

## Promotionserfolgsteams. Mit Peer-Coaching-Kompetenz zur individuellen Leistungssteigerung

Anja Frohnen

**Zusammenfassung:** Der Artikel zeigt, wie die US-amerikanische Methode der Erfolgsteams besonders geeignet ist, typischen Herausforderungen des Promotionsprozesses zu begegnen. Fachliche Fortschritte der Teammitglieder werden durch Entwicklung und Erweiterung von Schlüsselkompetenzen in der Peer-Coaching-Zusammenarbeit ermöglicht. Die Autorin systematisiert die Schlüsselkompetenzen, stellt die Methode für den akademischen Kontext dar und diskutiert die Aufgaben des begleitenden Coachs. Die Ergebnisse werden durch eine Begleituntersuchung von 21 Promotionserfolgsteams (2003–2008) validiert, die an Hochschulen, in Graduate Schools und Mentoring-Programmen von der Autorin initiiert und als Coach begleitet wurden.

**Schlüsselwörter:** Promotionscoaching, Peer-Coaching, Erfolgsteams, Schlüsselkompetenzen

### **Doctoral success teams. With individual performance enhancement to peer coaching skills**

**Abstract:** This article shows how the method of success teams developed in the US is particularly suited to counter the challenges inherent to the PhD process. The team members' progress in their respective fields of expertise is facilitated by the development and enhancement of key skills through the peer coaching process. The author systematizes the different key skills, describes the method with regards to an academic context and discusses the responsibilities of the accompanying coach. The results were validated by an accompanying study of 21 doctoral success teams (2003–2008) initiated and coached by the author at universities, graduate schools and as part of mentoring programs.

**Key words:** PhD Coaching, peer coaching, success teams, key skills

## 1. Herausforderungen im Rahmen einer Promotion

Der Grad der institutionellen Integration von Promovend/innen in Hochschulen, Betreuungsstrukturen und wissenschaftlichen Netzwerken variiert in Deutschland erheblich und stellt Promovierende vor verschiedene Herausforderungen (Nünning, Sommer 2007). Ich werde kurz die verschiedenen institutionellen Konzepte zur Promotion in Deutschland erläutern, um dann auf schwierige und reizvolle Herausforderungen des Promotionsprozesses selbst einzugehen, die in den Promotionserfolgsteams thematisch bearbeitet werden.

Traditionell wurde und wird die Promotion vielfach in einem individuell gestalteten „Meister-Schüler-Modell“ angefertigt, in dem sich Doktorand/innen ohne formelles Bewerbungsverfahren eine/n Promotionsbetreuer/in suchen und selbstständig das Thema der Promotion entwickeln. Seit den 1990er Jahren betreibt die Deutsche Forschungsgemeinschaft im Rahmen von Graduiertenkollegs eine interdisziplinäre Promotionsforschungsförderung mit einer stärkeren forschungsnahen und gruppenorientierten Einbindung in wissenschaftliche Diskurse und Netzwerke. Aktuell entstehen im Rahmen der Exzellenzinitiative und durch Reformprozesse an den Hochschulen strukturierte Doktorandenausbildungen, die Doktorand/innen in Promotionszentren integrieren und durch die Vermittlung und den Erwerb von fachlichen wie überfachlichen Schlüsselkompetenzen unterstützen. In den Excellence Graduate Schools ist die Integration formalisiert, sie wird durch Bewerbungs- und Aufnahmeverfahren geregelt und setzt neben der individuellen Betreuung durch Doktorvater und Doktormutter häufiger auf so genannte „Promotionskomitees“, an die sich die Promovierenden mit unterschiedlichen Fragen wenden können.

Die verschiedenen institutionellen Modelle gehen mit unterschiedlichen Finanzierungskonzepten einher, die zu typischen Interessenkonflikten und Beziehungsambivalenzen im Verhältnis zwischen Doktorand/innen und Betreuer/in führen können, die häufig Themen in den Promotionserfolgsteams sind:

- als wissenschaftliche/r Mitarbeiter/in an einem Lehrstuhl, wobei Doktorvater/-mutter und Dienstvorgesetzte/r eine Personalunion bilden,
- als Drittmittelprojektmitarbeiter/in, der/die über einen Teilaspekt des Projekts seine/ihre Dissertation verfasst,
- als Stipendiat/in mit finanzieller Projektabsicherung in einer Graduate School,
- als Stipendiat/in einer Stiftung oder eines Landesstipendiums oder berufsbegleitend ohne weitere Integration durch eine Stelle oder Graduiertenschule als Doktorand/in an einer Hochschule.

Doktorand/innen ohne Stellenintegration müssen sich eigeninitiativ um fachliche Anbindung und Integration in institutionelle Diskurse bemühen und die finanzielle und materielle Absicherung über die lange Projektphase hinweg sicherstellen. Vor besondere Rollenerwartungsdiffusitäten sind diejenigen Promovierenden und Betreuenden gestellt, die zueinander in einem Meister-Schüler- und zugleich in einem Dienstverhältnis stehen. Dies ist immer noch das mehrheitliche Promotionsmodell. Interessenkonflikte und Rollendiffusitäten in der formal meistens nicht geregelten Doktorandenbeziehung sowie auf der Arbeitsbeziehungsebene zwischen Vorgesetztem/r und Mitarbeiter/in sind

strukturell vorgezeichnet. Von Seiten der Promovierenden wird häufig das Betreuungsverhältnis als allumfassende Mentorenschaft in den Ansprüchen und Erwartungen überhöht – viele erwarten eine geradezu elterliche Fürsorge durch den/die Doktorvater/-mutter (*Knigge-Illner* 2002). Ansprüche als Vorgesetzte/r z.B. in den Naturwissenschaften an Veröffentlichungen oder Tagungsbeiträgen können mit Erwartungen an die Inhalte und Ergebnisse der Doktorarbeit verquickt sein, die zu erheblich längeren Bearbeitungszeiten für den/die Doktoranden/in einhergehen. Die Beziehungs- und Erwartungsklärung zu Doktorvater/-mutter ist ein wesentliches und häufiges Thema im Rahmen der Promotionserfolgsteams. In all diesen verschiedenen institutionellen Modellen zur Entwicklung einer Promotion sind Erfolgsteams erprobt und einsetzbar.

