

# Coaching für den Third Space

Hochschul-, Qualitäts- und Wissenschaftsmanager arbeiten an der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Lehre einerseits und der Verwaltung andererseits. Worin die Besonderheiten von Coaching für die neuen Hochschulprofessionen liegen und wie ihre Anliegen angemessen begleitet werden, wird im Folgenden dargestellt.

von JÜRGEN REIMANN

Personen in den neuen Hochschulprofessionen (HOPROs), die zwischen Wissenschaft/Lehre und Verwaltung im sogenannten Third Space maßgeblich dazu beitragen sollen, die strategischen Ziele von Hochschulen auf operativer Ebene zu erreichen und zu sichern, sind mittlerweile zu einem festen Bestandteil der Hochschullandschaft geworden. Zugleich sind Position wie Rolle(n) dieser – wie Schneijderberg et. al. sie nennen – „hochqualifizierten Virtuosen des Unbestimmten“ weiterhin von Unsicherheit geprägt.

## Zwischen den Stühlen – eine neue Profession?

Das Herausbilden einer Profession mit abgegrenzten Ausbildungsstandards, Kompetenzen und Bevollmächtigungen und damit einer ‚dritten Kraft‘ im (binären) System der Hochschulen ist keineswegs abgeschlossen. So gibt es zwar Aufbaustudiengänge in Hochschul- und/oder Wissenschaftsmanagement und Netzwerke, die eine Professionalisierung im Hochschul-, Qualitäts- und Wissenschaftsmanagement betreiben. Es sind jedoch immer noch deutlich mehr Personen und diese größtenteils mit befristeten Verträgen in diesem Bereich unterwegs, als professionelle Absolventen oder Mitglieder der Netzwerke.

Dabei ist zugleich ein Third Space an sich in Hochschulen kein Novum. Ein Verhandlungsraum zwischen Wissenschaft/Lehre und Verwaltung bestand auch schon vor der Besetzung des Third Space durch Akteure als realen Dritten. Neu an dem, was die englische Forscherin Celia Whitchurch unter Verwendung eines aus der postkolonialen Theoriebildung übernommenen Begriffs 2008 initial als ‚Third Space‘ beschrieb, ist, dass der Grenzbereich zwischen Verwaltung und Wissenschaft/Lehre – in Deutschland insbesondere im Rahmen des Qualitätspakts Lehre und der Exzellenzinitiative – zunehmend mit Akteuren ausgestattet ist, mit denen als realen Dritten nun auch noch gerechnet und vor allem verhandelt werden muss.

## Coaching für Hochschulprofessionen

Anders als etablierte Systemeinheiten wie Hochschulleitung, Forschende, Lehrende und klassische Verwaltung sind Personen in den neuen Hochschulprofessionen ein gänzlich neues Element in den derzeitigen Changeprozessen von Hochschulen. Während etablierte Einheiten sich vornehmlich in ihren sich verändernden Funktionen zurecht- und gegebenenfalls auch neu (er)finden müssen, was teilweise mit herausfordernden Kulturveränderungen einhergeht, können HOPROs an der Schnittkante von Wissenschafts- und Verwaltungskultur nicht auf eigene, personenunabhängige Tradition(en), Rollenbilder, Rationalität(en) und Kultur(en) zurückgreifen. Sie etablieren vielmehr als konkrete Personen die Etablierung ihrer selbst und befinden sich damit organisationstheoretisch in einer Pionierphase. HOPROs sind von daher mit eigenen Herausforderungen konfrontiert und dementsprechend gestalten sich auch ihre Coachinganliegen (s. Kasten unten).

