

COACHING – EIN BEITRAG ZUR HOCHSCHULENTWICKLUNG?

Fallschilderungen und Kriterien aus der Praxis

Der Beitrag stellt Themenfelder von Coaching für Wissenschaftler:innen und Führungskräfte aus der Hochschulverwaltung vor. Er illustriert die Coaching-Praxis anhand von Fallschilderungen und leitet daraus Kriterien für die Auswahl von Coaches für den Hochschulbereich ab. Unsere vielleicht etwas provokativ wirkenden Ausgangsfragen: Lassen sich Hochschulen als Expert:innensysteme von außen beraten und zu Entwicklungsprozessen anregen? Wie können externe Berater:innen/Coaches akzeptierte und hilfreiche Gesprächspartner:innen für hochqualifizierte Fachleute im Wissenschaftsbetrieb werden und welche Kompetenzen brauchen sie dafür? Die Autoren sind im Bereich Coaching für Hochschulangehörige tätig und schreiben den Beitrag auf Basis der Literaturrezeption, dem kollegialen Erfahrungsaustausch und einem Dialogcamp im Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) (Krüger et al. 2022).

Coaching fördert entsprechend dem Roundtable Coaching (RTC) – Dachverband verschiedener deutscher Coachingverbände – die „... Fähigkeit zur Selbstorganisation im Berufs- und Arbeitsleben. [...] Im Dialog zwischen Coach und Klient werden Reflexions- und (Selbst-)Erfahrungsräume eröffnet und Klärungsprozesse initiiert. Durch die Erschließung mehrerer Perspektiven werden Entwicklungspotentiale und Handlungsspielräume erschlossen, Lern- und Veränderungsprozesse angeregt und begleitet, sowie die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit gestärkt.“ (Roundtable Coaching 2015, 2)

In diesem Sinne ist Coaching eine Form der Prozessberatung, die vom Arbeitsprinzip der „Hilfe zur Selbsthilfe“ (Radatz 2010) ausgeht. Abzugrenzen ist Coaching im Kontext Hochschule insbesondere von Mentoring, indem es

klarer strukturiert, methodisch angelegt und von einer als Coach weitergebildeten Fachkraft angeboten wird (Balz/Plöger 2016, 42 ff.).

Hochschulen sind in ihren Fachdisziplinen mit bestqualifizierten Fachkräften ausgestattet und in einer wissenschaftlichen Community vernetzt.



Foto: Peter Wehovskiy

Prof. Dr. Hans-Jürgen Balz

ist Professor für Psychologie bei der Evangelischen Hochschule Rheinland-Westfalen-Lippe in Bochum.



Foto: privat

Dr. Thomas Hegemann

ist Systemischer Coach und Supervisor bei InCuM – Intercultura Management München.

Bei Fragen der Führung, der interdisziplinären Kooperation und Kommunikation und der individuellen Karriereentwicklung sind Wissenschaftler:innen jedoch oft nicht in ihrer „Kernkompetenz“. Hier kann ein neutraler Außenstehender einen konstruktiven Reflektionsraum zur Selbstklärung bieten (Buer 2016).

Wissenschaftler:innen als Adressat:innen im Coaching

Erfolgsfaktoren im Wettstreit um die „klugen Köpfe“ liegen in der Attraktivität des Tätigkeitsfeldes Hochschule und der Stärkung der Mitarbeiter:innenbindung. Dazu tragen neben monetären Aspekten und Gesichtspunkten der Arbeitsplatzausstattung insbesondere die Unterstützung in den Karriereperspektiven, konstruktive Arbeitsbeziehungen und die Wertschätzung durch die Vorgesetzten und Kolleg:innen bei.

Adressat:innen des Wissenschafts-Coachings sind insbesondere:

- Nachwuchswissenschaftler:innen in Promotions- und Habilitationsverfahren,
- Hochschullehrer:innen in Umbrüchen und beruflichen Schaffenskrisen,

- Wissenschaftler:innen mit Leitungsverantwortung für Forschungsgruppen und in der akademischen Selbstverwaltung (vergleiche Buer 2016).

