

Coaching von Promovierenden



Jeanine Dörr

Auf dem Weg zur Promotion geraten Promovierende häufig in komplexe Problemlagen, die auch als Krisen eingeschätzt werden können und die unter Umständen zur Unterbrechung der Promotion bis hin zum Abbruch führen. Die Unterstützung von Promovierenden bei Krisen gilt als elementar für den weiteren Prozess. Im Umgang mit Krisen eignet sich im besonderen Maße das Promotionscoaching, ein hochschuldidaktisches Beratungsformat, das in diesem Beitrag näher beschrieben wird. Hierunter ist die überfachliche Begleitung von Promovierenden während einzelner Phasen der Promotion oder der gesamten Promotionsdauer hinsichtlich der Erlangung des akademischen Grads zu verstehen, nicht die fachliche Betreuung der Promovierenden, die genuine Aufgabe wissenschaftlicher Betreuungspersonen – der „Doktorväter und -mütter“ – ist.

Vor diesem Hintergrund wird zunächst die gegenwärtige Lage der Promovierendenausbildung in Deutschland dargestellt, bevor der Beitrag näher auf das Format des Promotionscoachings eingeht. Handlungsempfehlungen für Hochschulen sowie für Betreuerinnen und Betreuer von Promovierenden runden den Beitrag ab.

Gliederung	Seite
1. Gegenwärtige Lage der Promovierendenausbildung in Deutschland	28
2. Promotionscoaching	32
2.1 Überblick über verschiedene Coaching-Ansätze und ihre Menschenmodelle	32
2.2 Konzeptioneller Rahmen für Coaching	36
2.3 Auswahlkriterien für Coaching-Tools	38
2.4 Auswahl an Coaching-Tools, die sich für ein Promotionscoaching eignen	40
2.4.1 Coaching-Tool zur Lösung von Betreuungsproblemen	40
2.4.2 Coaching-Tool zur Lösung von Problemen mit dem Zeitmanagement	43
3. Handlungsempfehlungen	46
3.1 Handlungsempfehlungen für Hochschulen	46
3.2 Handlungsempfehlungen für Betreuer/innen von Promovierenden	48
4. Fazit	50

Einordnung des Beitrags auf der Webseite und für die weitere Nutzung des Loseblattwerks

Signatur: F 5.9

Hauptkapitel F: Beratung und Betreuung / **Unterkapitel F 5:** Doktoranden

Die PDF-Fassung des Beitrags finden Sie mit Hilfe dieser Angaben unter www.nhhl-bibliothek.de im Ordner *Inhalte* unter *Details, Abstracts und Downloads*. Kunden, die das Handbuch weiterhin in den zugehörigen Ordnern pflegen, entnehmen bitte den kompletten Beitrag und fügen ihn wie gewohnt unter obengenannten Angaben ein.

1. Gegenwärtige Lage der Promovierendenausbildung in Deutschland

Seit Anfang der 1990er-Jahre ist die Promovierendenausbildung in Deutschland zunehmend in die Kritik geraten. Insbesondere wurden vom Wissenschaftsrat (1995) und von der Hochschulrektorenkonferenz (2003) die intransparenten Auswahlverfahren, die langen Promotionszeiten, das hohe Durchschnittsalter der Promovierenden sowie die unstrukturierte Form der Ausbildung kritisiert. Die Einführung von Graduiertenkollegs sollte den aufgezeigten Mängeln begegnen, was allerdings nur teilweise gelungen ist.

Krisen und Konflikte während der Promotionsphase

Trotz vieler Reformen in der Ausbildung von Promovierenden wird das Thema Betreuung – unabhängig vom gewählten Promotionsmodell (Einzelpromotion vs. strukturierter Promotion) – nach wie vor kritisch diskutiert. Auf dem Weg zur Promotion geraten die Promovierenden in komplexe Problemlagen, die auch als Krisen eingeschätzt werden können und die unter Umständen zur Unterbrechung der Promotion bis hin zum Abbruch führen. Die Unterstützung von Promovierenden bei Krisen gilt als elementar (vgl. Wissenschaftsrat 2011: 17).

Definition: Verbesserung des Promotionsprozesses

Deshalb wird der Begriff „Verbesserung des Promotionsprozesses“ in diesem Beitrag wie folgt definiert: *„Der Promotionsprozess gilt dann als verbessert, wenn die Promovierenden Krisen, Konflikte und sonstige Herausforderungen durch professionelle Unterstützung schneller überwinden und so schneller wieder handlungs- und arbeitsfähig werden.“*

Zahlreiche Krisen und Konflikte können den Promovierenden auf dem Weg zur Dissertation begegnen: Krisen im Betreuungsverhältnis, Krisen in der Bearbeitung des Promotionsthemas, Motivations- oder Schreibkrisen. Fiedler und Hebecker (2005: 4-7) nennen darüber hinaus die Relevanzkrise (die Promovierenden stellen ihre eigene Leistung in Frage) und die Abschlusskrise (Promovierende werden insbesondere dann mit der Dissertation nicht fertig, wenn der ursprüngliche Arbeits- und Zeitplan deutlich überschritten ist). Des Weiteren können nach Lentsch (2012a: 118-124; 2012b: 39-46) vielfältige Konflikte unterschieden werden:

- *Wertkonflikte* sind Konflikte, die aus einer Verletzung einer wissenschaftsspezifischen normativen Erwartungshaltung resultieren (wissenschaftliches Ethos vs. gutes Leben, gesellschaftliche Leistungserwartungen, wissenschaftliches Fehlverhalten vs. Whistleblowing, Plagieren, fehlende oder falsche Autorenschaft, Gutachtertätigkeit, konfligierende disziplinäre Normen).
- *Intra-personelle Konflikte* sind Konflikte, die sich aus der spezifischen Situation des Promovierens im Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungshorizonte (Life-Work-Balance, (Ex-)Studierende vs. Wissenschaftler/in, Berufsorientierung, wissenschaftliche Leistung vs. gesellschaftliche Erwartungen) ergeben.

- *Arbeitskonflikte* können sich ergeben, wenn Promovierende gleichzeitig in einem Arbeitsverhältnis stehen.
- *Normkonflikte* sind Konflikte, die sich aus der Tatsache ergeben, dass die Promotion einerseits einen eigenständigen Beitrag zur Forschung leisten soll, andererseits aber die Dissertation eine Qualifikationsarbeit ist, die sich an Prüfungsanforderungen und dem akademischen „Mainstream“ orientiert.

Darüber hinaus gibt es:

- *Interessenkonflikte*, die sich durch verschiedene Rechtsverhältnisse (Universität (Promotionsverhältnis)/Betreuende (Betreuungsverhältnis)/Arbeitgeber (Arbeitsverhältnis)) ergeben können. Beispielsweise erwarten Betreuende wissenschaftliche Ergebnisse, während Arbeitgeber eher praktische, umsetzbare Ergebnisse erwarten. Interessenkonflikte können sich auch in interdisziplinär angelegten Promotionen zwischen Promovierenden verschiedener Disziplinen ergeben, wenn verschiedene fachliche Interessen im Projektverlauf unvereinbar erscheinen.
- *Kommunikationskonflikte*, die in interdisziplinär angelegten Promotionen zwischen Promovierenden verschiedener Disziplinen wegen unterschiedlicher Fachjargons entstehen können und damit jede Art der Zusammenarbeit erschweren.
- *Beziehungskonflikte*, die beispielsweise durch unterschiedliche Überzeugungen und Denkweisen der Betreuer und Betreuerinnen entstehen können.
- *Rollenkonflikte*, die auf unterschiedlichen Rollen, die eine Person gleichzeitig innehaben kann, basieren. Dies betrifft in der Promotion besonders die Betreuenden: An die *Betreuer/innen* werden verschiedene Leistungserwartungen gestellt (z. B. Lehrer/in: Vermittlung von Wissen; Experte/in: Problemlösung; Bewerter/in: Bewertung und Zertifizierung; Coach/Mentor/in: Begleiter/in, der/die zur eigenen Leistungserbringung befähigt; Chef/in: Wahrnehmung der Interessen der Arbeitsorganisation; Moderator/in: Integration in Gruppenzusammenhänge; Supervisor/in: Unterstützung bei der Wiederherstellung/Aufrechterhaltung gelingender Lebenspraxis). *Promovierende* haben oft unterschiedliche, teilweise auch mehrere und unter Umständen sogar konfligierende Rollenerwartungen an die Betreuenden. Diese müssen allerdings nicht notwendigerweise mit dem Betreuungsverständnis der jeweiligen Betreuenden korrespondieren (vgl. Lentsch 2012a: 118-124; 2012b: 39-46).

Erfolgt eine Betreuung insbesondere in Krisenzeiten nicht oder nur unzureichend, so führt dies in der Regel zu längeren Promotionszeiten bis hin zum Abbruch (Wissenschaftsrat 2011: 17). Die Abbruchquote scheint erheblich, quantitativ jedoch aktuell schwer zu belegen: Schätzungen zufolge wird nur etwa jedes dritte in Angriff genommene

**Intensive Betreuung
wichtig**

Doktoranden

Promotionsvorhaben (ohne Medizin) erfolgreich abgeschlossen, was im Umkehrschluss bedeutet, dass „2 von 3 Doktoranden ‚scheitern‘“. (Deutscher Bundestag 2008: 53).

