

MISSION HOCH SCHULE

Still ruht der See?

Die Zahl der Coachingangebote für Mitarbeitende in Hochschule und Wissenschaft wächst seit ca. 20 Jahren stetig an. Einen ersten Impuls gab das Programm »Anstoß zum Aufstieg« des Kompetenzzentrums Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS: Center of Excellent Women in Science), das von 2001 bis 2004 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurde. In diesem Rahmen hatten ca. 700 Wissenschaftlerinnen aus allen Disziplinen die Möglichkeit, vier Einzelcoachings zu nehmen. Seitdem steigt das Interesse an Coaching in diesem Feld kontinuierlich. Die mittlerweile zweite Befragung (2016) des Coachingnetzes Wissenschaft zum Einsatz von Coaching an Hochschulen zeigt, dass der Einsatz von Coaching keine flüchtige Idee war, sondern dass Coaching in diesem Feld inzwischen als Instrument der Personal- und Organisationsentwicklung verstanden wird (www.coachingnetz-wissenschaft.de). Neben Frauenförderung und Gleichstellungsarbeit hat sich Coaching auch über Hochschuldidaktik, Exzellenzinitiativen und letztlich die zunehmende Professionalisierung der Personalentwicklung hier weiterentwickelt.

Auffällig ist, dass es zu diesem Beratungsfeld in der DGSv bislang keine Fachgruppen, Tagungen, Netzwerke oder Ähnliches gibt. »Still ruht also der See«. Hat sich die Entwicklung und Expansion in diesem Beratungsmarkt an der DGSv vorbei vollzogen?

Um Bewegung und Begegnungen zu ermöglichen, also die »Wellen höher schlagen zu lassen«, haben wir etwas provokant 7 Thesen zu Spannungsfeldern und Ambivalenzen formuliert. Wir hoffen, damit zum Dialog und Austausch über dieses Beratungsfeld anzuregen – und vielleicht auch zu neuen Kooperationen.

Zunächst geht es in den Artikeln dieses Schwerpunkts um die Kundensicht: Wie sehen und erleben Wissenschaftler*innen Coaching? In einem Gespräch mit Prof. Dr. Charlotte Hanisch und Prof. Dr. Jörg Fengler wird dies aus Sicht einer Wissenschaftlerin, für die als Kundin Coaching proaktiv und selbstverständlich dazugehört, beleuchtet. Bereichert wird diese Perspektive um die eines Wissenschaftlers, der zugleich als Supervisor und Coach arbeitet und die Entwicklungen im Beratungsfeld Hochschule über Jahrzehnte aus eigener Erfahrung bestens kennt.

Sich »zwischen W3 und Hartz IV« zu bewegen, das ist eine der Realitäten in der Karriere nicht nur für junge Nachwuchswissenschaftler*innen. Warum die Arbeit als Coach in diesem Feld trotz sehr spezieller thematischer und beratungsdynamischer Herausforderungen Spaß macht – auch darum geht es in diesem Beitrag.

»Und nun? Rein in die Diskussion, Kooperation und – auch DGSv – rein in den Markt!«, meinen wir und geben dazu einige Impulse und Ideen.

Wir würden uns freuen, wenn wir Ihr Interesse dafür wecken könnten, sich in Zukunft intensiver mit dem Beratungsmarkt Hochschule/Wissenschaft auseinanderzusetzen.

Das lohnt sich.

Ihre Gastredaktion

DR. MONIKA KLINKHAMMER

DR. ANNETTE MULKAU

Die DGSv ist »hochschulblind«

Fokus 1: Die DGSv und ihr Feldbezug

- 1 Die DGSv ist bisher blind für das Beratungsfeld Hochschule/Wissenschaft.** Das Feld Hochschule/Wissenschaft ist mit über einer halben Million beschäftigter Personen einer der größten Beratungsmärkte Deutschlands. Die DGSv ist bislang blind dafür und lässt es (fast) brach liegen: Bis dato hat es zu Coaching und Personalentwicklung im Feld Hochschule/Wissenschaft noch keine DGSv-Veranstaltung, Vernetzung, themenbezogene Arbeitsgruppe oder fachliche Stellungnahmen gegeben. Mit »Wissenschaft« wird in der DGSv bisher nur die »wissenschaftlich fundierte eigene Professionsentwicklung« oder Ausbildungssupervision verbunden; nicht aber der Markt »Hochschule/Wissenschaft« mit seinen Akteuren; die DGSv positioniert ihre Qualitätsstandards hier nicht offensiv.

Fokus 2: Die Profession Wissenschaft und ihre Beziehung zu Supervision/DGSv

- 2 Die DGSv und Coaches (DGSv) sind im Feld wenig sichtbar.** Die in diesem Feld ausgewiesenen und aktiven DGSvler*innen sind im Berufsverband (und im Beratungsfeld Hochschule und Wissenschaft?) nicht sofort sichtbar. Es gibt (vermutlich) nur wenige Coaches und Supervisor*innen (DGSv), die im Beratungsfeld Wissenschaft und Hochschule jenseits von Studium und Ausbildungssupervision aktiv sind. Die Marke DGSv leuchtet schwach.
- 3 Wissenschaftler*innen brauchen keine Supervision. Glauben sie.** Wissenschaftler*innen sind eine selbstbewusste, (selbst)reflexive »Spezies«. Was in der Konsequenz auch heißt: Sie tendieren dazu, eher beratungsresistent zu sein. Wenn sie doch einmal Beratung in Erwägung ziehen, dann (eher) nicht Supervision. Supervision gehört für sie in den psychosozialen Bereich oder als Ausbildungssupervision zur Praxisbegleitung. Der Begriff *Supervision* ist zudem nicht anschlussfähig, denn durch die Internationalisierung in Hochschule und Wissenschaft wird Supervisor mit dem Promotionsbetreuer oder Vorgesetzten assoziiert.