Da Universitäten nur für einen kleinen Teil der Wissenschaftler:innen einen dauerhaften Arbeitsplatz bieten, sind Karrierefragen für die Zeit in der Hochschule und gegebenenfalls danach für Nachwuchswissenschaftler:innen von großer Bedeutung (zum Karriere-coaching Balz/Plöger 2016). Hier ein anonymisiertes Beispiel aus unserer Coaching-Praxis für Nachwuchswissenschaftler:innen:

In einem Forschungsverbund tätig, meldet sich eine Nachwuchswissenschaftlerin eines pädagogischen Fachbereichs. Sie leide unter den Konflikten und Rollenunklarheiten in ihrer Forschungsgruppe. Zur Forschungsgruppe gehören drei wissenschaftliche Mitarbeiterinnen, ein verantwortlicher Professor und zwei studentische Hilfskräfte. Aus ihrer Sicht ist die Aufgabenverteilung intransparent und unfair. Sie fühle sich wie das „fünfte Rad am Wagen“ und kommt aufgrund der vielen ihr übertragenen Aufgaben nur langsam mit ihrer Promotion voran. Die Mitarbeiterin möchte ihren Standpunkt und ihre Ziele klären und fragt sich, wie sie effektiver arbeiten, und durch gute Verhandlung in der Forschungsgruppe eine gerechtere Verteilung der Aufgaben in ihrem Sinne erreichen kann.

Hochschullehrer:innen als dauerhafter Teil der wissenschaftlichen Community entwickeln sich im akademischen Wettbewerb. Für den Einstieg (Onboarding) bieten zahlreiche Hochschulen Weiterbildungsangebote, Mentoring und Coaching an (Hebecker et al. 2016). In der Karrierelaufbahn gilt es neben einer produktiven wissenschaftlichen Arbeit Rückschläge wie Nichtberücksichtigung bei DFG-Vorhaben und Forschungsanträgen, Schaffenskrisen und vor der Emeritierung auch Sinnfragen und Fragen der persönlichen Lebensgestaltung zu bewältigen. Hier ein Beispiel:

Ein Professor, bereits 14 Jahre an der sprachwissenschaftlichen Fakultät tätig, formuliert als sein Anliegen, dass er für sich die nächsten Entwicklungsschritte seiner wissenschaftlichen Karriere finden will. Er fühle sich in der Lehre sicher und habe sein Netzwerk in der wissenschaftlichen Community. Ihm fehle aber eine Vision, seine frühere Kreativität im wissenschaftlichen Arbeiten und manchmal auch die Energie für die noch anstehenden circa zehn Berufsjahre; zusätzlich belaste ihn der Wegfall von Forschungsreisen in Folge der Corona-Pandemie.

Wissenschaft ist häufig nur erfolgreich als Gemeinschaftsarbeit von multiprofessionellen Teams. In diesem Zusammenhang haben Hochschullehrer:innen Koordinations-, Moderations- und Führungsaufgaben zu übernehmen ohne für diese Anforderung qualifiziert worden zu sein, so im folgenden Coaching-Beispiel:

Die Leiterin einer Fachgruppe formuliert für sich die Frage wie sie als erst vor zwei Jahren in den Fachbereich aufgenommene Kollegin den häufigen Konflikten mit zum Teil langer Vorgeschichte, den argumentativen Verhärtungen und den Egoismen einiger etablierter Kolleg:innen begegnen kann. Dies insbesondere, da in Vorbereitung der Reakkreditierung mehrerer Studiengänge die Fachgruppe zu einer besseren Arbeitsfähigkeit kommen sollte. Vom Coaching erwartet sie eine Klärung ihrer Position als Fachgruppen-sprecherin und Anregungen zum Umgang mit den Gruppenkonflikten und zur Verbesserung der Zusammenarbeit.

