

# Innovative Ansätze zur Personalentwicklung in der Hochschulmedizin

## Mentoring – Training – Networking für Postdoktorand/innen

**Renate Petersen**  
**Wolfgang Sauerwein**



Die speziellen Belastungen, denen der wissenschaftliche Nachwuchs in der Medizin aus Aufgaben in der Krankenversorgung, der Weiterbildung zum Facharzt, ihrer Qualifikation in der Lehre und der Vorbereitung einer wissenschaftlichen Karriere ausgesetzt ist, fanden lange Zeit wenig Beachtung. Es wurden insbesondere kaum systematische Förderprogramme innerhalb der Medizinischen Fakultäten fachübergreifend aufgebaut.

Ziel des nachfolgend vorgestellten Personalentwicklungsprogramms für Postdoktorand/innen der Medizinischen Fakultät der Universität Duisburg-Essen ist es, die Karriereplanung der Nachwuchswissenschaftler/innen durch individuelle Förderung und gezielte Vernetzung in der medizinischen Scientific Community zu unterstützen. Gleichzeitig ist hiermit ein wichtiger Beitrag zur Organisationsentwicklung am Universitätsklinikum intendiert.

Mit MediMent (exklusiv für Frauen) und MediMent-Peer (für Frauen und Männer) werden zwei Mentoring-Programme angeboten, die jeweils aus drei Modulen bestehen: Mentoring – Training – Networking.

Gliederung	Seite
<b>1. Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>2. Modul Mentoring</b>	<b>4</b>
<b>3. Modul Seminarprogramm</b>	<b>8</b>
<b>4. Modul Networking</b>	<b>15</b>
<b>5. Struktur und Prozessbegleitung</b>	<b>16</b>
<b>6. Vorteile für die Beteiligten</b>	<b>17</b>

## 1. Einleitung

### Entscheidung zur Wissenschaftskarriere – und nun?

Nach der Promotion im Fachbereich Medizin entscheiden sich viele Wissenschaftler/innen für einen akademischen Werdegang, weil sie neben patientenorientierten Tätigkeiten gerne weiterhin ihrem Forschungsinteresse nachgehen möchten. Für Naturwissenschaftler/innen bietet eine PostDoc-Stelle auch an einer Medizinischen Fakultät einen ersten Einstieg. Ärzte hingegen müssen im Allgemeinen auch die Weiterbildung zum Facharzt absolvieren, da für ein klinisches Fach aus guten Gründen der Facharzt eine der Voraussetzungen zur Habilitation darstellt. Es resultiert eine erhebliche Mehrfachbelastung aus den Anforderungen des klinischen Alltags, den Verpflichtungen in der Hochschullehre und der Notwendigkeit, darüber hinaus auch eine wissenschaftliche Qualifikation zu erreichen.

### Grundlegende Fragen

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

### Nachwuchsförderung ist Innovationsförderung

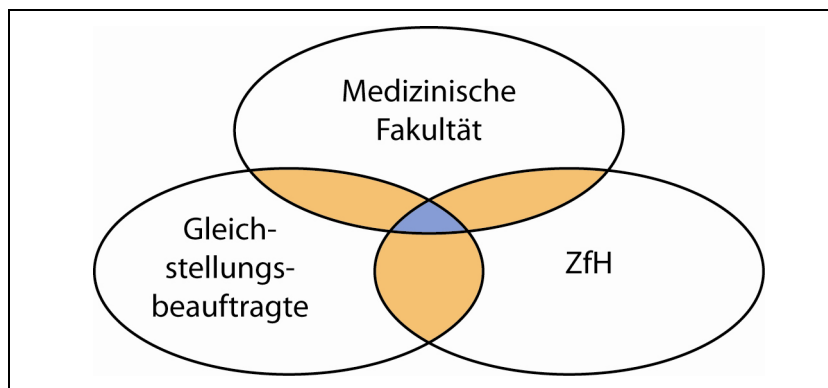
Im Hinblick auf die Sicherung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Hochschulen spielen Profilbildung, Qualitätssicherung und Nachwuchsförderung eine strategisch entscheidende Rolle zur nachhaltigen Sicherung international wettbewerbsfähiger Spitzenforschung. Es ist eine zentrale Herausforderung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

### Anforderungen an Professuren

Im Zuge der umfassenden Reformprozesse verändert sich gleichzeitig das Anforderungsprofil an Professuren. Neben herausragenden medizinischen Fähigkeiten und wissenschaftlichen Leistungen sind Führungsqualitäten, hochschul- und wissenschaftspolitisches Engagement sowie strategische Kompetenzen erforderlich. Wie bereitet ein Universitätsklinikum seinen Nachwuchs hierauf vor?

**Mentoring in der Hochschulmedizin: Das Konzept**

Die hier vorgestellten Personalentwicklungsprogramme MediMent und MediMent-Peer werden am Universitätsklinikum Essen bereits seit mehreren Jahren durchgeführt und stetig weiterentwickelt. Sie werden als Auftrag der Medizinischen Fakultät an das universitätsinterne Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung (ZfH) in Kooperation mit Mitgliedern der Lenkungsgruppe aus der Medizinischen Fakultät und der Gleichstellungsbeauftragten realisiert.



**Abb. J 1.6-1 Organisationsstruktur**

Das Medizin-Mentoring soll Antworten auf die eingangs gestellten Fragen finden, durch Informationstransfer einen wichtigen Beitrag zur Organisationsentwicklung leisten und gleichzeitig Maßnahmen ergreifen, die Unterrepräsentanz von Frauen in wissenschaftlichen Führungspositionen mittel- bis langfristig auszugleichen. Ziel ist die systematische Karriereförderung und fachübergreifende Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Mediziner/innen und Naturwissenschaftler/innen der Medizinischen Fakultät, die eine wissenschaftliche Karriere anstreben, erwerben Handlungswissen über Strukturen, Prozesse und Spielregeln im medizinischen Wissenschaftsbetrieb. Ferner haben sie die Gelegenheit, sich auf Führungsaufgaben durch die Ausbildung von Schlüsselkompetenzen vorzubereiten und eigene wissenschaftliche Netze zum effizienten Einstieg in die medizinische Scientific Community zu bilden.

Als „Lernende Organisation“ profitiert die Universität ihrerseits durch die hieraus entstehenden Synergieeffekte.

