

Erfolgreich vernetzt

Wie Netzwerke und Mentoringprogramme die Karriere fördern



Ohne das berühmte „Vitamin B“ geht nichts. Das gilt auch in der Medizin. Wer hier Karriere machen will, braucht neben guten Leistungen auch Beziehungen und Förderung. Netzwerke und Mentoringprogramme helfen dabei, die notwendigen Kontakte zu knüpfen.

Von Sibylle Brückner, Ulla Heilmeier

Networking

Es ist kein Geheimnis, dass beruflicher Erfolg maßgeblich von der Unterstützung und Förderung Vorgesetzter abhängt, von der Anzahl und Bedeutung Verbündeter oder der eigenen Bekanntheit in der Wissenschaftswelt. Kurzum, der berufliche Erfolg hängt von der eigenen Vernetzung ab. Gerade in der Medizin geht auf dem Weg nach oben fast nichts ohne die Unterschrift, die Unterstützung oder die informelle Empfehlung durch Vorgesetzte. Erfolg in der Forschung ist ohne den Kontakt zu internationalen Forschungsgruppen und renommierten Wissenschaftlern undenkbar.

Auch für das Führen einer Praxis ist der Austausch über die neusten wissenschaftlichen Erkenntnisse wichtig. Denn Leistung und Fleiß können zwar zu Erfolg führen, sind aber noch keine Garantien für den Karrieresprung. Besonders Frauen sollten deshalb den Mut haben, Karrierenetzwerke zu knüpfen und diese ohne schlechtes Gewissen für ihre Zwecke zu nutzen.

Die innere Einstellung

Viele Frauen stehen Networking skeptisch gegenüber. Sie wissen zwar: Netzwerke sind für den Aufstieg wichtig. Doch assoziieren sie

damit oft Negatives – Männerseilschaften, Begünstigung oder Vetternwirtschaft. Was nutzt einer Ärztin aber ein gut gestalteter Flyer über ihre Expertise, wenn sie ein Fortkommen über „Vitamin B“ als unangenehm empfindet? Wenn ihr der Mut fehlt, andere anzusprechen? Networking ist die Fähigkeit zu kommunizieren, und das ist erlernbar. Ein Netzwerk kann nur aufbauen, wer Kontakte knüpft.

Kommunikation: Small Talk

Gespräche bieten die Möglichkeit, interessante und möglicherweise wichtige Menschen kennenzulernen. Dabei gilt: Jeder Kontakt birgt potenziellen Nutzen. Selbst der Kellner im Lieblingsrestaurant, der von der erfolgreichen Hüftoperation seines Vaters erzählt und ganz nebenbei die Praxiserweiterung des Orthopäden samt personeller Aufstockung erwähnt. Der Zufall kann eine große Rolle spielen.

Es muss keine tiefgehende Diskussion über die neueste OP-Technik in der Neurochirurgie sein, die zu Kontakten führt. Auch Smalltalk, das flüchtige Gespräch auf dem Flur nach der Visite, kann Türen öffnen. Wichtig ist dabei nicht nur, sich selbstbewusst zu geben, sondern auch Interesse an dem Gesprächspartner zu zeigen. Denn auch dieser hört gerne, wenn er einen anregenden Rat gegeben hat. Vielleicht ergibt sich aus dem kurzen Gespräch ein guter Kontakt. Dieser entsteht oft durch eine positive Erinnerung – ein kurzes Gespräch, das einen bleibenden Eindruck hinterlassen hat. Und vielleicht hilft der neue Kontakt beim entscheidenden Sprung auf der Karriereleiter. Denn dafür sind Netzwerke da: um gezielt genutzt und spielerisch als Werkzeug eingesetzt zu werden.

