

# Führung und Ermutigung

## Wie betreue ich Doktoranden am besten?

| HENRIK SATTLER | Erfolgreiche wissenschaftliche Nachwuchsarbeit kommt nicht von selbst. Was muss ein guter Mentor beachten und tun, um seine Doktoranden optimal zu unterstützen?

Im Sommer 2000 wurde eine Promotionsstelle an meinem Lehrstuhl ausgeschrieben, unter anderem mit folgendem Text: „... Geboten werden eine intensive Betreuung, ein praxisbezogenes Arbeiten in einem jungen, international orientierten Team und die Möglichkeit eines zielorientierten Abschlusses der Promotion. ... Erwartet werden weit überdurchschnittliche Studienleistungen, ein eigener Anspruch zur Erbringung von Spitzenleistungen, Interesse an empirischen Untersuchungen, ...“. Für die Stelle habe ich eine Person gewinnen können, die innerhalb von 2,5 Jahren ihre Promotion mit „summa cum laude“ abgeschlossen hat und heute jüngste habilitierte Wirtschaftsprofessorin Deutschlands ist. In der Stellenausschreibung sind entscheidende Faktoren für eine erfolg-

reiche Promotionsbetreuung angesprochen: Eine von Grund auf positive Einstellung zum wissenschaftlichen Nachwuchs, die Bereitschaft zu einer intensiven Betreuung, die Motivation zu einer relevanten (praxisorientierte) Fragestellung, die Einbindung in ein Team, in dem es Spaß macht zu arbeiten, die Schaffung von Freiräumen, die einen zielorientierten und zügigen Abschluss der Promotion ermöglichen, die Orientierung an Spitzenleistungen, eine internationale Ausrichtung und die Integration in Forschungsnetzwerke.

### Schlechte Noten für Promotionsbetreuer

Die Praxis der Promotionsbetreuung in Deutschland scheint jedoch anders auszusehen. Gemäß einer bundesweiten Befragung über die Lebens- und Arbeitssituation

von Doktoranden – initiiert durch die beim Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft angesiedelte Claussen-Simon-Stiftung – bekommen Doktorväter im Durchschnitt eher schlechte Noten: Sie motivieren schlecht, bringen zu wenig Zeit für die Betreuung auf und kennen sich oftmals mit dem Promotionsthema nicht gut genug aus. Promovieren scheint also vielfach nur in der Leidensform möglich zu sein (mein Doktorvater wies mich wiederholt darauf hin, dass ich mich nicht promovieren kann, sondern ich nur promoviert werden könne). Es kann aber auch anders aussehen.

### Die richtige Person auswählen

Einen höchstbegabten Doktoranden zu gewinnen, ist sicherlich erstrebenswert. Aber auch ein ‚durchschnittlich hochbegabter‘ Doktorand kann Spitzenleistungen erbringen, wenn sie oder er richtig motiviert ist und wird – und einen entsprechenden Anspruch hat. Auch soziale Kompetenzen, das Vertrauen in die Eigenständigkeit der Doktoranden und die richtige zwischenmenschliche Beziehung sind essentiell; manche Promotionen gestalten sich ‚zäh‘ oder scheitern sogar, wenn diese Punkte nicht gegeben sind.

### Spaß an der Sache haben und vermitteln

Promotionsbetreuung sollte intrinsisch motiviert sein. Es geht nicht darum, möglichst viele Doktoranden ‚zu sammeln‘ oder Promotionsbetreuung als lästige Pflicht zu betrachten. Promotionsbetreuung ist eine Kernaufgabe eines Universitätsprofessors.

Wer es schafft, das richtige Team in einem Lehrstuhl zusammenzustellen, mit den Doktoranden als Nukleus, und Freude oder sogar Leidenschaft an der Arbeit zu vermitteln, der wird auch selbst Freude an der Betreuung haben. Langfristig profitieren alle Beteiligten von einer intensiven Promotionsbetreuung. Ganz wichtig für den Spaß an der Sache ist die frühzeitige Findung eines Promotionsthemas, das Potential für einen wesentlichen Erkenntnisbeitrag hat – eine schwierige, nicht zu unterschätzende Aufgabe eines Universitätsprofessors.