Das hier vorgestellte Konzept besteht aus drei Modulen, die anschließend detailliert beschrieben werden:

**Ziele für Mentee und Organisation**

**MediMent besteht aus drei Modulen**

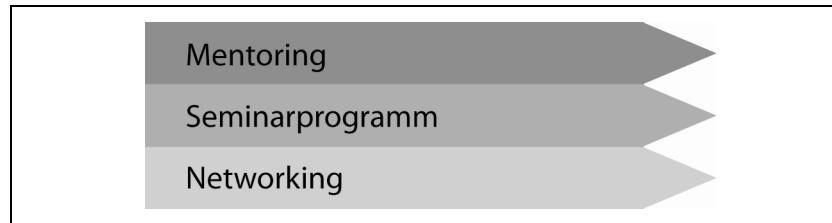


Abb. J 1.6-2 Die drei Module des Mentoring-Programms

## 2. Modul Mentoring

### Ziele und Inhalte

Mentoring spielt in der Personalentwicklung seit Langem eine besondere Rolle. Eine erfahrene Person (Mentor/in) gibt für einen begrenzten Zeitraum ihr Erfahrungswissen informell an eine weniger erfahrene Person (Mentee) zur Unterstützung ihrer beruflichen und persönlichen Karriere weiter. Dies ist in der traditionellen Form jedoch nur für jene Personen zugänglich, die von einer im Status höher gestellten Person hierfür erwählt werden. Beziehungen dieser Art entstehen durch subjektive Selektionsprozesse und sind nicht selten durch paternalistische Mechanismen und Abhängigkeitsstrukturen geprägt. Mit dem vorliegenden Konzept soll diesem selektiven Förderprozess sowohl in der Qualität der Förderbeziehung als auch durch die hieraus entstehenden neuen Netzwerke entgegengewirkt werden.

### Neu: Autoritäts- statt Machtbeziehung

Bezüglich der Qualität der Förderbeziehung geht das vorliegende Mentoring-Konzept von einer Autoritäts- statt einer Machtbeziehung aus. Mentor/innen werden in diesem Sinne als Personen verstanden, die andere wachsen lassen und nicht als solche, die strukturelle Macht über sie besitzen. Sie zeichnen sich den Mentees gegenüber insbesondere durch ein „Mehr“ an spezifischem Erfahrungswissen in einem bestimmten Feld aus. Hierbei wird davon ausgegangen, dass „einzelne Erfahrungen, die ein Individuum im Laufe seines Lebens innerhalb des Rahmens bestimmter sozialer und historischer Bedingungen macht, (...) biografisch zu einem Wissensstand aufgeschichtet und zu einer Gesamtstruktur geformt (sind), die prägend ist für die Deutung und damit (für) die Handlungen in (weiteren) sozialen Situationen ...“ (Schell-Kiehl 2007, S. 89). Für Mentor/innen und Mentees, die aufgrund von unterschiedlichem Alter und Status verschiedene biografische Ressourcen in den One-to-one-Mentoring-Prozess einbringen, bedeutet dies, dass die Form des Prozesses, die Themen, die zum Gegenstand gemacht werden und die Ebenen des Lernens, die überhaupt in den Blick rücken, von sogenannten „Erfahrungsaufschichtungen“ und den daraus resultierenden Verarbeitungsstrukturen und Wissensbeständen der Tandempartner/innen abhängig sind (vgl. ebd., S. 92).

Für die Nachwuchsförderung werden damit Wissensressourcen für die Lebens- und Karrieregestaltung erschlossen und systematisch genutzt, die über formale Aus- und Weiterbildungsmethoden kaum erschließbar sind.

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

### **Vielfältige Hilfestellung**

Mentoring hat zum Ziel, die Mentees beim Erreichen der nächsten Qualifikationsstufe zu unterstützen und ihre eigene wissenschaftliche Arbeit zu fördern. Im Austausch mit den Mentor/innen und mit anderen Mentees werden die Nachwuchswissenschaftler/innen ihre Laufbahn bewusst als dynamisch erleben und stärker motiviert sein, den Karriereaufstieg gezielt anzugehen.

Die Teilnehmer/innen an diesem Programm lernen Strukturen und informelle Spielregeln der Scientific Community besser kennen und sie wirksam zu nutzen. Ihnen wird der Aufbau eines eigenen wissenschaftlichen Netzwerkes ermöglicht, durch das sie gezielt ihre Integration im Wissenschaftsbetrieb und in der wissenschaftlichen Gemeinschaft verbessern können.

Mentoring ist in besonderem Maße dafür geeignet, neben der Informationsvermittlung und dem Erwerb methodischer Qualifikationen die Selbstkompetenzen zu entwickeln und zu stärken. Hier ist im Sinne sozialer und emotionaler Unterstützung das persönliche Feedback zum Umgang mit Stärken und Schwächen sehr wertvoll, was die Ausbildung einer selbstreflexiven Haltung fördert.

### **Die Selbstkompetenz wird erheblich gestärkt**

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

Mentor/innen haben durch die Übernahme einer Mentor/innenrolle die Chance des Wissens- und Erfahrungstransfers, der Reflexion eigener Führungserfahrungen, der Erweiterung ihrer Beratungskompetenzen und des Ausbaus der eigenen Kontakte. Dies bedeutet, dass die Partner/innen durch wechselseitigen Austausch Gelegenheit bekommen, in einem reziproken Prozess neue Impulse zu erhalten und ihr hinzugewonnes Wissen in ihre Aufgabenfelder einzubringen.

### **Große Chancen auch für die Mentor/innen**

Um der Unterrepräsentanz von Frauen in wissenschaftlichen Führungspositionen am Universitätsklinikum Essen durch einen erhöhten Förderbedarf von Wissenschaftlerinnen langfristig entgegenzuwirken, werden zwei unterschiedliche Mentoring-Formen angeboten, die jeweils im Jahreswechsel mit einer Laufzeit von zwei Jahren starten:

Titel	Mentoring-Form	Zielgruppe
MediMent	One-to-one-Mentoring	Exklusiv für Wissenschaftlerinnen in der Medizin
MediMent-Peer	Peer-Mentoring	Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen in der Medizin

Tab. J 1.6-1 Zwei Mentoring-Formate

## 2.1 MediMent: One-to-one-Mentoring exklusiv für Frauen

### Mentoring-Form: One-to-one-Mentoring

In Deutschland haben Frauen in der Medizin zwar eine lange Tradition, jedoch erreicht nur ein Bruchteil weiblicher Wissenschaftlerinnen universitäre Führungspositionen<sup>1</sup>. Die Zahl der Frauen und Männer vom Studienanfang bis hin zur Promotion ist derzeit annähernd gleich. Mit steigender Qualifizierungsstufe ist ein Rückgang des Frauenanteils festzustellen, wobei die Abweichungen zwischen Promotion und Habilitation beginnen. Die Ursachen hierfür sind mehrfach untersucht worden und äußerst vielfältig (vgl. Sieverding 2006: S. 57 ff./Lind 2004, S. 86 ff.). Ein wesentlicher Faktor ist das fehlende Beziehungssystem, mit dem sich eine aus dem Status ergebende Autorität von aktuellen Professoren auf zukünftige überträgt. Frauen verfügen in der Regel über kein vergleichbares Netzwerk als Unterstützungssystem, auf das sie bei der Karriereplanung zurückgreifen können. Um hier einen Ausgleich herzustellen und die Potenziale von Frauen in der Hochschulmedizin zu stärken, bedarf es besonderer Aktivitäten und Förderprogramme, die frühzeitig einsetzen und den Karriereverlauf forcieren.

