



# Inhouse-Coaching als Chance

Rollenklarheit, Unabhängigkeit, strikte Vertraulichkeit und Vermeidung von Interessenkonflikten: Dies sind Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren, wenn Inhouse-Coaching gelingen soll. Am Beispiel der Universität Konstanz wird das Wechselspiel zwischen Personalentwicklung und Organisation beleuchtet.

von MIRJAM MÜLLER

Wissenschaftliche Karrierewege sind über viele Jahre von großer Unsicherheit geprägt – einerseits hinsichtlich der Kriterien, an denen der Karriereerfolg gemessen wird, andererseits aufgrund von Karriereperspektiven durch Befristung, wenige zu besetzende Professuren sowie unklare Alternativen jenseits der Wissenschaft. Um Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler bei der Gestaltung ihrer Karrierechancen zu unterstützen, sind daher ausreichende Informationen zur Wissenschaftskarriere (durch Print- und Online-Ressourcen oder Beratung) und Rollenvorbilder (durch formelles oder informelles Mentoring) wichtig. Der Einsatz von Coaching ermöglicht es darüber hinaus, individuelle Karrierestrategien zu entwickeln. Coaching bietet einen unabhängigen Reflexionsraum, in dem die äußeren Karrierebedingungen in Einklang mit der eigenen Biografie und Persönlichkeit gebracht werden können.

Beratung und Coaching sind wichtige Instrumente der Personalentwicklung, die in den letzten Jahren verstärkt an Wissenschaftseinrichtungen implementiert werden. Neben externen Coaches wird dabei auch Inhouse-Coaching eingesetzt, bei dem Mitarbeitende der Hochschule oder des Forschungsinstituts mit Coaching-Ausbildung intern Coaching anbieten. So auch im Academic Staff Development, der zentralen Serviceeinrichtung für akademische Personalentwicklung, Nachwuchsförderung und Lehrentwicklung der Universität Konstanz. Sie unterstützt Wissenschaftler aller Karrierestufen bei Erwerb und Vertiefung von Kompetenzen für Forschung, Lehre und Management. Ihr Ansatz ist sowohl individuell als auch strukturell: Mit Struktur- und Prozessberatung werden die Führungskräfte und Institutionen der Universität beraten. Das individuelle Angebot umfasst professionelle Beratung und Coaching, fachübergreifende Seminare und Workshops sowie

## Literatur

Bär, M.; Böckelmann, C.; Thommen, J. (2006): Interne und externe Coachings in Unternehmen. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 1, S. 44-55.

Bollhöfer, G. (2011): Praxis des organisationsinternen Coachings. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 18, S. 97-107.

Duval, B.; Hell, S.; Müller, M. (2015): Good Practice: Inhouse-Coaching für die Wissenschaft an der Universität Konstanz. In: Schulz, S. (Hrsg.): Personalentwicklung an Hochschulen – weiterdenken. Berufliche Lebensphasen zeitgemäß und innovativ begleiten. Bielefeld, S. 237-252.

Fahr, U. (2017): Coaching an der Hochschule. Grundlagen und Impulse für Coaches und Hochschulangehörige. Wiesbaden.

Klinkhammer, M. (2016): Coaching für Wissenschaftler/Innen. In: Wegener, R.; Loebbert, M.; Fritze, A. (Hrsg.): Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden, S. 63-93.

Schiessler, B. (2010): Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung. Aktuelle Praxis, Analyse und wissenschaftlicher Ansatz für eine einheitliche Coachingmethodik. Wiesbaden.

Schreyögg, A. (2015): Organisationsinternes Coaching. In: Gruppendynamik & Organisationsberatung, 46, S. 63-76.

Informationen rund um die Karriere innerhalb und außerhalb der Wissenschaft. Die Angebote sind auf einzelne Karrierestufen angepasst.

### Das Konstanzer Coachingangebot

In diesem Rahmen werden jährlich rund 500 Beratungen und Coachings auf Deutsch oder Englisch zu allen Fragen rund um Karriereentwicklung und Aufgaben in Forschung und Lehre durchgeführt. Themen können Karriereplanung, Entscheidungsfindung, berufliche Rollenfindung oder Veränderungsprozesse, Lehrkompetenzentwicklung, Bewerbung auf wissenschaftliche Stellen und Professuren, alternative Karrierewege oder die Vereinbarkeit von Wissenschaft und Familie sein. Je nach Fragestellung geschieht dies in einer Einzelberatung, in einem längerfristigen individuellen Coaching oder in einem Peer-Coaching-Format durch ausgebildete Wissenschaftscoaches. Für Professorinnen und Professoren werden Strategieberatungen zu Themen wie Führung, Zeitmanagement, Gremienarbeit sowie zur Lehrentwicklung angeboten. Diese Individualformate sind kostenfrei und stehen exklusiv Wissenschaftlern der Universität Konstanz offen. Der Coachingprozess wird in aller Regel ohne Beteiligung von Vorgesetzten von den Coachees selbst initiiert und umfasst je nach Anlass bis zu zehn Termine à 90 Minuten.