Obwohl die Mitglieder der Promotionserfolgsteams auf unterschiedliche Arten an den Hochschulen angebunden sind, teilen sie die Herausforderungen, die alle Promovierenden für die eigentliche wissenschaftliche Arbeit leisten müssen. Eine Promotion zu entwickeln und zu verfassen, ist letztlich immer eine Einzelleistung, die jede/r mit sehr spezifischen Herausforderungen selbst schultern muss. Sie ist eine Qualifikationsarbeit – ein notwendiger Schritt, zumal wenn eine weitere wissenschaftliche Karriere angestrebt wird.

Welches sind die wesentlichen Herausforderungen, die durch den Prozess und die Projektanlage von jedem/r Promovierenden gemeistert werden müssen? Für die überragende Mehrzahl von Nachwuchswissenschaftlern/innen ist die Promotion die erste Erfahrung mit einem komplexen, eigenverantwortlichen und langem Forschungsprojekt. In Deutschland wird in den Förderrichtlinien für Stipendien eine Drei-Jahres-Begrenzung für Dissertationen angestrebt und versucht, sie institutionell in der finanziellen Höchstförderung in Stiftungen und Graduiertenschulen durchzusetzen. Promotionen entstehen jedoch, soweit Untersuchungen hierauf Rückschlüsse erlauben, in einem Entwicklungszeitraum von drei bis sieben Jahren (*Heinen* 2007). Wesentliche Herausforderungen sind somit die Dauer des Projekts und damit einhergehend eine gelungene und nachhaltige Selbstmotivation sowie die Bewältigung von Krisen in heiklen Phasen des Projekts.

Der typische Verlauf einer Doktorarbeit ist durch einen hoch motivierten Beginn gekennzeichnet: Die Promovierenden sind zufrieden, die ersten organisatorischen Fragen (Betreuung, Thema, Finanzierung) erfolgreich bewältigt zu haben, und haben große Lust darauf, sich endlich mit dem eigenen Thema ausgiebig zu befassen. Darauf folgen verschiedene herausfordernde, oft auch krisenhafte Phasen, die mit hoher Unsicherheit einhergehen. *Fiedler & Werner* (2006) benennen drei Krisen, die auf die Hochphase folgen können: Nach der Datenerhebung oder den ersten längeren Experimenten stellt sich als erstes oft eine „Materialkrise“ ein, in der eine Konkretisierung und Strukturierung der Forschungsfrage zentral ist. In der Mitte der Promotion ereilt viele Doktorand/innen eine „Relevanzkrise“, in der Sinn und Bedeutung der eigenen Arbeit im Kontext des Faches unklar sind. Und zum Ende hin werden viele Promovierende in einer „Abschlusskrise“ unsicher, was das Leben nach der Promotion beruflich und privat bringen soll, bei gleichzeitigem Druck, die Arbeit nach drei Jahren (bzw. häufig längeren Zeiträumen) nunmehr endlich abzuschließen.

Die Diagnose von problematischen Phasen in der Promotion deckt sich mit den Ergebnissen meiner begleitenden Untersuchung, wann Promovierende sich für eine Mitgliedschaft in einem Promotionserfolgsteam entscheiden: So traten 42 % der Erfolgsteamer/innen im ersten Drittel ihrer Promotion (Phase des Exposés, Konzeption,

Datenerhebung, erste Experimente), 49 % im zweiten Drittel ihrer Promotion (Phase der Datenauswertung, Konkretisierung, Neujustierung) und nur 9 % in der Abschlussphase ihrer Promotion einem Promotionserfolgsteam bei.

Die Teilnahme an den Promotionserfolgsteams wird stark motiviert zu einem Zeitpunkt, wenn die Promovierenden bemerken, dass die Projektorganisation dynamisch wird und Entscheidungen getroffen werden müssen, deren Folgen sie nicht systematisch abschätzen können. Die Unübersichtlichkeit der Forschungssituation ist unausweichlich mit dem Prozess des Forschens verbunden: Forschen ist ein kreativ-dynamischer Prozess. Erkenntnis- und Projektfortschritte stellen sich nicht linear zum Mitteleinsatz her. Forschungsergebnisse müssen an Forschungsfragen und -methoden rückgekoppelt werden und wirken sich daher immer dynamisierend auf Projektpläne aus. In dieser unübersichtlichen Situation entsteht der deutliche Wunsch, sich aktiv zu positionieren sowie durch die Rückmeldung von Anderen die Normalität dieser Prozesse gespiegelt zu bekommen. Forschen verlangt eine hohe Kontingenz-, Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz, die wesentlich ist für die erfolgreiche Bewältigung des Promotionsprozesses sowie für eine erfolgreiche wissenschaftliche Laufbahn insgesamt.

Die forschungsbedingten Herausforderungen gehen häufig mit erheblichen Zweifeln an der eigenen wissenschaftlichen Kompetenz und der wissenschaftlichen Identität einher, die sich in der Promotionsphase gerade erst entwickelt. Promovierende befinden sich in einer Statuspassage: Sind keine Student/innen mehr und doch noch keine vollwertigen Mitglieder der Scientific Community. Im Rahmen des Sozialisationsprozesses hin zu einem vollwertigen Mitglied der Scientific Community, der mit erfolgreicher Promotion abgeschlossen ist, verinnerlichen Doktorand/innen die Wertmaßstäbe der Profession: Insbesondere durch den langen Projektrahmen in der Promotion erlernen sie das universitäre Feedback- und Kritiksystem sowie die diskursive Bewertung, Abwägung und Prüfung von wissenschaftlichem Wissen. Im deutschsprachigen Kontext ist dieses System primär durch direkte Mängelkorrekturen und Defizitbenennungen charakterisiert. Es führt zu einer stark negativ geprägten Einschätzung der eigenen Arbeit – die über lange Zeit hohe Unsicherheit über die Qualität und Relevanz des eigenen wissenschaftlichen Beitrags. Wie *Beate Kraus* aufzeigt, kann dies insbesondere bei weiblichen Promovierenden zu Cooling-Out-Effekten führen, d.h. zu einem Abbruch der wissenschaftlichen Karriere nach der Promotion (*Kraus* 2000).

