

**Zeitschrift:** Bulletin / Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden =  
Association Suisse des Enseignant-e-s d'Université

**Herausgeber:** Vereinigung der Schweizerischen Hochschuldozierenden

**Band:** 44 (2018)

**Heft:** 3-4

  

**Artikel:** Zur Betreuung von Doktorierenden : Interview

**Autor:** Kostorz, Gernot / Weibel, Antoinette

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-893766>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 14.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## Zur Betreuung von Doktorierenden

Interview mit Frau Professor Antoinette Weibel, Universität (HSG) St. Gallen\*

*Frau Professor Weibel, das Thema «Betreuung von Doktoranden» ist in den letzten Monaten in den Medien häufig kritisch kommentiert worden. Als Doktorandin oder Doktorand will man ein intellektuell anspruchsvolles Thema zur Perfektionierung der eigenen wissenschaftlichen Befähigung bearbeiten, andererseits ist man oft auch bei einer universitären Arbeitsgruppe in Forschung und Lehre gegen Bezahlung tätig, hat also auch vorgegebene Pflichten zu erfüllen. In diesem Spannungsfeld kann es durchaus zu Konflikten kommen. Sie sind Professorin für Personalmanagement. Inwieweit kann Ihre Forschung für dieses spezielle Arbeitsumfeld hilfreiche Hinweise liefern?*

Die Forschung zu modernem Personalmanagement fokussiert sich derzeit auf universell gültige «Erfolgsfaktoren» im Umgang mit den «Human Resources». So sollen etwa nach Überzeugung nicht weniger Kollegen Instrumente wie «Pay for Performance» die Produktivität aller Mitarbeitenden positiv beeinflussen – unbesehen von der Art des Unternehmens oder der Persönlichkeit des Einzelnen.

Meine eigene Forschung weist in eine andere Richtung: Im universitären Kontext sozialisierte ExpertInnen lassen sich notorisch schlecht von aussen steuern – was durchaus kein Nachteil sein muss. Diese Eigenheiten des universitären Kontextes sollten beachtet werden, um die wichtig(st)en Faktoren für eine gelingende Promotion zu fördern: Motivation, Vertrauen in den Arbeitgeber, Resilienz und nicht zuletzt proaktives Verhalten.

\* Universität St. Gallen, Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten, Müller-Friedbergstrasse 6/8, 9000 St. Gallen.

E-mail: [antoinette.weibel@unisg.ch](mailto:antoinette.weibel@unisg.ch)  
<http://faa.unisg.ch>



**Antoinette Weibel**, Dr. oec. publ., ist als ordentliche Professorin für Personalmanagement seit 2014 an der Universität St. Gallen tätig. Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität Zürich. Promotion zum Thema «Vertrauen und Kontrolle in strategischen Wissensnetzwerken», Habilitation zum Thema «Freiwilliges Arbeitsengagement». Antoinette Weibel ist Mitglied der eidgenössischen Stipendienkommission und im Vorstand der SAGW. Sie ist Präsidentin von FINT – dem First International Network of Trust Researchers. Sie ist passionierte Vertrauensforscherin und der Überzeugung, dass Wohlbefinden am Arbeitsplatz strategisches Ziel aller moderner Unternehmen sein sollte.

*Gerade die angemessene Balance zwischen Vertrauen und Kontrolle bei den Vorgesetzten, die ja normalerweise auch die Doktorarbeit verantwortlich leiten, wird von den Betroffenen häufig bezweifelt. Es wird berichtet, dass Doktorierende sich häufig zu stark kontrolliert fühlen, sie müssen Termine einhalten, Berichte liefern usw. Was können Betreuende tun, um «richtig» verstanden zu werden?*

Meine persönliche Erfahrung war eine andere. Schon als wissenschaftliche Assistentin durfte ich viel selbstbestimmter arbeiten, als ich das aus meinen Jobs in der Privatwirtschaft gewohnt war. Im Bereich der Geistes- und Sozialwissenschaften dürfte das Problem wohl eher darin liegen, dass man bisweilen zu wenig «an die Hand genommen» wird. Schon früh muss man lernen, sich selbst zu organisieren und dass vieles an einem Lehrstuhl oder auch in einer Arbeitsgruppe eine Holschuld ist. Wichtig in diesem Umfeld ist ein gutes Projektmanagement – Meilensteine und kritische Termine müssen bekannt sein – aber auch eine gerichtete Teamentwicklung. Die grösste Herausforderung in der heutzutage immer häufiger teamorientierten Forschung liegt darin, erfolgreich mit Motivationsdefiziten und Stolpersteinen in der Zusammenarbeit umzugehen. Projektmanagement und Teamentwicklung sind folglich auch die zentralen Führungsaufgaben im wissenschaftlichen Umfeld. Dies bedeutet eine erhebliche Herausforderung für uns ProfessorInnen, denn weder werden wir in diesem Bereich ausgebildet, noch sind Experten (egal auf welcher Stufe) ohne weiteres sonderlich teamfähig.