So konnten Akteurinnen und Akteure aus dem Third Space auf der Tagung Coach me if you

## Coachinganliegen aus dem Third Space

- Rollenklärung
- Zielklärung
- Umgang mit Widerständen
- Entwicklung des eigenen Selbstverständnisses
- Selbstbehauptung im Umgang mit Hierarchien
- Selbstbehauptung und Vermittlungsgeschick
- Strategische Positionierung/Karriereplanung
- Selbst- und Außendarstellung
- Empathisches Verhalten
- Umgang mit Verantwortungsdiffusion
- Ressourcen heben und stärken

can 2.0 durchaus auf Erfahrungen mit Coaching zurückgreifen. Sie schätzten die Unterstützung wie die Möglichkeit, mit Coaches als Sparringspartnern (systemisch) die eigene Situation zu analysieren sowie zu überprüfen, wie und was sie als Personen in ihrer Rolle bewirken und gestalten wollen und können. Zugleich äußerten sie den Wunsch nach zukünftig (noch) stärker funktionsorientiertem Coaching. Dieses würde sie nämlich bei der Beantwortung von Fragen wie „Was soll ich eigentlich und überhaupt tun?“, „Was sind meine Aufgaben und was nicht?“ sowie „Was ist meine (angemessene) Rolle und Position?“ unterstützen. Gewünscht wurde ein funktionsorientiertes Coaching, während Funktionen wie Funktionieren der HOPROs in der Organisation selbst noch in Entwicklung begriffen sind. HOPROs sind insofern klassische Adressaten von Coaching, als sie in hohem Maße persönlich und kompetent agieren und damit auch bestmöglich funktionieren sollen, wobei dies gerade nicht nach einem bestimmten Plan oder einer Vorgabe abgearbei-

## Geschätzt wird, mit dem Coach die eigene Situation zu analysieren und die eigene Rolle zu überprüfen

tet werden kann. Allerdings besteht hier die besondere Schwierigkeit, dass in einem Coaching nur in eingeschränktem Maße definiert werden kann und sollte, was die Funktionen von HOPROs überhaupt sind oder sein sollen. Es bedarf hierzu orientierender Vorgaben durch die Organisation, um nicht organisationsinterne Beratungen und Entscheidungen in Coachings zu verlagern. Von diesen Orientierungen aus können in einem Coaching dann Funktionen und deren Ausgestaltung auf die konkrete Person hin reflektiert werden sowie bei entsprechender Feldkompetenz und Expertise des Coaches auch Elemente funktionsbezogenen Trainings und Fachberatung direkt in ein Coaching integriert werden. Coaching unterstützt somit im Fall der neuen HOPROs Personalentwicklung im Rahmen eines Change in der Entwicklung der Organisation selbst.

### Als Element der Personalentwicklung

Coaching für den Third Space als Element der Personalentwicklung bedeutet darum, auch unklare beziehungsweise gegebenenfalls sogar widersprüchliche Anliegen und Ziele in der bekanntermaßen nur bedingt steuerbaren und lose gekoppelten Expertenorganisation Hochschule zu begleiten, ohne dass für die HOPROs (schon

eine ideale vermittelnde Synthese aus den verschiedenen Kulturen erwachsen wäre. Der Third Space erscheint in postkolonialer Theoriebildung zudem gerade als ein intrakultureller „Raum der Differenzen“ (H. K. Bhabha) und nicht als Raum der Synthese oder Vermittlung. Im Sinn einer Hybridität wird das Dritte nicht als Übergangszustand oder karnevaleskes Intermezzo und nicht dialektisch als eine Verbindung zu höherer Einheit angesehen, sondern ‚auf Dauer gestellt‘. Bleibendes Kennzeichen eines Third Space, eines Raums der/des Dritten, ist darum gerade das ‚Dazwischen‘.

### Als Element der Organisationsentwicklung

Coaching für den Third Space als Element der Organisationsentwicklung holt – ohne bezogen auf Ziele der Organisation übergriffig zu werden – die Organisation dort ab, wo sie gerade steht. Im Falle der HOPROs an einem Punkt, an dem deren Funktionen noch im Entstehen sind. Coaching versteht Hochschulen darum als lernende Organisationen, die im Sinne von Double-Loop-Learning immer wieder auch ihre (gemeinsamen) Werte und Ziele reflektieren müssen. Ein Ort dieser (kontroversen) Auseinandersetzung ist der Third Space.