### Die Rahmenbedingungen

Für den Erfolg von Inhouse-Coaching ist es essenziell, auf eine hohe Qualität des Angebots zu achten. Dazu zählen folgende Rahmenbedingungen: Wie auch beim externen Coaching ist die Voraussetzung, dass der oder die Coach über eine mindestens einjährige Coaching-Ausbildung verfügt, die von den Coaching-Verbänden zertifiziert wurde. Dies sichert eine differenzierte Methoden-Kompetenz, Rollenklarheit sowie professionelle Distanz zur beratenen Person. Ebenso ist Feldkompetenz in der Wissenschaft Voraussetzung, um adäquat mit den Besonderheiten des wissenschaftlichen Arbeitskontextes umgehen zu können und über die spezifischen Rahmenbedingungen wissenschaftlicher Karrieren Bescheid zu wissen. Ein Differenzierungsvermögen zwischen unterschiedlichen Fachkulturen ist wichtig. An der Uni Konstanz wird das Inhouse-Coaching von fünf Coaches mit zertifizierter Coachingausbildung und ausgewiesener wissenschaftlicher Feldkompetenz durchgeführt, die teilweise durch eigene wissenschaftliche Tätigkeit und teilweise durch einschlägige Erfahrung im Wissenschaftsmanagement erworben wurde. Die Coaches verfügen über mehrjährige Beratungserfahrung und bringen sich ergänzende methodische Ansätze ein. Ihre Beratungstätigkeit wird in Super- und Intervention reflektiert und durch Weiterbildungen begleitet.

Für Inhouse-Coaching ist besonders wichtig, für alle Gesprächsinhalte glaubwürdig Vertraulichkeit garantieren zu können. Erst dadurch kann eine vertrauensvolle Basis geschaffen werden, auf der sich der oder die Coachee öffnen kann. Alle Unterlagen, Informationen und Gesprächsinhalte werden vom Team des Academic Staff Development daher streng vertraulich behandelt. Hierzu gehört auch, den Coachees Anonymität zu gewährleisten und nur mit ihrer ausdrücklichen Erlaubnis Namen offenzulegen. Mögliche Interessenkonflikte werden vor Übernahme eines Coachingauftrags geprüft. Ein Coach kann in aller Regel nicht sowohl die Juniorprofessorin als auch ihren Doktoranden, zwei Kollegen einer Arbeitsgruppe oder beide Teile eines Dual Career Couples coachen. Zu hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass im Coaching auch mit Interessenkonflikten Beladenes thematisiert wird – hier würden Unparteilichkeit, Vertrauen

## Um Interessenkonflikte zu vermeiden, werden diese vor Beginn überprüft

und Vertraulichkeit auf die Zerreißprobe gestellt. Um auszuschließen, dass eine Coach gleichzeitig mit Wissenschaftlern arbeitet, bei denen untereinander ein Abhängigkeitsverhältnis, ein Konfliktfall oder eine Konkurrenzsituation besteht, wird die Coachinganfrage in diesem Fall von einer der anderen Coaches übernommen.

Ebenso essenziell ist die Unabhängigkeit der Coaches. Dies betrifft zum einen das Ziel des Coachings: Nachwuchswissenschaftler sollen bei ihren Karrierewegen begleitet werden, auch wenn diese an eine andere wissenschaftliche Institution oder in andere Berufsfelder führen. Zu gutem Coaching kann auch gehören, die Sinnhaftigkeit eines Karriereziels zu reflektieren. Dabei ist es jedoch nicht Aufgabe der Coaches, die Karrierechancen einzuschätzen. Für die notwendige Unabhängigkeit müssen die Coaches zum anderen gewährleisten, dass es keine Rollenkonflikte zwischen ihnen und ihren Coachees in anderen beruflichen Kontexten der Universität gibt: Wer an einem Tag unabhängige Reflexionshilfe bietet, kann nicht am nächsten Tag mit dem Coachee in einer Gremiensitzung über Ressourcen streiten. Nicht zuletzt sollte Inhouse-Coaching durch mehrere Coaches angeboten werden. Die fünf Coaches der Universität

Konstanz bringen unterschiedliche fachliche und berufliche Hintergründe mit. Sie sind auf unterschiedliche Phasen und Themen der Wissenschaftskarriere spezialisiert, wie die Promotions- und Postdoc-Phase, Neuberufene und Personen, die sich für Karrierewege außerhalb der Wissenschaft interessieren, und arbeiten fächerübergreifend für die gesamte Universität. Die inhaltliche Spezialisierung leitet in der Regel auch die Wahl der Coach, jedoch ist in einem bestimmten Rahmen auch die Auswahl zwischen mehreren Coaches möglich, um eine persönliche Passung zu gewährleisten.

