

Ans Eingemachte

Es gibt Kernthemen im Coaching, die besonders viele Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler umtreiben | Von Monika Klinkhammer und Neela Enke

Als Coaches mit dem Schwerpunkt auf den Hochschul- und Wissenschaftsbereich werden wir oft gefragt, welche Kernthemen aus unserer Erfahrung durchgängig ins Coaching eingebracht werden. Die vielen Themen sind meist miteinander verzahnt. Wir haben einige Kernthemen zusammengestellt; zunächst sind zwei Evergreens zu nennen:

Der Klassiker: Gehen oder Bleiben?

Mit dieser Frage sind die meisten wissenschaftlich arbeitenden Menschen immer wieder beschäftigt. Sie taucht nicht nur nach einem erfolgreichen Studium oder der Promotion, sondern in jeder Qualifizierungs- und Karrierephase auf. Besonders verstärkt nehmen wir diese Frage in der Postdoc-Phase wahr. Aber auch in der Statusgruppe der (werdenden) Professorinnen und Professoren wird dies immer wieder in den Raum gestellt. Gehen oder Bleiben bleibt fortwährend in den verschiedenen Phasen der Professur relevant. Zuerst stellt sie sich etwa für befristete Professorinnen und Professoren mit Tenure Track. Bewerben ich mich bereits in dieser frühen Karrierephase auf unbefristete Stellen an anderen Universitäten? Auch diejenigen, die im weiteren Karriereverlauf die Rahmenbedingungen und Ressourcen ihres Arbeitsbereichs an der Universität verbessern oder von einer W2 in eine W3-Professur aufsteigen wollen, müssen sich meist zeitraubend über einen externen Ruf mit nachfolgender Bleibe-

verhandlung positionieren. Sie stehen dann im Zuge des externen Rufs oftmals vor der konkreten (und mitunter sogar etwas für sie selbst überraschenden) Frage, ob ein Wechsel der Universität vielleicht nicht doch attraktiv ist.

Professorinnen und Professoren in der späten Karrierephase ab Mitte 50 drängt zunehmend die Frage nach der Gestaltung ihrer verbleibenden Zeit auf der regulären Professur, der Nachfolge, eines Engagements in der Spitze von Hochschulen, in einflussreichen Gremien, einer Neugründung von einzelnen Organisationseinheiten oder gar Universitäten und Privathochschulen. Andere streben eine Seniorprofessur an und möchten dort aktiv in der Wissenschaft bleiben. Konkretisiert werden diese Anliegen mit den Angebotsnachfragen nach (Lebens-) und Karriereplanung, Karrierestrategien, Life-Work-Balance, Forschungsprofilierung, Identifizierung mit der eigenen Hochschule, Onboarding, Offboarding, Strategien für Berufungs- und Bleibe-verhandlungen, Mentoring und Nachwuchsförderung, Rekrutierung von exzellenten Wissenschaftler:innen.

Identität und Rollenvielfalt als Wissenschaftlerin

Dieses Thema beschäftigt fast alle: „Wer bin ich? – Wo und Wie möchte ich arbeiten?“ Die Arbeit als Wissenschaftlerin und Wissenschaftler ist – wenn man es auf eine unbefristete Stelle oder Professur geschafft hat – einer der zufrieden-



Foto: privat

Dr. Monika Klinkhammer

coacht und berät seit über 25 Jahren Fach- und Führungskräfte in Hochschulen und Wissenschaft. Sie ist Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft, das Partner des DUZ Magazins ist.

monika.klinkhammer@t-online.de



Foto: privat

Neela Enke

ist | nenke@scienza-berlin.de

stellendsten Jobs überhaupt. So sehen es jedenfalls die meisten auch unserer Coachees. Selten erleben wir eine generelle Unzufriedenheit mit dem Beruf. Die Freiheit in Forschung und Lehre, die Arbeit mit verschiedenen Menschen, die internen, wissenschaftlichen und internationalen Kooperationsmöglichkeiten sind vielfältig und hoch wirksam, die beruflichen Möglichkeiten weitreichend. Gerade diese grenzenlose Freiheit bei gleichzeitiger organisatorischer Eingebundenheit mit zeitraubenden Verwaltungsprozedere ist für viele Professorinnen und Professoren jedoch auch vielfach belastend. Das Kernthema der eigenen beruflichen Identität und Verortung, Kohärenz und Resilienz drückt sich in den immer wieder neu zu behandelnden Fragestellungen: Wer bin ich als Wissenschaftlerin? Warum forsche ich zu meinen speziellen Themen und engagiere mich wo und wie in der Lehre? Was ist das Besondere und Wichtigste in meiner Arbeit? Wie gestalte ich die vielfältigen Arbeitsbeziehungen? In welche Felder investiere ich wann wie viel Zeit und Energie, wie gelingt es mir immer wieder, freie Zeiten und Räume für meine Forschung und Publikationen zu schaffen?