### Besonderheiten des Programms

Den Wissenschaftlerinnen wird der Aufbau einer One-to-one-Mentoringbeziehung mit Professor/innen bzw. habilitierten Fakultätsmitgliedern des Essener Fachbereichs Medizin angeboten, die frei von einem hierarchisch definierten Über-/Unterordnungsverhältnis ist. Der besondere Anreiz dieser Form von Personalentwicklung liegt in der

<sup>1</sup> Lt. BLK-Bericht 2007: Anteil weiblicher Professuren gesamt 11,1 %, C4 und W3 lediglich 6,5 %; Anteil Habilitationen 20.1 % (Zeitraum: 2002-2005, Humanmedizin)

einzigartigen Beziehung zwischen Mentorin bzw. Mentor und Mentee sowie in der Gestaltungsfreiheit dieser Beziehung, die im Dialog der Beteiligten ausgehandelt und durch Einbindung in professionelle Fortbildungsmaßnahmen begleitend unterstützt wird. Sie erleichtern den Zugang zu wichtigen Netzwerken, der Frauen durch die hierarchische Strukturierung des medizinischen Systems noch immer erschwert ist.

## 2.2 MediMent-Peer: Peer-Mentoring für Frauen und Männer

Peer-Mentoring setzt auf die gegenseitige Unterstützung von Nachwuchswissenschaftler/innen, wobei die Selbstorganisation sowie die professionelle Vernetzung im Vordergrund stehen.

**Mentoring-Form:  
Peer-Mentoring**

Der Kerngedanke von Peer-Mentoring liegt einerseits im Aufbau eines eigenen wissenschaftlichen Netzwerkes durch die Peers<sup>2</sup>, um so gezielt ihre Integration in der Scientific Community zu verbessern. Andererseits soll im Austausch zwischen den Peers sowie der Peer-Gruppe und Professor/innen die eigene Laufbahn weiterentwickelt und Strukturen und Spielregeln des Wissenschaftsbetriebes transparent gemacht werden.

Diese Mentoring-Form betont insbesondere den Vernetzungsgedanken: Peer-Mentoring bedeutet, dass sich die Teilnehmer/innen als Mitglieder einer interdisziplinär und damit nicht-konkurrent zusammengesetzten Kleingruppe von vier bis sechs Personen mit statusgleichen bzw. -ähnlichen Wissenschaftler/innen mit der Planung ihrer akademischen Laufbahn auseinandersetzen. So wird eine wechselseitige Unterstützung durch kollegiale Beratung und durch den Austausch von Erfahrungswissen ermöglicht.

**Schwerpunkt  
Vernetzung**

Die Mentees reflektieren gemeinsam Laufbahnziele, ihre Rolle als Wissenschaftler/in und planen strategisch ihre nächsten Schritte. Sie haben z. B. die Gelegenheit, Einblicke in andere Formen der Arbeits(zeit)organisation oder der Konfliktbewältigung zu bekommen. Die Reflexion der eigenen Publikationstätigkeit gehört ebenso dazu wie die Möglichkeit, im Kolleg/innenkreis Publikationen oder geplante Vorträge vorab präsentieren zu können. Hinzugewonnenes Wissen können sie sowohl für ihre Aufstiegsplanung nutzen als auch gegebenenfalls in ihre eigenen Arbeitsfelder einbringen. Sie haben ferner die Möglichkeit, zu den Treffen ihrer



### Internet-Tipp

Weitere Informationen zu MediMent  
<http://zfh.uni-due.de/karriere/mediment/> und  
<http://zfh.uni-due.de/karriere/mediment-peer/>

<sup>2</sup> Peer, engl.: gleichrangige, gleichaltrige Person

Gruppe Wunsch-Mentor/innen einzuladen, die sie beraten und gegebenenfalls auch über einen Teil der Projektlaufzeit begleiten. Als Mentor/innen fungieren Professorinnen und Professoren sowie habilitierte Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler der Medizinischen Fakultät, die sich aktiv an dieser Form der Nachwuchsförderung beteiligen möchten. Die erfahrenen Mentor/innen beraten die Kleingruppe bei der Laufbahnplanung und vermitteln ihr erprobtes Handlungswissen.

### 3. Modul Seminarprogramm

#### Karrierethemen und wissenschaftliche Schlüsselqualifikationen

Die Teilnahme an einem Mentoring-Programm schließt ein professionelles Seminar- und Trainingsprogramm zu wissenschaftlichen Schlüsselqualifikationen und zu Karrierethemen (Details s. u.) ein. Für die Durchführung der Veranstaltungen werden national und international qualifizierte Dozent/innen mit großer Erfahrung in der Vermittlung der jeweiligen Fragestellung gewonnen. Durch dieses Weiterbildungsangebot werden die Teilnehmer/innen heute auf die Anforderungen einer Professur von morgen vorbereitet. Im Folgenden werden die einzelnen Seminare und Informationsveranstaltungen kurz dargestellt:

#### 3.1 Potenzialanalyse

#### Entwicklung des persönlichen Berufsprofils

Die individuelle Potenzialanalyse dient als Grundlage, sich über wichtige Fragen zur Qualifizierung und Planung des Karriereweges auf dem Weg zur Professur klar zu werden und ein Berufsprofil zu entwickeln.

In Form einer Standortbestimmung werden Kompetenzen und Voraussetzungen, die bereits erworben wurden, im Verhältnis zu den beabsichtigten Zielen erörtert. Mikropolitische Felder in der Hochschule sollen transparent werden, um sich in ihnen souverän bewegen zu können. Erste allgemeine Kenntnisse über Aufbau und Pflege eigener wissenschaftlicher Netzwerke sollen eine erfolgreiche Mitgliedschaft in der Scientific Community ermöglichen.