Coaching im Infrastrukturbereich

Zum Betrieb einer Hochschule ist eine Organisationsstruktur erforderlich, die einerseits dafür Sorge trägt, dass die einzelnen Substrukturen der Hochschule bestmöglich zur Erfüllung der Organisationsziele zusammenarbeiten. Bei Hochschulen wäre dieser Zweck insbesondere die erfolgreiche Durchführung von Forschungsprojekten, die Einwerbung von Forschungsgeldern und die Publikation

Bei Fragen der Führung, der interdisziplinären Kooperation und Kommunikation und der individuellen Karriereentwicklung sind Wissenschaftler:innen jedoch oft nicht in ihrer „Kernkompetenz“.

der Forschungsergebnisse in der wissenschaftlichen Community, sowie eine attraktive akademischen Lehre.

Zur Erfüllung der Organisationsziele tragen verschiedene Dienstleistungsbereiche bei, die den Wissenschaftler:innen zuarbeiten, wie die Personal- und Student:innenverwaltung, Studienberatung (Hegemann/Heidenstecker 2017), Rechenzentren, Bibliotheken, Labore et cetera. Alle diese Strukturen benötigen Kompetenzen in der internen Personalführung und der Kooperation mit anderen Hochschulakteur:innen.

Eine besondere Herausforderung liegt darin, dass diese Strukturen und ihre Mitarbeiter:innen dem öffentlichen Dienst- und Beamtenrecht unterliegen, und sich daher nach Logiken strukturieren wie andere Bereiche der öffentlichen Verwaltung. Diese auf Stabilität, Personenkonstanz, langfristiger Planung, Binnenorientierung, juristischer Absicherung et cetera beruhende Arbeitskultur steht häufig im Gegensatz zu den Anforderungen des Wissenschaftsbetriebs mit hoher Flexibilität, hohem Tempo, raschem Personalwechsel und Außenorientierung auf überregionale/internationale Netzwerke.

Neben der Personal- und Teamführungsaufgabe, die Mitarbeiter:innen in der Bewältigung des Spannungsverhältnisses zwischen diesen beiden Kulturen zu unterstützen und zu begleiten, haben Leitungskräfte die steigende Dynamik sich ändernder gesellschaftlicher, administrativer und wirtschaftlicher Kontexte und damit verbundener Vorgaben zu beachten:

Herr D. leitet den Einkauf für die naturwissenschaftliche Fakultät einer Universität. Sein Bereich hat die Aufgabe, Verbrauchs- und Investitionsgüter für die Forschenden zu beschaffen und mit dem zentralen Einkauf zu kooperieren, der die Güter für den Routinebetrieb für die ganze Universität zu beschaffen hat, wie Papier, Reinigungsmittel, Mobiliar et cetera. Herr D. hat die Personalverantwortung für 60–70 Mitarbeiter:innen und fünf Abteilungsleiter:innen, aus einer Reihe von Quellenberufen mit unterschiedlichen Aufgaben,

wie Entgegennahme der Bestellungen, Einholen von Angeboten, Kostenprüfung, Überwachung der Lieferprozesse et cetera.

Herr D. wendet sich an die Personalabteilung mit der Bitte um Unterstützung bei zunehmenden Konflikten in seinem Team. Hierbei geht es vor allem um drei Schnittstellen. Bei der ersten handelt es sich um immer weiter zunehmende Konflikte mit den Forschenden, die das aus ihrer Sicht zu langsame Tempo bei der Beschaffung der Materialien beklagen. Bei dem zweiten Thema geht es um zunehmende Konflikte mit dem zentralen Einkauf. Hierbei stehen Kompetenzstreitigkeiten im Vordergrund, wer was zu besorgen hat, und über welche Etats die Einkäufe abzuwickeln sind. Das dritte Thema betrifft den Konflikt innerhalb des eigenen Teams aufgrund von zunehmenden Controlling-Anforderungen. Tendenziell klagen die älteren Teammitglieder darüber, dass die zunehmenden Anforderungen nicht mehr zu bewältigen seien, während die jüngeren Teammitglieder, die flexibler mit der Digitalisierung und den ständig wechselnden Vorgaben umzugehen gewohnt sind, sich über die anderen Kolleg:innen beschweren. Die Personalabteilung vermittelt einen Coach der schon vielfach für die Verwaltung gearbeitet hat.