Sieben vielleicht etwas überspitzte Thesen zum Verhältnis von Hochschule, Wissenschaft, Beratung und DGSv

- 4 Supervision zu nutzen bedeutet, sich als »Problemfall« zu outen.** Supervision wird im Feld – deutlich stärker als Coaching – nach wie vor oft mit persönlichen Defiziten verknüpft (»Haben Sie das wirklich nötig?«). Oder sogar mit Psychotherapie gleichgesetzt.
- 5 Supervision ist mit dem System Hochschule überfordert.** Das Feld Hochschule/Wissenschaft ist vielfach streng hierarchisch organisiert. Lehrstühle/Professuren werden teils immer noch wie Fürstentümer geführt; Macht, Status und Prestige sind für Professoren, die in ihrer Berufsrolle vielfach durch den »männlichen« Habitus geprägt sind, immer noch sehr wichtig. Supervision wird nicht als zuständig betrachtet und weniger angefragt als Coaching. Außerdem trauen Wissenschaftler*innen Supervisor*innen nicht zu, bei spezifischen Problemen wie Drittmittelakquise, Forschungsantragsstellung usw. ein hilfreiches Gegenüber zu sein. Supervision wird im Hinblick auf diese Themen, Haltungen, Felddynamik als überfordert und ungeeignet gesehen.
- 6 Coaching ist en vogue.** Hierarchisierung ist natürlich nicht alles im Hochschulbereich. Reformen und der erfolgte Generationenwechsel haben die Türen auch für andere, modernere Führungskulturen geöffnet. Aber auch für die Auseinandersetzung darüber kommt Supervision nicht in Frage, denn: Mit Supervision wird aus Hochschulsicht eher »Beratungsmittelalter« assoziiert, ein antiquiertes Konzept, Coaching erscheint als ein auf Optimierung und Höchstleistung ausgerichtetes Berufsfeld dagegen en vogue.
- 7 Supervision definierte sich zu lange als »etwas Besseres.« Das ist kontraproduktiv.** PE, reflexive Beratung und Coaching sind im Feld Hochschule/Wissenschaft relativ junge Bereiche. Sie gelten als zeitgemäß und werden immer attraktiver – aber wenig mit der DGSv assoziiert. Die lange gültige DGSv-Haltung, Supervision von Coaching »als etwas Besseres« abzugrenzen (*Mein Coach ist Supervisor*), erweist sich hier als nachhaltig kontraproduktiv.

Zwischen W3 und Hartz IV

Zur beruflichen Identitätsentwicklung und zum Karriereverlauf von Wissenschaftler*innen



Wissenschaftler*innen müssen in ihrer beruflichen Identität zahlreiche Ambivalenzen und Widersprüche balancieren.

Welche sind die besonderen Herausforderungen in der Arbeit als Coach in der Wissenschaft und Forschung? Wie in anderen Arbeitsfeldern auch kennzeichnet die Unterstützung und Begleitung bei beruflichen Erfolgen und Krisen die alltägliche Beratungsarbeit und das Coaching von Wissenschaftler*innen. Die Rahmenbedingungen von Arbeit und die Erfolgskriterien in der Wissenschaft unterscheiden sich aber deutlich von anderen Berufsfeldern. Ein Beispiel aus meiner Praxis:

Prekäre Verhältnisse als Normalität

Vor einiger Zeit berichtete eine Wissenschaftlerin in einer Coachingsitzung stolz, dass sie ihre seit längerem angehäuften Schulden nun bezahlt habe. Sie habe einen Arbeitsvertrag für zwei Semester als Vertretungsprofessorin für eine W3-Professur erhalten.

Dadurch hat sie (erneut) den Ausstieg aus der Existenzsicherung über Hartz IV geschafft – und bekommt künftig Coachingsitzungen über die Universität finanziert. Nach meiner Erfahrung eine typische Phase. Gelingen konnte ihr dies nur, weil sie in ihrer beruflichen Identität zahlreiche Ambivalenzen, Spannungen und Widersprüche balanciert hat: Es gelang ihr einerseits, sich als Wissenschaftlerin zu definieren und zu präsentieren, die für eine Professur profiliert und ausgewiesen ist und die sich zutraut, sich auf W2- und W3-Stellen zu bewerben. Dazu musste sie vielfältige Publikationen platzieren und weitere wissenschaftliche Leistungen erbringen (u. a. gering oder nicht vergütete Lehraufträge umsetzen, Drittmittelanträge einreichen, an internationalen Konferenzen teilnehmen). Andererseits schaffte sie es, den an Hartz-IV-Empfänger*innen gestellten Anforderungen zu entsprechen (Antragstellung, permanente Aktualisierung ihrer Arbeits- und Einkommenssituation,

Teilnahme an Schulungen mit Anwesenheitspflicht). Sie bewältigte die damit verbundenen Selbstzweifel, die Abwertung im sozialen Status, ohne ihre Identität und Kompetenz als Wissenschaftlerin dauerhaft infrage zu stellen oder zu schädigen. Ein wiederkehrendes Thema in Coachingsitzungen war die Bewerbung auf Professuren. Dies bedeutet eine Unmenge an (Nebenbei-)Arbeit: die konkrete Vorbereitung, die inhaltlich und strategisch clevere Inszenierung des eigenen Auftritts im Kontext der ausgeschriebenen Stellen in Berufungsverfahren: Dabei müssen zunächst die meist 15- bis 40-seitigen Bewerbungsunterlagen nebst Anlagen spezifisch aufbereitet werden. Beim eigentlichen Bewerbungsgespräch, dem sogenannten Hearing, sind ein wissenschaftlicher Vortrag mit anschließender Fachdiskussion vor einem divergent zusammengesetzten Publikum (Fachexpert*innen, Gutachter*innen, fachfremde Wissenschaftler*innen, Postdocs, Studierende u. a.), eine Probe-Lehrveranstaltung, ein Gespräch mit einer höchst ambivalent zusammengesetzten Berufungskommission und ein Gespräch mit Studierenden in einem Zeitfenster von ca. zwei Stunden bravourös zu meistern.

Ein anderes, heikles, existenzielles Coachingthema: Finanzierungsfragen als Doktorand*innen, Postdoc und nunmehr im Übergang zur Professur. Es ging immer wieder darum, die Wissenschaftlerin psychisch und psychosozial vor dem Hintergrund ihrer aktuellen Finanzierung über Hartz IV zu stabilisieren; und zugleich dabei zu unterstützen, sich über befristete Forschungsprojekte, Drittmittelanträge und parallele freiberufliche Arbeit im kulturellen Bereich über Wasser zu halten. Gleichwohl die Wissenschaftlerin zu Beginn nur einen kurzen Beratungsprozess kontraktierte, entwickelte sich daraus eine langjährige Coachingbeziehung, die mittlerweile vier Jahre und um die 30 Einzelsitzungen umfasst.