Bild: vege/fotolia

Netzwerke

- Deutscher Ärztinnenbund e. V.:
www.aerztinnenbund.de
- The Medical Women's International Association:
www.mwia.net
- www.medicalwomen.ch
- Frauennetzwerk für Führung und Forschung in der Medizin e. V.:
www.medf3.uni-goettingen.de
- Arbeitsgemeinschaft der Wissenschaftlichen Medizinischen Fachgesellschaften:
www.awmf.org
- Gemeinschaft Fachärztlicher Berufsverbände:
www.gfb.dgn.de
- www.bundesaerztekammer.de
- Center of Excellence Women and Science:
www.cews.org

Mentoring in der Medizin

Kontakte knüpfen und Netzwerke aufbauen sind wichtige Schritte auf dem Karriereweg. Aber auch die gezielte Förderung ist wichtig. Ausgefeilte, passgenaue und innovative Förderprogramme sorgen für mehr Chancengleichheit von Frauen und Männern. Das haben auch die Personalabteilungen der Universitätskliniken erkannt: Immer mehr medizinische Fakultäten und Universitätskliniken fördern ihren weiblichen Wissenschaftsnachwuchs und damit die Zukunft. Ziel ist es, dem Ärztemangel und dem „drop out“ hochqualifizierter Frauen in der Medizin wirksam entgegen zu wirken. Ob Habilitationsstipendien, die Förderung von Frauen in der Forschung, Gender Mainstreaming oder Headhunting im Berufungsverfahren – die

gezielte Nachwuchsförderung durch Mentoring-Programme liegt im Trend.

Mentoring – was ist das eigentlich?

Mentoring ist eine alte Geschichte, neu erzählt. Ihren Ursprung hat sie in der griechischen Mythologie, in Homers Odyssee aus dem 8. Jahrhundert v. Chr. Weil Odysseus in den trojanischen Krieg zieht, bittet er seinen älteren Freund Mentor, seinen Sohn Telemachus zu betreuen. Mentor wird zum väterlichen Freund, Berater und Erzieher (Abb. 1). Heute steht Mentoring für eine Strategie der Personalentwicklung. In den letzten Jahren hat es sich zunehmend als innovatives Instrument zur Heranbildung des Führungsnachwuchses etabliert, auch im Bereich der Hochschulmedizin. Mentoring zielt auf eine effektive Karriereförderung von Nachwuchskräften ab – vor allem die Persönlichkeitsentwicklung

der Mentees wird gefördert. Wie beim mythologischen Vorbild entstehen dabei Tandems zwischen Mentor und Mentee – einer meist älteren, erfahrenen Person und einer meist jüngeren, beruflich weniger erfahrenen Person. Mentoring-Beziehungen funktionieren außerhalb von Hierarchien und Tagesgeschäft und schließen auch eine vertrauliche, emotionale Beziehung ein. Sie müssen daher in einer vertrauensvollen Atmosphäre stattfinden. Der Mentor steht dem Mentee zur Seite, ohne dass einer von dem anderen abhängig ist. Mentoren sind also meistens weder Vorgesetzte noch Kollegen.

Mentoring beinhaltet:

- Erfahrungsaustausch
- Weitergabe von formellem und informellem Wissen
- Vermittlung von Kontakten
- Individuelle Beratung und Feedback
- Hilfe beim Netzwerkauf- und ausbau



Abb. 1: Illustration von Pablo E. Fabisch zu Homers Odyssee: Telemachus und Mentor. Quelle: Public Domain