Bei diesem Kernthema steht auf der einen Seite das „Ich“ im Mittelpunkt. Auf der anderen Seite spiegeln sich hier konkrete und auf das „Ich“ wirkende organisationsbezogene Fragen nach dem Management von Forschung und Lehre, der Zeitplanung, Arbeitsbereichs- und Forschungsplanung und eher verborgene Themen der langfristigen strategischen Planung, der Drittmittelakquise, der hochschulinternen, fachübergreifenden oder hochschulübergreifenden Kooperation und Konkurrenz, der (fachlichen, hochschulischen, kollektiven) Repräsentation, der Burn-out-Prophylaxe, der Grenzsetzung, der Teamentwicklung oder der Weiterentwicklung des eigenen Lehr-, Betreuungs- und Führungskonzepts.

Als Newcomer (oder doch auch Evergreens?) können die beiden nachfolgenden Themen eingestuft werden.

Engagement in der Hochschulentwicklung

Die Frage nach dem Engagement in der akademischen Selbstverwaltung und letztlich auch der Übernahme von Verantwortung für die Organisationsentwicklung ist über das Arbeitsfeld, den Lehrstuhl, das Institut, ein klassisches Kernthema. Eine neue Entwicklung

ist, dass über das langjährige Ringen um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler in den Profilierungsphasen – Stichworte Wissenschaftszeitvertragsgesetz, Prekariat Wissenschaft – und die Etablierung verschiedener Professuren zunehmend die Berufung von Juniorprofessorinnen und Juniorprofessoren als vorgezogene Nachfolge relevant wird. Aber auch im Zuge der aktuell anstehenden Kürzungen sowie der gleichzeitig immer wieder neuen Finanzierungen – Stichwort Exzellenzinitiativen, Forschungsprofessuren, Transferprofessuren, Verbundprojekten, internationale Graduiertenkollegs (Grakos), Sonderforschungsbereiche (SFB) – sind Professorinnen und Professoren zunehmend mit Fragen der strategischen Organisationsentwicklung befasst. Hier stehen konkret Stichworte wie Gremienkompetenz, Aufstieg in universitäre oder hochschulpolitisch relevante Spitzenpositionen, hochschulübergreifende Konkurrenz und Kooperation, Networking, Aufbau neuer Forschungsstrukturen, Kommunikation, Konfliktmanagement und Verhandlungskompetenz, Umgang mit Macht und Machtmissbrauch, Gestaltung verschiedener Führungsaufgaben (lateral, formal, hierarchisch) im Fokus des Coachings.

Orientierung in agilen Landschaften

Die Wissenschaftswelt ist in besonderer Weise von Veränderungen der verschiedenen Landschaften betroffen. Arbeitsverdichtung, die steigende Geschwindigkeit, Informationsaustausch in Echtzeit, Veränderung von strukturellen Rahmenbedingungen, zunehmend Leistungs-, Optimierungs-, Performance- und Verwertungsdruck – Herausforderungen, die es zu managen gilt.

Gerade durch die aktuellen Entwicklungen und Diskussionen rund um globale Krisen, Kriege oder Klimawandel ist die individuelle Gestaltung und Freiheit in der Forschung und Wissenschaft und ihre Bedeutung wieder in das Bewusstsein gelangt: Einzelne Wissenschaftlerinnen und Professoren positionieren sich fachlich und partiell politisch und rücken stärker und schneller in eine andere hochschulinterne, aber auch teils globale Öffentlichkeit als in früheren Zeiten. Die Sichtbarkeit etwa über Social Media erreicht – zum Teil verzerrt – in kurzer Zeit eine breitere Öffentlichkeit. Damit verbundene neuere Themen drehen sich rund um die Medienkompetenz, Anfragen oder Hassbot-

chaften, aber auch um die eigene Positionierung: Wo verorte ich mich? Wo ist meine fachliche Homebase, wo meine hochschulinternen Basislager in der sich rasant verändernden Hochschullandschaft? Wie gehe ich mit den Veränderungen und vielfältigen Ambivalenzen um? Wo sind meine sicheren Räume und festen Standorte? Wer sind vertraute Sparringpartner?

Bei der Vielfalt an Themen, komplexen Herausforderungen, Rollen, Konflikten, Ebenen ist es immer wieder wichtig, in den meist auf wenige Sitzungen begrenzten Coachingprozessen die für die jeweilige Person spezifischen Anliegen, Kernthemen heraus zu kristallisieren. Über den Dialog, den Kontakt, die Fokussierung, aber auch durch Wissen und Kompetenzen im Beratungsfeld Hochschule und Wissenschaft bietet Coaching einen geschützten Raum zur professionellen Selbstreflexion. Die Ziel-, Prozess- und Ressourcenorientierung bieten dabei Unterstützung, Verständnis und Perspektivenvielfalt. Meist gehen Coachees am Ende ermutigt, zuversichtlich oder auch mit neuen, inspirierenden Fragen aus den Coachingsitzungen raus. //

”

Die Wissenschaft ist in besonderer Weise von Veränderungen betroffen “