Zu Beginn waren Anliegen und Themen der Promotionsphase wichtig (Dissertation fertigstellen, Disputation, Publikation). Danach standen Fragen zur eigenen wissenschaftlichen Profilierung und weiteren Karriereplanung im Mittelpunkt. Nun stehen Fragen und Herausforderungen in Bezug auf das Management des Lehrstuhls, der Lehre, der Verwaltung und der Personalführung im Fokus. Das Coaching unterstützte die Coachee dabei, mit den identitätsbildenden und gleichsam belastenden Themen umzugehen und differenzierte Karrierestrategien zu verfolgen (z. B. transdisziplinär, global ausgerichtetes Networking, längere Auslandsaufenthalte unter schwierigen Arbeits- und Lebensbedingungen, wie politische Unruhen und Armut); sowie bei Konflikten und Auseinandersetzungen in der Ambivalenz um Kooperation mit/Abhängigkeit von Professor*innen, die ihre Karriere beeinflussen.

Mythengeprägte Arbeitskultur

Das Beispiel meiner Coachee ist keine Ausnahme, sondern die Regel: Die Stellen in der Wissenschaft sind knapp und von Befristung, Unsicherheit und – im Vergleich zur freien Wirtschaft – relativ schlechter Dotierung gekennzeichnet. Die

Aufstiegschancen (in Richtung Professur) bleiben für die Mehrzahl der Wissenschaftler*innen insgesamt minimal, die Arbeitsbelastungen dafür über Jahre hoch. Der Aufstieg in Spitzenpositionen der Hochschule und Wissenschaft ist mit permanentem Leistungsdruck (to publish or perish) und ausgeprägtem Konkurrenzverhalten verbunden.

Dazu gehört: Wer den Weg der Wissenschaft einschlägt, trifft auf eine Arbeitskultur, die von Mythen geprägt ist. Ein Mythos lautet, dass eine Promotion in drei Jahren erfolgreich abzuschließen sei. Die überwiegende Zahl der Promovierenden wird aber nicht in drei Jahren fertig und hat insbesondere in der Endphase oftmals extremen Zeit- und Leistungsdruck. Ein anderer ist der »Ur-Mythos des Wissenschaftlers«, demzufolge a) wissenschaftliche Arbeit die anspruchsvollste und wertvollste aller Arbeiten ist, b) geistige Arbeit nie ruht und andere Lebens- und Arbeitsbereiche dem unterzuordnen sind, c) sich die besten Köpfe und Ideen in der Wissenschaft immer durchsetzen. Zu diesen oftmals verdeckten Themen wurden im Coaching des Fallbeispiels (immer wieder) professionelle Rollen- und situationsadäquate Haltungen und Lösungsstrategien erarbeitet.

Sinngabe, gesellschaftlich relevante Beratungsarbeit

Coachees oder Kunden*innen aus Wissenschaft und Hochschule sind nach meiner Erfahrung zwar meist zeitlich, inhaltlich, karrierestrategisch, rollenbezogen, sozioemotional usw. hoch belastet, aber stets an der eigenen Entwicklung interessiert, hoch motiviert und geübt in Selbstverantwortung. Sie bringen oftmals komplexe Anliegen und Themen in die Beratung ein und setzen vielschichtige Lösungsstrategien überraschend schnell um. Damit verbunden ist – bei allen eingebrachten, beruflich und persönlich belastenden Themen und Krisensituationen – eine hohe Zufriedenheit und Wertschätzung für das Coaching.

Man hat als Coach in diesem Feld mit diversen Ziel- und Statusgruppen zu tun (Führungskräfte/Professor*innen, Promovierende, Postdocs, Nachwuchsgruppenleiter*innen, Lehrkräfte, Studierende, nichtwissenschaftliches Personal, Interessenvertretungen, Hochschulleitungen oder Dekan*innen). Dies ermöglicht eine Fülle von Einblicken in differenzierte Settings, spannende Fachdisziplinen, gesellschaftlich relevante, höchst innovative Forschungsfelder oder komplexe, sich permanent wandelnde Organisations- und Arbeitsstrukturen. Für mich ist Coaching und Beratung in Hochschule und Wissenschaft immer wieder interessant und sinngabe.

Wo gibt es als Coach so eine Vielfalt an Aufträgen und Arbeitsinhalten wie Armutsforschung, Tierforschung, Meeresforschung, Experimenten auf der ISS, Gender- und Frauenforschung oder Globalisierung?

Weiterführende Literatur gern bei der Autorin erfragen:
DR. MONIKA KLINKHAMMER, monika.klinkhammer@t-online.de

»Wie kann ich nicht nur eine gute Forscherin und Lehrende sein, sondern auch noch eine gute Führungskraft für ein Forschungsteam?«

Prof. Dr. Charlotte Hanisch



Prof. Dr. Charlotte Hanisch und Prof. Dr. Jörg Fengler – zwei so renommierte wie auskunftsfreudige Kölner Wissenschaftler*innen im Journal-Gespräch

FOTOS Sandra Stein

Eine gewisse berufliche Deformation

Prof. Dr. Charlotte Hanisch (HAN) und Prof. Dr. Jörg Fengler (FEN) sprechen über ihre Erfahrungen mit Coaching an der Hochschule: sie als Wissenschaftlerin und Coaching-Kundin; er als Wissenschaftler, der auch als Supervisor und Coach arbeitet.

Dr. Monika Klinkhammer und Dr. Annette Mulkau: Was war der Anlass für Sie, ein Coaching an einer Hochschule in Anspruch zu nehmen?