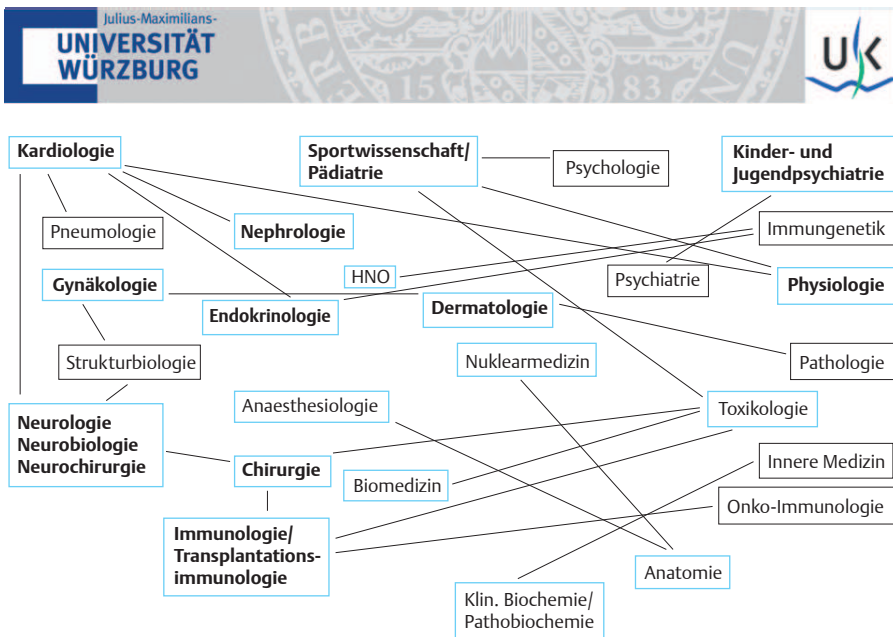


Abb. 2: Das fachliche Netzwerk (Mentees und Mentoren) des ersten Durchlaufs von „MENTORING med“. Quelle: Julius-Maximilians-Universität, Würzburg

Chancen für Mentees

Die Mentees werden von ihrem Mentor individuell unterstützt. Dabei können sie viel erfahren über Strukturen, Prozesse, Spielregeln und Tricks und Tipps, die in ihrem Arbeitsumfeld von Bedeutung sind. Dies führt wiederum zu einer besseren beruflichen Orientierung und schafft Klarheit über berufliche und persönliche Ziele. Mentees können vorhandene Netzwerke nutzen und dadurch auch ein eigenes Netzwerk aufbauen. Ihre Mentoren erleichtern ihnen den Zugang und vermitteln hilfreiche Kontakte.

Im Dialog mit Mentoren lernen Mentees ihre Fähigkeiten und Stärken besser kennen und einschätzen. Denn ehrliches Feedback hilft, Selbstwahrnehmung und Fremdbild mitein-

ander zu vergleichen und daraus Strategien zur persönlichen Weiterentwicklung zu erarbeiten. Das vertrauensvolle Gespräch bietet zudem die Chance, Lösungen zu erarbeiten. Somit wird nicht nur das Selbstvertrauen, sondern auch die Motivation für eine Karriere gestärkt und eine eigene Führungspersönlichkeit herausgebildet.

In begleitenden Veranstaltungen vermitteln spezialisierte Trainer auch wichtige soziale Kompetenzen: kommunikative Fähigkeiten, Gesprächsstrategien, Selbst-Management, Konfliktfähigkeit oder Teamkompetenz.

Chancen für Mentoren

Auch Mentoren profitieren von der Mentoring-Beziehung: Der Kontakt mit den Men-

tees bietet für sie die Gelegenheit, neue Impulse für ihr eigenes berufliches Wirken zu erlangen. Sie können so ihren Karriereweg nochmals reflektieren und auch die eigene Führungsaufgabe neu überdenken. Nach Aussage vieler Mentoren ist schon die erfolgreiche Vermittlung ihres Wissens an die Mentees ein großer persönlicher Gewinn. Sie gestalten die Zukunft der Mentees mit und tragen dazu bei, dass die mit ihrer Hilfe anvisierten Ziele erreicht werden. Sie profitieren zusätzlich von den Kontaktnetzen des Projekts – eine „Win-win-win“-Situation für alle Beteiligten, auch Universitäten und Klinika.

Chancen für Universitäten und Klinika

Mentoring ist eine moderne Art der Personalentwicklung, die sich sozusagen selbst steuert. Denn Mentoringprogramme schöpfen vorhandene Ressourcen aus und fördern die Leistungspotenziale hoch qualifizierter Wissenschaftler. Die Fakultäten und Universitätsklinika, die eine solche gezielte Personalentwicklung verfolgen, profitieren davon. Sie sind für Bewerber attraktiv und von Mitarbeitern geschätzt. Langfristig steigern sie so ihre Qualität sowie ihre Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit.

Vier wichtige Aspekte vereinigen sich im Mentoring von Nachwuchswissenschaftlerinnen in der Medizin:

- Karriereplanung – große Visionen und kleine Schritte
- Netzwerke – gemeinsam durch die gläserne Decke
- Schlüsselkompetenzen – Vermittlung und Training
- Karriere und Familie – Vereinbarkeit auch in der Medizin

Warum Mentoring-Programme in der Universitätsmedizin?