Folgende Fragen werden individuell thematisiert:

- Wie positionieren sich Nachwuchswissenschaftler/innen forschungsstrategisch, welche fachlichen Felder besetzen sie, welche sollten sie anderen überlassen?
- Inwieweit kooperieren sie, leiten Forschung an und profilieren sich über eigene Forschungsarbeiten?



- Welche Publikationsstrategie verfolgen sie?
- Welche Lehrerfahrungen benötigen sie (methodische und inhaltliche Breite)?
- Wer fördert und unterstützt sie?
- Was lässt sich steuern und planen? Was müssen sie durch eigene Initiative entwickeln und was liegt jenseits des eigenen Einflussbereichs?

**Handout J 1.6-1      Fragen zur individuellen Standortbestimmung der Mentees**

### 3.2 Führungskompetenz in der Wissenschaft

Dieses Seminar soll die Teilnehmer/innen darin unterstützen, ein individuell stimmiges Führungsverständnis zu entwickeln und die Zusammenarbeit in ihren Teams künftig produktiv zu gestalten. Die spezifische Arbeitssituation von Wissenschaftler/innen als Leiter/innen von Projektarbeitsgruppen findet dabei besondere Berücksichtigung.

**Vorbereitung auf künftige Leitungstätigkeit**

Die Teilnehmer/innen lernen klassische Instrumente der Mitarbeiterführung kennen und erarbeiten lösungsorientierte Methoden, die im wissenschaftlichen Alltag angewendet werden können. Neben kommunikativen Grundlagen von Führung sollen die Teilnehmer/innen Zielvereinbarungen als Instrument der Personalführung kennenlernen. Die Förderung der Motivation und die Entwicklung einer positiven Feedback-Kultur sind ebenso intendiert wie das Erkennen von Konfliktfeldern und (schlummernden) Potenzialen.

Anhand von konkreten Problemstellungen erproben die Mentees neue Kenntnisse in Rollenspielen und erarbeiten adäquate Lösungsansätze in Kleingruppen.

### 3.3 Scientific Writing

Wissenschaftliche Erkenntnisse werden in Form eines Fachartikels publiziert. Damit sich ein Leser auf die Aktualität eines Beitrages verlassen kann, wählen spezielle Journale und wissenschaftliche Konferenzen aus einer Vielzahl von Einreichungen durch einschlägige Begutachtung geeignete Beiträge aus. Nur ein durch dieses sogenannte Peer Reviewing approbierter Artikel wird in der Scientific Community ernst genommen und anerkannt. Da die Reputation einer Wissen-

**Tipps und Tricks für wissenschaftliche Publikationen**

schaftler/in an derartigen Veröffentlichungen gemessen wird, soll dieses Seminar die jeweils fachadäquaten Regeln bezüglich Sprache und Form vermitteln. Aufbau, Stil, Formatierung und Zitation gehören ebenso zu den Seminarinhalten wie die Thematisierung kommunikativer Konventionen in der Interaktion mit deutschen und internationalen Fachverlagen.

#### **Besondere Schulung für englische Texte**

Da ein besonderer Schwerpunkt in der Notwendigkeit besteht, Artikel in englischer Sprache zu verfassen, wird dieses 2,5-tägige Seminar von einer amerikanischen Referentin in Englisch angeboten. Am ersten Tag vermittelt die Trainerin – vor dem Hintergrund typischer Fehler von Nicht-Muttersprachler/innen – grundlegende Informationen zum korrekten Aufbau eines englischen wissenschaftlichen Textes. Der zweite Tag dient der individuellen Besprechung und Korrektur eines Papers in englischer Sprache, das die Teilnehmer/innen im Vorfeld des Seminars eingereicht haben. Am dritten Tag schulen die Teilnehmer/innen die Fähigkeit, Fehler zu erkennen und eigenständig zu korrigieren.

### **3.4 Konfliktmanagement in der Medizin**

#### **Schwierige soziale Situationen erfassen und lösen**

Das Seminar unterstützt die Teilnehmer/innen darin, ihr Konfliktverständnis und ihre Bewältigungsstrategien im Umgang mit schwierigen Situationen im beruflichen Kontext zu erweitern.

Dazu werden einzelne Phasen des Konfliktmanagements mit dem Ziel beleuchtet, eine für beide Seiten gewinnbringende Lösung herstellen zu können. Die Teilnehmer/innen lernen, Konflikte zu verstehen, zu analysieren und anhand von Fallbeispielen zu lösen. Im Seminar werden kommunikationspsychologische Grundlagen zu Konflikten am Arbeitsplatz und insbesondere zu berufsrollenspezifischen Konfliktfeldern als Wissenschaftler/in vermittelt. Hier stehen die besonderen Herausforderungen und Lösungsansätze einer Führungsrolle in der Hochschule im Fokus.

In Form von Rollenspielen üben die Teilnehmer/innen schwierige Gespräche und erproben konfliktreduzierende Interventions- und Lösungsmöglichkeiten.

### **3.5 Forschungsförderung und Drittmittelakquise**

#### **Erfolgreich Fördermittel einwerben**

In diesem Seminar werden die Teilnehmer/innen über Förderprogramme informiert, die auf ihr Karriereprofil zugeschnitten sind und die strategische Planung ihrer nächsten Karriereschritte erleichtern. Neben Informationen über das Wissenschaftssystem allgemein und über spezielle Förder- und Beschäftigungsangebote werden eigene Karriereziele präzisiert und individuelle Förderwege erschlossen.

Anhand eines Überblicks über Programme der Forschungsförderung in Deutschland und Europa wird insbesondere für den Fachbereich Medizin herausgestellt, welche Förderarten für welches individuelle Vorhaben der Teilnehmer/innen geeignet sind. Die jungen Wissenschaftler/innen haben danach die Möglichkeit, sich für ihre Projekte gezielt Rat bei besonders erfolgreichen Fakultätsmitgliedern einzuholen.

Die Fakultät verspricht sich durch diese frühe nicht fachspezifische Unterstützung von Forschungsanträgen, die Erfolgsrate effizient zu steigern und das Drittmittelaufkommen zu optimieren.

### 3.6 Bewerbungs- und Berufungstraining

Im Mittelpunkt dieses zweitägigen Seminars steht die Verbesserung der individuellen Selbstpräsentation und die Vermittlung von Kenntnissen für eine erfolversprechende Bewerbung in der Wissenschaft. Folgende Themenbereiche werden erarbeitet: Die schriftliche Bewerbung auf Führungspositionen im wissenschaftlichen Feld, der öffentliche Bewerbungsvortrag und das nichtöffentliche Gespräch mit der Berufungskommission. Hierdurch werden auch die informellen Spielregeln dieses Teils der Vorstellung transparent.