Prof. Dr. Charlotte Hanisch (HAN): Für neue Lehrstuhlinhaber*innen, die ihre Arbeit an der Universität Köln beginnen, gibt es immer eine Informationsveranstaltung. Da ging es bei mir auch um das Angebot, als Neuling ein Coaching zu bekommen. Ich habe dieses Angebot gerne angenommen, um den Einstieg in die neue Arbeitsstelle begleiten zu lassen, meine Rollen und Fragen zur Teamentwicklung, zur Ausrichtung der Professur etc. zu klären. Angekündigt war das allerdings als Begleitung bei »Problemen«. Ich habe das seinerzeit kritisiert, weil ich mir aus der Psychotherapie heraus unter »Problemen« etwas anderes vorstelle, und weil ich Coaching vor allem als Entwicklungsmöglichkeit sehe. Ob Coaching mittlerweile bei der Einführung neuer Professor*innen und Führungskräfte anders konnotiert und begründet wird, weiß ich nicht. Mittlerweile ist es jedenfalls so, dass Coaching an meiner Uni als durchgängige Option und Raum zur professionellen Selbstreflexion begrüßt wird.

Wie haben Sie denn ihre*n Coach gefunden?

HAN: An der Uni Köln gibt es eine Liste von Coaches, einen Coachingpool.

Spielte bei der Liste der Coaches die DGSv eine Rolle?

HAN: Nein.

Herr Prof. Dr. Fengler, Sie sind seit langem als Supervisor und Coach tätig, auch im Wissenschaftsfeld ...

Prof. Dr. Jörg Fengler (FEN): Ja, ich habe zunächst vorrangig außerhalb der Universität als Coach gearbeitet, dann aber sprach sich herum, dass ich beides kann, Wissenschaft und Coaching, und dann wurde ich vermehrt auch innerhalb der Universität mit Coaching-Wünschen angesprochen. Es ging dann vom Beratungskontext her meist um Karriereplanung und um die Arbeit von Professor*innen mit Studierenden. Die Coachings wurden damals von den Kolleg*innen privat bezahlt.

Welche sind Ihrer Erfahrung nach die ganz besonderen Herausforderungen des Arbeitsfeldes Hochschule?

HAN: Wie kann ich nicht nur eine gute Forscherin und Lehrende sein, sondern auch noch eine gute Führungskraft für ein Forschungsteam? Wie kann ich die vielen Rollen und Tätigkeiten nebeneinander bewältigen? Projekte managen, Drittmittelanträge stellen, Finanzen planen. Ein großes Problem ist z. B. auch: Man brennt als Professor*in für ein Forschungsthema, muss aber u. U. für ein anderes Thema einen Antrag schreiben. Was wird dann aus dem eigenen Thema? Viele Kolleg*innen fragen sich, ob sie sich »verkaufen«, wenn sie ihre ureigenen Forschungsthemen, für die sie einst brannten, aufgeben. Auffällig finde ich: Neu berufene und eher jüngere Professor*innen sind im Vergleich zu den älteren Generationen grundsätzlich offener dafür, sich für diese komplexen Aufgaben Unterstützung

»Es bleibt wohl die Skepsis des Wissenschaftsbereichs, dass Supervisor*innen die Unithemen der Coachees nur aus der »Froschperspektive des Studierenden« kennen.«

zu holen, also für Weiterbildung und Coaching. Und sie haben eher ein Verständnis für das, was Führung ist oder sein sollte.

Welche Rolle spielen andere hochschulspezifische Hintergründe und Themen wie: akademische Selbstverwaltung, permanenter Leistungsdruck, Befristungen, die Freiheit der Wissenschaft und Lehre, die ja auch eine gewisse »Weisungsungebundenheit« bedeutet ...?

FEN: Über die typischen hochschulspezifischen Herausforderungen wie die gerade von Frau Kollegin Hanisch genannten – außerdem über die speziellen Aufgaben z. B. einer Dekanin usw. – wirklich vertieft Bescheid zu wissen, ist immer förderlich, wenn man in diesem Feld coachen will. Andererseits: Spezielle Kenntnisse über Drittmittelakquise, Forschungsanträge, Stellenbesetzung etc. kann man sich als Coach natürlich auch erwerben. Und: Es gibt auch Probleme, etwa Rollenkonflikte im Grundsätzlichen – da geht es erstmal auch ohne anfängliche Feldkompetenz gut voran.

Ohne welche Kompetenz geht es für einen Coach im Beratungsfeld Wissenschaft gar nicht?

HAN: Man darf sich nicht verschrecken lassen von denen, die es »gewohnt sind, vom Vorlesungspult aus am Ende recht zu haben«. Wenn man als Coach die gleiche Sprache sprechen kann, schafft das gerade am Anfang Vertrauen in die Kompetenz: »Ah, mein Gegenüber versteht, was in Berufungsverfahren passiert, ich muss nicht endlos ausholen und erklären.«
FEN: Ja, man darf sich von der Haltung »Die weisen Damen und Herren der Wissenschaft haben immer recht«, nicht abschrecken lassen.

Sie kennen die Thesen, die wir bezüglich »Supervision und das Feld Hochschule und Wissenschaft« formuliert haben (siehe S. 14/15). Was sagen Sie dazu?

HAN: Ich war zuerst irritiert und fragte mich: Ist es wirklich so massiv? Ich hoffe, dass DGSv-Mitglieder an eine neue Generation von Professor*innen mit einer anderen Selbstverständlichkeit herantreten – und sie coachen können.

FEN: Es ist aber auch jetzt schon so: Im Prinzip ist Coaching an den Universitäten und Fachhochschulen auf vielfältige Weise präsent, z. B. durch hochschuldidaktische Zentren, wie z. B. in Köln unter der Leitung von Dr. Dirk Rohr, oder in wissenschaftlichen Disziplinen wie Sozialpädagogik, Pädagogik, Heilpädagogik und Psychologie, in der Erwachsenenbildung, beim E-Learning

und in dualen Studiengängen, sowie in Psychoedukation, pädagogischer Psychologie und klinischer Psychologie – überall dort könnten Coachinginteressen und -anfragen bestehen.

Sie sprechen weiter von »coachen« und »Coaching«. Supervision scheint zumindest begrifflich keine Rolle zu spielen. Etwas konkreter gefragt: Wird Supervision in Hochschulen gemieden?