### Die Vorteile von Inhouse-Coaching

Inhouse-Coaching ist ein niedrigschwelliges Angebot, mit dem schnell auf Beratungsbedarf, etwa bei Entscheidungen oder in Konfliktsituationen, reagiert werden kann. Im Sinne von Diversität kann dabei individuell beispielsweise auf geschlechtsspezifische oder interkulturelle Hintergründe eingegangen werden. Der Nutzen des Coachings zeigt sich meist unmittelbar und wird von Nachwuchswissenschaftlern als maßgeschneidert für ihre aktuellen Bedürfnisse wahrgenommen. Dabei ersetzt es nicht das Gespräch mit dem Vorgesetzten: Stattdessen wird im Coaching nicht selten die Kommunikation in der wissenschaftlichen Arbeitsgruppe angeregt und vorbereitet. Oft ist Coaching ein erster Einstieg in das Angebot der Personalentwicklung, durch das Coaches zu Fürsprechern und Botschafterinnen der Personalentwicklung werden.

### Implementierung nach Qualitätsstandards

An der Universität Konstanz wurde das Coaching-Angebot 2008 mit Gründung des Academic Staff Development im Rahmen der Exzellenzinitiative und mit starker Unterstützung durch die Hochschulleitung eingeführt. Zielgruppe waren zunächst Nachwuchswissenschaftlerinnen und -wissenschaftler. Bei der Implementierung wurde auf einen hohen Qualitätsstandard entsprechend der oben genannten Kriterien geachtet. Dadurch erwarb sich das Academic Staff Development innerhalb der Universität einen guten Ruf, der sich schnell zu den Professorinnen und Professoren herum sprach und bei vielen von ihnen sowohl die Relevanz von Personalentwicklung verdeutlichte als auch ihr eigenes Interesse an Personalentwicklung weckte.

Die Konstanzer Inhouse-Coaches verfügen über ein breites Organisationswissen. Damit können sie konkrete Informationen zum Rahmen der Wissenschaftskarrieren geben. Und sie können geschilderte Situationen oft institutionspezifisch einschätzen. Für die Personalentwicklung stellt das Inhouse-Coaching eine große Nähe

zum wissenschaftlichen Nachwuchs her. Es bietet oft stichhaltigere und aktuellere Informationen als Bedarfsabfragen. Im Coaching häufig

## Inhouse-Coaching kann als Seismograf dienen, um vonseiten der Hochschule schnell auf Probleme und Bedarfe reagieren zu können

geäußerte Entwicklungsbedarfe werden in die Workshops des Weiterbildungsprogramms übernommen. Wiederkehrende Informationsbedarfe werden in niedrigschwellige Angebote umgesetzt, wie zum Beispiel in anderthalbstündige Informationsveranstaltungen, in denen Coaches ihr Wissen zur Finanzierung der Promotion, zu Berufungsverfahren oder zu Rahmenbedingungen der Wissenschaftskarriere gebündelt weitergeben oder in denen weitere Experten der Universität zu Berufungsverhandlungen oder internationalen Wissenschaftskarrieren sprechen. Für Bewerbungs- und Berufungstraining, Selbstpräsentation oder bestimmten Lehrfragen haben sich Peer-Coaching-Formate bewährt.

### Der Nutzen für die Universität

Aufgrund der laufenden Personalkosten ist Inhouse-Coaching ein vergleichsweise teures Instrument. Es kann jedoch als Seismograf dienen, durch den aktuelle Probleme in der Nachwuchsförderung rasch wahrgenommen werden können. So kann durch das Rektorat oder andere Stellen der Universität schnell auf sie reagiert und das Wissen im Sinne der Organisationsentwicklung für die Erstellung universitärer Konzepte zur Nachwuchsförderung genutzt werden. Selbstverständlich wird dabei der Grundsatz der Vertraulichkeit strikt eingehalten.

Auch im Gesamtkonzept der Universität Konstanz zur Nachwuchsförderung spielt das Coachingangebot eine wichtige Rolle: Die frühe Selbstständigkeit, die die Universität ihren Nachwuchswissenschaftlern bietet, wird unter anderem durch das Inhouse-Coaching unterstützend flankiert. Auch im weiteren Sinne wirkt sich Inhouse-Coaching positiv auf die Organisation aus: Als Förderung, die auf individuelle Bedürfnisse eingeht, wird das Coaching als wertschätzend erlebt. Dadurch wird auch der Universität als ganzer ein durch Wertschätzung und Unterstützung geprägter Umgang mit ihrem wissenschaftlichen Nachwuchs zugesprochen – ein Vorteil im Wettbewerb um die besten Köpfe.




Foto: privat

### Mirjam Müller

arbeitet als Personalentwicklerin und Wissenschaftscoach für Postdocs an der Universität Konstanz. Sie ist Sprecherin des Netzwerks für Personalentwicklung an Universitäten (UniNetzPE), Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft und Autorin zweier Karriereratgeber für Postdocs im Campus-Verlag.

 **Webseite**  
[www.uni-konstanz.de/asd/](http://www.uni-konstanz.de/asd/)

 **Webseite**  
[www.coachingnetz-wissenschaft.de](http://www.coachingnetz-wissenschaft.de)