### Der Coaching-Auftrag

So entsteht für den Third Space ein Coaching-Auftrag: einerseits Orientierung an der Person mit Blick auf Ambiguitätstoleranz, Selbstmanagement und Resilienz sowie auf mögliche Selbstzweifel und die Auseinandersetzung damit, dass diese Arbeit gegebenenfalls nur eine Fallback-Variante der Karriere darstellt. Andererseits eine Funktionsorientierung, die sich am derzeitigen Change-Status der Organisation orientiert.

### Gestalten statt ertragen

Versteht man die derzeitige Situation der HOPROs und der Hochschulen nicht (nur) als eine zu lindernde Not im Sinne eines Zwischenzustands, der überwunden werden muss, sondern als Chance, geht es nicht darum, Unsicherheit mit Blick auf eine (er)lösende Synthese auszuhalten und sich gleichzeitig möglichst schnell von dort professionalisierend weg zu entwickeln. Die Situation des ‚Dazwischen‘, in einem Third Space, einem Raum der/des Dritten hier und jetzt bietet vielmehr auch gerade so, wie sie ist, gestalterisches Potenzial, das gehoben werden kann. Ohne dass organisationale Entscheidungen vorweggenommen oder ausgelagert werden oder dass Synthesen geschaffen werden, wo eventuell gar keine (möglich) sind, kann Coaching genau an diesen Funktion(en) des Dritten ansetzen. Dazu kann Coaching auf verschiedene Theorieansätze und Techniken zurückgreifen, die im Folgenden kurz genannt werden sollen: Im derzeitigen sozialtheoretischen wie sozialphilosophischen Diskurs spielt

## Literatur

Bedorf, T. et al. (Hrsg.) (2010): Theorien des Dritten. Wilhelm Fink, München.

Reimann, J. (2017): Anmerkungen zur Professionalisierung des Third Space, in: Pohlenz, P. et al.: Third Space revisited. Jeder für sich oder alle für ein Ziel? Webler, Bielefeld, S. 29-40.

Reimann, J. (2017): Coaching und Alternativen, Deutsche Universitätszeitung duz 11-2017, S. 74/75.

Schedler, K. & Rüegg-Stürm, J. (2013): Multirationales Management, Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation, Haupt, Bern.

Schneijderberg, C., u. a. (2013): Verwaltung war gestern? Neue Hochschulprofessionen und die Gestaltung von Studium und Lehre, Campus, Frankfurt a. M.

Varga von Kibed, M. & Sparrer, I. (2003): Ganz im Gegenteil – Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellung für Querdenker und solche, die es werden wollen, Carl-Auer Verlag, Heidelberg.

Welsch, W. (1996): Vernunft. Die zeitgenössische Vernunftkritik und das Konzept der transversalen Vernunft. Suhrkamp, Frankfurt a. M.

die Figur des Dritten eine zentrale Rolle und ein „Paradigmenwechsel vom Anderen zum Dritten“ (Bedorf) wird in seinen verschiedenen Dimensionen diskutiert. Die Drei als Grenzzahl verweist auf ein komplexes Rollengefüge und damit auf Funktionen, in denen die Dritten als RichterIn und Vermittler ebenso, wie als ‚drittes Rad am Wagen‘ oder ‚gemeinsamer Feind‘ erscheinen können.

In systemischen Ansätzen der Multiperspektivität sind Neurahmungen von Situationen und inneren Bildern, die bisher nicht wahrgenommene Deutungen ermöglichen (Reframing), sowie der gezielte reflexive Einsatz von Beobachtungen zweiter Ordnung zentrale Elemente, die immer auch um Funktionen des Dritten kreisen, da der/die/das Dritte ermöglichender Kern von Multiperspektivität ist.