Als letztes möchte ich noch auf ein wesentliches Kulturmerkmal von Wissenschaft und Forschung hinweisen, zu dem die Promotionserfolgsteams einen wesentlichen Ausgleich bilden. In der Selbstbeschreibung des Systems Wissenschaft wird Konkurrenz als etwas Notwendiges und Natürliches für die Gewinnung von wissenschaftlichem Wissen angesehen, das den Einzelnen respektive Forschergruppen motiviert und Spitzenleistungen erst ermöglicht. Das Forschen und die institutionalisierten Karrierewege sind national wie international durch hohen Konkurrenzdruck mit vergleichenden Leistungsbeurteilungen gekennzeichnet. Dies paart sich mit der (männlich geprägten) Vorstellung, dass diese Leistungen von einsamen Genies erschaffen werden, die das wissenschaftliche Wissen aus sich und in der isolierten Konfrontation mit dem Forschungsgegenstand schöpfen (*Beaufays* 2003). Trotz einer Vielzahl wissenschaftssoziologischer Aufklärungen darüber, dass die Produktivität einzelner Wissenschaftler/innen in erster Linie mit dem Grad ihrer Vernetzung in der Scientific Community korreliert, hält sich das Kli-

schee vom gelehrten Genie als Alltagsmythos in der Wissenschaft hartnäckig (Heintz 2000, 2004). Gerade unter der Vorstellung, die Forschungsarbeit alleine bewältigen und die Erkenntnis in der Kontemplation finden zu müssen, leiden viele Promovierende.

## 2. Was sind Erfolgsteams?

Erfolgsteams sind ein Zusammenschluss von in der Regel vier bis sechs Mitgliedern. Jedes Mitglied arbeitet an individuellen beruflichen Zielen und wird dabei von der Gruppe in den regelmäßigen Treffen unterstützt. Die Mitglieder bilden über einen fixierten Zeitraum eine feste Gruppe – einen gegenseitigen Beratungsverbund, der nach lösungsorientierten Regeln aufgebaut ist. Die Mitglieder berichten alle zwei bis drei Wochen ihrem Team über die stetige Entwicklung ihrer Ziele. Die Gruppe fungiert als motivierende Zielkontrolle; sie bietet den einzelnen Mitgliedern Feedback, Rat und Erinnerung, überprüft die gesteckten Ziele, übernimmt Motivationsfunktion, wertschätzt und honoriert die kleinen Schritte auf dem Weg zu den größeren Zielen, die einen langen Atem voraussetzt. Die Zusammenarbeit basiert auf Freiwilligkeit und der formalen Gleichrangigkeit der Mitglieder, die in keinem direkten Dienst- bzw. Konkurrenzverhältnis zueinander stehen dürfen. Die Zusammenarbeit als Team wird bei der Gründung in der Regel zunächst zeitlich auf sechs Monate befristet. Dann wird in einer gemeinsamen Überprüfung über die Fortsetzung entschieden.

Das Konzept von „Erfolgsteams“ bzw. „Success Teams“ stammt aus den USA und knüpft dort an die Tradition der „Empowerment-Gruppen“ an. In den 1970er Jahren entwickelte die amerikanische Karriereberaterin *Barbara Sher* die Idee einer Gruppe mit einfachen verbindlichen Regeln, die auf der Grundlage von gegenseitiger Unterstützung dabei hilft, berufliche Veränderungen oder private Lebensziele zu erreichen (Sher 2000). In Deutschland wurden Erfolgsteams Ende der 1990er Jahre durch ein Handbuch zur Selbstgründung von Erfolgsteams nach dem Muster von Success Teams von *Ulrike Bergmann* (1998) bekannt, die dort ihre Erfahrungen mit amerikanischen Empowerment-Gruppen schilderte. Die Idee der Erfolgsteams findet in vielen beruflichen Kontexten großen Anklang, so z.B. für Selbstständige in der Gründungsphase oder für Menschen in beruflichen Um- und Neuorientierungsphasen.

Nachdem ich das Konzept auf Nachwuchswissenschaftler/innen angepasst habe, setzte ich es seit 2003 erfolgreich ein. Seitdem habe ich als Coach 21 Promotionserfolgsteams mitbegründet und begleitet. Davon wurden 15 Teams von den Gleichstellungsbeauftragten an Universitäten bzw. von der Personalentwicklung angestoßen, die sich explizit an Doktorand/innen der eigenen Universität richteten. Zwei Promotionserfolgsteams waren internationale Gruppen aus einer Excellence Graduate School, und vier Teams entstanden im Rahmen von Mentoring-Programmen für Doktorandinnen. Seit 2004 entwickle ich das Konzept anhand einer standardisierten Evaluation weiter, die nach den ersten sechs Monaten der Zusammenarbeit des Erfolgsteams erhoben wird. An dieser Befragung haben sich bisher 57 Teilnehmer/innen beteiligt.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Im akademischen Kontext wurde das Erfolgsteam-Konzept für Student/innen als Online-Beratungstool an der Universität Kassel unter Leitung von *Prof. Olaf-Axel Burow* erprobt und fruchtbar gemacht sowie als Maßnahme im Mentoring-Programm der Karriereunterstützung für Nachwuchswissenschaftlerinnen im MuT-Programm der Landeskonferenz der Gleichstellungsbeauftragten der wissenschaftlichen Hoch-

### 3. Promotionserfolgsteams (PETs) als Peer-Coaching-Konzept

Mein Anliegen in der Anpassung der Erfolgsteams für Promovierende ist es, ein Angebot für Wissenschaftler/innen zu entwickeln, das darauf zielt, einen kreativen und positiv motivierten Fluss des eigenen wissenschaftlichen Arbeitens zu fördern, der jenseits von akademischer Vereinsamung liegt. Zusätzlich sollen die Forscher/innen zentrale Schlüsselkompetenzen ausbilden, die in der fachlichen Wissenschaftsausbildung nicht gefördert werden, jedoch hilfreich dabei sind, die wissenschaftliche Produktivität auszubilden sowie Anforderungen aus dem Berufsfeld Wissenschaft adäquat zu begegnen.

Die Arbeitsstruktur der Promotionserfolgsteams wirkt auf den ersten Blick streng, starr strukturiert und spricht eher disziplinierte, zielorientierte Menschen an bzw. solche, die diese Qualitäten in ihrem Arbeitsalltag fördern wollen: Man verpflichtet sich, sechs Monate in einer Gruppe zusammenzuarbeiten, deren Mitglieder man in der Kick-off-Veranstaltung kennen lernt. Jedes Mitglied setzt sich selbstständig Projektziele innerhalb seiner Dissertation für sechs Monate. Das Team trifft sich regelmäßig alle zwei bis drei Wochen, und die Mitglieder berichten, in welchem Umfang sie ihre Ziele und Zwischenziele erreichen. Die Treffen sind im Ablauf durch eine klare Tagesordnung strukturiert, werden von einem Moderator geleitet, ein „Zeitnehmer“ kontrolliert die Länge der einzelnen Tagesordnungspunkte und limitiert sie, falls nötig. Außerdem werden die erreichten und die nicht erreichten Ziele in einem Protokoll dokumentiert.