### Zeit nehmen

Promotionsbetreuung erfordert Zeit. Wichtig sind unter anderem regelmäßige Treffen, Ansprechbarkeit auch in Phasen hoher Arbeitsbelastung, Zeit für das Lesen von Literatur zum Dissertationsthema, Zeit für Hintergrundgespräche mit Kollegen, Zeit für Workshops, Zeit für die Beantragung von Fördermitteln und natürlich Zeit für ein Feedback zu geschriebenen Beiträgen der Doktoranden. Professoren sollten sich vor Augen halten, dass der wissenschaftliche Nachwuchs einen wichtigen Bestandteil der eigenen Forschung und Lehre darstellt und sich schon insofern ein hoher Zeiteinsatz lohnt. Doktoranden geben Motivation und neue Ideen. Wichtig ist aber auch, dass Professoren nicht versuchen sollten, zu viel zu nehmen, z.B. indem sie darauf drängen, auch bei geringem eigenen Beitrag als Autor von Veröffentlichungen beteiligt zu werden. Nur ein einigermaßen ausgewogenes Verhältnis der Beiträge von Betreuer und Nachwuchs stellt eine langfristig funktionierende Motivationsbasis dar.

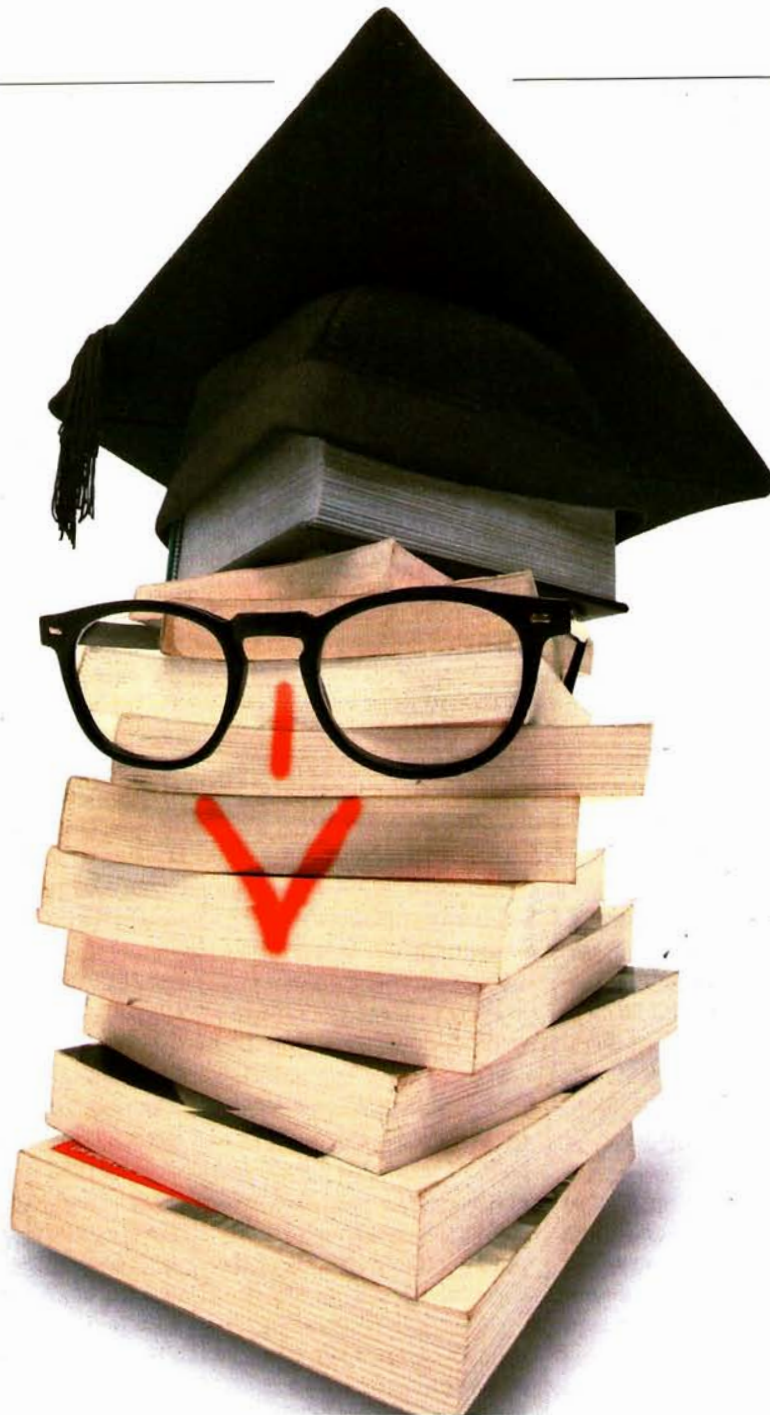
### Freiräume schaffen

Doktoranden müssen Zeit für eigene Forschung haben.

#### AUTOR

Prof. Dr. Henrik Sattler ist Geschäftsführender Direktor des Instituts für Marketing und Medien und lehrt seit 2000 an der Universität Hamburg. Besondere Schwerpunkte bilden die Themen Brandmanagement, marktorientiertes Medienmanagement, Pricing sowie Markt- und Konsumentenforschung. 2005 erhielt er den „Preis für Mentorship“ der Claussen-Simon-Stiftung für besonders vorbildliche Doktorandenbetreuung.





Quelle: mauritius-images

### Graduiertenkollegs nutzen

Jenseits der klassischen Betreuung von Doktoranden durch einen Universitätsprofessor verbreiten sich zunehmend neue Formen der Promotion, insbesondere in Form von Graduiertenkollegs. Graduiertenkollegs fokussieren sich mit einer Vielzahl an Promovenden auf ein inhaltlich ausgerichtetes Forschungsprogramm auf internationalem Niveau. Sie werden unter anderem von der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördert. Im Mittelpunkt stehen Kooperationen zwischen Disziplinen, Kooperationen mit Partnern, die sonst keinen Rahmen oder Anreiz zur Zusammenarbeit hätten (z.B. Industrie oder Universitäten im Ausland), Finanzierung von Auslandsaufenthalten der Promovenden und Gastwissenschaftlerprogramme.