Die auf indischer Logik fußende Tetralemmaarbeit von Varga von Kibed und Sparrer bietet ein elaboriertes multiperspektivisches System, das für eine Entscheidung zwischen zwei Alternativen bis zu 13 Untertypen von ‚beides‘ anbietet und über die Alternative eines Weder- noch auf den ermöglichenden Kontext von Unterscheidungen verweist.

Im Ansatz eines Multirationalen Managements von Schedler und Rüegg-Stürm wird die Fähigkeit und Fertigkeit, unterschiedliche Rationalitäten verstehen, anerkennen und moderieren zu können, als zentral für die Steuerung ‚hybrider Organisationen‘ angesehen, zu denen Hochschulen auch gezählt werden können. Dieser Ansatz kann gerade im Third Space und von dort aus in die gesamte Organisation Hochschule hinein fruchtbar gemacht und entwickelt werden. Dies auch vor dem Hintergrund der für Hochschulen sattsam bekannten operativen Paradoxie Multirationalen Managements, dass Pluralität im Kontext organisationsweiter Entscheidungen eine anspruchsvolle Integrationsleistung sowohl erfordert als auch erschwert.

Schließlich sind die benannten Ansätze immer wieder eng verbunden mit einem an Wolfgang Welsch orientierten postmodernen Verständnis von Transdisziplinarität und transversaler Vernunft, die eine Hochschul- und Qualitätskultur erfordert, die diskursiv streitend, dissensklärend und aushandelnd Qualitäts-Commitment (Reimann) zu ihrem Ausgangspunkt nimmt.

### Chancen und Grenzen

Systemisch-konstruktivistische, multirationale und postmodern sowie postkolonial inspirierte und orientierte Ansätze und Techniken im Coaching passen gut zur (derzeitigen) Situation und zu den Fragen wie Problemstellungen des Third Space, der HOPROs und der Hochschulen im Kontext ihrer organisationalen Entwicklung.

Hier kann Coaching gemäß dem konstruktivistischen Imperativ H. v. Foersters „Handle stets so, dass du die Anzahl der Möglichkeiten vergrößerst“ wertvolle Impulse geben.

Viabel, also passend zu sein, generiert aber gerade nicht auch den Anspruch, unbedingt ideal und somit ‚best practice‘ zu sein. Es geht nicht um eine neue Ideologie (des Dritten), nicht um ein neues Paradigma, nicht um einen höheren Wahrheitsanspruch. Coaching für den Third Space wie hier beschrieben ist Teil eines Prozesses und damit – bestenfalls auch nur – ‚good praxis‘. Und dies vielleicht auch nur übergangsweise und gegebenenfalls als Provisorium. Darum muss auch für Coaching (Qualitäts-) Commitment im oben genannten Verständnis via Auftragsklärung, Dreieckskontrakten und Zielüberprüfung immer wieder neu hergestellt (konstruiert) werden, um nahe an der tatsächlichen Praxis der Organisation zu bleiben und damit einen Beitrag zur Vermittlung zwischen Theorie(n) und durch Handlungen gesetzten Tatsachen zu leisten.

Zwischen den Stühlen heißt darum zunächst einmal: die Chancen eines zumindest vorläufig auf Dauer gestellten Third Space, eines Dritten Raums und Raums des Dritten wahrnehmen und gestalten zu können. Dazu kann Coaching einen konstruktiven und professionellen Beitrag leisten.

Foto: privat



#### Jürgen Reimann

ist Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft und arbeitet seit zehn Jahren als Coach, Supervisor und Organisationsberater. Seit 2012 in der Stabsstelle für Qualitätsmanagement und Lehrentwicklung an der Robert-Schumann-Hochschule Düsseldorf. Schwerpunkt seiner Arbeit ist die individuelle Begleitung und Beratung von Personen, die Funktionen in Hochschulleitung, Hochschulentwicklung, akademischer Selbstverwaltung, dem Third Space oder der (künstlerischen) Lehre wahrnehmen.

#### ✉ E-Mail

consulting@grenzraum.info