**Überzeugend bewerben  
und (sich selbst)  
präsentieren**

In Rollenspielen und anhand von Videoanalysen bekommen die Nachwuchswissenschaftler/innen die Möglichkeit, ein konstruktives Feedback zu ihrer Vortragspräsentation zu erhalten und gemeinsam mit ihren Kolleg/innen Strategien zur erfolgreichen Darstellung ihrer wissenschaftlichen Leistungen zu entwickeln. Neben diesen praktischen Übungen vermittelt das Seminar einen Einblick in den Ablauf von akademischen Berufungsverfahren sowie in die Personalstrukturen im deutschen und internationalen Wissenschaftssystem.

### 3.7 Work-Life-Balance in der Medizin

Das Thema Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gewinnt vor dem Hintergrund des Nachwuchsmangels und der Abwanderung von ärztlichem und wissenschaftlichem Personal ins Ausland zunehmend an Bedeutung. Gerade im Kliniksektor besteht erheblicher Nachholbedarf, denn noch immer zeichnet sich hier der Arbeitsalltag durch eine zu große Arbeitsbelastung mit hohem Erwartungs- und Leistungsdruck aus. Hinzu kommen unflexible Arbeitszeiten, hohe Arbeitsverdichtung und mangelnde Kinderbetreuungsangebote, die eine Vereinbarkeit von Beruf, Privatem und persönlicher Gesundheit deutlich erschweren (vgl. Budde u.a. 2009, S. 73 ff.).

**Privatleben und/  
oder Medizin?!  
Vereinbarkeitsmodelle  
kommunizieren**

Neben den auf *struktureller* Ebene dringend zu fordernden Veränderungen, z. B. innovative Arbeitszeitmodelle, soll eine Abendveranstal-

tung Gelegenheit geben, *individuelle* Lösungen kennenzulernen, die neben einem befriedigenden und erfolgreichen Berufsleben den privaten Beziehungen ausreichend Entwicklungsraum geben.

Tendenziell stellen immer mehr männliche Nachwuchswissenschaftler die klassische Ein-Ernährer-Verantwortlichkeit für die Familie in Frage und wünschen sich eine aktive Beteiligung am Leben ihrer Kinder. Gleichzeitig möchten hochqualifizierte junge Wissenschaftlerinnen neben ihrer Mutterrolle auf einen akademischen Aufstieg nicht verzichten. Ein Runder Tisch soll ermöglichen, ganz persönliche Vereinbarkeitsmodelle und damit gemachte Erfahrungen kennenzulernen. Der aktive Austausch über Barrieren und Lösungsmöglichkeiten soll den Mythen „Wissenschaft entgrenzt Berufs- und Privatleben“ und „Wissenschaft ist kinderlos“ entgegenwirken und neue Wege aufzeigen.

### 3.8 Rechtliche Grundlagen einer Wissenschaftskarriere in der Medizin

**Hochschulrechtliche (Beschäftigungs-) Bedingungen kennenlernen**

Ziel dieser zweistündigen Informationsveranstaltung, die von einem Dekanatsmitglied durchgeführt wird, ist die Vermittlung rechtlicher Grundlagen unterschiedlicher wissenschaftlicher Aufstiegswege in der Hochschulmedizin nach Abschluss der Promotion. Hier werden theoretische Fächer ohne ärztliche Tätigkeit von solchen mit fachärztlicher Qualifizierung unterschieden.

**Transparenz herstellen**

Damit das Procedere eines Berufungsverfahrens für die Nachwuchswissenschaftler/innen transparent werden kann, wird zunächst ein Blick auf die Organisationsstruktur der Medizinischen Fakultät gerichtet und der Weg bis zur Veröffentlichung des Ausschreibungstextes skizziert. Die notwendigen Bewerbungsunterlagen werden detailliert unter Hinweis auf „Do's and Dont's“ besprochen. Der Referent/die Referentin hat in diesem Zusammenhang Gelegenheit, aus Sicht der Fakultätsleitung über die Erwartungen an ein passendes Bewerber/innenprofil zu sprechen. Weiterhin werden Stationen des Berufungsverfahrens (Auswahl der Bewerber/innen, öffentliche und nicht-öffentliche Vorstellungsveranstaltungen, Auswahl von Fachgutachtern, Listenerstellung, Rolle Fachbereichsrat, Studentenvertretung, Frauenbeauftragte und Senat, Versand des Rufes an die/den Erstplatzierte/n) erläutert und weitere Besonderheiten, z. B. das verkürzte Verfahren einer Juniorprofessur oder die Bestimmungen zu einer Hausberufung angesprochen. Informationen zur Vorbereitung auf die Verhandlung (Professor/innenbesoldung und -steigerung, Ausstattung, Personal, AT-Vertrag, ZLV) schließen die Veranstaltung ab.

### 3.9 Hochschuldidaktische Weiterbildung

Die medizinischen Nachwuchskräfte haben nicht nur die konfligierenden Anforderungen zwischen Klinik und Forschung zu bewältigen. Für sie kommt – und hier liegt ein Unterschied zu anderen Nachwuchsbereichen, die keine der Klinik vergleichbaren Dienstleistungen



#### Internet-Tipp

Weitere Informationen zu den hochschuldidaktischen Modulen für Mediziner/innen an der Universität Duisburg-Essen: <http://zfh.uni-duisburg-essen.de/hochschuldidaktik/basismedizin>

umschließen – die Lehre als dritter Aufgabenbereich, den es mit den beiden vorgenannten auszubalancieren gilt. Diese hohe Komplexität, zwischen drei gewichtigen Arbeitsbereichen hin- und hergerissen zu werden, macht einen Großteil der exorbitanten Belastung

des medizinischen Nachwuchses und ihrer Probleme der Berufsrollenidentität aus. Wegen der leider geringen Auswirkung der pädagogischen Qualitäten auf die persönliche Karriere als akademisch orientierte Mediziner/innen besteht die Gefahr, dass im Rahmen des Mentoring dieser für die Fakultät wichtige Aspekte nicht ausreichend Berücksichtigung findet. Es wurden deshalb spezifische hochschuldidaktische Qualifizierungsmaßnahmen eingerichtet, deren Teilnahme eine zwingende Voraussetzung für die Habilitation ist.

Die als Workshops organisierten Veranstaltungen sind darauf ausgerichtet, Lernprozesse und didaktische Fähigkeiten, die auf das Fach Medizin und seine Bedingungen im klinischen Lehr-Lernkontext zugeschnitten sind, bei den Teilnehmern zu unterstützen und zu fördern.