Promotionscoaching

Um den genannten Krisen und Konflikten besser zu begegnen, diese günstigstenfalls also zu antizipieren, wird an Hochschulen zunehmend das Beratungsformat Promotionscoaching angeboten, das 2003 an der TU Dortmund unter Federführung von Johannes Wildt eingeführt wurde (Szczyrba/Wildt/Wildt 2006) und von dort aus in Deutschland seine Verbreitung fand. Promotionscoaching unterstützt Promovierende beim erfolgreichen Abschluss der Promotion, „ohne direkt in den inhaltlichen Forschungsprozess einzugreifen“ (Reis/Szczyrba 2012: 53). Konkret bedeutet dies die Unterstützung der Promovierenden auf der Prozessebene. Diese Art der Unterstützung kann durch Betreuerinnen und Betreuer oftmals nicht geleistet werden, weil diese hierfür i. d. R. nicht ausgebildet sind. Zudem entspricht es vielfach auch nicht ihrem Rollenverständnis.

Abbildung 1 zeigt Themen, Herausforderungen und Ziele während des Promotionsprozesses, der nach Mohr (2008: 4-9) in die Anfangs-, Vertiefungs- und Abschlussphase eingeteilt wird.

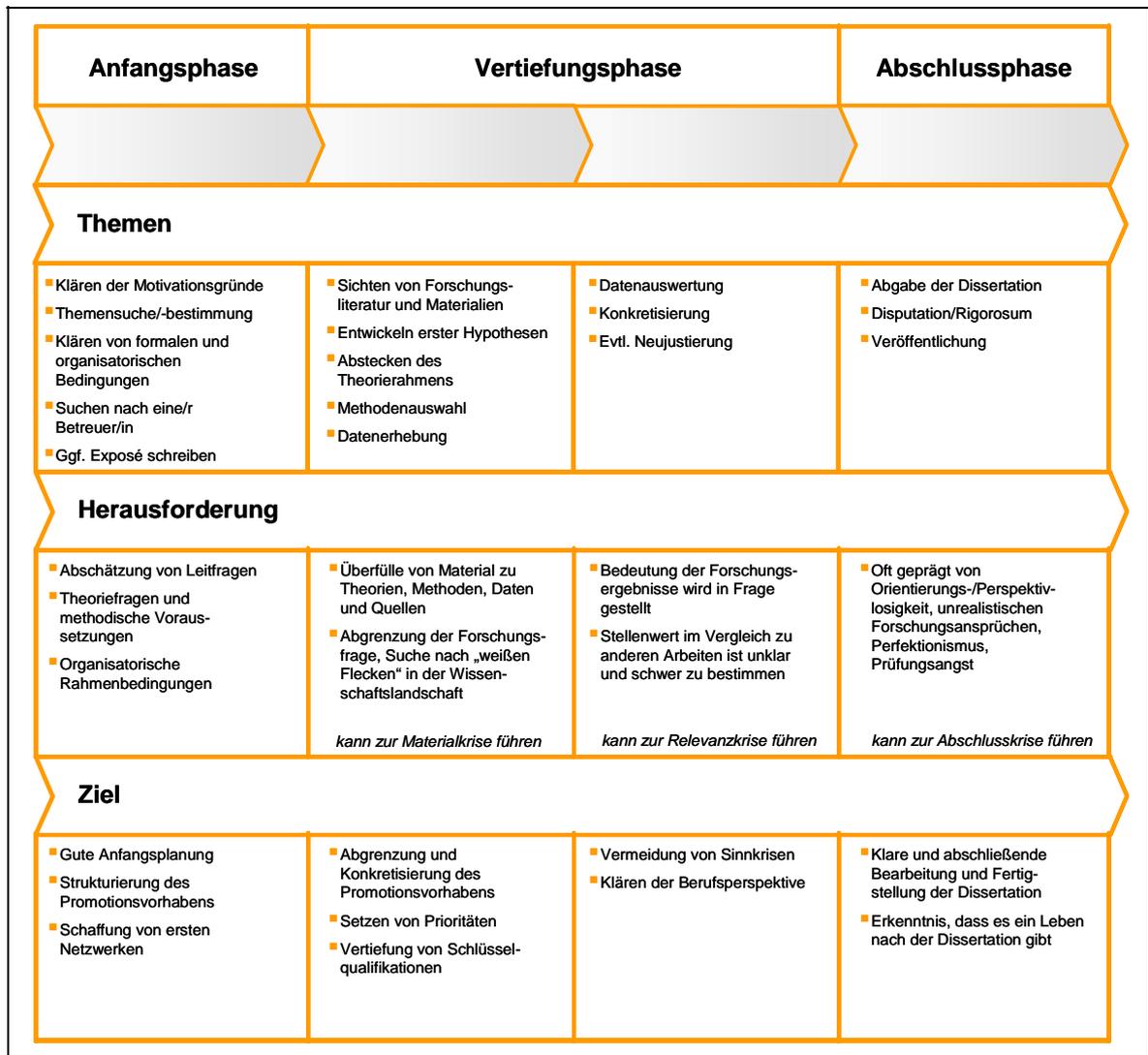


Abb. F 5.9-1 Promotionsprozess und Zuordnung der Themen mit den damit verbundenen Herausforderungen
 (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Mohr (2008: 4-9) und Fiedler/Hebecker (2005:3-7))

Viele der in Abbildung 1 genannten Themen können im Rahmen eines Promotionscoachings gelöst werden. Dies insbesondere dann, wenn gravierende Störungen, die von der Unterbrechung der Promotion bis hin zum Abbruch führen können, auftreten, die trotz besten Willens seitens der Promovierenden aus eigener Kraft nicht mehr zu lösen sind.

2. Promotionscoaching

Promotionscoaching gehört als Ausrichtung des Coachings in den Formenkreis der hochschuldidaktischen Beratungsformate (vgl. im Überblick Wildt/Szczyrba/Wildt: 2006).

Unübersichtlicher Coachingmarkt

Die Hochschule ist in den letzten Jahren als „Markt“ in die Aufmerksamkeit hochschulexterner Coaches gerückt. Gleichzeitig sind hochschulinterne Akteure aus der Hochschuldidaktik, der Personalentwicklung oder den Fakultäten im Coaching aktiv. Dies führt dazu, dass die zunehmende Unübersichtlichkeit des Marktes mit seinen Coachingangeboten bemängelt wird. Um Ihnen hier etwas Orientierung zu geben, gebe ich im ersten Schritt einen Überblick über die theoretischen Hintergründe von verschiedenen Coachingansätzen und ihren Menschenmodellen. Dies erfolgt mit dem Ziel, Ihnen Aufschluss über den jeweiligen Coachingansatz zu geben. Im zweiten Schritt erläutere ich, warum ein konzeptioneller Rahmen zur Anwendung von Coaching-Tools wichtig ist, stelle dann die aus meiner Sicht wichtigen Auswahlkriterien für Coaching-Tools vor und schließe mit einer kleinen Auswahl an Coaching-Tools, die sich für Themen, die im Promotionscoaching häufig bearbeitet werden, eignen.

2.1 Überblick über verschiedene Coaching-Ansätze und ihre Menschenmodelle

In der Literatur werden verschiedene Synonyme für den Begriff „Ansatz“ verwendet. So finden sich gleichbedeutend mit dem Begriff „Ansatz“ die Begriffe „Konzept“, „Schule“, „Methode“, „Modell“, „Theorie“, „Verfahren“, „Grundgedanke“ und „Grundlage“. Um Missverständnisse durch einen unterschiedlichen Gebrauch von Begriffen zu vermeiden, verwende ich im Folgenden den Begriff „Ansatz“, weil er in der Literatur am häufigsten genannt wird und somit einen relativ breiten Konsens darstellt. Wenn im Folgenden Literatur zitiert wird, wird der jeweils dort genannte Begriff übernommen.

	Psychoanalyse	Behaviorismus	Humanistische Psychologie	Kybernetik/ Linguistik
Name	<i>Psychodrama</i>	<i>Rational-Emotive Therapie</i>	<i>Klientenzentrierte Gesprächsführung</i>	<i>Systemische Therapie</i>
Begründer/in	Jakob Moreno	Albert Ellis	Carl Rogers	Mara Selvini-Palazzoli
Jahr¹	1935	1955	1928	1951
Kerngedanke/n	Kritische Lebenssituationen müssen noch einmal durchgespielt werden (Katharsis), um verändert zu werden.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wer Probleme hat, nimmt sich selbst zu wichtig. 2. Die Welt ist anders, als wir Menschen sie uns wünschen. 3. Zu hohe Erwartungen und absurde Gedanken machen krank. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Haltung ist wichtiger als die Methode. 2. Nur in einer wertschätzenden Umgebung kann sich ein Mensch in eine positive Richtung entwickeln. 3. Einsicht ist der Motor der Veränderung. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wenn etwas nicht funktioniert, gibt es selten eine einzige Ursache. I. d. R. finden sich mehrere zusammenwirkende Ursachen. 2. Wenn jemand sein Verhalten verändert, verändert er/sie immer auch das Verhalten des Gegenübers.
Name	<i>Gestalttherapie</i>	<i>Kognitive Verhaltenstherapie</i>	<i>Hypnotherapie</i>	<i>Systemische Familientherapie</i>
Begründer/in	Fritz + Lore Perls Paul Goodman	nicht eindeutig ²	Milton Erickson	Virginia Satir
Jahr	1942	1962	1950	1959
Kerngedanke/n	<ol style="list-style-type: none"> 1. Der Drang zur geschlossenen Gestalt ist ein Naturgesetz. Die Integration von offenen Gestalten führt zur Reife. 2. Alles, was war und ist, ist auch im "Hier und Jetzt" wahrnehmbar und bearbeitbar. Was hier geschieht, geschieht auch draußen. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Probleme resultieren aus irrationalen Annahmen über die Welt. 2. Veränderung geschieht durch Einsicht und durch Verhaltenstraining im Rollenspiel. 3. Alles, was einmal gelernt wurde, kann auch wieder verlernt werden. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Das Unbewusste verfügt über wichtige Informationen. 2. Das Unbewusste kann Lösungen finden, die dem Bewussten unzugänglich bleiben. 3. Das Bewusste muss manchmal umgangen werden, um erfolgreich arbeiten zu können. 	Es gibt in Systemen immer unausgesprochene Regeln, die oft wirksamer sind, als die ausgesprochenen Regeln.

