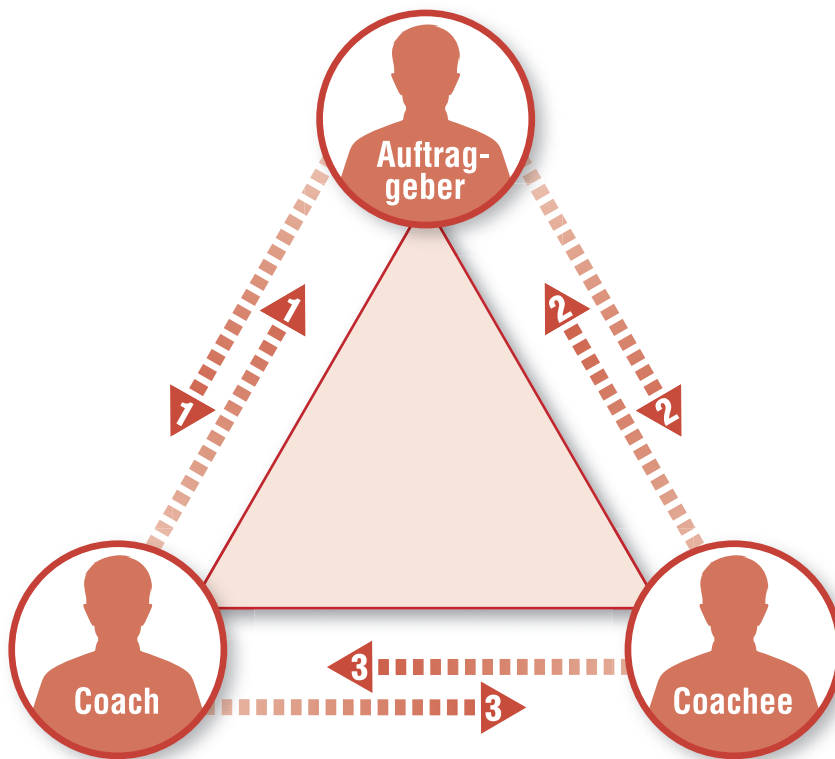


### Auf alle Beteiligten kommt es an

Der Erfolg eines Coachings hängt von allen Beteiligten ab. Der Auftraggeber hat einen zentralen Part in der Auftragsklärung, der Coach in der Prozessgestaltung und der Coachee ist verantwortlich für das Ergebnis. Klingt zunächst einfach, da es als Ausgangsskizze auch eine vereinfachte Darstellung ist. Die Komplexität dieses Dreiecksvertrags, der ursprünglich aus dem therapeutischen Bereich kommt (Fanita English 1980), zeigt sich in dem Mitdenken aller Systemebenen, in der das Ergebnis von Coaching in der Folge – systemisch und nicht linear – wirkt. Ändern beispielsweise Hochschullehrende ihr Verständnis von Lehre fundamental – wie es der Bologna-Prozess von den Hochschulen fordert –, führt das trotz der gewollten Veränderung zu Irritationen im bestehenden System bis hin zur Instabilität. Ohne diesen prinzipiell ein negatives Vorzeichen zu geben, sind manche Systemwirkungen nicht sorgfältig reflektiert oder im Vorfeld nicht zu erkennen. Um die Komplexität des Dreiecksvertrags erfassen zu können, werden im Folgenden die Voraussetzungen der einzelnen Beteiligten an Hochschulen skizziert. Ziel ist es, die Ausgangsposition der Beteiligten zu reflektieren, um im Prozess Brücken des Verstehens der jeweils anderen Perspektive bauen zu können.

### Der Dreiecksvertrag



## Arbeitshilfen | Hochschulcoaching – Dreiecksvertrag

### Von wem bekomme ich den Auftrag?

Ein Auftrag ist eine Aufforderung, etwas zu tun. Das „Etwas“ bleibt undefiniert und kann entsprechend unterschiedlich aufgefasst werden. Wer ist der Auftraggeber eines Coachings in der Hochschule? Ist es prinzipiell die Hochschulleitung, da diese letztendlich das Coaching genehmigen muss? Oder ist es die Projektleitung, die die Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen als Coachees mit externen Coachs zusammenführt? Oder ist es letztlich doch der Coachee mit seinem individuellen Anliegen, auch wenn er nicht die Kosten des Coachings trägt? Vielleicht ist der Auftraggeber nicht auf dieser Ebene zu denken, sondern übergeordnet im Bereich der Bildungspolitik. So könnte der Bologna-Prozess, stellvertretend für die beteiligten Bildungsminister, ein rechtlich unverbindlicher und dennoch fordernder Auftraggeber mit ganz konkreten Zielen wie beispielsweise dem Perspektivenwechsel von der Lehre zum Lernen sein. Im Business-Coaching sind diese Fragen einfacher zu beantworten. Dort hat ein Coachee, der im eigentlichen Verständnis von Coaching eine Führungskraft ist, eine direkte Führungskraft vorgesetzt. Diese – oder stellvertretend ein Mitarbeiter aus der Personalabteilung als Dienstleister für das Management – gibt den Coachingprozess in Auftrag, wenn sie Entwicklungsbedarf bei der Führungskraft feststellt. Hochschullehrende hingegen werden größtenteils nicht von der Hochschule bezahlt und arbeiten in der Freiheit von Forschung und Lehre. Entwicklungsbedarf wird von ihnen selbst formuliert oder nicht wahrgenommen. Das Verhältnis zwischen Auftraggeber und Coachee hat entsprechend in der Hochschule eine weniger verbindliche Wirkung.