Die Erfolgsteams sind ein Angebot, das der gängigen Leistungsorientierung der Wissenschaft verpflichtet ist: Es zielt auf effiziente Arbeitsweisen und eine Steigerung der Performanz. Die Begleituntersuchung bestätigt dies: Die Teilnehmer/innen erhoffen sich überwiegend eine Steigerung ihrer Produktivität. Dazu gehört ein kontinuierliches Arbeiten (83 %), das Erfassen von Fortschritten des Projekts trotz ihres kleinschrittigen Vorgehens (59 %) und Kontrolle von außen (61 %). Nur wenige wünschen sich dagegen fachlichen Austausch (13 %).

Vorausgesetzt, das Team hält sich wie bei einem Musikstück an die Noten und lernt, das Instrument zu bedienen, dann entsteht mit der Zeit etwas Eigenständiges, das jenseits der reinen Ergebnis- und Leistungsorientierung der PETs liegt: Potenziale werden freigesetzt, vorhandene Kompetenzen gefördert und im Peer-Coaching weiterentwickelt. Vertrauen in einer Gruppe und deren Unterstützung werden aufgebaut. Dies ermöglicht eine Vergemeinschaftung in einem Arbeitsfeld, das stark durch Vereinzelung und angstbesetzte Konkurrenz gekennzeichnet ist. Denn das Herzstück der Arbeit eines Promotionserfolgsteams ist die gegenseitige Unterstützung, also das Feedback und Peer-Coaching, das jedes Mitglied bei Bedarf von seinen Teamkollegen in der so genannten „Unterstützungsphase“ zu bestimmten Fragen, Problemen etc. erhält. Außerdem haben die Mitglieder die Sicherheit, dass die Treffen alle zwei bis drei Wochen verbindlich stattfinden.

Ein Promotionserfolgsteam erzeugt ein „kreatives Feld“: „Das Kreative Feld zeichnet sich durch den Zusammenschluss von Persönlichkeiten mit stark unterschiedlich ausgeprägten Fähigkeiten aus, die eine gemeinsam geteilte Vision verbindet: Zwei (oder mehr) unverwechselbare Egos, die sich trotz ihrer Verschiedenheit ihres gemeinsamen Grundes bewusst sind, versuchen in einem wechselseitigen Lernprozess ihr kreatives Potenzial gegenseitig hervorzulocken, zu erweitern und zu entfalten“ (Burow 1999: 123).<sup>2</sup> So entsteht ein Lernen und Arbeiten, das aus der strengen kritischen Selbstbeurteilung wieder zurückfindet zum eigenen Rhythmus der wissenschaftlichen Arbeit und zum eigenen Arbeitsstil. Kreative Prozesse und Impulse werden angestoßen und komplementieren die Effizienz- und Ziellogik der PETs, um so innovative Forschungsergebnisse zu ermöglichen.

Wie wird das Konzept in den akademischen Kontext angepasst? Welche Rolle und Aufgaben übernehmen die Peer-Coaches und der begleitende Coach? In den Kick-off-Seminaren kommen interessierte Promovierende aus verschiedenen Disziplinen und in unterschiedlichen Stadien ihrer Promotion zusammen. Im Zentrum des Kick-offs stehen neben dem intensiven persönlichen Kennenlernen sowie der Entwicklung und Fixierung von individuellen Projektzielen für die Dissertation vor allem die Vergegenwärtigung der Erwartungen und Haltungen gegenüber der Arbeit in den Erfolgsteams, die Rollenklärungen als „Coachee“ und „Peer-Coach“ und die Bildung der einzelnen Teams. Zu klären und zu kontrahieren ist, dass die Mitglieder der Teams als Coachees für ihre Zielerreichung und -umsetzung selbst verantwortlich sind und in den PET-Treffen bei ihren Teamkollegen selbstständig Unterstützungsbedarf anmelden sowie als Peer-Coaches kollegial vor dem Hintergrund ihrer eigenen Erfahrungen und Biographie Feedback und Unterstützung geben. Analog zu Kontraktprozessen in einem One-to-one-Coaching werden eine individuelle Zielvereinbarung getroffen und in der Gruppe veröffentlicht, das Setting der einzelnen Teamtreffen (Raum, Zeit, Modalitäten) geklärt sowie die Form und das Ausmaß der Unterstützung festgelegt, das die Mitglieder sich gegenseitig als Peer-Coaches im Rahmen der Treffen geben wollen.

Im Kick-off lassen sich wesentliche Fragen der Zusammenarbeit, der Beziehungspflege, des Sinns und Zwecks der Erfolgsteams und von typischen Rollenkonstellationen im Team anhand des Systemhauses (Fallner & Pohl 2005: 192) klären. Interventionen als Peer-Coach werden durch Coaching-Einheiten z.B. anhand des Interventionskreuzes zugänglich gemacht. Teambildungsübungen helfen, dass die Teilnehmer/innen Vertrauen zueinander gewinnen und über ihre Unsicherheit und auch Zweifel in der Teambildung miteinander in den Kontakt kommen.

Zentrale Aufgabe des begleitenden Coachs ist, hierbei Interventionen und kreative Vergegenwärtigungsmethoden anzubieten und damit die von den Teilnehmer/innen oft präferierten rein rational-kognitiven Reflexionsmethoden zu erweitern. Meine langjährige Erfahrung als Trainerin und Coach von Wissenschaftler/innen zeigt mir, dass Wissenschaftler/innen zwar zunächst immer kognitiv-rationales Wissen und Reflexionszüge präferieren (Diskussion, Fragen-Antworten, Präsentationen etc.), dass sie dennoch mit großer Bereitwilligkeit Methoden der Wissensgewinnung und Reflexion als

---

<sup>2</sup> Zur detaillierten Bestimmung der Kriterien für kreative Felder sowie ihre Anwendung auf Erfolgsteams vgl. Burow (2006).

bereichernd empfinden, die auf analoger Kommunikationsebene ansetzen und auch emotionale Qualitäten eines Problems oder einer Situation berücksichtigen (*Fallner & Pohl 2005*). Entscheidend ist hierbei die Feldkompetenz des Coachs, der den sprachlichen Schlüssel zur „Feldsprache“ der jeweiligen Disziplin findet. Ein begleitender Coach muss sicherstellen, dass sich im Kick-off die Teams nach Phase und Stand des Promotionsprojekts bilden. Nur so wird das Geben und Nehmen von Feedback zur Arbeit an der Dissertation für alle Teammitglieder gleichermaßen möglich. Fachliche Nähe hingegen, so bestätigen die Aussagen der befragten PET-Mitglieder zu 80 %, ist für die hilfreiche und unterstützende Zusammenarbeit nicht wesentlich.