Zwei Drittel aller Studierenden an den medizinischen Fakultäten sind weiblich, und ebenso viele Ärztinnen wie Ärzte promovieren. Trotzdem erreichen nur sehr wenige Frauen Führungspositionen in der wissenschaftlichen oder klinischen Laufbahn.

Die Förderung des weiblichen Nachwuchses sorgt dafür, dass sich der Frauenanteil in Führungspositionen in der Medizin langfristig erhöht. Deshalb finanzieren zum Beispiel die medizinische Fakultät und das Universitätsklinikum in Würzburg gemeinsam zwei Mentoring-Programme: „MENTORING med“ für Ärztinnen, Postdoktorandinnen und Habilitandinnen sowie „MENTORING studmed“ für Studentinnen im klinischen Teil ihres Studiums. Beide Mentoring-Programme sollen die Stärken von Frauen entwickeln und sichtbar machen, denn das hohe Potenzial an qualifizierten Ärztinnen und Naturwissenschaftlerinnen ist eine attraktive Perspektive für die Zukunft.

Tipp!

Sie sind Ärztin oder Naturwissenschaftlerin in der Medizin und suchen einen Mentor oder ein Netzwerk? Erkundigen Sie sich beim Forum Mentoring e.V. oder an der eigenen Universität/im eigenen Klinikum nach Mentoring-Programmen. Die zuständigen Familienministerien, Landesärztekammern, Kassenärztlichen Vereinigungen und Berufsverbände nennen Netzwerke, in die Sie eintreten können.

Erfahrungen mit „MENTORING med“

Evaluationen der Würzburger Programme machen deutlich: Impulse durch die Mentoren und die Unterstützung durch entstandene Netzwerke sind für die Teilnehmer sehr wichtig. Erfahrungsberichte der Mentees zeugen davon:

„Sehr positiv waren für mich der Austausch mit meinem Mentor und die gemeinsamen Gesprächsrunden mit anderen Mentees. Besonders schön war die gute zwischenmenschliche Beziehung, die es möglich machte, auch Zweifel anzusprechen...“

„Ein bereichernder Aspekt des Programms war der Austausch zum Thema: Wie kann ich Karriere und Familie unter einen Hut bringen? Natürlich konnten wir keine Patentlösung erarbeiten, aber allein der Austausch machte mir Mut, den Weg mit Familie und Karriere weiterzugehen...“

„Das wichtigste war meine Promotion während des Programms: Meine Mentorin ist spontan als Prüferin eingesprungen, da ein Prüfer keine Zeit fand und ich kurz vor der Geburt meiner Tochter stand. Nicht zuletzt dank ihrer Unterstützung konnte ich zwei Wochen vor der Geburt promovieren. Ohne dieses Programm hätte ich das alles nicht geschafft!“

Welches Netzwerk innerhalb eines Mentoring-Programmes entstehen kann, zeigt sich am Beziehungsgeflecht (Mentoren und Mentees) innerhalb eines Mentoring-Durchlaufs am Beispiel von MENTORING med (Abb. 2).

Erfolge der Würzburger Programme

Erste Erfolge der Würzburger Programme sind bereits erkennbar: Der Anteil an Habilitatio-

nen von Frauen in der medizinischen Fakultät im Jahr 2010 war mit 30% höher als in allen Jahren zuvor. Außerdem befinden sich immer mehr Frauen auf dem Weg zur Habilitation. Dies ergab eine Umfrage des Dekans der medizinischen Fakultät der Universität Würzburg gemeinsam mit den dortigen Frauenbeauftragten vom Mai 2011: Die befragten Klinik- und Institutsleitungen schätzten, dass bis zum Jahr 2013 bis zu 42% der zu erwartenden Habilitationen von Frauen stammen werden [1].

Medizin-Mentoring-Programme

Organisiert sind die Mentoring-Programme an Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen im Bundesverband „Forum Mentoring e.V.“ Einen guten Überblick über die Mentoring-Landschaft im deutschsprachigen Raum in der Universitätsmedizin bietet die „Internationale Konferenz Mentoring in der Medizin“ des Forum Mentoring e.V., in der derzeit 17 Universitäten/Klinika mit ihren jeweiligen Programmen vertreten sind (Tab. 1).

