

### Coaching mittendrin

Für wissenschaftliche Führungskräfte wirkt Coaching teilweise noch als Defizitanmutung, die von anderen als Zumutung an sie herangetragen wird. Im Gegensatz dazu wird Coaching für Führungskräfte in der Wirtschaft als Benefit wahrgenommen – sozusagen als exklusives Angebot für eine begrenzte Zielgruppe. Doch auch in der Hochschullandschaft ist eine Veränderung spürbar: Man darf auch im Kontext Hochschule zunehmend Unterstützungsbedarf sichtbar werden lassen und professionelle Begleitung suchen. Etwas was das gängige Verständnis von wissenschaftlichen Führungskräften mit der biografischen Erfahrung qua Profession immer „wissend“ zu sein bisher eher nicht zuließ. Durch die neue Erfahrung der Unterstützung ändert sich die skeptische Einstellung gegenüber dem Beratungsformat Coaching in Akzeptanz, Neugierde und vielmehr noch in Wertschätzung.

In der nachfolgenden Arbeitshilfe steht die Reflexion über das besondere Feld „Coaching an Hochschulen“ im Mittelpunkt. Es geht um die Ambivalenzen im Setting Hochschule, die insbesondere die Hochschullehrenden zu Veränderungen auffordern. Darauf weder individuell noch organisatorisch gut vorbereitet, suchen Hochschullehrende Unterstützung sowohl bei der Neuorientierung als auch bei der Auseinandersetzung mit den Konsequenzen. Coaching mittendrin beschreibt ausführlich die Anlässe, die zu Coaching führen. Eine zukunftsgerichtete Perspektive nimmt der Blick auf die Neuberufenen als spezifische Zielgruppe für Coaching ein.

#### Coaching mittendrin – Ambivalenzen im Setting Hochschule

Hochschulen bewegen sich derzeit in einer unsicheren Situation. Weitreichende Veränderungsanforderungen bringen Ambivalenzen hervor, in denen sich die Beteiligten neu orientieren müssen. Doch was genau ist das Charakteristische, welches ein Coaching in der Wissenschaft von dem in der Wirtschaft unterscheidet?

|  |   |                                     |
|--|---|-------------------------------------|
| Die extreme fachliche Einzeltätigkeit                        | ↔ | Zunahme von Forschung in Projekten  |
| Die permanente Anforderung der wissenschaftlichen Reputation | ↔ | Zunahme der Bedeutung von Lehre     |
| Die ständige Bewertung des Handelns                          | ↔ | Zunahme von Handlungsanforderungen  |
| Das prägende Freiheits-/Statusmoment                         | ↔ | Zunahme von politischen Forderungen |

### Coaching-Anlässe

Coaching mittendrin umfasst alle Themen, die Hochschullehrenden in ihrem Arbeitsbereich begegnen. Wie das Leben in der Hochschule von einigen Hochschullehrenden wahrgenommen wird, zeigen die nachfolgend beschriebenen Anlässe, aufgrund derer Coaching in Anspruch genommen wird.

#### Positionierung in der Fakultät und in der Scientific Community

Der Ruf in der „Wissenschaftsgemeinde“ ist zentral für das wissenschaftliche Ansehen der Hochschullehrenden und die Entwicklung der weiteren Karriere. Die permanente Anforderung der Veröffentlichung bleibt neben den dazukommenden Anforderungen bestehen. Eine Ausnahme bilden die Fachhochschulen.

#### Rollenanforderungen Hochschullehrender gestalten

Die Beendigung der Qualifikationsphase und strukturelle Veränderungen an der Hochschule stellen vielfältige Anforderungen an Hochschullehrende. Sie sind nicht nur Forschende und Lehrende, sondern auch Führungskraft, Manager einer Professur, Betreuende, Gremienmitarbeiter.

#### Führungsthemen

Hochschullehrende an Universitäten sind nicht mit Führung vertraut und empfinden Führung im Kontext der akademischen Freiheit als unliebsames Thema. Sie haben oft keine oder herrschaftliche Führung erlebt und bewerten die Freiheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend hoch. Im Kontext der Exzellenz-Initiativen wird von ihnen verstärkt Führung gefordert.

#### Zeit- und Selbstmanagement

Der Druck auf die Hochschullehrenden mit der Übernahme einer Professur wächst enorm an. Zu der inhaltlich-wissenschaftlichen Verantwortung kommt die für die Gestaltung von Prozessen und Beziehungen dazu. Insbesondere der zweite Verantwortungsbereich ist vielfach Neuland und nimmt viel Orientierungszeit in Anspruch.

#### Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Lebensstil-Balance

Dieses Thema nimmt bei den Hochschullehrenden viel Raum ein. Ist die Familie schon gegründet, ist das Problem der Vereinbarkeit oft den Frauen überlassen; insbesondere dann, wenn der Partner auch Wissenschaftler/Führungskraft ist. Männliche Hochschullehrende erleben nach dem Erreichen einer Professur oft ein deutliches Ungleichgewicht von akademischem und sozialem Leben.

### Konfliktklärung

Konflikte sind in Hochschulen ein umgangenes Thema. Die Auseinandersetzung wird gemieden. Ein Grund ist die erlebte persönliche Abhängigkeit von dem Doktorvater/der Doktormutter im positiven wie im negativen Sinne. Ein anderer Grund ist wiederum die akademische Freiheit, die einen Einblick in die Handlungsbereiche verwehrt und Eigentümlichkeiten möglich macht. Der verstärkte Wettbewerb um die Mittelvergabe und zunehmende Anforderungen interdisziplinärer/interkultureller Arbeitsformen, erfordert häufiger die Konfliktklärung.