Nach drei Monaten eigenverantwortlicher Treffen und Arbeit der im Kick-off gebildeten und gestarteten Promotionserfolgsteams findet ein Teamcoaching in den einzelnen Teams statt. Hier werden unter Anleitung mit dem begleitenden Coach Zweifel besprochen, ob die Arbeit im Team dem Einzelnen wirklich so viel bringt wie erhofft, Unsicherheiten über Interventionen als Peer-Coach geklärt, Dynamiken im Team herausgearbeitet. Damit die Gruppe gut ins Laufen kommt, sollte der begleitende Coach latenten Beziehungsthemen oder divergierenden Ansichten zu Gruppennormen ermitteln und so für die Gruppe bearbeitbar machen.

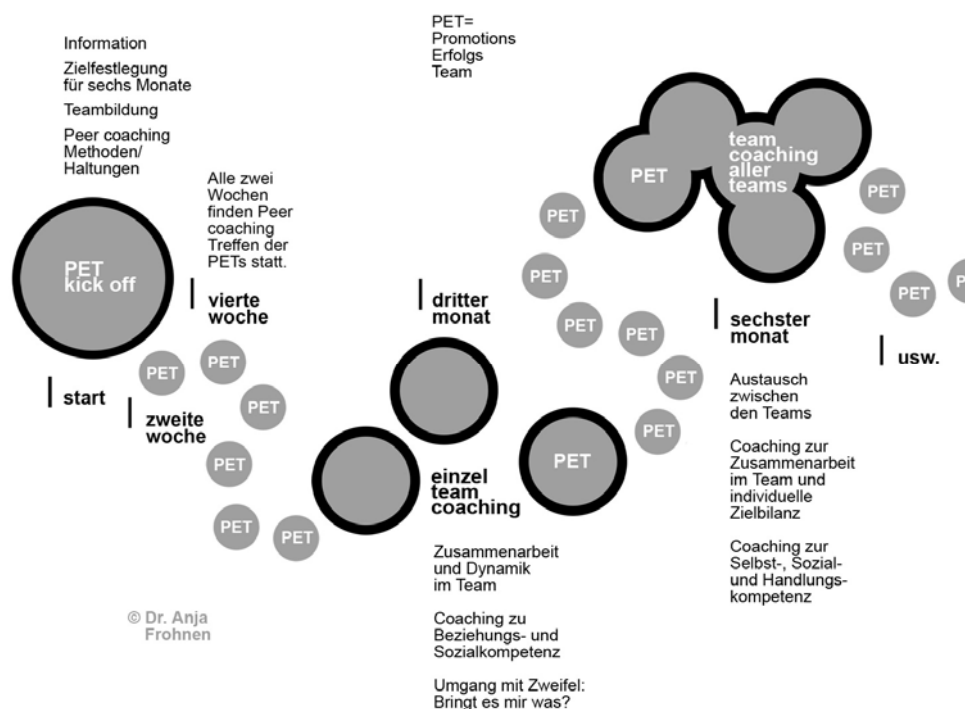


Abbildung 1: Ablauf von Promotionserfolgsteams



Nach sechs Monaten wird dann in einem Teamcoaching aller gestarteten Teams die Ernte eingefahren. Die Teammitglieder ziehen Bilanz: Sie wertschätzen, was individuell erreicht wurde, verabschieden sich von falschen Hoffnungen und Erwartungen, tauschen sich über Methoden und Interventionen aus, bewerten und justieren die Zusammenarbeit im Team und treffen die Entscheidung, ob sie weiterhin Teil des Erfolgsteams bleiben möchten oder nicht. Von den 21 Teams, die ich seit 2003 im Rahmen von Mentoringprogrammen, Seminarangeboten von Gleichstellungsbeauftragten, Graduate Schools initiiert und als Coach begleitet habe, setzten 19 ihre Arbeit nach den ersten sechs Monaten fort. In vielen Fällen arbeiteten die Teams – in teils wechselnder, teils stabiler Zusammensetzung – über ein bis drei Jahre zusammen.

#### **4. Entwicklung von Schlüsselkompetenzen als Peer-Coach und als Coachee**

Als Peer-Coaching-Modell findet in den Promotionserfolgsteams ein selbstgesteuerter Lernprozess statt. Dieser ermöglicht Doktorand/innen, in Promotionsphasen, die sich wegen Forschungsentscheidungen mit Unsicherheit auszeichnen, zielbewusst zu handeln. Erweitert werden fachübergreifende Kompetenzen – sowohl kognitive Handlungs- und Wissenskompetenzen als auch auf Handlung und Erfahrung basierende Selbststeuerungs- und Sozialkompetenzen. Die Teammitglieder lernen zum einen als Coachee, der an seinen eigenen Zielen arbeitet und für die Umsetzung der selbst gesteckten Ziele verantwortlich ist, und zum anderen als Peer-Coach, der seinen Teamkolleg/innen Unterstützung gibt und mit Impulsen zur Seite steht. In der Befragung lagen die Antworten auf die Frage, welchen Nutzen und welche Entwicklung die Zusammenarbeit in den PETs gebracht hat, in folgenden Dimensionen: höhere Arbeitsmotivation, verbesserte Selbsteinschätzung, persönliche Stärkung, größere Arbeitskontinuität, klarere Prioritätensetzung und optimierte Zielkontrolle. Das Schaubild verdeutlicht stichpunktartig die zentralen Kompetenzentwicklungen im Rahmen der Arbeit in den PETs. Ich vertrete die These, dass eine fachliche Leistung und signifikante Fortschritte durch die systematische Entwicklung der Selbstkompetenz sowie der Sozial- und Beratungskompetenzen im Peer-Coaching ermöglicht werden. Diese Kompetenzen werden zudem in den vielfältigen Rollenanforderungen an die Nachwuchswissenschaftler/innen im Anschluss an die Promotion im Rahmen einer wissenschaftlichen Laufbahn hilfreich (vgl. *Pohl & Husmann*, in diesem Heft).