¹ Das Jahr weist auf die erste Veröffentlichung oder Institutsgründung der Methode hin.

² Da die Techniken parallel in England, USA und Südafrika entwickelt wurden, gibt es keine eindeutige Gründerfigur. Neben Albert Ellis zählen Aaron T. Beck, Hans J. Eysenck, Arnold A. Lazarus (Multimodale Verhaltenstherapie), Donald Meichenbaum (Kognitive Verhaltensmodifikation) und Joseph Wolfe zu den Hauptvertretern der Kognitiven Verhaltenstherapie.

Doktoranden

	Psychoanalyse	Behaviorismus	Humanistische Psychologie	Kybernetik/ Linguistik
Name	<i>Transaktionsanalyse</i>		<i>Themenzentrierte Interaktion</i>	<i>Konstruktivismus</i>
Begründer/in	Eric Berne/ Th. A. Harris		Ruth Cohn	Paul Watzlawick
Jahr	1956		1955	1967
Kerngedanke/n	<ol style="list-style-type: none"> 1. In der Kommunikation können verschiedene Rollen eingenommen werden. 2. Verläuft eine Kommunikation nicht auf der Ebene von Erwachsenen, dann werden Spiele gespielt. 3. Menschen handeln nach Skripten, die auf Erfahrungen basieren. 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Sei dein eigener Chairman. 2. Störungen haben Vorrang (im Sinne von nehmen sich den Vorrang). 3. Verantworte Dein Tun und Lassen – persönlich und gesellschaftlich. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jeder Mensch konstruiert sich seine Wirklichkeit und leitet aus diesem Weltbild seine Handlung ab. 2. Die individuelle Wirklichkeitskonstruktion hat oft mehr mit der Person selbst als mit objektiv gegebenen Wahrheiten zu tun. 3. Kommunikation funktioniert immer dann, wenn zwei Menschen sich auf eine Wirklichkeit verständigen.
Name			<i>Provokativer Stil</i>	<i>Lösungsorientierte Therapie</i>
Begründer/in			Frank Farrelly	Steve de Shazer
Jahr			1963	1963
Kerngedanke/n			<ol style="list-style-type: none"> 1. Bei aller Wertschätzung der Person ist es wichtig, die Dinge auf den Punkt zu bringen, um Klarheit zu schaffen. 2. Humor wirkt heilsam, wenn der/die Gesprächspartner/in auch lachen kann. 3. Das Individuelle ist auch immer das Allgemeine. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Das Problem führt nicht immer zur Lösung. 2. Reden über Probleme schafft Probleme. 3. Lösungen entstehen über Ausnahmen.

	Psychoanalyse	Behaviorismus	Humanistische Psychologie	Kybernetik/ Linguistik
Name			<i>Focusing</i>	<i>NLP</i>
Begründer/in			Eugene Gendlin	Richard Bandler/ John Grinder
Jahr			1978	1975
Kerngedanke/n			<ol style="list-style-type: none"> 1. Es ist nützlich, sich Ruhe zu gönnen, um innerlich Ordnung zu schaffen. 2. Nicht abgeschlossene Ereignisse kehren zurück und stiften Unruhe. 3. 'Aufgeräumte' Personen geraten weniger schnell aus dem Gleichgewicht. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jeder Mensch ist einzigartig und verfügt über alle Ressourcen, die er/sie zur Problemlösung braucht. 2. Das Ziel ist eine höchst persönliche Flexibilität im Verhalten. 3. Hinter jedem Verhalten steckt eine positive Absicht.

Tab. F 5.9-1

Überblick über verschiedene Coaching-Ansätze und ihre Menschenmodelle

(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Klein (2012: 20; 23-25), erweitert um Begründer/innen)

Die vorstehende Tabelle zeigt die Vielzahl an unterschiedlichen Ansätzen im Coaching. In der Regel ist allerdings davon auszugehen, „dass ein Beratungskonzept kein in sich geschlossenes (und auf einem einzigen Ansatz beruhendes) System ist, sondern eher als Rahmenkonzeption verstanden werden sollte, die für unterschiedliche Ansätze und deren Weiterentwicklungen offen ist“ (Lippmann 2009: 17) Genauso wichtig wie die Ausrichtung auf einen bestimmten Ansatz ist eine wertschätzende, kommunikative innere und äußere Haltung des Coaches (vgl. ebd.).

Coaching ist demnach im besten Sinne eklektisch, das heißt für den konkreten Fall bedient sich der/die Coach der Verfahren aus unterschiedlichen Gebieten (vgl. Huck 1989: 418). Auch Schreyögg (2008: 15-16) stellt fest, dass sich Coaching nicht auf einen einzigen Ansatz gründen sollte. Sie schlägt darüber hinaus vor, die einzelnen methodischen Maßnahmen im Sinne einer Praxeologie (= ein reflektiertes Praxiskonzept) in ein explizites Handlungsmodell zu integrieren. Wie ein solches Handlungsmodell entwickelt werden kann, wird nachfolgend dargelegt.

Ansätze in explizites Handlungsmodell integrieren

2.2 Konzeptioneller Rahmen für Coaching

Die Ausformulierung eines konzeptionellen Rahmens erleichtert sowohl den Promovierenden als auch denjenigen, die coachen, die Orientierung, weil dadurch ein konzeptionelles, sinnvolles Handeln durch Coaching-Tools erreicht wird. Doch jeder noch so gut gemeinte Interventionspool wird wenig nützen, wenn den einzelnen Interventionen durch eine womöglich unreflektierte Methodenkombination gegensätzliche Zielsetzungen und gegensätzliche Menschenmodelle zugrunde liegen. Dies birgt die Gefahr, dass die Promovierenden widersprüchliche Botschaften erhalten. So scheinen beispielsweise „die frühen triebtheoretischen Ansätze der Psychoanalyse mit anthropologischen Postulaten lebenslanger Entwicklung kaum vereinbar“ (Schreyögg 2012: 167).

Schreyögg (vgl. 2008: 14-16 und 2012: 160-172) empfiehlt – wie in Abbildung 2 dargestellt –, ein Coachingkonzept so zu entwickeln, dass es über eine Wissensstruktur verfügt, die vier Ebenen umfasst: (1) das Metamodell, (2) die Theorie-Ebene, (3) eine Ebene methodentheoretischer Voraussetzungen und (4) die Praxeologie.

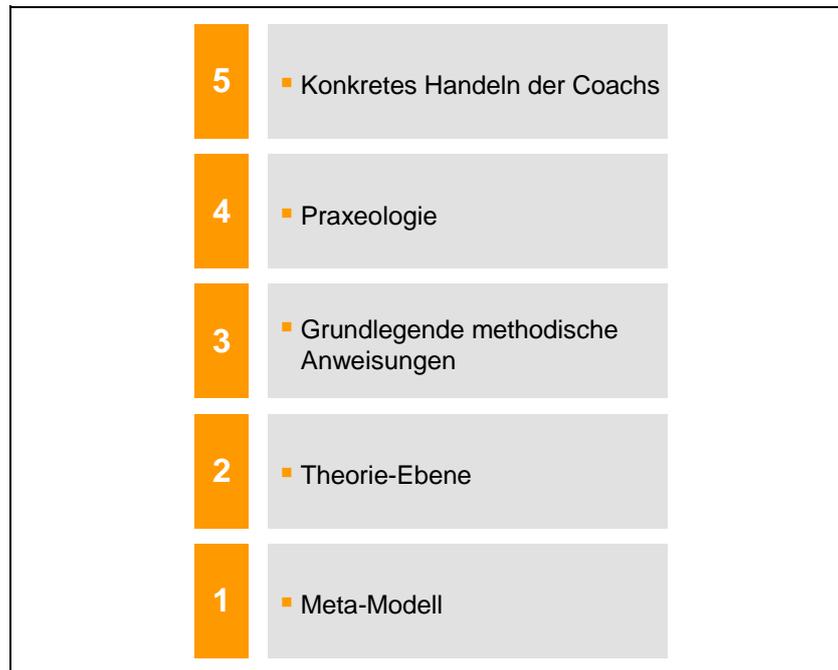


Abb. F 5.9-2 Grundstruktur eines Handlungsmodells
 (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Schreyögg (2008: 16))

Meta-Modell

Die erste Ebene, das Meta-Modell, bildet die Basis und setzt sich aus grundlegenden anthropologischen und erkenntnistheoretischen Positionen zusammen. Das heißt:

- Die *anthropologische Position* enthält vier grundlegende Leitlinien:
 - (1) Menschen sind prinzipiell autonom.
 - (2) Menschen sind soziale Wesen und damit auf Sozialität angewiesen.
 - (3) Menschen können sich lebenslang entfalten.
 - (4) Coaching unterstützt Menschen in ihrer maximalen Identitätsentwicklung.
- Die *erkenntnistheoretische Position* beinhaltet folgende Kernpunkte:
 - (1) Menschen erfassen die phänomenale Welt subjektiv vor dem Hintergrund ihrer bisherigen Welterfahrung.
 - (2) Um weitere Zugänge des Deutens und Verstehens zu ermöglichen, besteht eine wesentliche Aufgabe des Coachings darin, neue Perspektiven zu ermöglichen.
 - (3) Erlebtes wird nicht rein kognitiv verarbeitet, sondern in emotional eingefärbten Szenen. Wenn diese Szenen negativ belastet sind, erschwert dies eine flexible Ausdeutung und Übertragung auf andere Situationen. Aufgabe der Coaches ist es dann, dafür zu sorgen, dass die Gecoachten frei werden für neue Erfahrungen, indem die zugrunde liegenden belastenden Erfahrungen dem Bewusstsein zugänglich gemacht werden.