*Sehen Sie Möglichkeiten, die Teamfähigkeit (im gebenden wie im nehmenden Sinne) schon während des Studiums stärker zu fördern?*

Ich denke, dass wir das schon stark fördern. Im Masterstudium ist Teamarbeit nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Wichtig ist jedoch auch, dass man die Studierenden auf die möglichen Probleme der Teamarbeit hinweist und aufzeigt, wie ein Team selbstbestimmt Motivations- und Koordinationsverluste vermeiden oder mit trotzdem entstehenden Problemen konstruktiv umgehen kann. In der HSG gehört eine solche Einführung in das Standardprogramm der Lehre.

*Schon bei der Kontaktaufnahme und Rekrutierung «kommt es darauf an». Wie kann man hier Fehlentscheide vermeiden?*

Ich versuche nicht nur auf die Fähigkeiten, sondern auch auf die richtige Einstellung zu achten. Das Doktorat ist ja insbesondere auch eine Qualifikationsstelle: jeder darf sich auf intensive Lernprozesse einstellen. Daher muss man keine «fertig gebackenen» Mitarbeitenden finden. Mir persönlich sind deswegen andere Kompetenzen wichtig(er), die unerlässlich sind, um gemeinsam komplexe Aufgaben zu bewältigen: Offenheit, Neugierde, Forschungsdrang, aber eben auch Teamfähigkeit, eine proaktive Einstellung und Hilfsbereitschaft. Entsprechend empfiehlt es sich bereits im Auswahlprozess auf diese Kriterien zu achten, beispielsweise indem man nebst Zeugnissen auch Schriften, Arbeitsproben (etwa eine im Voraus vergebene Rechercheaufgabe) und die Ergebnisse strukturierter Interviews einbezieht. In unserem Team werden die Entscheide zudem nicht einsam gefällt. Wir führen Interviews (immer) zu zweit durch und stellen sicher, dass möglichst viele Mitglieder der Arbeitsgruppe die Kandidierenden «beschnuppern» können.

*Trotz aller Sorgfalt kommt es vor, dass nach einem positiven ersten Eindruck eine gewisse Ernüchterung oder gar Enttäuschung eintritt. Welche Fehlerquellen und Strategien zur Erhaltung und Weiterentwicklung eines guten Einvernehmens für die Zusammenarbeit halten Sie für wesentlich?*

Um ein konkretes Beispiel zu nennen: Nach meiner eigenen Erfahrung scheint es häufig daran zu hapern, dass ich mir in der kritischen Zeit des «onboardings» nicht genügend Zeit nehme. Zudem sollte man die Probezeit ernst nehmen. Es wird eigentlich meist schnell klar, ob die Zusammenarbeit funktioniert. Sich in den ersten drei Monaten zu trennen, ist dann meist die bessere Option, als den Entscheid hinauszögern.

Ein gutes Einvernehmen entsteht, wenn ich als Vorgesetzte selbst Vertrauen schenke – den neuen Mitgliedern Aufgaben zutraue und bei unvermeidlichen Fehlern nicht harsch, sondern mit Verständnis reagiere. Gerade in der Forschung kann man aus Fehlern oder Irrtümern ganz besonders lernen – eigentlich ist das ja die Natur der Forschung: Hypothesen sollten gelegentlich auch falsifiziert werden. Zudem finde ich Offenheit wichtig – die beidseitigen Erwartungen sollten immer wieder geklärt werden, Probleme sollten frühzeitig angesprochen und Konflikte ausgetragen werden. Natürlich gelingt das nur in einem respektvollen Klima, in dem das Gegenüber als Mensch auf Augenhöhe behandelt und geschätzt wird.

*Es wird oft darauf hingewiesen, dass Spannungen reduziert werden könnten, wenn es für Doktorierende*

*keine dienstliche Unterstellung gäbe. Sollte man Doktorierende unterschiedlich behandeln, wenn sie sich (durch ein Stipendium oder eigene Ressourcen) selbst finanzieren?*

Das kommt bei uns eigentlich kaum vor. Wenn jemand auf Projektgeldern sitzt, sind diese sogar meist durch (mich oder) das bestehende Team eingeworben. Generell gilt bei uns auch in Sachen Mittelakquise, dass jeder mit anpacken muss – eine Zweiklassengesellschaft sollte unbedingt vermieden werden. Ob ein Projekt gelingt ist meist von mehreren Teammitgliedern abhängig, weshalb gegenseitige Hilfsbereitschaft und ein Verständnis von Reziprozität entscheidend sind. Natürlich gibt es Kollegen, die lieber mit einem Wettbewerbsmodell arbeiten. Dann darf man aber mit Neid, psychischer Belastung und egoistischem Verhalten rechnen – (meiner Meinung nach) keine gute Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

*Gerade angehende WissenschaftlerInnen brauchen immer wieder Ermutigung und konstruktive Kritik – wie kann man hier eine vernünftige Erfolgsermutigung und Erfolgskontrolle erreichen?*

Intern ist eine ehrliche Feedbackkultur anzustreben, zu der unbedingt auch viel Lob gehört. Allerdings ist Kritik von aussen im Wissenschaftsbetrieb meist nicht sehr konstruktiv formuliert. Daher ermuntere ich meine Doktoranden sich früh auch dieser unangenehmen Kritik zu stellen – versuche sie aber durch gezieltes Coaching und die gemeinsame Einordnung zu unterstützen. Denn auch von dieser Form von Feedback kann man natürlich lernen.