Es ist also gar nicht so schwierig mit der Promotionsbetreuung: Man nehme ... einen begabten und sympathischen Menschen, das richtige Thema, Freude an der Arbeit, ganz viel Zeit für die Betreuung, Freiräume, Forschungsnetzwerke, ... – und man erhält einen motivierten Doktoranden, mit dem es Spaß macht zusammenzuarbeiten und der oder die wichtige Impulse für die eigene Forschung gibt.

Professoren sind in der Verantwortung, zeitliche Freiräume zu schaffen. Es ist leider eine zunehmende Tendenz zu beobachten, Doktoranden mit Aufgaben außerhalb der Dissertation zu „verheizen“. Wer motivierte Mitarbeiter in einem angenehmen Arbeitsklima haben möchte, der muss für Freiräume sorgen.

#### In Forschungsnetze einbinden

Eine Promotion darf sich nicht auf einen Austausch

zwischen Professor und Doktorand beschränken. Zunehmend wichtiger werden internationale Forschungsnetzwerke. Die Einbindung in solche Forschungsnetzwerke ist von essentieller Bedeutung, beispielsweise durch die Vermittlung von wissenschaftlichen Kontakten an Doktoranden, die Ermöglichung von Auslandsaufenthalten bei assoziierten Kollegen, die Mitwirkung bei internationalen Doktorandenprogrammen und Konferenzen oder das Schreiben ge-

meinsamer Artikel zusammen mit Kollegen in persönlichen Netzwerken des Promotionsbetreuers.

#### LINKS:

[www.claussen-simon-stiftung.de](http://www.claussen-simon-stiftung.de)  
[www.daad.de/deutschland/forschung/promotion/04670.de.html](http://www.daad.de/deutschland/forschung/promotion/04670.de.html)  
[www.dfg.de/forschungsfoerderung/koordinierte\\_programme/graduiertenkollegs/programm\\_info/ziele\\_profil.html](http://www.dfg.de/forschungsfoerderung/koordinierte_programme/graduiertenkollegs/programm_info/ziele_profil.html)