FEN: Auf Seiten der potenziell Nachfragenden kann eine gewisse »berufliche Deformation« durchaus eine Rolle spielen: Wer als hochschullehrende Person bei fachlichen Fragen glaubt, über eine weitreichende Definitionshoheit zu verfügen, kann sich vielleicht kaum vorstellen, dass ihm ein*e Supervisor*in intellektuell gewachsen ist und ihm bei der praktischen Hochschularbeit eine Unterstützung sein kann.

Es gibt gewiss nur wenige Supervisor*innen, die sich im Praxisfeld Hochschule durch eigene Feldkompetenz ausweisen können. Gut möglich, dass es deshalb gemieden wird.

Also sind Supervisor*innen tatsächlich auch nicht selbstbewusst genug? Haben Sie Unterlegenheitsgefühle?

FEN: Es bleibt wohl die Skepsis des Wissenschaftsbereichs, dass Supervisor*innen die Unithemen der Coachees nur aus der »Froschperspektive des Studierenden« kennen. In solchen Fällen hilft manchmal der Hinweis, dass Supervision und Coaching auch die wichtige Funktion der Steuerungskompetenz anbieten – über die Feldkompetenz hinaus. Ein Beispiel: Ich habe Supervision und Coaching in Kliniken, Gefängnissen, im Auswärtigen Amt, in Orchestern, Banken und der Pharmaindustrie gemacht. Aber ich war nie Klinikleiter, Aufsichtsbeamter, Diplomat, Dirigent, Banker, Sozialarbeiter oder Apotheker.

Was ist die Unterscheidung zwischen Coaching und Supervision? Welche Rolle spielt das?

FEN: Zunächst ist ja ein Coachingboom unübersehbar. Es gibt 18 Coachingverbände in Deutschland und eine aufblühende Vielzahl von Coaching-Arten: von seriösem Coaching bis hin zu »Feld- und Wiesen-Coaching«: Eltern als Coaches ihrer Kinder, Männer als Coaches ihrer Frauen im Kreissaal usw. Demgegenüber gibt es nur einen Supervisionsverband in Deutschland, die DGSv. Das müsste eigentlich ein Vorteil sein – zumal bei der wissenschaftlichen Fundierung. Allerdings ist an den Hochschulen die Verbindung zwischen Lehrenden und Studierenden



weniger durch eine Helfer-Klient-Beziehung gekennzeichnet als mehr durch die Klärung von Sachaufgaben. Das spricht vielleicht eher für Coaching.

Und eins ist auch klar: Coaching klingt weniger bedürftig als Supervision. Und moderner. Es wird schon viel über Online-Coaching diskutiert, aber nur wenig über Online-Supervision.

Ist es ein Problem, dass sich die Supervision für etwas Besseres, Edleres hält? Ist sie vielleicht sogar organisationsfeindlich?

FEN: Ja, das habe ich zum Teil tatsächlich beobachtet, dass unter Supervisor*innen die Supervision gleichsam als die edlere, ethisch bessere Beratungsform betrachtet wird, und dass Coaching als »im Dienst des Kapitalismus tätig sein« gilt. Mittlerweile hat sich das partiell geändert. Die Neugier von Supervisor*innen auf das Coaching hat zugenommen, demgegenüber scheinen Coaches kein gesteigertes Interesse an Supervision zu haben. Gewiss haben Supervisor*innen entdeckt, dass auch im Non-profit-Bereich Organisationsdenken und Organisationsklärungsprozesse eine wichtige Rolle spielen und von ihren Kund*innen Expertise dazu eingefordert wird.

Findet zwischen Wissenschaftler*innen und Coaches/Supervisor*innen eine wechselseitige Abwertung und zugleich Überhöhung der jeweiligen Professionen statt?

FEN: Das halte ich für möglich. Aber eine einfache Empfehlung kann diese Polarisierung unter Umständen lockern: »Zeigen Sie der jeweils anderen Gruppe, was Sie praktizieren und können;

und würdigen Sie das, was die jeweils anderen können!« Dann kann daraus eine Win-Win-Situation werden.

Noch eine etwas schärfere These: Ist Selbstreflexion Fehlanzeige bei Professor*innen?

FEN: Sagen wir es so: Fachliche Kenntnis stellt nicht sicher, dass sie auch auf die Reflexion des eigenen Lebens und Arbeitsbereichs angewendet wird. Es gibt Ärzt*innen, die rauchen und tablettenabhängig sind. Es gibt Psychotherapeut*innen mit einer Persönlichkeitsstörung. Es gibt Heimleiter, die Partnerschaftsgewalt ausüben. In der Wissenschaft gilt es als Tugend – und Freud war darin vorbildlich –, die eigenen Forschungsmethoden und -ergebnisse unermüdlich immer wieder zu überprüfen. Aber die Zahl der blinden Flecken in der Professoren-schaft ist doch recht groß, besonders wenn es um die Verteidigung eigener Forschungsergebnisse und wissenschaftlicher Positionen geht. Da bleibt die Selbstreflexion oft auf der Strecke.

Letzte These: Supervisionsprozesse sterben oft schon in der Phase der Kontraktierung, z. B. wegen eines Gerangels bezüglich der Definition des Problems. Stimmt das?

FEN: Das ist nicht auszuschließen und könnte mit Folgendem zusammenhängen: Erstens: Supervisor*innen haben zu wenig Felderfahrungen und bleiben in einer eingeeengten Lösungs-trance hängen. Ihnen fehlt die Supervisandenzentrierung, und sie individualisieren die Probleme – ohne die komplexen Hochschulkontexte genügend zu berücksichtigen.

Zweitens: Wissenschaftler*innen als die Auftraggebenden haben ihre ganz eigene Lösungsstrategie («Wenn die Verhältnisse anders wären ...»), neigen manchmal dazu, den eigenen Anteil an Problemen auszublenden und beratungsresistent zu sein. Außerdem fordern sie oft schnelle Lösungen.

Man könnte denken: Kein Wunder, dass sich nur wenige DGSv-Mitglieder in das Beratungsfeld Hochschule wagen. Welche Möglichkeiten hat die DGSv, daran trotzdem oder jetzt erst recht etwas zu ändern?

FEN: Eigentlich ist es ganz einfach: Die DGSv kann an Universitäten, Hochschulen, Fachhochschulen herangehen, die berateraffinen Fächer aufsuchen und dort mit den Dekan*innen und Vertreter*innen der Fakultäten reden. Und: Sie sollte Forscher*innen, die in der DGSv sind, einbeziehen.