##### **4.1 Selbstkompetenz („sich selbst führen“)**

Unter Selbstkompetenz verstehe ich, dass man lernt, sich selbst angemessen wahrzunehmen, die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen erkennt und sich weiterentwickelt.

Durch das kontinuierliche Feedback, durch das selbstständige bewusste und teamöffentliche Festsetzen von Arbeitszielen von Sitzung zu Sitzung und durch ermutigende Rückmeldungen im Team geben sich die Teammitglieder hilfreiche Rückmeldungen, um ihre Ressourcen auszuschöpfen und Kompetenzen auszuloten. Die Arbeit an „persönlichen Paradigmen“ (*Burow* 1999: 92 f.), an eigenen defizitären und selbstabwertenden Glaubenssätzen wie z.B. „Das, was ich erarbeite, ist nicht gut genug!“ oder „Ich bin zu dumm dazu“, wird durch ein bewusstes Registrieren dieser Gedanken erkennbar.

Durch die Wahrnehmung auch kleiner Erfolge verändert sich die Haltung zu sich selbst und zur Arbeit. Besprochen und bearbeitet werden in den Teams häufig Probleme und Lösungen zur Rollenflexibilität, die je nach Phase immer wieder neu auszurichtende Gewichtung und Balance der divergierenden Interessen und Erwartungen in den beruflichen (als Mitarbeiter/in, als Doktorand/in) wie in den privaten Rollen (als Partner/in, als Vater/Mutter etc.). Der Austausch in den Treffen, die Feststellung, dass auch bei den anderen Teammitgliedern der Forschungsprozess nicht immer glatt läuft, dass Frustrationen, Stagnationen und Motivationstiefs zum Forschungsprozess dazugehören, lässt die Mitglieder eigene Höhen und Tiefen besser verkraften und aktiv individuelle Strategien suchen, auf die Belastungen konstruktiv zu reagieren.



Abbildung 2: Kompetenzentwicklung im Rahmen von Promotionserfolgsteams

Die Antworten zweier Teilnehmerinnen auf die Frage, welche Unterstützung besonders geholfen hat, verdeutlichen den letztgenannten Effekt: „Auf persönlicher Ebene hat es mir vor allem geholfen, zu sehen, dass viele mit ähnlichen Problemen kämpfen und

auch bei den anderen nicht immer ‚alles rund‘ läuft. Dadurch war es auch möglich, sehr offene Gespräche zu führen; man musste sich nicht schämen.“ „Das Lob und die Anerkennung haben meinem Selbstbewusstsein und meiner Motivation geholfen.“

Zudem wachsen das Wissen darüber, unter welchen Arbeitsbedingungen die eigene Kreativität und Produktivität steigt, sowie die Selbstverpflichtung, die notwendigen Bedingungen so weit als möglich für sich herzustellen. Die Verantwortung steigt, Forschungsentscheidungen ohne Prokrastination zu treffen und dennoch das Selbstvertrauen zu behalten, das Beste unter den möglichen Umständen getan zu haben.

## **4.2 Sozialkompetenz**

Die Arbeit im Team insbesondere als Peer-Coach erweitert verschiedene Aspekte notwendiger und nützlicher Fertigkeiten für soziale Interaktionen, insbesondere die Arbeitsbeziehungskompetenz, die Beratungskompetenz, Kooperations- und Interaktionskompetenzen sowie die Konfliktfähigkeit der Teammitglieder.

Das Geben und Annehmen von Feedback in der Unterstützungsphase ist zentral für das Peer-Coaching. Die Teilnehmer lernen, sich mit Ratschlägen zurückzuhalten und eine Coaching-Haltung einzuüben, die davon ausgeht, dass man nicht diagnostisch vorab wissen kann, was letztlich gut und richtig für das Gegenüber ist. Vielmehr arbeiten die Teammitglieder mit Hypothesen, konfrontieren einander durch Fragen, stützen, fordern und schützen sich wechselseitig auch vor Überforderungen. Empathie, Einfühlungsvermögen, das Explizieren von Emotionen und Bedürfnissen, die man z.B. am Gegenüber oder bei sich selbst wahrnimmt, sowie die Kompetenz, diese authentisch zu kommunizieren, sind dabei wesentlich, um in einen dauerhaften Kontakt miteinander zu kommen. Durch ein bewusstes Erleben und Vergegenwärtigen von gruppendynamischen Prozessen, wie sie in dem Drei-Monats-Teamcoaching häufig thematisiert werden, wird Kritik- und Konfliktfähigkeit erlernt oder vertieft. In Promotionserfolgsteams, die nur aus Frauen bestehen, ist zudem die Balance von Nähe und Distanz, d.h. eine professionelle Beratungsdistanz wesentlich: Effektive Peer-Coaches dürfen nicht beste Freundinnen sein oder werden. Hier gilt es, die professionelle Balance zwischen Coaching-Kontaktnähe und Coaching-Distanz zu bewahren, die eine notwendige Kompetenz in der Beratung über die Dauer der Zusammenarbeit in den PETs ist (für Coaching von Wissenschaftlerinnen vgl. *Klinkhammer* 2004).

In den Bereichen Selbst- und Sozialkompetenz basiert die Kompetenzentwicklung auf Erfahrung und Reflexion. Daher ist es als begleitender Coach wichtig, hier innovative Impulse zu setzen. Ich arbeite in den Teamcoachings zur Vergegenwärtigung der Erfahrung mit gestalterischen Visualisierungen, Skulpturierungen und szenischen Darstellungen, die es erlauben, eine Situation ganzheitlich zu veranschaulichen.

## **4.3 Handlungskompetenz/Methodenkompetenz**

Darunter verstehe ich die Fertigkeit, neuen Anforderungen gerecht zu werden und dabei Techniken und Vorgehensweisen einzusetzen, die mit angemessenem Ressourceneinsatz Ziele erreichbar werden lassen.