*Wenn man sich doch einmal vernachlässigt oder gar misshandelt fühlt – wie sollen solche Probleme angegangen und gelöst werden?*

Ich versuche zu signalisieren, dass ich immer ansprechbar bin und dass es meist besser ist, Probleme eher früher als später anzusprechen. Ich habe es aber auch schon erlebt, dass gemeinsame Probleme unüberwindlich schienen. Manchmal passt man einfach nicht zueinander. Ich halte es daher für zielführend, wenn wir auch in den Universitäten einen internen Arbeitsmarkt hätten und niemand beleidigt wäre, wenn Doktoranden den Lehrstuhl wechseln. Zudem sind natürlich auch interne Beratungsstellen wichtig. Es kann ja auch sein, dass man nicht zum Doktorieren geeignet (oder geneigt) ist. Solche Zielablösungsprozesse sind sehr schmerzhaft und müssen begleitet werden.

*Unsere Gesellschaft neigt generell dazu, Konflikte zu vermeiden und, wenn es auch nur um kleinere*

*Meinungsunterschiede geht, schnell von Streit zu sprechen. Eine offene, unbefangene Streitkultur ist jedoch Voraussetzung für den wissenschaftlichen Diskurs, an den man sich als Doktorandin und Doktorand gewöhnen sollte. Wie könnte man die Vorbereitung auf diese Haltung begünstigen?*

Man kann interne «Debattierarenen» etablieren – etwa den regelmässigen akademischen Jour Fixe. Zudem hilft psychologische Sicherheit: Es sollte allen Teammitgliedern bewusst sein, dass anderslautende Voten nicht nur möglich, sondern sogar erwünscht sind. Es empfiehlt sich offen zu kommunizieren, dass individuelle Stärken geschätzt werden und Vielfalt als Vorteil gesehen wird.

*Sie sprachen eben von der Möglichkeit des «Nicht-zusammen-Passens», das nicht immer an der Kandidatin oder dem Kandidaten liegen muss. Was kann man tun, um das Auftreten und Wirken von doch gelegentlich anzutreffenden «schwarzen Schafen» unter den Leitern und Leiterinnen von Dissertationsarbeiten zu reduzieren und inadäquate Handlungen auszuschliessen?*

Erstens sollte auch die Selektion von Hochschullehrenden nicht nur nach fachlicher Fähigkeit, sondern auch nach Einstellung erfolgen. Teamfähigkeit und Hilfsbereitschaft sind auch hier Grundvoraussetzungen. Das vergessen wir leider manchmal beim Zählen von Zitationen. Zweitens sollte mehr Zeit für Führungsarbeit investiert werden. In einer Studie wurde neulich dargelegt, wie wenig Zeit zum Forschen, Lehren und Führen bleibt – immer mehr sitzen auch wir ProfessorInnen in Meetings oder sind mit unserer Aussenwirkung beschäftigt. Ich finde es zwar wich-

tig, dass wir eine engere Beziehung zur Praxis suchen, aber diese sollte sich nicht in erster Linie darin manifestieren, Berichte zu schreiben oder Evaluationen zu bestreiten. Mehr Zeit fürs Wesentliche ist gefragt. Zudem gilt es drittens auch genau hinzuschauen, denn nicht jeder führt gerne und gut. Wer sich hier als beratungsresistent erweist, sollte vielleicht eher als Regenmacher im Hintergrund fungieren und keine grossen Forschungsgruppen verantworten.

*Der Schweizerische Wissenschaftsrat hat vor einiger Zeit darüber berichtet (SWIR Schrift 2/2015), dass es zwischen der deutschsprachigen und der frankophonen Schweiz deutliche Unterschiede in der Einschätzung des Doktorats gibt. In der Frankophonie wird das Doktorieren viel stärker als Einstieg in eine akademische «Laufbahn» gesehen als in der Deutschschweiz. Aus Ihren Erfahrungen im Personalmanagement und speziell im Vertrauensmanagement haben Sie auch Einblick in viele verschiedene Berufsfelder, Berufsanforderungen und Betriebstypen erhalten. Sollte man vielleicht die Frage wagen, ob es ausserhalb der Hochschule selbst überhaupt noch Promovierte braucht?*

Kritisches Denken wird immer wichtiger – und wo kann man dieses besser lernen als im Zuge eines Doktorates. Zudem vermitteln die skizzierten Anforderungen der Zusammenarbeit in der Forschungsgruppe eine zweite wichtige Praxiskompetenz: schwierige Probleme gemeinsam mit anderen Experten zu lösen. Diese zwei Kernfähigkeiten sind zweifelsohne gefragt – wir müssen nur noch besser kommunizieren, dass diese im Zuge eines Doktorates vermittelt werden.

*Herzlichen Dank für dieses Gespräch. ■  
(Die Fragen stellte Gernot Kostorz)*