Theorie-Ebene

Die zweite Ebene, die Theorie-Ebene, baut auf dem Meta-Modell auf und besagt, dass der Coach nicht nur über Kenntnisse über das Meta-Modell, sondern auch über ein breit angelegtes Theoriespektrum verfügen sollte. Denn selbst wenn der/die Coach in einer Coachingsitzung aufgrund seiner/ihrer Berufserfahrung Themen mit den Promovierenden strukturieren und bearbeiten kann, wird sein/ihr Wissen ohne ein breit angelegtes Theoriespektrum letztlich doch begrenzt bleiben. Aus diesem Grund ist für den/die Coach das Wissen auch über theoretische Konstruktionen wichtig. Dabei ist zu prüfen, welche Sichtweise auf die Promovierenden impliziert übertragen wird und ob das jeweilige Konzept mit der anthropologischen Position kompatibel ist.

Methodische Anweisungen

Die dritte Ebene enthält grundlegende methodische Anweisungen, wobei zu klären ist, (1) welche Ziele verfolgt werden, (2) auf welche Art und Weise Themen von Gecoachten in der Praxissituation rekonstruiert werden, (3) welche Wirkungsfaktoren im Modell unterstellt werden, (4) welcher Interaktionsstil zu empfehlen ist und wobei

(5) Anweisungen gegeben werden, wie unterschiedliche Settings in der Praxis gehandhabt werden sollen. Auch hier ist zu prüfen, ob die Anweisungen mit den Prämissen des Meta-Modells und der Theorie-Ebene kompatibel sind.

Praxeologie

Die vierte Ebene bildet die Praxeologie. Hier werden die einzelnen methodischen Elemente (Coaching-Tools, Interventionen usw.) beschrieben und die Praxeologie des Modells wird konzipiert, d. h. die oben genannten Leitlinien werden in der Praxis in rationales Handeln umgesetzt. Die Praxeologie muss mit allen vorhergehenden Ebenen kompatibel sein.



Buch-Tipp

Praxeologie des Coachings von Astrid Schreyögg

Im Sinne einer Praxeologie wird ein konzeptioneller Rahmen für unterschiedliche diagnostische Ansätze und unterschiedliche methodische Maßnahmen umrissen.

Fazit: Erst wenn alle vorgenannten Schritte durchdacht sind, ist ein konzeptionell sinnvolles Handeln zu erwarten.

Für Interessierte, die dieses Thema vertiefen wollen, verweise ich auf das Buch von Astrid Schreyögg „Praxeologie des Coachings“.

2.3 Auswahlkriterien für Coaching-Tools

In der Literatur werden die Begriffe „Methoden“, „Techniken“, „Tools“ und „Interventionen“ höchst unterschiedlich verwendet (vgl. Eiden-schink/Horn-Heine 2009: 12). Im Folgenden wird die Begriffsdefinition von Strikker/Flore (2010: 140) übernommen, wonach sich ein Coaching-Tool aus Methode, Technik und Intervention zusammensetzt.

Mittlerweile gibt es unzählige Veröffentlichungen von Coaching-Tools. Um Ihnen für die Auswahl von Coaching-Tools ein wenig Orientierung zu geben, stelle ich die wichtigsten Auswahlkriterien nachstehend vor. Dabei orientiere ich mich an Rauen (2005: 275):

Anerkannte Verfahren

Um manipulative Verfahren auszuschließen, müssen die Coachingansätze, in der Hochschuldidaktik – besonders von Wildt – „Verfahren“ genannt, anerkannt sein. Vom Deutschen Coaching Verband e.V. (DCV 2013: online unter dem Menüpunkt „Anerkannte Methoden“) werden folgende Verfahren anerkannt:

- Kognitive Verhaltenstherapie (Begründer/innen nicht eindeutig)
- Rational-Emotive Therapie (nach Albert Ellis)
- Transaktionsanalyse (nach Eric Berne/Thomas A. Harris)
- Gesprächstherapie (nach Fritz Perls)

- Gesprächstherapie/-beratung (nach Carl Rodgers)
- Neurolinguistisches Programmieren (nach Richard Bandler/John Grinder)
- Systemische Aufstellungen (nach Bert Hellinger/Gunthard Weber/Matthias Varga von Kibéd/Insa Sparrer)
- Lösungsorientierte Therapie/Beratung (nach Steve de Shazer)
- Systemische Therapie/Beratung (nach Mara Selvini-Palazzoli/Virginia Satir)
- Hypnotherapie (nach Milton Erickson)
- Psychodrama (nach Jakob Moreno)
- Provokative Therapie/Beratung (nach Frank Farelly)
- Logotherapie (nach Viktor Franko)
- EMDR/Wingwave (nach Francine Shapiro/Cora Besser-Siegmund)

Bei der Auswahl mehrerer Coaching-Tools sollte auf die Übereinstimmung der Zielsetzungen und Menschenmodelle der den Coaching-Tools zugrunde liegenden Ansätze geachtet werden, um widersprüchliche Botschaften an die Promovierenden zu vermeiden (s. Erläuterungen unter 2.2). Hierfür eignet sich beispielsweise das Buch von Susanne Klein „50 Praxistools für Trainer, Berater und Coachs“, das jedem beschriebenen Coaching-Tool den zugrunde liegenden Coachingansatz zuordnet.

Übereinstimmung mit den zugrunde liegenden Ansätzen

Coaching-Tools, die einen hohen Personal-, Material- oder Vorbereitungsaufwand erfordern, sind i. d. R. eher ungeeignet, weil die Durchführung im Arbeitsalltag sowohl für die (internen) Promotionscoaches als auch für die Promovierenden meist aus zeitlichen Gründen nur schwer oder gar nicht umsetzbar ist.

Umsetzbarkeit

Die Anliegen der Promovierenden sollten mit den Coaching-Tools bearbeitet werden, die zum Thema passen (vgl. Schreyögg 2009: 14). Hierfür eignen sich beispielsweise die Coaching-Tool-Sammlungen von Rauen, in denen die Coaching-Tools nach Themen sortiert sind.

Passung zum Thema



Buch-Tipp

50 Praxistools für Trainer, Berater und Coachs von Susanne Klein

Im ersten Teil dieses Arbeitsbuch werden die methodischen Coachingansätze beschrieben. Im zweiten Teil werden die vorgestellten Coaching-Tools dem jeweiligen Coachingansatz zugeordnet.

Doktoranden

Beschreibung der konkreten Vorgehensweise

Die Coaching-Tools sollten von den jeweiligen Autoren und Autorinnen konkret beschrieben sein und genaue Durchführungsanweisungen enthalten. Ist dies nicht der Fall, kann das in der Praxis zu Umsetzungsschwierigkeiten führen.

Methodenvielfalt

Da sich Coaching auch nach den individuellen Bedürfnissen der Promovierenden richtet, ist es sinnvoll, bei der Auswahl von Coaching-Tools auch auf eine Methodenvielfalt zu achten. Hierunter ist der adäquate Einsatz von Coaching-Tools zu verstehen, der es den Promotionscoaches ermöglicht, auf unterschiedliche Promovierende mit unterschiedlichen Anliegen einzugehen. Dafür ist es hilfreich, Hintergrundwissen über die den Coaching-Tools zugrunde liegenden Ansätze zu haben, um – wie bereits oben erwähnt – gegensätzliche Zielsetzungen und gegensätzliche Menschenmodelle auszuschließen.

**Buch-Tipp****Coaching-Tools, Coaching-Tools II und Coaching-Tools III von Christopher Rauen**

In allen Coaching-Tool-Sammlungen sind die vorgestellten Coaching-Tools nach Themen sortiert.

Transparenz

Der Sinn und die Funktionsweise eines Coaching-Tools müssen den Promovierenden bei Bedarf erklärt werden können.

2.4 Auswahl an Coaching-Tools, die sich für ein Promotionscoaching eignen

Im Rahmen meiner Master Thesis (2013) habe ich mit dreizehn Promotionscoaches Experteninterviews geführt. Die interviewten Promotionscoaches berichteten, dass die Promovierenden in der Praxis sehr häufig ein Promotionscoaching bei Betreuungsproblemen oder bei Problemen mit dem Zeitmanagement in Anspruch nehmen. Aus diesem Grund stelle ich jeweils exemplarisch ein Coaching-Tool für diese beiden Probleme vor:

2.4.1 Coaching-Tool zur Lösung von Betreuungsproblemen

Diesem Coaching-Tool liegt der systemische Ansatz zugrunde. Für den Coach gilt die Haltung der Allparteilichkeit, um den Aspekt der Promotion sowohl aus der Sicht der promovierenden Person als auch aus Sicht der Betreuer und Betreuerinnen zu würdigen. Beide Seiten haben in ihrem inneren Erleben Recht.

1. Klärung, auf welcher Ebene der Konflikt liegt:

- Sind die Ziele der Promotion geklärt?
- Sind die sich ergebenden Aufgaben geklärt? Kontextbedingungen?
- Geht es um unterschiedliche Werte zwischen Betreuer/in und der promovierenden Person (Wertepyramide)?

- Geht es um die Sachebene oder um die Beziehungsebene?
- Welche Überzeugungen gibt es über den Anderen (z. B. Betreuer/ Betreuerin), über den Konflikt?