Zum Schluss noch ein Tipp, bitte: Wie kann man Universitäten für Supervision und Coaching gewinnen?

HAN: Meine Erfahrung: Indem man mit dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit und der Arbeitsgesundheit (weniger Ausfallzeiten etc.) argumentiert.

Besten Dank für das Gespräch.

PROF. DR. CHARLOTTE HANISCH ist Lehrstuhlinhaberin an der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität Köln, Bereich Psychologie und Psychotherapie in Heilpädagogik und Rehabilitation; außerdem Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeutin.

PROF. DR. JÖRG FENGLER, emeritierter Professor der Psychologie, hatte bis 2010 den Lehrstuhl für Heilpädagogische Psychologie (Arbeitsbereich Psychologie und Psychotherapie) an der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln inne; er ist außerdem Psychologischer Psychotherapeut, Coach und Supervisor.

Das Interview führten: **DR. MONIKA KLINKHAMMER** (mit der Erfahrung und dem speziellen Interesse als Coach in diesem Feld) und **DR. ANNETTE MULKAU** (mit besonderem Blick auf die DGSv und die Professionsentwicklung).

Anzeige

Für den weiteren Ausbau unserer spezialisierten ambulanten Palliativversorgung für Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene (SAPV KJ) im Regierungsbezirk Kassel suchen wir, der Verein »Kleine Riesen Nordhessen e.V., zunächst befristet (2 Jahre) für 20 bis 25 Wochenstunden (VB), eine/n

Klinische/n Psychologen/in oder Psychotherapeuten/in

Wir erwarten

- eine/einen Psychologen mit staatlicher Anerkennung mit Interesse an oder bereits angefangener/vorhandener Weiterbildung Palliative Care, mit hoher sozialer Kompetenz und Engagement, der Bereitschaft zu interdisziplinärer und standortübergreifender Zusammenarbeit sowie Flexibilität und Kommunikationsfähigkeit.
- eine klinisch-psychologische bzw. psychotherapeutische Unterstützung, die dazu beitragen soll, Konflikte, Belastungen und Störungen der ambulanten Patienten und deren Zugehörigen im Erleben und Verhalten frühzeitig zu erkennen und mit wissenschaftlich überprüften Methoden zu behandeln sowie
- die selbstständige Koordination aller bestehenden hospizlichen, ehrenamtlichen Angebote in unserer Region im Sinne von gelebter Netzwerkarbeit.
- Datenaustausch und Datenmanagement im Rahmen der Netzwerkarbeit der SAPV Hessen.
- Führerschein der Klasse B, wobei ausreichend Dienstfahrzeuge zur Verfügung stehen.

Wir bieten

- eine spannende, anspruchsvolle, abwechslungsreiche und flexible Tätigkeit in einem ambulant tätigen multiprofessionellen Team,
- das Mitwirken in der weiteren Ausgestaltung des KinderPalliativ-Teams Nordhessens,
- die Möglichkeit zur Fort- und Weiterbildung,
- regelmäßige Supervision, teamübergreifende Fallbesprechungen,
- eine der anspruchsvollen Tätigkeit angemessene Entlohnung.

Weitere Informationen

Frau Prof. Michaela Nathrath, Direktorin der Klinik für Pädiatrische Hämatologie und Onkologie und Vorsitzende des Vereins »Kleine Riesen Nordhessen e. V.«, Tel. 0561-980-5501 oder michaela.nathrath@kleine-riesen-nordhessen.de

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung.

Kleine Riesen Nordhessen e.V.
Mönchebergstr. 41-43 | Haus L | 34125 Kassel
www.kleine-riesen-nordhessen.de
www.kinderpalliativteam.de

Expedition Hochschule

Wie kann das Beratungsfeld Wissenschaft/Hochschule mehr Aufmerksamkeit bei DGSv-Mitgliedern bekommen? Wie kann die DGSv als attraktiver Kooperationspartner sichtbar werden?

Zunächst möchten wir diejenigen einladen, die seit Jahren oder neu als Coaches über Expertise in diesem Feld verfügen: Wie können wir die Besonderheiten dieses Beratungsfeldes gemeinsam erkunden und die DGSv als Forum zum Dialog und zur Qualitätsentwicklung nutzen? Modelle dazu bieten die thematischen Fachgruppen oder Netzwerke, wie zum Beispiel die AG Organisationsinterne Supervision und Coaching, das Netzwerk junger Supervisor*innen und Coaches. Mit welchen thematischen Schwerpunkten, mit welchen Zielgruppen und Konzepten sind DGSvler*innen bereits im Feld aktiv? Wo bestehen schon Netzwerke und Kooperationen? Wo und wie könnte die DGSv in diesem Feld Kontakte und Kooperationen aufbauen oder durch Marketing initiativ werden? Können Kundennewsletter, spezifizierte Rubriken auf der DGSv-Website usw. die Aufmerksamkeit für dieses Feld erhöhen?

Betrachtet man das Beratungsfeld durch die »Marketingbrille« gilt es, zunächst die Systemlogiken des Feldes zu erfassen; Beratungsanlässe und -themen zu definieren; Organisationsentwicklung und Personalentwicklung an Hochschulen als Themen wahrzunehmen; zu erkunden, wo die Akteur*innen für die Steuerung dieser Entwicklungsprozesse angesiedelt sind; zu fragen, wer mit welchem Ziel Beratung »einkauft«; schließlich mögliche Aufgaben der DGSv zu formulieren. In diesem, durch die Brille »Berater- und Feldkompetenz« betrachteten Sinne:

Worauf muss man sich im Feld »Wissenschaft/Hochschule« einstellen?

Die Steuerung von Hochschulen erfolgt zu einem nicht geringen Teil über Zielvorgaben, an deren Erreichen auch Finanzierungen gekoppelt sind. Hier wird top-down über Kennzahlen »kommuniziert«. Daraus ergibt sich ein Spannungsfeld zur sogenannten »akademischen Selbstverwaltung«. In diesen Steuerungsgremien werden wichtige Entscheidungen zu Forschung, Lehre und Studium einer Hochschule getroffen.