Links

- Dachverband der Mentoring-Programme an Hochschulen und wissenschaftlichen Einrichtungen in Deutschland: www.forum-mentoring.de
- Mentoring an der Medizinischen Universität Wien: www.meduniwien.ac.at/mentoring
- Mentoring an der Medizinischen Universität Innsbruck: www.i-med.ac.at/gleichstellung/mentoring
- Mentoring an der Medizinischen Fakultät der Universität Basel: www.mentoring-medizin.unibas.ch

Ausblick

Mentoring-Programme sind zum festen Bestandteil der Personalentwicklung geworden und ziehen den weiblichen Wissenschaftsnachwuchs an Universitäten und Universitätsklinika heran. Die Programme sind erfolgreich, die Ergebnisse der Evaluationen vielversprechend. Jetzt liegt es an den Frauen, dadurch entstehende Chancen nachhaltig zu nutzen und berufliche Spitzenpositionen einzufordern! Denn wie sagte einst schon Simone de Beauvoir: „Frauen, die nichts fordern, werden beim Wort genommen. Sie bekommen nichts!“ Und dabei stehen ihnen, nimmt man die Gleichheit vor dem Gesetz wirklich ernst, grundsätzlich 50% der beruflichen Spitzenpositionen zu. Die Mentees der Mentoring-Programme sind auf einem guten Weg dorthin.

XX

Literatur

1 Asan E, Sirén A-L, Esgen A: Gleichstellung durch Vielseitigkeit. Bayerisches Ärzteblatt 2011; 746

Universität/ Klinikum	Projekt
Medizinische Universität Innsbruck (A)	Helene Wastl Medizin Mentoring-Programm
Medizinische Fakultät Universität Würzburg	MENTORING med, MENTORING studmed
Johannes-Gutenberg-Universität Mainz	Edith Heischkel-Programm
Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	EIRA-Mentoring
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf	Selma-Meyer-MED-Start; Selma-Meyer-MED-Pro
Charité Berlin	Mentoring-Programm
Universitätsmedizin Göttingen	Mentoring-Programm der UMG
Medizinische Universität Wien (A)	Frauen.netz.werk Medizin
Universität Basel (CH)	Mentoring Medizin Basel
Universitätsklinikum Hamburg Eppendorf	Studierenden Mentoring
Universitätsklinikum Hamburg Eppendorf	MENTORING
Medizinische Hochschule Hannover	Mentoring für Wissenschaftlerinnen
Universität Duisburg-Essen	MediMent, MediMent-Peer und MediMent-Start
Ruhr-Universität Bochum	mQuadrat [at]RUB
Universität zu Köln	Cornelia Harte Mentoring PRO
Medizinische Fakultät der RWTH Aachen	TANDEMplus MED, TANDEMmed
Universität Erlangen-Nürnberg	ARIADNEmed Mentoring-Programm

Tab. 1: Übersicht der Mitglieder der „AG Internationale Konferenz Mentoring in der Medizin“, Stand: Februar 2012
Quelle: Forum Mentoring e.V.



Sibylle Brückner ist Juristin und Diplom-Kulturmanagerin. Seit 2008 ist sie leitende Koordinatorin des Mentoring med-Programms an der medizinischen Fakultät der Julius-Maximilians-Universität in Würzburg und am Universitätsklinikum Würzburg.

Seit 2011 ist sie Erste Vorsitzende des Forum Mentoring e.V.

E-Mail: sibylle.brueckner@klinik.uni-wuerzburg.de



Ulla Heilmeier ist Kulturanthropologin und Mediatorin. Seit 2002 ist sie als Mentoring-Koordinatorin in der Universitätsmedizin Göttingen tätig und freie Trainerin in der Beratung und Begleitung von Mentoring-Programmen an Hochschulen

und der Ärztekammer Schleswig-Holstein. 2011 wurde sie in den Vorstand des Forum Mentoring e.V. gewählt.
E-Mail: ulla.heilmeier@med.uni-goettingen.de