2. Vorgehensweise:

- Die positive Absicht würdigen. Beide Parteien haben gute Absichten.
- Perspektivenwechsel vollziehen: Was ist das mögliche Interesse meines Betreuers/meiner Betreuerin? Über diese Frage übergeordnete, gemeinsame Ziele finden. (Hinweis: Oft lässt sich als gemeinsamer kleinster Nenner festhalten, dass die Dissertation gut und in einem vernünftigen Zeitrahmen abgeschlossen werden soll.)
- Anderssein als Ressource betrachten. Kontexte finden, in denen Anderssein eine wichtige Ressource ist.
- Ausnahmen finden, in denen Betreuer/in und die promovierende Person erfolgreich kooperiert haben. Was war da anders?
- Was würde sich ändern, wenn der Konflikt gelöst ist/wenn Kooperation wieder möglich ist?
- Wer profitiert am meisten?
- Was ist der Nutzen des alten/neuen Zustands?

3. Intervention am Beispiel der „4 Positionen“ (s. u., selbstverständlich sind auch andere Interventionen möglich).

„4 Positionen“ ist ein Coaching-Tool, das dazu dient, verschiedene Sichtweisen auf einen Konflikt zu erhalten.

Kurzbeschreibung

„4 Positionen“ ist dann sinnvoll, wenn die promovierende Person sich in einem Konflikt zu sehr in ihre eigene Sichtweise oder in eine Situation verrannt hat.

Anwendungsbereiche

„4 Positionen“ bringt einseitige Denkmuster und Sichtweisen in Bewegung, erweitert den Blickwinkel und aktiviert Lösungsressourcen. In diesem Zustand hat die promovierende Person optimalen Zugang zu kreativen Lösungs- und Handlungsoptionen.

Zielsetzung/Effekte

Erläuterung der vier Wahrnehmungspositionen

Ausführliche Beschreibung

- 1. Position = Ich-Position: Völlig assoziiert im eigenen Körper. Die Welt wird mit den eigenen Wertungsmustern wahrgenommen. Zugang zu den eigenen Bedürfnissen und Zielen.

- 2. Position = Du-Position: Wahrnehmung fokussiert den Betreuer/die Betreuerin, assoziiert mit den Gefühlen des Betreuers/der Betreuerin. Bietet die Möglichkeit, die Absicht hinter dem Verhalten zu erkennen.
- 3. Position = Externer, neutraler Beobachter: Dissoziiert vom Geschehen. Beschreibt ohne zu werten.
- 4. Position = Meta-Position: Kann alle drei Positionen aus einer höheren, wertschätzenden und würdigenden Weise wahrnehmen und annehmen. (Metapher: Mit einem Fahrstuhl ganz nach oben fahren und die Dinge von dieser Position aus betrachten.) Anmerkung: Diese Position kann man auch als Kraftquelle (Tankstelle) nutzen. Vorher klären, welcher Wert als Kraftquelle genutzt werden soll (z. B. Mut, Vertrauen). In welcher Situation waren diese Kraftquellen gegeben?

Durchführung

Die vier Positionen werden auf Kärtchen geschrieben und auf den Boden gelegt. Der/die Coach führt und begleitet in einer wertschätzenden Haltung durch alle Positionen und stellt Fragen zu den einzelnen Personen. Im Einzelnen:

- Die promovierende Person geht auf die Karte „4. Position“, um einen ressourcenvollen Zustand aufzubauen. (Hinweis: Im späteren Verlauf der Übung achtet der/die Coach darauf, dass die promovierende Person immer wieder dann auf die 4. Position zurückgeht, wenn sie merkt, dass die promovierende Person wieder Kraft braucht. Kann man auch immer zwischen den einzelnen Schritten tun.)
- Die promovierende Person geht auf die Karte „1. Position“, um ihre Werte und Vorstellungen zu erleben und ihre Bedürfnisse zu klären. Mögliche Fragen: Wie erleben Sie sich? Wie stellt sich der Konflikt aus Ihrer Sicht dar? Was kommt bei Ihnen an? Wie fühlen Sie sich?
- Separator = ein plötzlicher Reiz, der einen psychischen Zustand gezielt stoppt. Er hilft, einen Gefühlzustand zu unterbrechen. Dies kann man beispielsweise tun, indem man der promovierenden Person einen Schluck Wasser anbietet oder ihr eine überraschende Frage stellt (Wie spät ist es? Wo waren Sie in Ihrem letzten Urlaub?).
- Die promovierende Person geht auf die Karte „2. Position“, um die Werte und Vorstellungen dieser Position zu erleben. Mögliche Fragen: Ihr Betreuer/Ihre Betreuerin hat eine bestimmte Vorstellung von Ihnen. Wie nimmt er/sie Sie wahr? Wie würde er/sie Sie beschreiben? Wie würde er/sie Ihren Konflikt beschreiben?

- Separator
- Die promovierende Person geht auf die Karte „3. Position“, um positive Werte für die Situation zu finden. Diese Werte werden auf Kärtchen aufgeschrieben. Mögliche Fragen: Wie ließe sich der Konflikt lösen? Welche Werte würden Sie den beiden wünschen?
- Separator
- Wiederholen der Punkte 1 bis 3 und fragen Sie, ob sich etwas geändert hat. Solange wiederholen, bis neue Möglichkeiten gefunden sind oder alle Werte da sind, die gebraucht werden.
- Zum Schluss nimmt die promovierende Person die 3. Position ein. Der/die Coach fragt sie, ob die Situation für sie stimmig ist.

Übergang zur Umsetzung

Die Lösungsansätze und Ideen der einzelnen Positionen werden gesammelt und ausgewertet. Mögliche Fragen sind:

- Wie werden genau die ersten Schritte der Umsetzung aussehen?
- Was hat für Sie oberste Priorität in der Umsetzung?
- Was wird Ihre erste Handlung sein?
- Wen wollen Sie mit einbeziehen?
- Wann soll der erste Meilenstein erreicht sein? Was ist bis dahin genau passiert?
- Was wird sich genau in Ihrem Arbeitsalltag ändern?

2.4.2 Coaching-Tool zur Lösung von Problemen mit dem Zeitmanagement

Anregungen, um das eigene Zeitmanagement in den Griff zu bekommen, gibt es viele: ABC-Analyse, ALPEN-Methode, Eisenhower-Prinzip, Pareto-Prinzip, Tageszeiten reservieren (unter Berücksichtigung der persönlichen Leistungskurve), um nur einige zu nennen.

**Zahlreiche
Möglichkeiten**

Meine Erfahrung ist jedoch, dass die Promovierenden viele dieser Zeitmanagementtechniken kennen und bereits – wenn auch unterschiedlich gut – anwenden. Dies lässt sich im Gespräch leicht klären. Gegebenenfalls können dann verschiedene, noch nicht bekannte Zeitmanagementtechniken vorgestellt werden.

Ursachen für Zeitmanagementprobleme

Wenn Promovierende Probleme mit dem Zeitmanagement haben, liegen die Ursachen meistens woanders. Dies ergibt sich nicht nur aus der Befragung im Rahmen meiner Master Thesis (2013) und meinen eigenen Erfahrungen, sondern wird auch bei Carell/Reis/Szczyrba (2011: 182ff.) näher beschrieben. Vielen ist im Laufe der Zeit die Motivation abhanden gekommen. Andere berichten von vielen unterschiedlichen, teilweise sich widersprechenden Anforderungen, die auf sie einwirken, so dass sich hieraus nicht nur Zeitprobleme, sondern auch Interessenkonflikte ergeben. Viele haben Schwierigkeiten, sich *nicht* den Anforderungen zu stellen, sondern auch mal nein zu sagen.

Will man eine Metapher für die beschriebenen Probleme finden, lässt sich dies am besten mit dem Kopf (Verstand) und dem restlichen Körper (Emotionen) vergleichen. Der Kopf ist ein wichtiger, aber nicht ausschließlicher Faktor für gutes Zeitmanagement. Getragen wird er vom restlichen Körper. Hier sind die Emotionen angesiedelt, die häufig ihre eigenen Ziele verfolgen.

Vergleicht man nun Kopf und Körper mit einem Eisberg, ist vom Eisberg nur die Spitze zu sehen. Alles, was unter der Wasseroberfläche liegt, ist nicht auf Anhieb erkennbar, beeinflusst uns aber dennoch in hohem Maße. Daher lohnt es sich, auch auf diese Ebene zu schauen und ggf. an dieser Ebene zu arbeiten. Denn nur wenn rationaler und emotionaler Bereich im Einklang stehen, kann Zeitmanagement gut funktionieren.