Die Modulinhaltliche sollen die Teilnehmenden dazu anregen, ihr eigenes didaktisches Handeln zu reflektieren, mit verschiedenen Lehr- und Lernformen zu experimentieren und ihre Lehre professionell zu planen und anregend zu gestalten.

Folgende Themenbausteine werden in drei Workshops des Basismoduls für Mediziner/innen behandelt:

- Lehrvorträge gestalten und präsentieren
- Lehrgespräche und Diskussionen moderieren
- Studierende aktivieren und motivieren
- Arbeiten mit Kleingruppen
- Vermitteln von „Clinical Skills“

**Sich für gute  
Lehre qualifizieren**

**Förderung der didaktischen  
Fähigkeiten**

**Inhalte der Workshops**

- Lehrveranstaltungen planen und durchführen
- Konstruktives Feedback in Lehrveranstaltungen geben
- Lehrstoff zeitlich und inhaltlich dem Lehr-/Lernkontext anpassen

### 3.10 Schutzrechtsrelevante Aspekte in der Medizin

#### Die Erfindung schützen, aber wie?

Der Schutz von geistigem Eigentum gewinnt in der Wissenschaft im Allgemeinen und in der Medizin im Besonderen zunehmend an Bedeutung. In der akademischen Forschung sehen sich junge Wissenschaftler/innen einem hohen Erwartungsdruck ausgesetzt, möglichst viel zu publizieren. Dieses Seminar soll für einen anderen Aspekt der Forschung sensibilisieren, nämlich dem geldwerten Wissen, das zunächst geschützt und dann – zum Wohle des Erfinders, aber auch der Universität – vermarktet werden soll. Nach einer Einführung in Allgemeine Schutzrechte (Patente, Gebrauchsmuster, Geschmacksmuster, Marken) werden Fragen zu gewerblichen Schutzrechten, Ideen und Innovationen beantwortet. Die besonderen Aspekte in den Life Sciences und speziell der Medizin werden ausführlich dargestellt. Einen Schwerpunkt bildet der Schutz geistigen Eigentums in multizentrischen, nationalen und internationalen Forschungsvorhaben durch geeignete Vertragsbedingungen. Neben der Vertragsstruktur eines EU-geförderten Forschungsvorhabens werden Vertragsinhalte von Kooperations-, Lizenz- und Geheimhaltungsverträgen erläutert. Abschließend wird der Prozessablauf an der Universität Duisburg-Essen dargestellt und von der Erfindungsmeldung über die Patentierung bis hin zur Verwertung besprochen. Das Seminar wird von Mitarbeiter/innen des Science Support Centers der Universität Duisburg-Essen begleitet, so dass die jungen Wissenschaftler/innen auch ihre Ansprechpartner/innen an der Universität kennenlernen.

## 4. Modul Networking

#### Networking: Eintritt in die Scientific Community

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

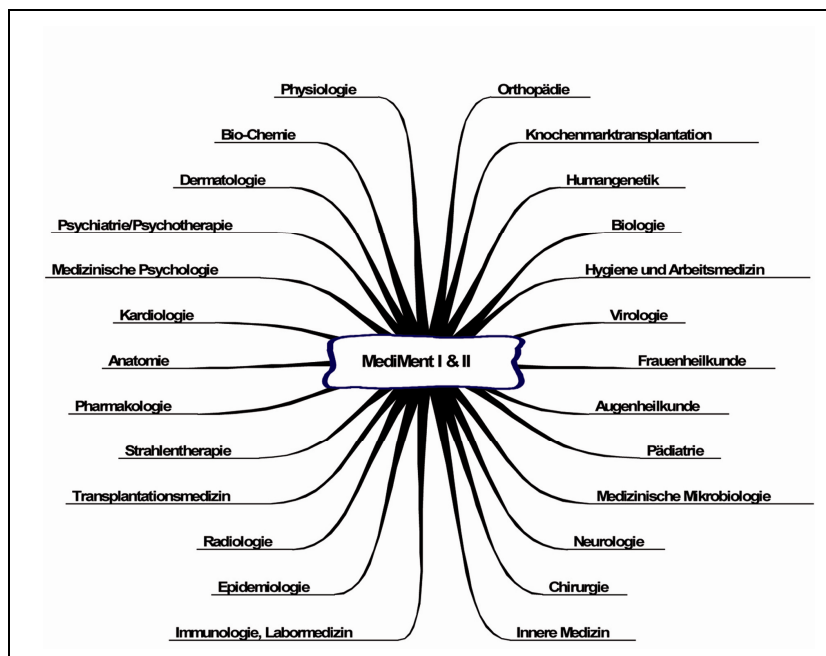
durch das Interagieren mit anderen eine besondere Rolle zu, die die Karriereschritte in hohem Maße begünstigen kann.

In den hier vorgestellten Programmen lernen die Teilnehmer/innen, Netzwerke zu bilden, die die Sichtbarkeit des eigenen Forschungsgebietes bei anderen Wissenschaftler/innen fördern. Durch den Austausch kann die Bekanntheit erhöht sowie das eigene Forschungsvorhaben reflektiert und weiterentwickelt werden. Neue Impulse regen zu interdisziplinären Forschungs Kooperationen an.

**Unabdingbar:  
Sichtbarkeit erhöhen!**

Neben den One-to-one- oder Peer-Group-Treffen bieten zentral organisierte sowie informelle Netzwerktreffen mit allen übrigen Mentees der aktuellen Linie Kontakte zu anderen Wissenschaftler/innen in ähnlicher Lage. Networking-Dinner mit Mentor/innen sowie Teilnehmer/innen der aktuellen sowie ehemaliger Programmlinien bieten weitere Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch und zur Intensivierung bestehender bzw. Knüpfung neuer Beziehungen. Weiterhin besteht die Möglichkeit, Kontakte zu Teilnehmer/innen vergleichbarer Mentoring-Projekte anderer Hochschulen herzustellen.