Regel Austausch in den Peer-Coachings findet über das Arbeiten an den eigenen Zielsetzungen statt, über Know-how und Hilfestellungen zum Projekt- und Zeitmanagement, zum Umgang mit Stress, über die Vermittlung von Schreibtechniken sowie das Erproben von individuell angepassten Kreativitäts- und Innovationstechniken. Diese Wissenskonzepte werden in den Teams autodidaktisch durch gegenseitiges Ermutigen („Probier es doch mal aus!“) als Handlungskompetenzen erprobt, entwickelt und z.B. in eigenen Wikipedias dokumentiert. Eine zentrale Handlungskompetenz entfaltet sich schon durch die Struktur, alle zwei Wochen Feedback über das Erreichen der eigenen Ziele zu erhalten. Der hier stattfindende Lernprozess besteht darin, sich realistisch umsetzbare und damit motivierende Ziele für das Fortkommen an der Arbeit zu setzen. Sich nicht zu überfordern, nicht in kräftezehrenden Schüben zu arbeiten oder keinem „optimistic bias“ in der Ressourceneinschätzung anheimzufallen, sondern sich angemessene Zeitfenster für die Bearbeitung gegen die Widrigkeiten des operativen Hochschul-, Arbeits- und Elternalltags freizuschaukeln, das alles wird als wesentlicher Gewinn von Kompetenz von den Teilnehmer/innen nach sechs Monaten benannt.

Die Antworten zweier Teilnehmerinnen auf die Frage, welchen Nutzen ihnen die Arbeit im PETs gebracht hat, zeigen diesen Zusammenhang deutlich: „Durch die regelmäßigen Team-Meetings war ich gezwungen, meine Zeit klar einzuteilen und meine Ziele zu definieren. So lernte ich schnell, was ich in welchem Zeitrahmen bewältigen kann, und Enttäuschungen konnten vermieden oder zumindest reduziert werden. Außerdem stellten sich regelmäßige kleine Erfolgserlebnisse ein, wenn ich meine „To-do-Liste“ tatsächlich einhalten konnte. Eben diese Erfolgserlebnisse habe ich in den ersten Monaten der Dissertation sehr vermisst. Hinzu kommt, dass das Team sich gemeinsam freut, wenn jemand eine besondere Aufgabe bewältigt hat, und man nimmt sehr viel Anteil an den Arbeiten der anderen Teammitglieder (und umgekehrt). Man erfährt damit eine Wertschätzung der eigenen Arbeit, die ansonsten wenig vermittelt wird während der Diss.“ „Der Termindruck hat meiner Arbeit Struktur gegeben und dafür gesorgt, dass ich Teilziele wirklich abgeschlossen und nicht verschoben habe. Ferner war es hilfreich, mir konkreter als bisher Ziele zu formulieren – und diese dann auch umzusetzen.“

#### **4.4 Wissenskompetenz**

Darunter verstehe ich fachliches und überfachliches Wissen, das kognitiv erworben werden muss, um erfolgreich eine Promotion als Forschungsleistung zu bewältigen.

Im Rahmen der Erfolgsteams wird überfachliches Wissen erweitert, etwa Wissen über den organisatorischen Ablauf der formalen Qualifikation (Disputation etc.) oder über Formalia von wissenschaftlichen Textgattungen (Abstracts, Papers etc.). Der Austausch über Wege der Informationsbeschaffung, akademisches Feldwissen, den erfolgreichen Umgang mit bürokratischen Hürden oder Finanzierungslücken, wie das selbstständig gewonnene und erforschte wissenschaftliche Wissen verwaltet, dokumentiert und gesichert wird, sind typische Austauschbereiche der PETs. Zudem regen sich die Teilnehmer/innen gegenseitig an, wie man notwendiges Feldwissen organisiert, um sich als Doktorand/in in seiner Scientific Community zu vernetzen. Dies ist vor allem dann ein Thema, wenn man institutionell nicht gut angebunden ist oder der Doktorvater/die Dokormutter diese Aufgabe nicht übernimmt.

## 5. Coachingformate für den Promotionsprozess – Diskussion

Als Coachingkonzept unterstützen die PETs Promovierende in den Leistungsanforderungen, die der Promotionsprozess und die institutionelle Umwelt an jeden Einzelnen stellen. Diese Leistungs- und Produktivitätssteigerung ist oft die Hauptmotivation für den Beitritt der Promovierenden in die PETs. Als gruppenbasiertes, selbst gesteuertes Peer-Coaching-Konzept entwickeln die Mitglieder sowohl verbesserte Selbstmanagementkompetenzen, Handlungskompetenzen und Wissenskompetenzen als auch maßgeblich ihre Beratungs- und Sozialkompetenzen. Die Mitglieder schaffen sich in den Peer-Coaching-Treffen ein konkurrenzfreies, solidarisches Unterstützungsnetzwerk, in denen der Prozess des Promovierens mit seinen persönlichen und überfachlichen Herausforderungen thematisiert werden kann. Die PETs basieren auf Freiwilligkeit, Vertraulichkeit und Selbstverpflichtung der Mitglieder.

Im Gegensatz dazu setzen andere Promotionscoaching-Angebote auf One-to-one-Settings, entweder subventioniert als besonderer Preis für herausragende Promovendinnen (z.B. Gleichstellungsbüro der Johann Gutenberg Universität Mainz) oder in Form einer Mischfinanzierung aus Subventionierung und Eigenbeteiligung. In beiden Formen bleibt das Coachingangebot, das den Prozess des Promovierenden fokussiert, einer begrenzten Klientel vorbehalten. Das PET kann als selbst gesteuertes Peer-Coaching-Beratungsformat für eine Vielzahl von Promovierenden eingesetzt werden – es ist nicht an deren häufig prekäre finanzielle Ressourcenausstattung gebunden.

Besonders beachtenswert finde ich darüber hinaus, dass im gruppenbasierten und selbst gesteuerten Coachingformat Kompetenzen entwickelt werden, die man nur in Zusammenarbeit mit Anderen erwerben kann und die für die Betreuungs- und Beratungsaufgaben von Wissenschaftler/innen zentral sind. Die Doppelrolle der Teammitglieder, die zugleich Coachees *und* Peer-Coaches in der Gruppe sind, ist ein wirksames Instrument, um Beratungskompetenzen zu lernen. Diese Kompetenzen werden in der Betreuung und Beratung von Student/innen, Diplomand/innen und im Verlauf der weiteren wissenschaftlichen Karriere von Doktorand/innen und Assistent/innen auf professionelle und reflektierte Grundlage von großer Bedeutung (für alternative Promotionscoachingkonzepte vgl. *Szczybra, Wild & Wildt 2006; Pohl & Husmann* und *Hebecker & Szczybra* in diesem Heft). Um Methoden, Haltungen und professionelle Techniken auszubauen, sind jedoch Teamcoachings mit einem externen Coach wesentlich, in denen auch Interventionen der Zusammenarbeit und das Peer-Coaching Raum zur Reflexion bekommen.