Abbildung 3 stellt das zuvor erläuterte Eisberg-Modell graphisch dar:

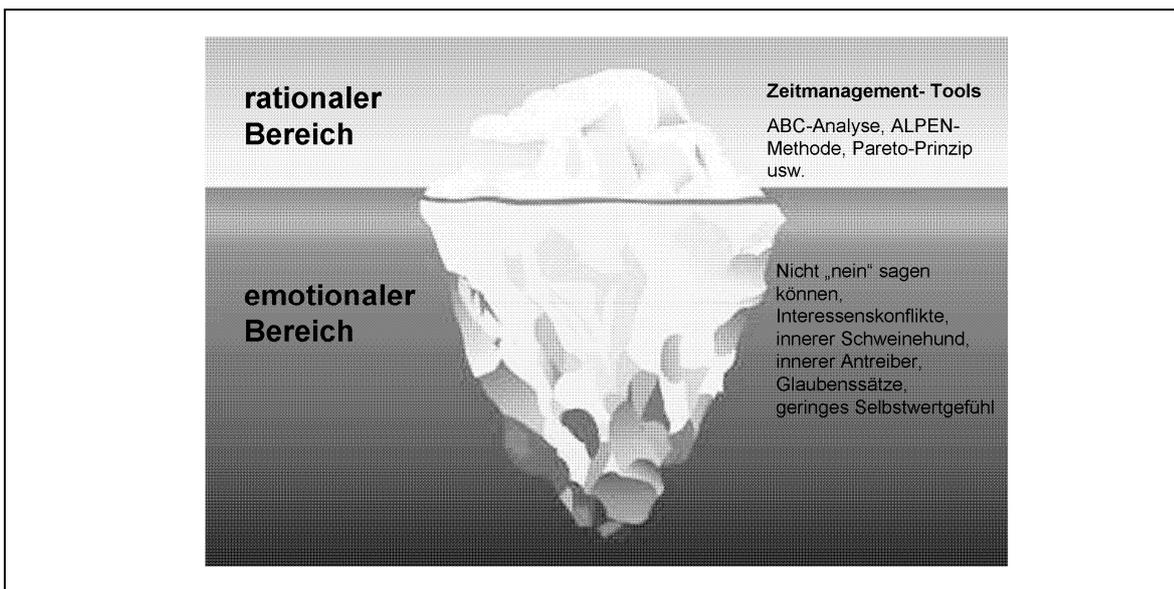


Abb. F 5.9-3 Eisberg-Modell

Um den Promotionsprozess darzustellen, wende ich zu Beginn einer Coachingsitzung oft ein klassisches Tool aus dem Projektmanagement an: Der Promotionsprozess wird von hinten nach vorne aufgerollt und in einzelne Meilensteine aufgegliedert. Das Ende markiert die fertige Dissertation einschließlich Disputation bzw. Rigorosum und Veröffentlichung. Dazu lege ich ein Seil auf dem Boden aus, das einen Zeitstrahl markiert, lasse die Meilensteine (berufliche und private) auf Karten schreiben und priorisieren und lege sie dann an die entsprechenden Stellen. (Hinweis: Selbstverständlich kann man den Zeitstrahl auch auf ein Flipchart malen – Pfeil nach oben – und die Karten dort hineinkleben. Ich bevorzuge die erste Alternative, weil sich die Promovierenden dann auch physisch an bestimmte Stellen begeben können). Im nächsten Schritt werden der Reihe nach die einzelnen Karten betrachtet und kritisch hinterfragt: Gibt es Hindernisse? Wie viel Zeit nehmen die einzelnen Schritte in Anspruch? (Darauf achten, dass nicht die komplette Zeit verplant, sondern auch genügend Zeit für Unvorhergesehenes eingeplant wird). Sind die einzelnen Arbeitsschritte in kleine Einheiten heruntergebrochen? Dabei ist es wichtig, auch die Haltung zu thematisieren (steht z. B. Perfektionismus dahinter?).

Aufgliederung in Meilensteine

Indem man mit den Promovierenden die einzelnen Karten abgeht, werden die einzelnen Probleme, die die Promovierenden mit manchen Themen haben, sichtbar: mangelndes Selbstwertgefühl, Motivationsprobleme, Orientierungs- und/oder Perspektivlosigkeit, unrealistische Forschungsansprüche, Perfektionismus, Prüfungsangst, unterschiedliche Anforderungen und Erwartungen, die zum Teil zu unlösbaren Widersprüchen und Konflikten führen u.v.m.

Da der letztgenannte Punkt häufig Thema eines Coachings ist, greife ich ihn exemplarisch auf und stelle im Folgenden vor, wie man die Problematik unterschiedlicher, teilweise sich widersprechender Anforderungen und Erwartungen im Coaching bearbeiten kann.

Unterschiedliche Anforderungen und Erwartungen

In einem ersten Schritt kann es helfen, darauf hinzuweisen, wie wichtig es ist, in Balance zu bleiben. Und zwar nicht im Sinne von „Wem werde ich gerecht?“, sondern im Sinne von „Wem werde ich *nicht* gerecht?“. Das heißt, um die Work-Life-Balance zu managen, müssen sich die Promovierenden immer wieder neu entscheiden, welche Anforderungen und Erwartungen sie **nicht** erfüllen wollen und so ein „Enttäuschungsgleichgewicht“ (Buchinger 2000: 389) zwischen den verschiedenen Lebens- und Arbeitsbereichen herstellen.

Möchte man diese Thematik tiefergehend bearbeiten, bietet sich das Coaching-Tool „Auftragskarussell“ von Arist von Schlippe (2006) an. Die Promovierenden erfahren, dass unstimmmige, widersprüchliche oder unerfüllbare Aufträge Blockaden erzeugen, die die Energie und Handlungsfähigkeit herabsetzen. Ziel ist es, schnell wieder Zugang zu den Handlungsmöglichkeiten zu finden.

Coaching-Tool Auftragskarussell

1. Der/die Coach exploriert mit der promovierenden Person, welche äußeren und inneren Auftraggeber/innen gerade an der Ausgestaltung einer professionellen Rolle beteiligt sind.
2. Die verschiedenen Auftraggeber/innen werden auf dem Flipchart dargestellt.
3. Die promovierende Person formuliert den Auftrag jedes einzelnen Auftraggebers/jeder einzelnen Auftraggeberin. Der/die Coach schreibt jeden Auftrag auf ein Blatt und legt die Blätter auf den Boden.



Internet-Tipp

Die ausführliche Beschreibung des Coaching-Tools „Auftragskarussell“ von Arist von Schlippe finden Sie unter http://www.wunderantwort.ch/auftragskarussell_avs.pdf.

4. Der/die Coach liest die Aufträge nacheinander vor, die promovierende Person nimmt die Resonanz wahr und entscheidet, ob er/sie den Auftrag annimmt, ablehnt oder transformiert.
5. Der/die Coach klärt mit der promovierenden Person, welche Ideen sie für konkrete Schritte auf der beruflichen Bühne mitnimmt.

3. Handlungsempfehlungen

Die nachstehenden Handlungsempfehlungen sollen einer verbesserten Förderung und Betreuung von Promovierenden dienen und sind für Hochschulen, die Promotionscoaching implementieren wollen, und für Betreuer und Betreuerinnen, die im Promotionscoaching eine sie unterstützende Komponente sehen, gedacht.

3.1 Handlungsempfehlungen für Hochschulen

Wichtig: Gute Rahmenbedingungen

Ein wichtiges, wenn nicht sogar das wichtigste Kriterium für den erfolgreichen Abschluss der Promotion sind die äußeren Rahmenbedingungen: Neben der finanziellen Absicherung ist vor allem eine gute Betreuung sehr wichtig, weil es einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen Betreuung und Abbruch der Promotion gibt (Haus et al. 2012: 93-122).

Promotionscoaching als fester Bestandteil der Betreuung

Inhaltlich und fachlich werden Promovierende von ihren Betreuer/innen unterstützt. Um Promovierende darüber hinaus auch auf der Prozessebene zu unterstützen, sollte Promotionscoaching als ein fester Bestandteil für alle Promovierenden von Anfang an angeboten werden. Die Promovierenden können dann entscheiden, ob, zu welchem Zeitpunkt und wie lange sie Promotionscoaching in Anspruch nehmen

wollen (präventiv vs. situativ). Wenn ein Angebot für alle Promovierenden beispielsweise aus finanziellen Gründen nicht zu leisten ist oder bewusst nur für bestimmte Promovierende angeboten werden soll, sollten im Vorfeld die Kriterien festgelegt werden, welche Bedingungen Voraussetzung für ein Promotionscoaching sind.

Unabhängig davon, ob für die Coachingprogramme die Personalentwicklung, die Gleichstellungsbeauftragten, die Hochschuldidaktik oder eine Stabsstelle verantwortlich ist, bleibt eines festzuhalten: Mit der institutionellen Verortung werden Signale zur Akzeptanz gesetzt. Aus diesem Grunde sollte im Vorfeld überlegt werden, wo Coaching organisatorisch angesiedelt werden soll.

Institutionelle Verortung

Des Weiteren stellt sich die Frage, ob die Promovierenden von internen oder externen Coaches gecoacht werden sollen. Die Vor- und Nachteile von internen bzw. externen Coaches sind in Abbildung 4 dargestellt.