Die nachfolgende Grafik zeigt beispielhaft das bisher im Rahmen zweier Programmdurchläufe entstandene fachliche MediMent-Netzwerk Essener Wissenschaftlerinnen:



**Abb. J 1.6-3 Fachliches Netzwerk aus zwei Mentoring-Linien**

## 5. Struktur und Prozessbegleitung

### Strukturelles Gerüst der Programme

Im jährlichen Wechsel startet eine One-to-one- und eine Peer-Mentoring-Linie mit maximal 16 Teilnehmer/innen, die sich um die Teilnahme an diesem Programm schriftlich mit einem Bewerbungsbogen, Lebenslauf, Veröffentlichungsliste, Bild und Motivationsschreiben bewerben. Ein Auswahlgremium mit Professor/innen vom Universitätsklinikum und mit der Programmkoordinatorin entscheidet nach Durchsicht der Unterlagen und einem persönlichen Vorstellungsgespräch über die Aufnahme in das Programm. Hauptkriterien hierfür sind neben der formellen Qualifikation als PostDoc das nachvollziehbare Interesse an wissenschaftlichem Arbeiten und der Entschluss, im akademischen Umfeld der Hochschulmedizin tätig zu werden sowie die Bereitschaft zum Aufbau einer Mentoring-Beziehung.

Jede Programmlinie wird eingerahmt durch prozessbegleitende Veranstaltungen: Zu Beginn finden ein Einführungsseminar und eine öffentliche Auftaktveranstaltung statt. Zur Hälfte der Laufzeit erfolgt eine Zwischenbewertung in Form eines Gruppenaustauschs; den Abschluss bildet eine Veranstaltung, in der die Mentees einen Blick zurück und auf die Weiterentwicklung des Programms richten. Zur weiteren Qualitätssicherung werden die wesentlichen Aussagen und Empfehlungen der Zwischenbilanz festgehalten und ein schriftlicher Evaluationsbogen verteilt.



#### Internet-Tipp

Der Durchführung dieser Mentoring-Programme liegen die Qualitätsstandards des bundesweiten Forum Mentoring zu Grunde. Weitere Informationen unter: [www.forum-mentoring.de](http://www.forum-mentoring.de)

Während des Prozesses werden die Mentees und Mentor/innen von der Projektkoordinatorin beratend und unterstützend begleitet.

## 6. Vorteile für die Beteiligten

### Benefits für alle Beteiligten

Nicht nur für Nachwuchswissenschaftler/innen selbst ist die Teilnahme an diesen Programmen ertragreich, sondern auch Mentor/innen profitieren ihrerseits von ihrem Engagement. Im Sinne der Organisationsentwicklung gewinnt die Medizinische Fakultät in vielfältiger Weise durch die Einrichtung der MediMent-Angebote.



## 6.1 Mentees

Bisherige Programmevaluationen (One-to-one-Mentoring) zeigen, dass MediMent die strategische Karriereplanung unterstützt und das Berufsbild Wissenschaftler/in bzw. Professor/in in der Medizin transparent macht. Zudem stärkt es die Identitätsbildung als Wissenschaftler/in. Insbesondere Frauen berichten über die motivierende Wirkung weiblicher Rollenvorbilder.

Befragt nach beruflichen Veränderungen bzw. erreichten Zielen während der Programmlaufzeit, berichten Mentees, dass sie die nächste Qualifikationsstufe erreicht, eigene Arbeiten auf Tagungen präsentiert, ihre wissenschaftlichen Arbeiten publiziert, ein eigenes Forschungsprojekt initiiert oder eine Forschungs Kooperation aufgebaut haben. Durch die Vernetzung haben sich Gelegenheiten zur Präsentation des eigenen Forschungsvorhabens und zur gemeinsamen Durchführung interdisziplinärer Forschungsprojekte ergeben, was für die weitere

### Erreichte Ziele



#### Internet-Tipp

Projektbericht über die MediMent-Pilotphase 2005-2007: [http://www.uni-due.de/imperia/md/content/gender/mediment/bericht\\_mediment\\_04-06.pdf](http://www.uni-due.de/imperia/md/content/gender/mediment/bericht_mediment_04-06.pdf)

Bericht über die 2.MediMent-Linie 2007-2008: [http://www.uni-due.de/imperia/md/content/gender/mediment-peer/bericht\\_mediment\\_ii\\_-\\_2007-08.pdf](http://www.uni-due.de/imperia/md/content/gender/mediment-peer/bericht_mediment_ii_-_2007-08.pdf)

Integration in das medizinische Wissenschaftssystem sehr förderlich ist. Einige Mentees erhielten ein PostDoc-Stipendium oder ein qualifizierteres Beschäftigungsverhältnis an der Universität. Inwiefern alle genannten Erfolge kausal auf die Programmteilnahme rückführbar sind, muss aufgrund weiterer nicht messbarer Einflussfaktoren offen bleiben.

Die Evaluation bestätigt jedoch eindeutig, dass die Programmteilnahme die Motivation der Nachwuchswissenschaftlerinnen zur Erbringung weiterer wissenschaftlicher Leistungen enorm steigerte und das wissenschaftliche Selbstverständnis, aber auch das Selbstbewusstsein stärkte. Das Seminarprogramm vermittelte den Teilnehmerinnen den subjektiven Eindruck, auf künftige wissenschaftliche Tätigkeiten besser vorbereitet zu sein (vgl. Projektberichte Petersen).

## 6.2 Mentor/innen

Das Programm arrangiert auch für die beteiligten Mentor/innen einen überfachlichen Wissens- und Erfahrungstransfer und hilft beim Ausbau der eigenen Kontakt netze. Es unterstützt die Reflexion der eigenen Führungserfahrungen und des persönlichen beruflichen Werdegangs. Durch den intendierten hierarchie freien Umgang mit den Mentees wird die Beratungs- und Führungskompetenz erweitert. Es ermöglicht im Sinne eines Perspektivenwechsels Einblicke in die Situa-

### Vielfältige neue Einblicke und Entwicklungschancen

tion des wissenschaftlichen Nachwuchses. Durch die interdisziplinäre Ausrichtung haben Mentor/innen die Möglichkeit, Einblicke in Fragestellungen und Strukturen zu erhalten, mit denen sie sich sonst vielleicht nicht auseinandersetzen.

### 6.3 Medizinische Fakultät

#### Entwicklung der Organisationskultur

Durch das Mit- und Voneinanderlernen im Rahmen des Mentoring-Programms werden Wissensressourcen und mögliche Synergieeffekte neu erschlossen. Mentees und Mentor/innen leisten durch den Transfer von individuellem Wissen zu kollektivem Wissen gleichzeitig im Sinne der „Lernenden Organisation“ (Senge 2008) einen Beitrag zur Organisationsentwicklung der Medizinischen Fakultät. Die individuellen, sozialen Lernkontakte zwischen Mentor/innen, ihren Mentees und den Peer Groups bringen eine Förderkultur hervor, die transparenter, kooperativer und partnerschaftlicher wird. Der strategische Nutzen des Programms ist zudem in den positiven Auswirkungen auf die Kommunikationskultur der Medizinischen Fakultät zu sehen.