Im Gegensatz zur Forschungssupervision oder PhD-Gruppen-Coachings, die in permanenter Gegenwart von Supervisoren oder Coaches stattfinden, lernen die Teilnehmer/innen der PETs, den Beratungsprozess im Team selbstständig und selbstverantwortlich zu steuern. Das geschieht mit Hilfe der Regeln und Rollenaufteilung in der Struktur der Treffen in den PETs, mittels der im Kick-off geschlossenen Kontraktvereinbarungen sowie durch das Feedback und durch Peer-Coaching-Methoden. In diesem Sinne sind die PETs „kreative Felder“ (*Burow 1999*), in denen Peer-Coaches auch unterschiedliche Beratungsformate, Interventionsmethoden und Unterstützungsformen erproben und erlernen. Primär dienen Promotionserfolgsteams aber dazu, die Leistungsfähigkeit von Wissenschaftler/innen während der Arbeit an ihrer Promotion zu steigern.

Durch das Coaching und Peer-Coaching im Rahmen der Promotionserfolgsteams werden personale, soziale und Handlungskompetenzen erweitert, sodass fachliche Fortschritte effektiver möglich sind. In der Selbsteinschätzung bestätigen 77 % der Erfolgsteamer/innen, dass sie durch die Arbeit in den PETs schneller ihre Ziele erreicht haben.

## Literatur

- Beaufaÿs, S. (2003). *Wie werden Wissenschaftler gemacht? Beobachtungen zur wechselseitigen Konstruktion von Geschlecht und Wissenschaft*. Bielefeld: transcript.
- Bergmann, U. (1998). *Erfolgsteams: Der ungewöhnliche Weg, berufliche und persönliche Ziele zu erreichen*. Landsberg am Lech: mvg.
- Burow, O. A. (1999). *Die Individualisierungsfalle. Kreativität gibt es nur im Plural*. Stuttgart: Klett Cotta.
- Burow, O.A. (2006). *Erfolgsteam-online. Ein medienunterstütztes Lern- und Beratungsnetzwerk*. Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management Storkower Straße 158, 10407 Berlin. Zuletzt abgerufen am 16.1.2009 [www.abwf.de/content/main/publik/materialien/materialien69.pdf](http://www.abwf.de/content/main/publik/materialien/materialien69.pdf).
- Fallner, H., Pohl, M. (2005). *Coaching mit System. Die Kunst der nachhaltigen Beratung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Fiedler, W. & Hebecker, E. (2006). Promotionskrisen und ihre Bewältigung. In C. Köpernik, J. Mörs & T. Tiefel (Hrsg.), *GEW-Handbuch Promovieren mit Perspektive*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Heinen, S. (2007). Promotion als Forschungsgebiet: Aktuelle Studien zur Doktorandenausbildung. In A. Nünning & R. Sommer (Hrsg.), *Handbuch Promotion. Forschung – Förderung – Finanzierung* (S. 23-32). Stuttgart: Metzler.
- Heintz, B. (2000). Mentoring und Networking beim wissenschaftlichen Nachwuchs. Empirische Ergebnisse einer Studie zu Karriereverläufen von Frauen und Männern an den Schweizer Hochschulen. In R. Lehmann & J. Page (Hrsg.), *Karriere von Akademikerinnen. Bedeutung des Mentoring als Instrument der Nachwuchsförderung*. Schriftenreihe des Bundesamts für Bildung und Wissenschaft. Zürich.
- Heintz, B., Merz, M. & Schumacher, C. (2004). *Wissenschaft, die Grenzen schafft. Geschlechterunterschiede im disziplinären Vergleich*. Bielefeld: transcript.
- Hubrath, M., Jantzen, F. & Mehrrens, M. (Hrsg.) (2006). *Personalentwicklung in der Wissenschaft. Aktuelle Prozesse, Rahmenbedingungen und Perspektiven*. Bielefeld: Webler.
- Klinkhammer, M. (2004). *Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen. Theoretische, empirische und handlungsspezifische Aspekte*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Knigge-Illner, H. (2002). *Der Weg zum Dokortitel. Strategien für die erfolgreiche Promotion*. Frankfurt/M.: Campus.
- Krais, B. (Hrsg.) (2000). *Wissenschaftskultur und Geschlechterordnung. Über die verborgenen Mechanismen männlicher Dominanz in der akademischen Welt*. Frankfurt/M.: Campus.
- Nünning, A. & Sommer, R. (Hrsg.) (2007). *Handbuch Promotion. Forschung – Förderung – Finanzierung*. Stuttgart: Metzler.
- Sher, B. (2000). *Wishcraft. Vom Wunschtraum zum erfüllten Leben*. Tübingen: Universitätsverlag Tübingen.
- Stock, S., Schneider, P., Peper E. & Molitor, E. (Hrsg.) (2006). *Erfolgreich Promovieren. Ein Ratgeber von Promovierten für Promovierende*. Berlin: Springer.

Szczybra, B., Wild, B. & Wildt, J. (2006). Promotionscoaching. Eine Weiterbildung in einem neuen Beratungsformat. In: Diess. (Hrsg.), *Consulting, Coaching, Supervision. Eine Einführung in Formate und Verfahren hochschuldidaktischer Beratung*. Bielefeld: Bertelsmann.

**Dr. phil. Anja Frohnen**, Dipl.-Soz., Gründerin und Geschäftsführerin von Impulsplus, Köln. Mit ihrem internationalen Team bietet Frau Dr. Frohnen Training, Coaching und Beratung für Wissenschaftler/innen und die Personalentwicklung von Hochschulen/Forschungsinstituten in Deutschland und dem europäischen Ausland an. Mitglied im Coachingnetz-Wissenschaft ([www.coachingnetz-wissenschaft.de](http://www.coachingnetz-wissenschaft.de)). E-Mail: [frohnen@impulsplus.com](mailto:frohnen@impulsplus.com), Internet: [www.impulsplus.com](http://www.impulsplus.com),