Interne vs. externe Coaches

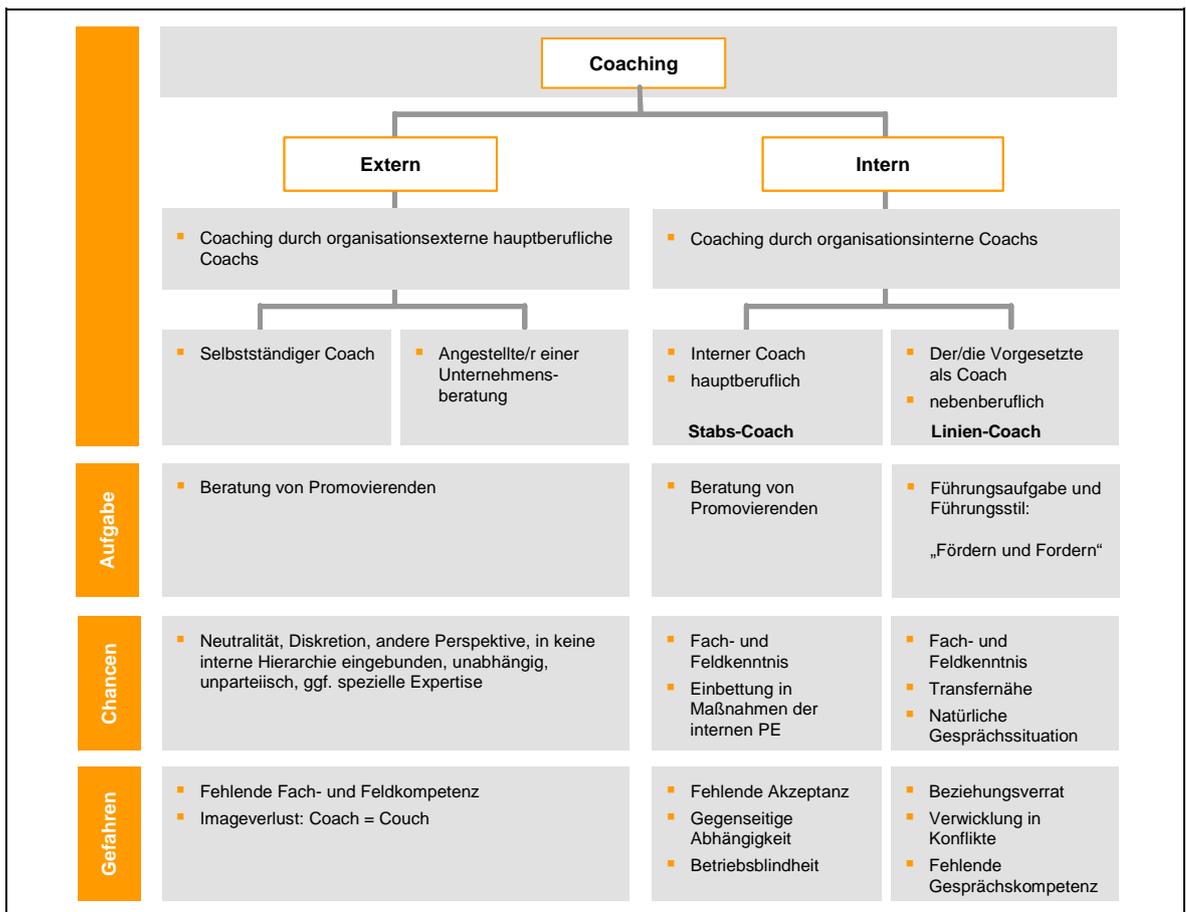


Abb. F 5.9-4 Internes vs. externes Coaching
 (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Birgmeier (2005: 64) und Fischer-Epe (2006:26))

Doktoranden

Im Hochschulkontext stellt sich außerdem die Frage, wie eine Implementierung von internen und externen Coaches vor dem Hintergrund der strukturell bedingten häufigen Personalwechsel der Coaching-Verantwortlichen, die oftmals befristet und teilzeitbeschäftigt sind, erfolgen kann (vgl. Klinkhammer/Frohnen 2013: 56).

Wichtig: Feldkenntnisse von Promotionscoaches

Weiterhin ist es wichtig, Coaches nur dann als Promotionscoaches einzusetzen, wenn sie über fundierte Kenntnisse über Wissenschaft als Profession verfügen, die Rollenvielfalt von Promovierenden kennen und mit berufsrollenspezifischen Ambivalenzen, komplexen Themen und verschiedenen Ebenen umgehen können (vgl. Klinkhammer 2009: 128-130) sowie gute Feldkenntnisse zu den Organisationsstrukturen von Hochschulen mitbringen (vgl. Husmann 2012: 303).

Wichtig: Transferkenntnisse

Darüber hinaus sollten Coaches, die im wissenschaftlichen Kontext arbeiten, über Transferkompetenzen verfügen, weil Coaching ursprünglich für das Management entwickelt worden ist. Wirtschaftsunternehmen sind häufig hierarchisch organisiert, wobei es sich bei der Hochschule um ein lose gekoppeltes System handelt, das mit herkömmlichen hierarchischen Strukturen nicht handlungsfähig wäre. Allerdings ist das Verhältnis Betreuer/innen zu Promovierenden in Bezug auf die Notengebungsfunktion der Betreuer per se asymmetrisch angelegt, so dass sich die Coaching-Tools aus dem klassischen Coaching für das Promotionscoaching auch aus diesem Grunde besonders gut eignen dürften.

Einheitliche Kriterien für das Promotionscoaching definieren

Weiterhin ist es empfehlenswert, einheitliche Kriterien zu definieren, um die Qualität im Promotionscoaching zu messen. Die Praxis der von mir interviewten Promotionscoaches hat gezeigt, dass in der Abschlussphase des Coachingprozesses die Wirkungskontrolle sowie eine Überprüfung der Zielerreichung (noch) keine selbstverständlichen Elemente im Promotionscoaching sind. In Bezug auf die Verbesserung des Promotionsprozesses empfiehlt es sich daher, solche Qualitätskontrollen durchzuführen.

3.2 Handlungsempfehlungen für Betreuer/innen von Promovierenden

Exposé

Die Abgabe eines Exposés zum Dissertationsvorhaben sollte obligatorisch und von wissenschaftlichen Experten/innen geprüft und beurteilt worden sein. Dieses Vorgehen hilft, spätere Überraschungen zu vermeiden.

Unterstützung bei der Formulierung der Forschungsfrage

Promovierende – insbesondere in den Geistes- und Sozialwissenschaften – haben oftmals Schwierigkeiten, aufgrund der Datenmenge und der Vielzahl der möglichen zu bearbeitenden Aspekte die zentrale Fragestellung in den Griff zu bekommen. Meistens wenden sich die Promovierenden nicht an ihre Betreuer/innen, weil sie solche Schwierigkeiten als persönliche Schwäche auslegen. Dies ist dann oft der

Grund für ein Promotionscoaching (vgl. Knigge-Illner 2012: 48ff.). Aus diesem Grund empfiehlt es sich für Betreuer/innen, Unterstützung bei der Formulierung der Forschungsfrage zu leisten und gemeinsam mit den Promovierenden abzuklären, ob die Arbeit in der vorgesehenen Zeit zu leisten ist. Darüber hinaus sollte zu einem frühen Zeitpunkt gemeinsam mit den Promovierenden geklärt werden, ob die geplante Untersuchungsmethode zum Forschungsdesign passt.

Den Betreuern/innen kommt mit der Vermittlung fachlicher und methodischer Standards eine wichtige Rolle zu, da diese die Grundlage für die berufliche Qualifizierung bilden und gleichzeitig den wissenschaftlichen Standard sicherstellen. Die Beurteilung der geplanten Forschungstätigkeit ist daher für die Promovierenden extrem wichtig, bildet sie doch ein wichtiges Regulativ während des Promotionsprozesses.

Fachliche und methodische Standards

Neben der Ausbildung für eine klassische Hochschullaufbahn wird zunehmend die Qualifikation für außerwissenschaftliche Laufbahnen wichtig. Betreuer/innen haben hier eine wichtige Beratungsfunktion, damit professionelle Orientierungen und Präferenzen herausgebildet werden können.

Qualifikation

Des Weiteren schließe ich mich der bereits häufig veröffentlichten Empfehlung an, Betreuungsvereinbarungen zu treffen (u. a. Fiedler/Hebecker 2005: 15; Holländer 2011: 289; Wissenschaftsrat 2011: 18), in denen die für beide Seiten relevanten Punkte des Promotionsprozesses, wie beispielsweise Unterstützung der Finanzierungssuche, der Turnus für die Berichterstattung (evtl. unter Vorlage bestimmter schriftlicher Ausarbeitungen), der Ablauf, die Zeitplanung und ähnliche Themen geregelt werden. Die Betreuungsvereinbarung trägt dazu bei, die Promotionsbetreuung verlässlich zu gestalten. Missverständnisse in der Kommunikation können so bereits im Vorfeld weitestgehend ausgeschlossen und Verzögerungen wirkungsvoll vermieden werden.

Betreuungsvereinbarungen

Es ist wichtig, Promovierenden wissenschaftliches Arbeiten zu erklären und mit ihnen die Abläufe und verschiedene Szenarien, die unterschiedliche Methoden hervorrufen, durchzusprechen. Neben den methodischen sollten auch die fachlichen Standards von den Betreuern und Betreuerinnen vermittelt werden. So können wissenschaftliche Anforderungen geklärt werden, indem implizite und projizierte Ansprüche an die Wissenschaft aufgedeckt und wesentliche Kriterien wissenschaftlichen Arbeitens herausgestellt werden (vgl. Knigge-Illner 2012: 51).

Wissenschaftliche Anforderungen

Auch Betreuer und Betreuerinnen sollten sich nicht scheuen, Coaching in Anspruch zu nehmen, wenn es zu Problemen bzw. Konflikten mit Promovierenden kommt, da die Inanspruchnahme von Coaching für beide Seiten förderlich sein kann.

Coaching für Betreuer und Betreuerinnen

4. Fazit

Promotionscoaching kann – neben förderlichen institutionellen und organisationalen Rahmenbedingungen – einen wichtigen Beitrag zur Qualitätsverbesserung der Promotionsausbildung leisten. Denn in der hochschulpolitischen Diskussion wird eine intensive Betreuung als eine der wesentlichsten Bedingungen für den Abschluss von Promotionen und die Verkürzung von Promotionszeiten genannt. Dabei rückt die soziale Dimension immer mehr in den Mittelpunkt der Diskussionen über gute Betreuungsmodelle. Denn die Promotion ist nicht nur ein kognitiver und emotionaler, sondern vor allem auch ein komplexer sozialer Prozess (vgl. Szczyrba/Wildt/Wildt 2006: 118). Aus diesem Grund wird an Hochschulen zunehmend das Beratungsformat Promotionscoaching eingeführt, um Promovierende beim erfolgreichen Abschluss der Promotion zu unterstützen, „ohne direkt in den inhaltlichen Forschungsprozess einzugreifen“ (Reis/Szczyrba 2012: 53). Anders ausgedrückt: Mit Promotionscoaching wird eine zusätzliche Beratungsrolle auf der Prozessebene eingeführt, die insbesondere dabei hilft, Krisen und Konflikte besser zu begegnen, diese günstigstenfalls zu antizipieren. Diese Art der Unterstützung kann von den Betreuern und Betreuerinnen oftmals nicht geleistet werden, weil sie hierfür i. d. R. nicht ausgebildet sind. Zudem entspricht es vielfach auch nicht ihrem Rollenverständnis. Auch aus diesem Grunde kann Promotionscoaching die Promovierenden auf dem Weg zur Promotion unterstützen.