### Schreibblockaden überwinden

Unter anderem erreichen die Hochschullehrenden durch das Schreiben einer Qualifikationsarbeit und zahlreicher Veröffentlichungen ihr Ziel. Dort angekommen blockiert die Anforderung, permanent etwas Neues, Exzellentes, Preiswürdiges, Drittmittelfähiges zu verfassen, eine der grundlegenden Fähigkeiten. Die eigene Abwertung aufgrund der erlebten Unfähigkeit zu entlasten und den Zugang wieder frei zu räumen, ist ein zentrales Anliegen für das Selbstverständnis von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern.

### Lehre

Die Hochschullehrenden fühlen sich in der Lehre vor neue Anforderungen gestellt, die sie von der Hochschulleitung durch den Bologna-Prozess an sie weitergereicht erleben – ohne die dafür erforderliche individuelle Unterstützung und ohne geeignete strukturelle Voraussetzungen zu bekommen. Sie wollen aber gute Lehre machen, da diese einen Teil ihres Selbstverständnisses ausmacht. Die Unterstützung durch hochschuldidaktische Seminare empfinden die meisten als hilfreiche Impulse. Der Transfer gelingt ihnen in dieser Form jedoch eher selten. So begleitet viele eine Unzufriedenheit darüber, dass sie vieles nicht umsetzen können, obwohl sie durchaus dazu motiviert sind.

### Karriereweg: Wissenschaft oder Wirtschaft?

Der Karriereweg in der Wissenschaft wird in der Unsicherheit erlebt, die durch befristete und halbe Verträge, Konkurrenz sowie ungünstige Zukunftsperspektiven real ist. Der Einsatz vieler Entbehrungen und einsamer Stunden wird einigen Wissenschaftlern auf dem Karriereweg fragwürdig. Wie kann der Wechsel in die Wirtschaft gelingen? Und was kann ich überhaupt dort einbringen? Dies sind häufiger werdende Überlegungen von Wissenschaftlern.

### Seelische Gesundheit/Burnout

Die Weltgesundheitsorganisation definiert seelische Gesundheit als „Zustand des Wohlbefindens, in dem der Einzelne seine Fähigkeiten ausschöpfen, die normalen Lebensbelastungen bewältigen, produktiv und fruchtbar arbeiten kann und imstande ist, etwas zu seiner Gemeinschaft beizutragen“ (WHO). In Hochschulen leiden insbesondere der wissenschaftliche Nachwuchs und die Neuberufenen unter seelischen Belastungen. Die Balance eines ausgeglichenen Lebensstils geht vielfach in der Promotions-/Habitationsphase verloren. Der erlebte Arbeitsdruck, Konkurrenz, pausenloser Zwang der Profilierung, Einsamkeit sind nur einige genannte Aspekte, die den Schritt von der seelischen Belastung in den Burnout darstellen und teilweise die Empfehlung einer therapeutischen Beratung erforderlich machen.

### Neuberufene – eine wichtige Zielgruppe für Coaching

Das Hineinwachsen in die neue Rolle als Hochschullehrende nach einem langen individuellen Karriereweg mit vielen Unwägbarkeiten, fragt geradezu nach einem individuellen Format. Ein Format, welches besonders geeignet ist, in dem spezifischen Setting Hochschule die Veränderungsprozesse der Organisation und individuelle Anliegen zu begleiten. Die vielfältigen Anforderungen stellen gerade in der Anfangszeit für die Neuberufenen eine hohe Belastung dar, der mit traditionellen Angeboten der Personalentwicklung nicht entsprochen werden kann. Doch welches sind die zentralen Anforderungen, die sie erleben?

| Anforderungen an Neuberufene   | fachlich                            | persönlich                          |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|
| → Ihre neue Rolle als Professorin/Professor als Teil ihrer Identität entwickeln.   |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |
| → Sich in der neuen Umgebung orientieren. Die Hochschulkultur, das Leitbild und die informellen Spielregeln kennenlernen, verstehen und eine persönliche Haltung dazu einnehmen. |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |
| → Die fachliche Positionierung in der Scientific Community.  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| → Die Professur operativ und strategisch auszurichten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu führen.  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> |
| → Eine Balance zwischen Anpassung und Individualität in der bestehenden Kultur herzustellen.   |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |
| → Sich vor der Selbstausschöpfung (Burnout) zu schützen.   |                                     | <input checked="" type="checkbox"/> |

### Tipp

Die Arbeitshilfe „Coachinganlässe – Coaching mittendrin“ beschreibt im Kern die Beweggründe für Hochschullehrende, an einem Coaching teilzunehmen. Die Anlässe sind vielfältig, so wie die Themen des Lebens selbst. Es geht von persönlichen Fragestellungen, Konflikten, Problemen bis hin zu Fragen der Karrieregestaltung, Schreibblockaden sowie über die Fokussierung der Lehre auf das studentische Lernen. Nutzen Sie die Reflexion über die relevanten Anlässe für Coaching und gestalten sie das spezifische Feld Hochschule kompetent mit.

### Hat Sie die Arbeitshilfe der „Weiterbildung“ überzeugt?

Sichern Sie sich jetzt Ihr Jahresabo der „Weiterbildung“ und Sie erhalten jeden 2. Monat Ihre persönliche Ausgabe der Weiterbildung, mit Erfahrungsberichten aus der Praxis, wissenschaftlichen Fachbeiträgen und Arbeitshilfen. Jetzt mehr erfahren: [www.weiterbildung-zeitschrift.de](http://www.weiterbildung-zeitschrift.de)