Letzteres verweist auf eine moderne Organisation, in der Autonomie und Selbststeuerung vorherrschen. Allerdings hat in der Regel in den zentralen Gremien einer Hochschule die Statusgruppe der Professor*innen die Mehrheit inne. Andere Modelle

sind eher selten, d. h. hier wird eher ein tradiertes Verständnis der Gestaltung von Macht umgesetzt.

Dieselben Akteur*innen müssen im Bereich der Forschung wiederum völlig anders als in der Lehre agieren, denn die Einwerbung von Drittmitteln, deren Verwaltung und Einsatz, Clusterforschung, Sonderforschungsbereiche, transdisziplinäre, organisationsübergreifende Forschungsverbände benötigen von Professor*innen vielfältige Kompetenzen als Manager*innen. Digitalisierungsprozesse, multimediale Medien, Blended Learning verändern nicht nur die Forschung, sondern auch die Lehre. Die »Qualitätsoffensive Lehre« kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass Kompetenzen in der Lehre bei der Auswahl von Professor*innen in Berufungsverfahren nach wie vor eine untergeordnete Rolle spielen – ein weiteres Spannungsfeld. Hinzu kommt, dass ein Großteil der Lehre unterfinanziert und über einen befristet und in Teilzeit arbeitenden Mittelbau sowie prekär beschäftigte Lehrbeauftragte umgesetzt wird.

Die Hochschulverwaltungen sind an Bundes- und Landesrecht orientiert. Hier kollidieren klassische »9-to-5-Verwaltungsjobs« mit den entgrenzten Arbeitszeiten des akademischen Personals. Der steigende Verwaltungsaufwand durch die Drittmittelfinanzierung ist so kaum zu bewältigen. Auch der sogenannte wissenschaftliche Nachwuchs in Mittelbau vermag dies kaum zu kompensieren, denn hier herrschen teils prekäre Arbeitsverhältnisse, so dass wortwörtlich vom »Prekariat Wissenschaft« die Rede ist: Die Stellen für wissenschaftliches Personal jenseits der Professuren sind bis zu 90 Prozent befristet, überwiegend Teilzeitstellen bei vielfach 100 Prozent Arbeitsleistung.

Folgerichtig ist das »Wissenschaftsmanagement« als neues Segment an Hochschulen entstanden. Die Herausforderung ist hier, eine Brücke zwischen Forschung, Verwaltung und Wissenschaftsmarketing zu schlagen. Auch im Hinblick auf die Beschäftigungsverhältnisse in diesem Segment herrscht eine Spannweite von befristet und unterfinanziert (meist relativ neue Stellen zur Koordination, zum Wissenschaftsmarketing oder Wissenschaftsmanagement) bis zu unbefristet mit eingebauten Aufstiegsmöglichkeiten (vor allem in der klassischen Hochschulverwaltung und in einigen Leitungsfunktionen des Wissenschaftsmanagements).

Worum geht es in der Beratung?

Zu den wichtigen Beratungsanlässen und -themen gehören:

Rollendiversität: hochschulpolitisch gleichzeitig in einer Führungs- und Ausführungsrolle sein – hier autonom, da abhängig; Manager*in in der Forschung und Lehrende/Betreuende in der Lehre, Steuernde und Lernende in der Hochschulentwicklung u. a.

Rollenambivalenzen: Talent haben für die Lehre, die in der Wertigkeit aber zweit- oder dritrangig ist; ein Forschungsthema haben, das gefördert wird, für das man aber nicht »brennt« u. v. m.

Rollenkonflikte: »Gremienarbeit kostet viel Zeit, aber da wird über Geld geredet, dazu habe ich eigentlich meine Profession nicht erlernt.«

Stellensystem: ist beim wissenschaftlichen Nachwuchs überwiegend befristet, damit hat man immer das »Ende« im Blick; man wird außerdem von der Verwaltung beargwöhnt, ob man sich »einklagt«.

Persönlichkeit: Wissenschaftler sind kreativ, sie produzieren Neues, haben Durchhaltevermögen, Fleiß, Engagement – und werden dabei oft als »Kostenfaktor« gesehen.

Kompetenzen: Überblicks- und Detailkenntnisse, die zur Einordnung Reflexionsvermögen brauchen.

Wofür und für wen wird an Hochschulen Beratung angefragt?

Auch an den Hochschulen wirken die bekannten und rasanten Veränderungen der Arbeitswelt (Ökonomisierung, Digitalisierung, Verdichtung, Entfremdung usw.). Der Veränderungsdruck beeinflusst die Arbeitsbeziehungen, die Organisation von Strukturen und Prozessen in verschiedenen Segmenten und wird so zum Gegenstand oder zur Rahmenbedingung von Beratung. Immer wieder kommt es zu sich neu konstituierenden Organisationseinheiten wie Sonderforschungsbereichen, Graduiertenkollegs oder besonderen Einrichtungen zur Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses. Die Hochschulverwaltung muss Regelung und Ausnahme ständig tarieren. Die ins Wissenschaftsmanagement »Übergesiedelten« sind teilweise aus Hochschulkarrieren oder der Verwaltung ausgestiegen und haben im Management von Prozessen der Personal- und Organisationsentwicklung begrenzte Expertise. Führungskräfte, Professor*innen, Nachwuchswissenschaftler*innen, Student*innen arbeiten in und leben mit den beschriebenen Spannungsfeldern und ihren Dynamiken.

Beratung über Beratung?

In der Sondierungs- und Kontraktphase bedarf es oftmals, »Beratung über Beratung« (oder Supervision). Die befristeten Arbeitsverhältnisse und der häufige Personalwechsel in den auftraggebenden Organisationen erschweren, dass sich

entsprechendes Wissen und Organisationskompetenz tradiert. Wer länger in diesem Beratungsfeld als Supervisor*in/Coach mit Auftraggebern zusammenarbeitet, fängt häufig bei der Beschreibung der Beratungskonzepte wieder von vorne an. Manchmal kennen die Coaches die Organisationseinheit länger als die Auftraggeber oder Coachees und haben somit mehr Organisationswissen als diese. Das kann etablierten Coaches einerseits Sicherheit vermitteln, andererseits auch zu Verunsicherung der Auftraggeber und neuer Mitarbeiter*innen führen.