Dies sind nur einige der im Coaching nachgefragten Anliegen. Sie sollen zeigen, dass die Anliegen je nach Statusgruppe, Kooperationskontext und Position in der Berufslaufbahn jeweils sehr unterschiedlich und nur durch eine differenzierte Auftragsklärung zu entsprechen sind. In der Vielfalt der Coaching-Anliegen und der Adressat:innengruppen unterscheidet sich Coaching von anderen Personalentwicklungsmaßnahmen (zum Beispiel Training und Weiterbildung). Es werden nun abschließend einige Empfehlungen für die Auswahl von Coaches im Hochschulkontext formuliert.

Kriterien für die Auswahl von Coaches

In einem auf akademische Höchstleistungen ausgerichteten System schafft

Coaching einen Raum des Besinnens, der menschlichen Begegnung und des Vertrauens, in dem der ergebnisoffene Dialog über die Ziele des Coachees, seine/ihre persönliche Zukunft, aber auch über die eigenen Zweifel, Schwächen und Unsicherheiten in der beruflichen Rolle geführt werden kann. Als systemisch-lösungsfokussierte Coaches (mehr bei Radatz 2010) geht es den Autoren dabei um eine realistische Analyse des IST-Zustandes und die Unterstützung bei der Entwicklung von persönlichen Zielen, von Visionen und Zukunftsplänen, für die es dem der Hochschulangehörigen lohnenswert ist sich einzusetzen.

Personalverantwortliche stehen daher vor der Aufgabe, Qualitätskriterien für die Auswahl von Coaches für den Hochschulkontext zu entwickeln. Hier zentrale Aspekte:

- **Methodenkompetenz:** die Fähigkeit des Coaches zur systematischen und zielgerichteten Prozessgestaltung, zum Einsatz von adäquaten und erlebnisaktivierenden Methoden wie die Gestaltung des Settings als Einzel- oder Gruppencoaching, als face-to-face- oder virtuelles Coaching. Nachgewiesen wird diese Kompetenz durch den Abschluss einer Coaching-Weiterbildung und Referenzen.
- **Feldkompetenz im System Hochschule.** Dies findet sich im eigenen Karriereweg des Coaches wie Hochschulstudium, Promotion und anderen, der Mitarbeit in Hochschulen (zum Beispiel als wissenschaftliche/r Mitarbeiter:in) und in der zurückliegenden Coaching-Praxis im Hochschulkontext. Von Coaching-Nachfrager:innen wird dies als besonders relevant für die Auswahl eines Coaches angesehen (Matthes/Garczorz 2019, 128).

- Personelle Kompetenz. Hierzu gehören Rollensicherheit/-souveränität, die Fähigkeit zur Empathie, zur Wertschätzung der Lebensentwürfe der Klient:innen, die sprachliche Analysefähigkeit und die kommunikative Fähigkeit zur Gesprächsgestaltung und Adaption an das Sprachniveau beziehungsweise die Sprach-/Wortwelt der Klient:innen.

In einigen Kontexten wird auch das Wissen um die aktuellen Entwicklungen im Hochschulkontext und ein Basiswissen in Fachgebieten wie Gruppenpädagogik, Lernpsychologie, Organisations- und Kommunikationswissenschaft als relevant angesehen (Nerdinger 2018; Matthes/Garczorc 2019, 124 ff.).

Fazit

Auf die Ausgangsfrage „Lässt sich eine Expert:innenorganisation (von außen) beraten?“ antworten wir, dass nicht das OB sondern nur das WIE wirklich zur Entscheidung und kreativen Ausgestaltung steht. Es gibt auch für Hochschu-

len keine Alternative zur multiprofessionellen Kooperation, zur engagierten und innovativen Gestaltung von Arbeits- und Forschungsprozessen und zur Teamführung.