#### Interdisziplinarität fördern und Effizienz steigern

Hervorzuheben sind die inzwischen bereits häufig initiierten gemeinsamen Drittmittelprojekte unter MediMent-Mentees und -Mentor/innen. Die Steigerung der Effizienz gestellter Anträge der Jungwissenschaftler/innen ist schwierig zu messen, wird aber aufgrund der Inanspruchnahme einer frühen fachübergreifenden Beratung von allen Beteiligten unterstellt. Das Peer-Mentoring-Programm lässt durch die dichtere Vernetzung eine weitere Stärkung des interdisziplinären Diskurses und der multidisziplinären Forschungsarbeit erwarten. Das im Programm integrierte Ziel, die pädagogischen Fähigkeiten der Mentees zu fördern und zu verbessern, dient nicht nur der persönlichen Qualifizierung sondern verfolgt auch den Gedanken, dadurch die Qualität der Lehre für die Studierenden zu verbessern.

### 6.4 Universitätsklinikum

#### Gewinnen und langfristiges Binden der Nachwuchskräfte

Die Nachwuchswissenschaftler/innen werden durch beide Programme ausdrücklich eingeladen, ihre berufliche Zukunft als forschende Lehrende zu gestalten. Für das Universitätsklinikum Essen trägt dies zur Attraktivitätssteigerung als Arbeitsplatz für den wissenschaftlichen Nachwuchs bei und reduziert „Dropouts“ in der Wissenschaft. Teilnehmende Mentor/innen sehen vor dem Hintergrund ihrer langjährigen Personalführungserfahrungen Vorteile für die Organisationsentwicklung in „motivierteren Mitarbeiter/innen, die durch diese Förderung ihren Platz in der Hochschule aufgewertet sehen“ (Projektbericht 2009, S. 23). Dies trägt dazu bei, die engagiertesten jungen Mitarbeiter/innen mit dem größten Entwicklungspotenzial am Universitätsklinikum zu halten. Im Sinne des Gender Mainstreaming-Gedankens

wird die Organisation durch die Durchführung dieser Programme für Fragen der Chancengleichheit sensibilisiert.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Programme

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

### Ergebnisse des Mentoring-Programms

Mit der Implementierung dieser Programme wird der Empfehlung des Wissenschaftsrats entsprochen, „herausragende Talente und Persönlichkeiten unabhängig vom Geschlecht in möglichst großer Zahl im Wissenschaftsbereich zu halten“ (Wintermantel 2008, S. 369). Durch den Anspruch, Wissenschaftlerinnen verstärkt zu fördern, werden die Bemühungen um die Aufhebung des „Effizienz- und Exzellenzdefizits“ (ebd., S. 369) unterstützt.

### Literatur

- [1] Beaufaÿs, Sandra (2004): Wissenschaftler und ihre alltägliche Praxis. Ein Einblick in die Geschlechterordnung des wissenschaftlichen Feldes. In: Forum Qualitative Sozialforschung. [www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-04/2-04Beaufaÿs.d.htm](http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-04/2-04Beaufaÿs.d.htm). (Zugriffsdatum: 3.5.04).
- [2] Budde, Mechthild; Petersen, Renate; Demming-Pälmer, Monika; Wolff, Henrike (2009): Alltag an Uni-Klinika: Mehr Zeit – Mehr Wert? In: Journal Netzwerk Frauenforschung NRW, 25/2009, S. 73-75.
- [3] Bund-Länder-Kommission (BLK) für Bildungsplanung und Forschungsförderung (2007): Elfte Fortschreibung des Datenmaterials (2005-2006) zu Frauen in Hochschulen und außerhochschulischen Forschungseinrichtungen. Heft 139. Bonn.
- [4] Dettmer, Susanne/Kaczmarczyk, Gabriele/Bühren, Astrid (2006): Karriereplanung für Ärztinnen. Springer-Verlag, Heidelberg.
- [5] Lind, Inken (2004): Aufstieg oder Ausstieg. Karrierewege von Wissenschaftlerinnen. Ein Forschungsüberblick. Bielefeld.

## Personalstruktur und Personalentwicklung

- [6] Petersen, Renate (2009): MediMent II. Mentoring für Wissenschaftlerinnen in der Medizin, Projektbericht 2007-2008. Duisburg, Essen.
- [7] Petersen, Renate; Klees-Möller, Renate (2007): MediMent – Mentoring für Wissenschaftlerinnen in der Medizin. Abschlussbericht Pilotprojekt. Duisburg, Essen.
- [8] Schell-Kiehl, Ines (2007): Mentoring: Lernen aus Erfahrung? Biographisches Lernen im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse. Bielefeld.
- [9] Senge, Peter M. (2008): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart.
- [10] Sieverding, Monika (2006): Psychologische Karrierehindernisse im Berufsweg von Frauen. In: Dettmer, Susanne; Kaczmarczyk, Gabriele; Bühnen, Astrid (2006): Karriereplanung für Ärztinnen. Heidelberg.
- [11] Wintermantel, Margret (2008): Braucht die Wissenschaft eine Frauenquote? Wissenschaftsorganisationen antworten. In: Forschung und Lehre, 6 (15. Jg.). [http://www.ruhr-uni-bochum.de/medizin/gleichstellung/Umfrage\\_Frauenquote.pdf](http://www.ruhr-uni-bochum.de/medizin/gleichstellung/Umfrage_Frauenquote.pdf). (Zugriffsdatum: 8.7.09)

**Information zur Autorin und zum Autor**

**Renate Petersen, Dr. phil.**, Studium der Erziehungswissenschaften, Promotion im Fach Soziologie, wissenschaftliche Mitarbeiterin der Universität Duisburg-Essen, Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung, Konzeptionierung und Koordination verschiedener Programme zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses.

## Kontakt:

Universität Duisburg-Essen  
ZfH  
47057 Duisburg  
Forsthausweg 2

Telefon: 0203 379 1222

E-Mail: [renate.petersen@uni-due.de](mailto:renate.petersen@uni-due.de)

**Wolfgang Sauerwein, Prof. Dr. med.**, Studium der Humanmedizin in Limoges (Frankreich) und Essen. Stellvertretender Klinikdirektor der Strahlenklinik am Universitätsklinikum Essen. Mitglied der MediMent Lenkungsgruppe.

## Kontakt:

Universität Duisburg-Essen  
Universitätsklinikum Essen  
Strahlenklinik  
45122 Essen  
Hufelandstraße 55