



»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

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 Lehrstuhl-inhaber*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 eingegrenzten Lösungs-trance hängen. Ihnen fehlt die Supervisanden-zentrierung, und sie individualisieren die Probleme – ohne die komplexen Hoch-schulkontexte 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 beratungsaffinen 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