Literatur

Zugriffsdatum für alle elektronischen Medien: 10.12.2013

- [1] Birgmeier, Bernd (2005): Coaching und Soziale Arbeit. Grundlagen einer Theorie sozialpädagogischen Coachings. Weinheim, München: Juventa.
- [2] Buchinger, Kurt (2000): Skizzen zur Frage der Identität. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, 4 (31. Jg.), 383–407.
- [3] Carell, Angela/Reis, Oliver/Szczyrba, Birgit (2011): Promovieren zwischen Anpassung und Eigenständigkeit: Promotionscoaching als Begleitung eines komplexen Leistungsprozesses. In: Wergen, Jutta (Hrsg.), Forschung und Förderung. Promovierende im Blick der Hochschulen (S. 179–210). Berlin, Münster: LIT VERLAG Dr. W. Hopf.
- [4] Deutscher Bundestag (2008): Bundesbericht zur Förderung des Wissenschaftlichen Nachwuchses (BuWiN). Berlin. Online unter: <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/084/1608491.pdf>.
- [5] DCV Deutscher Coaching Verband e.V. (2013). Online unter: <http://www.coachingverband.org/anerkannte-methoden>.

- [6] Eidenschink Klaus/Horn-Heine, Karin (2009): Der professionelle Einsatz von Coaching-Tools. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 2. Aufl., Bonn: managerSeminare.
- [7] Fiedler, Werner/Hebecker, Eike (2005): Promotionskrisen und ihre Bewältigung: Empfehlungen zur zielführenden Planung und ergebnisorientierten Gestaltung des Promotionsverlaufs. In: Berendt, Brigitte/Voss, Hans-Peter/Wildt, Johannes (Hrsg.): Neues Handbuch Hochschullehre, Berlin: Raabe.
- [8] Fischer-Epe, Maren (2006): Coaching: Miteinander Ziele erreichen. 3. Aufl., Reinbeck: Rowohlt.
- [9] Hauss, Kalle/Kaulisch, Marc/Zinnbauer, Manuela/Tesch, Jakob/Fräßdorf, Anna/Hinze, Sybille/Hornbostel, Stefan (2012): Promovierende im Profil: Wege, Strukturen und Rahmenbedingungen von Promotionen in Deutschland. Ergebnisse aus dem Profile-Promovierendenpanel. iFQ-Working Paper No. 13. Berlin: iFQ – Institut für Forschungsinformation und Qualitätssicherung.
- [10] Hochschulrektorenkonferenz (2003): Zur Organisation des Promotionsstudiums. Entschließung des 199. Plenums vom 17./18.02.2003. Online unter: <http://www.hrk.de/positionen/gesamtlste-beschlusse/position/convention/zur-organisation-des-promotionsstudiums>.
- [11] Holländer, Karoline (2011): Schlüsselfaktoren in der Gestaltung von Promotionsprogrammen - ein Aufruf zur Vielfalt. In: Wergen, Jutta (Hrsg.), Forschung und Förderung. Promovierende im Blick der Hochschulen (S. 279–292). Berlin, Münster: LIT VERLAG Dr. W. Hopf.
- [12] Huck, Heide H. (1989): Coaching. In: Strutz, Hans (Hrsg.): Handbuch Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler.
- [13] Husmann, Dörte (2012): Persönliche Handlungskompetenz stärken – Coaching und Supervision als Bestandteil wissenschaftlicher Qualifikation. In: Günauer, Franziska/ Krüger, Anne K./Moes, Johannes/Steidten, Thorsten/Koepernik, Claudia (Hrsg.): GEW-Handbuch. Promovieren mit Perspektive. Ein Ratgeber von und für DoktorandInnen (S. 299–306). 2. Aufl., Bielefeld: Bertelsmann.
- [14] Klein, Susanne (2012): 50 Praxistools für Trainer, Berater und Coachs. Überblick, Anwendungen, Kombinationen. 4. Aufl. Offenbach: Gabal.
- [15] Klinkhammer, Monika (2009): Angebot und Nachfrage von Coaching für Wissenschaftler/innen. Ein Überblick. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 16 (2) (S. 122–133).
- [16] Klinkhammer Monika/Frohnen, Anja (2013): Zwischen Exzellenz und Existenzsicherung: Aktuelle Herausforderungen im Coaching von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. In: Wegener, Robert/Fritze, Agnès/Loebbert, Michael (Hrsg.): Coaching-Praxisfelder – Praxis & Forschung im Dialog (53-64). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- [17] Knigge-Illner, Helga (2012): Welche Betreuungsformen und -bedingungen brauchen Promovierende. In: Zeitschrift für Beratung und Studium, 7 (2) (S. 44–52).
- [18] Lentsch, Justus (2012a): Akademisches Konfliktmanagement: Ein Beitrag zur Qualitätssicherung der Promotionspraxis. In: Das Hochschulwesen. 5/2012, (S. 118–124).

- [19] Lentsch, Justus (2012b): Konflikte und Konfliktbearbeitung in der Promotionsausbildung. In: Walpuski, Volker/Jessen, Hanna (Hrsg.): Konfliktmanagement und Mediation an Hochschulen. HIS Dokumentation 2/2012 (S. 39–47). Online unter: http://www.his-he.de/presse/archiv_pm/pdf/34/Dokumentation_2011-12.pdf.
- [20] Lippmann, Eric (Hrsg.) (2009): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. 2. Aufl., Heidelberg: Springer Medizin.
- [21] Mohr, Dunja M. (2008): Go Academic! Zur Professionalisierung der Promovierendenausbildung durch strukturierte Qualifizierungsangebote. In: Berendt, Brigitte/Voss, Hans-Peter/Wildt, Johannes (Hrsg.): Neues Handbuch Hochschullehre, Berlin: Raabe.
- [22] Rauen, Christopher (Hrsg.) (2005): Handbuch Coaching. 3. Aufl., Göttingen: Hogrefe.
- [23] Rauen, Christopher (Hrsg.) (2009): Coaching-Tools II. Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 2. Aufl., Bonn: managerSeminare.
- [24] Rauen, Christopher (Hrsg.) (2011): Coaching-Tools. Erfolgreiche Coaches präsentieren 60 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. 7. Aufl., Bonn: managerSeminare.
- [25] Rauen, Christopher (Hrsg.) (2012): Coaching-Tools III. Erfolgreiche Coaches präsentieren 55 Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis. Bonn: managerSeminare.
- [26] Reis, Oliver/Szczyrba, Birgit (2012): Rollenkonstellationen in der Doktorandenbetreuung als Gegenstand des Promotionscoachings. In: Zeitschrift für Beratung und Studium, 7 (2) (S. 53–58).
- [27] Schreyögg, Astrid (2008): Die konzeptionelle Einbettung der Coaching-Praxeologie am Beispiel eines integrativen Handlungsmodells fürs Coaching. In: Schmidt-Lellek, Christoph J./ Schreyögg, Astrid (Hrsg.): Praxeologie des Coaching (S. 13ff). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- [28] Schreyögg, Astrid (2012): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. 7. Aufl., Frankfurt am Main: Campus.
- [29] Strikker, Frank/Flore, Melanie B. (2010): Systematisierung von Coaching-Tools. Eine erste Annäherung. In: Heidsiek, Charlotte/Petersen, Jendrik (Hrsg.), Organisationslernen im 21. Jahrhundert. Festschrift für Harald Geißler (S. 139–151). Frankfurt/Main: Peter Lang.
- [30] Szczyrba, Birgit/Wildt, Beatrix/Wildt, Johannes (2006): Promotionscoaching. Eine Weiterbildung in einem neuen Beratungsformat. In: Wildt, Johannes/Szczyrba, Birgit/Wildt, Beatrix (Hrsg.): Consulting, Coaching, Supervision. Eine Einführung in Formate und Verfahren hochschuldidaktischer Beratung (S. 117–129). Bielefeld: W. Bertelsmann.
- [31] Wissenschaftsrat (1995): Empfehlungen zur Neustrukturierung der Doktorand/innen-Ausbildung und -förderung. In: Empfehlungen und Stellungnahmen 1995, Band 1, Köln: Wissenschaftsrat.
- [32] Wissenschaftsrat (2011): Anforderungen an die Qualitätssicherung der Promotion. Positionspapier. Drs. 1704-11. Köln.

Informationen zur Autorin:

Jeanine Dörr, MSc, war bis 2010 Mitarbeiterin an der Hochschuldidaktischen Arbeitsstelle (HDA) an der TU Darmstadt. Seit 2010 arbeitet sie freiberuflich als wissenschaftliche Trainerin und Coach und bietet für wissenschaftliche Mitarbeiter/innen und Doktorand/innen Workshops zu den Schwerpunkten Kommunikation (Vortragstraining, Rhetorik in der Lehre, Moderation und Präsentation) und Zeit- und Projektmanagement sowie Coaching an.

Kontakt: Jeanine Dörr, wissenschaftliche Trainerin und Coach, Im Raßdorf 8, 64342 Seeheim-Jugenheim, Tel: 0 62 57 - 9 69 92 90, E-Mail: jeanine@familie-doerr.org.

Doktoranden