#### Auftraggeber

- Eindeutige Zuordnung fehlt
- Umfangreiches Wissen über Hochschule
- Weder Sender noch Empfänger unterliegen direkter kritischer Bewertung
- Geringe institutionelle Reflexion
- Orientierung an Strukturvorgaben
- Analyse von bildungs-, berufs- und hochschulpolitischen Vorgaben
- Suche nach einem Selbstverständnis
- Hohes Statusbewusstsein
- Bezugssystem Bildungspolitik

## Arbeitshilfen | Hochschulcoaching – Dreiecksvertrag

### Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen als Coachees

Eine einheitliche Zielgruppe Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen gibt es nicht. Zu verschieden sind die Einflüsse der jeweiligen Wissenschaft auf das Selbstverständnis. Dass Ingenieure andere Wahrnehmungen und Deutungen ihres Handelns haben als Geisteswissenschaftler, ist ohne große Erklärungen plausibel. Was Wissenschaftler dennoch gemeinsam haben, ist der Zugangsweg in die Wissenschaft. Dieser hat biografische Merkmale, die individuelle Höchstleistungen generell aufweisen. Vergleichbar mit einem Leistungssportler bringen Wissenschaftler vielfach eine hohe Disziplin und Ehrgeiz mit. Sie sind motiviert und leidensfähig sowie ständig im Wettbewerb mit ihren Kollegen und Kolleginnen. Im Unterschied zum Leistungssportler ist ihre Leistung intellektuell. Andere als kognitive Aspekte sind ihnen meistens weniger zugänglich als ihr Forschungsgebiet. Doch die Veränderung ihres Handlungskontextes – die Hochschul-landschaft – fordert nunmehr von ihnen erweiterte Handlungskompetenzen. Kommunikations- und Beziehungsgestaltung sowie Selbstmanagement- und Führungskompetenzen sind ebenso Voraussetzungen für den Erfolg im Wissenschaftsbetrieb wie die wissenschaftliche Tätigkeit.

#### Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen

- Beteiligte der Hochschule
- Umfangreiches Fachwissen
- Empfänger ständiger kritischer Bewertung
- Geringe berufliche Selbstreflexion
- Orientierung an Faktenwissen
- Analyse von Inhalten, Fakten, Modellen
- Suche nach Erkenntnis
- Hohes Statusbewusstsein
- Bezugssystem Wissenschaft

## Arbeitshilfen | Hochschulcoaching – Dreiecksvertrag

### Der Hochschulcoach

Im Hochschulbereich ist die Situation für einen Coach anders als in Unternehmen. Die Arbeit des Coachs steht hier eher unter dem Vorzeichen der Skepsis als das Exklusiverleben eines Coachs im Sport oder im Unternehmen. Wie kommt es dazu? Coaching in Unternehmen ist längst anerkannt und etabliert. Ein Business-Coach oder der Coach im Sport ist selbst Experte in seiner Disziplin und genießt hohe Akzeptanz und hohes Ansehen. Er kennt die fachlichen und psychologischen Felder, in denen sich Leistungssportler bewegen, und kann sie entsprechend auf dem Weg zu Höchstleistungen begleiten. Coachee und Coach begegnen sich auf Augenhöhe und sprechen die gleiche Sprache. In Hochschulen ist Coaching angekommen, aber noch nicht etabliert. Ein Coach im Hochschulbereich ist größtenteils kein Experte in der Disziplin Hochschule. Um in dem Dreiecksverhältnis wirksam handeln zu können, benötigt ein Coach jedoch das Wissen

- von der Organisationsform Hochschule und von den Karriereverläufen eines Wissenschaftlers,
- von der Unsicherheit in der Karriereentwicklung und davon, ob es gelingt, eine Qualifikationsstufe weiter zu kommen,
- von der erlebten Abhängigkeit von einzelnen Personen,
- von vielen Entbehrungen und von vielen Stunden der Disziplin und Einzeltätigkeit,
- von dem prägenden Freiheits- und Statusmoments von Hochschullehrenden,
- von ihrem Selbstverständnis als Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen.

Die anfängliche Skepsis von Coachees wird dann als unbegründet erlebt, wenn Coachees ihren Coach als Sparringspartner mit Expertise in dem Feld Hochschule wahrnehmen.

#### Hochschulcoach

- Außenstehende der Hochschule
- Umfangreiches Prozesswissen
- Sender von Wahrnehmung und Deutung
- Hohe berufliche Selbstreflexion
- Orientierung an Systemen und Prozessen
- Analyse von Verhalten, Situationen, Haltungen
- Suche nach Bewusstsein
- Geringes Statusbewusstsein
- Bezugssystem Praxis

### Tipp

Die Arbeitshilfe „Der Dreiecksvertrag im Hochschulcoaching“ stellt die verschiedenen Voraussetzungen und Interessen der Beteiligten als Herausforderungen und Gelingensvariablen guter Lehre zugleich dar. Die explizite Reflexion vor dem eigentlichen Coaching ist ein zentraler Schritt für den Erfolg im Coaching. Nutzen Sie den reflexiven Prozess vorab und gestalten Sie ein wirksames Dreiecksverhältnis.