Für eine zukunftsorientierte Personalentwicklung bietet Coaching einen Beitrag zur passgenauen, vertrauensfördernden und ergebnisoffenen Unterstützung der Mitarbeiter:innen bei persönlichen Entwicklungsfragen, bei der Rollenklärung, bei Sinnkrisen und Konflikten. Diese Investition lohnt, da sich die Mitarbeiter:innen dadurch unterstützt fühlen, sich stärker mit der Hochschule identifizieren, Konflikte präventiv bearbeitet, sowie Kommunikations- und Führungskompetenzen gefördert werden (Kinder et al. 2020).

Will eine Hochschule Coaching als Teil der Personalentwicklung anbieten, empfiehlt sich der Aufbau eines Coaching-Pools, eine Rahmenvereinbarung über das Verfahren zur Abfrage und zum Umfang eines Coaching-Angebots, sowie zur Evaluation und Qualitätssicherung. Für Personalverantwortliche besteht die Aufgabe im Matching zwischen Nachfrage und Angebot von Coaching und der Auswahl unter den verschiedenen Formaten (Einzel-, ver-



Kontakt:

Prof. Dr. Hans-Jürgen Balz
Evangelische Hochschule
Rheinland-Westfalen-Lippe
Immanuel-Kant-Str. 18–20
44803 Bochum
Tel: +40 234 36901 205
balz@evh-bochum.de
www.evh-bochum.de/hauptamtlich-lehrende.html?show=8

Dr. Thomas Hegemann
InterCultura Management
Landshuter Allee 21
80637 München
Tel: +49 089 2715 711
info@thomas-hegemann.de
www.incum.de

sus Gruppencoaching; face-to-face versus virtuelles Coaching). Dies entscheidet am Ende mit darüber, ob bei Themen wie Führungsaufgaben/-rolle, komplexere Konflikte und Burn-out neue und positive Entwicklungen gefördert werden können. ■

QUELLEN

Balz, H.-J./Plöger, P. (2015): Systemisches Karrierecoaching. Göttingen.

Buer, F. (2016): Welche Ansprüche dürfen Hochschulangehörige an gutes Coaching stellen? Einblicke in Diskurse um Professionalität und Qualität von Beratung. In: Hebecker, E./Szczyrba, B./Wildt, B. (Hrsg.): Beratung im Feld der Hochschule. Wiesbaden.43–54.

Hebecker, E./Szczyrba, B./Wildt, B. (Hrsg.) (2016): Beratung im Feld der Hochschule. Wiesbaden.

Hegemann, T./Heidenstecker, J. (2017): „Von Staubsauger zum Spiegel“ – ein systemisches Trainingsmodell für Studienberatungen der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München; Wissenschaftsmanagement.

Kinder, N./Mühlberger, Ch./Schiemann, S.J./Stollberg, J./Jonas, E./Greif, S. (2020): Was macht erfolgreiches Coaching wirksam? Coaching Magazin 1/2020.42–49.

Krüger, C.E./Hegemann, T./Held, C./Schneck, C./Ulmer, A./Ovey, J.D. (2022): Coaching in öffentlichen und sozialen Unternehmen – Herausforderungen in stürmischen Zeiten; Coaching-Magazin; Nr. 2, Spotlight, 40–44.

Matthes, G./Garczorc, H. (2019): Bildungscoaching. Theorie und Praxis. Wiesbaden.

Nerdinger, F.W. (2018): Qualität der Dienstleistung „Coaching“. In: Greif, S./Möller, H./Scholl, W. (Hrsg.): Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Wiesbaden.475–484.

Radatz, S. (2010): Einführung ins Systemische Coaching. Heidelberg.

Roundtable Coaching (2015): Positionspapier Professional Coach. URL: <https://www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2015/03/RTC-Profession-Coach-2015-03-19-Positionspapier.pdf> (abgerufen am 13.09.2020).