Projekt**

Pflegen Sie weiterhin Kontakt zu Ihrer Mentee? ja  nein

Wenn nein: Über welchen Zeitraum waren Sie im Mentoring-Tandem aktiv?  
 Von [ ]/[ ] / 200[ ] bis [ ]/[ ] /  
 Monat Jahr Monat Jahr

Wie gut haben Sie sich auf das Mentoring-Tandem vorbereitet gefühlt?  
 sehr gut      gar nicht

Zu meiner Mentee bestand eine fachliche Nähe  fachliche Distanz

Welche Wirkung hatte dies auf die Weiterentwicklung Ihrer Beratungskompetenz?  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

Bei welchen Themen und Fragestellungen Ihrer Mentee konnten Sie diese gut unterstützen?  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

Und bei welchen weniger? Weshalb?  
 -----  
 -----  
 -----  
 -----

Georg-August-Universität Göttingen  
 Bereich Humanmedizin  
 Frauen- und Gleichstellungsbüro



**Auswertungsbogen zum Mentoring-Projekt**

Welche Trainingsangebote haben Ihnen in einem Ranking von 1 bis 5 persönlich am meisten Nutzen eingebracht?

- Bewerbungstraining für Berufungsverfahren
- Beratungskompetenz für Mentorinnen
- Selbstdarstellung im Beruf – Wirkung optimieren
- Führungskräftetraining
- Zeit- und Selbstmanagement
- Online-Training: Zeit und Ziele
- Kommunikation: Präsentation und Selfmarketing
- Kommunikation: Rhetorik und Gesprächsführung
- Kommunikation: Konfliktmanagement
- Englisch-Konversation
- Selbstpräsentation / (Farb- und Stilberatung)
- Bewerbungstraining: Das Vorstellungsgespräch / Einstellungsgespräch
- EDV-Kurs(e): \_\_\_\_\_
- Vortrag: Gremien- und Kommissionsarbeit
- Vortrag: Die Kunst des Klügelns – Networking
- Workshop: Weibliche Führungstugenden
- Einzelcoaching
- Gruppencoaching

Welches Angebot (Thema und Veranstaltungsform) hätten Sie sich noch gewünscht?

\_\_\_\_\_

Georg-August-Universität Göttingen  
 Bereich Humanmedizin  
 Frauen- und Gleichstellungsbüro



**Auswertungsbogen zum Mentoring-Projekt**

Welche Ziele haben Sie ursprünglich mit der Teilnahme an dem Programm verbunden?

- Karriereplanung
- Erweiterung von Netzwerken
- Erwerb weiterer Qualifikationen
- Reflexion eigener Kompetenzen
- Anderes: \_\_\_\_\_
- Weiteres: \_\_\_\_\_

Welche der von Ihnen angestrebten Ziele konnten Sie während der Laufzeit des Mentoring-Programms umsetzen? Und was war für die Umsetzung besonders hilfreich?

-----  
 -----  
 -----

Wie hoch schätzen Sie den Anteil des Mentoring-Programms an Ihrem Erfolg ein, gemessen an Ihren Zielsetzungen?

|               | 0%                    | 25%                   | 50%                   | 75%                   | 100%                  |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ziel 1: _____ | <input type="radio"/> |
| Ziel 2: _____ | <input type="radio"/> |
| Ziel 3: _____ | <input type="radio"/> |
| Ziel 4: _____ | <input type="radio"/> |

Weiteres: \_\_\_\_\_