Aufgaben für die DGSv

Dieses *Journal* soll ein Anfang sein, um Hochschulen als Beratungsfeld zu erkennen und diesen Markt – auch mit unserem Professions- und Qualitätsverständnis – offensiver mitgestalten zu können. Was ist konkret zu tun?

Als Verband könnten wir mit denen kooperieren, die Kenntnis von und Erfahrung mit diesem Marktsegment haben und nicht konkurrierend von ganz vorn anfangen. 2009 und 2016 hat das Coachingnetz Wissenschaft die zuständigen Akteur*innen an Hochschulen befragt, wie sich Coaching in den letzten Jahren in diesem Feld etabliert hat. Bislang spielt die DGSv dabei keine Rolle, aber daran können wir arbeiten.

Die Identifikation von Zielgruppen an Hochschulen kann man mittelfristig in DGSv-Diskursen um die Professionalisierung von Supervision/Coaching, um Marketingstrategien, Qualitätskriterien usw. integrieren – und dafür können vorhandene Erfahrungen genutzt werden.

Schwerpunkthemen sind über die Mitglieder der DGSv, die in diesem Feld ihre Leistungen anbieten, und zum Beispiel über die oben genannte Befragung identifizierbar. Materialien für die Akquise, Checklisten für Auftraggeber*innen können darauf abgestimmt entwickelt werden. Beiträge in den Medien der DGSv (Website, Kundennewsletter, Mitgliederbrief u. a.) sind möglich. Vorausgesetzt, bei den Mitgliedern der DGSv besteht Interesse und Bedarf. Als ein erster Schritt könnten entsprechende Daten in der für dieses Jahr geplanten Mitgliederbefragung erhoben werden.

Auch könnten eine Fach- oder Arbeitsgruppe innerhalb der DGSv und DGSv-übergreifende Netzwerke aufgebaut werden. Das Förderprogramm für Mitgliederinitiativen »DGSv initiativ« bietet dafür verschiedene unterstützende Maßnahmen. Hier sind ein Eintauchen in die Feldspezifik, ein Austausch von Erfahrungen und von Materialien, die Organisation von Fachtagungen zum Beratungsfeld möglich.

Also: gemeinsam rein in den Markt!

DR. MONIKA KLINKHAMMER supervidiert, coacht und forscht seit 25 Jahren im Bereich Hochschule/Wissenschaft und engagiert sich in der Supervisions-/Coachingweiterbildung und Professionsentwicklung.

DR. ANNETTE MULKAU war u. a. Vertretungsprofessorin für Pädagogische Psychologie, seit 2017 ist sie stellvertretende Geschäftsführerin der DGSv.

Mit besten Empfehlungen

Gefühlte Hochstapler

Sie tragen akademische Titel, sind im Beruf erfolgreich und beliebt, werden aber ein nagendes Gefühl nicht los: dass sie ihren Erfolg obskuren Umständen zu verdanken und gar nicht verdient haben. Das »Hochstapler-Phänomen« bezeichnet Verhaltens- und Denkmuster leistungsfähiger Personen, die sich für Scharlatane halten. Sie glauben, ihre eigentliche Leistungsunfähigkeit werde irgendwann entdeckt – und das wäre dann ihr Ende. Immer mehr Menschen aller Bildungsschichten scheinen in diesem Wahn zu leben. Man höre und staune.

Bettina Mittelstrass (Autorin), Bernard Senn (Redaktion) (2018): Vom nagenden Gefühl, ein Hochstapler zu sein. <https://www.srf.ch/sendungen/passage/als-ob-vom-nagenden-gefuehl-ein-hochstapler-zu-sein>, Radio SRF 2 Kultur, vom 25.05.18.



Abgedrehter Dozent

Der Philosophiedozent Spencer C. Spencer ist geflohen. In einer heruntergekommenen Pension am Rande der texanischen Wüste notiert er die unglaublichen Begebenheiten der letzten Zeit. Es geht um einen dämonischen Dekan und seine schamanistischen Aktivitäten, um Gott und die Welt, Leben und Tod (um nicht zu sagen: Mord). Die professionelle Literaturkritik ist fasziniert von der meisterhaften Mischung aus metaphysischer

Reflexion und Roman; ebenso wie von den smart sarkastischen Schilderungen des Unialltags. Viel Vergnügen.

Lars Gustafsson (2004): Der Dekan. Hanser

Erfrischend entmystifizierend

Alix Both startet akademisch heftig durch, studiert rasant, promoviert und habilitiert rapide und landet dann, mit 38, in einer auf ein Semester befristeten Vertretungsprofessur. Voller Elan und Idealismus bezieht sie ihr Minibüro, muss aber bald feststellen, dass kaum etwas geschmeidig läuft. Es wimmelt von überehrgeizigen, kongressgeilen Kolleg*innen und Scheinstudent*innen, die am liebsten ihren Charme benotet bekämen. Keiner hat Zeit, die zugeleitete wissenschaftliche Hilfskraft schon gar nicht.

Man bekommt einen lebendigen Einblick in eine Welt, für die man starke Nerven braucht.

Alix Both (2009): Muss ich das alles lesen, Frau Professor? Ullstein



Kulturelle Praktiken eines seltsamen Stammes

Nachdem er rund 40 Jahre erfolgreich in der chemischen Forschung tätig war, schwenkte Carl Djerassi professionell um. Als emeritierter Professor für Chemie begann er in den 1980er Jahren, Romane und Geschichten zu schreiben, die er als science in fiction bezeichnete: erfundene Stories, die sich um das echte Leben von Naturwissenschaftlern drehen. Im Doppelroman-Band »Cantors Dilemma« und »Das Bourbaki Gambit« gibt Djerassi den Leser*innen Hochschul-»Stammesgeheimnisse« preis. Der erste führt in die Welt derjenigen, die nach dem Nobelpreis greifen. Der zweite in die Welt derjenigen, die gegen ihren Willen zum Emeritieren genötigt wurden.

Djerassis realistische Fiktionen gelten als präzise Beschreibungen der kulturellen Praktiken eines seltsamen Stammes. Bitte verifizieren.

Carl Djerassi (2009): Stammesgeheimnisse. Haymon

