

Erschienen in: Organisationsberatung, Supervision, Coaching 16 (2), 2009, S. 122-133,
DOI 10.1007/s11613-009-0120-1
Nachdruck mit freundlicher Genehmigung des VS Verlag für Sozialwissenschaften,
Wiesbaden

Angebot und Nachfrage von Coaching für Wissenschaftler/innen Ein Überblick

Monika Klinkhammer

Zusammenfassung: Der Betrag bietet einen Überblick, inwieweit sich Coaching für Wissenschaftler/innen auf dem relativ neuen Beratungsmarkt „Hochschule“ bisher entwickelt und etabliert hat. Der Bedarf an Coaching und Supervision wird auch anhand verschiedener Zielgruppen in Hochschule und Wissenschaft spezifiziert beschrieben und dargestellt, was Coaching ihnen thematisch und inhaltlich bieten kann. Es wird auf die erforderlichen Kompetenzen und Profile von Coaches und Supervisor/innen eingegangen. Zudem werden die mit Coaching verbundenen aktuellen Herausforderungen, insbesondere für Berater/innen und Personalverantwortliche, beschrieben.

Schlüsselwörter: Coaching für Wissenschaftler/innen, Beratungsmarkt Hochschule.

Supply and demand of coaching for scientists – a survey

Abstract: The article focuses how far coaching for scientists and academics is developed and established on the relatively new counselling market university. The demand of coaching of the different target groups will be described as well as the topics and contents coaching offers to them. The professional profile and competences of coaches and supervisors are presented. Also the challenges especially for coaches and people in responsible positions for personal development are discussed.

Key words: Coaching for scientists, Counselling market university

1. Aktuelle Trends und Hintergründe auf dem Beratungsmarkt Hochschule

Exzellente Forschung und Lehre bedarf exzellenter Rahmenbedingungen: Auch ausgelöst durch die aktuelle Wirtschaftskrise erkennt die Politik, dass (technisches) Know-how nur über Hochschulbildung entwickelt werden kann. Hier liegt der Schlüssel für den zukünftigen Wirtschaftsstandort Deutschland. Dazu bedarf es – neben materiell-technischer Ausstattung – der Personalentwicklung und hier insbesondere der Investition in Softskills. Die Exzellenzinitiative und das aktuelle Konjunkturpaket investieren enorme Summen in das Humankapital. Dabei werden für Wissenschaft und Hochschule auch neue Bildungs- und Beratungsformate entdeckt und finanzierbar.

Der Coachingboom hat damit auch den Hochschul- und Wissenschaftsbereich erreicht. Es gibt kaum eine hochschulpolitische Zeitschrift, Tagung, Organisation, die sich nicht mit dem Thema beschäftigt.¹ Das Angebot und die Nachfrage nach Coaching steigen kontinuierlich an. Auf dem relativ neuen und großen Beratungsmarkt „Wissenschaft und Hochschule“ ist vieles in Bewegung: Im Hochschulbereich gab es Ende 2006 über eine halbe Mio. Beschäftigte, davon 51% (256.800) Frauen. Im Jahr 2007 lehrten insgesamt 37.700 Professor/innen an deutschen Hochschulen, davon 16,3% Frauen, wobei der Frauenanteil mit zunehmendem Status sinkt:² Der Frauenanteil an den C4- und W3-Professuren, den höchsten Besoldungsstufen, liegt bei lediglich 11%. Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses, die Identifizierung bislang ungenutzter High Potentials und die Steigerung des Frauenanteils in allen Wissenschafts- und Hochschulpositionen sind seit Jahren von der Hochschulpolitik verfolgte Ziele.

Die Politik setzt auf verschiedenen Ebenen an. Beispiele für die strukturelle Ebene sind neben der „Exzellenzinitiative“ zur Förderung von Spitzenuniversitäten in Deutschland die Einführung der Juniorprofessur oder die Errichtung von neuen Graduiertenkollegs und Graduiertenschulen. Auch in der Forschungsfinanzierung wird die Förderung von Wissenschaftlerinnen avisiert, so z.B. durch die im Jahr 2008 beschlossenen „Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG)“. Auf der individuellen Ebene wirkten aus Bundesmitteln finanzierte Programme, wie z.B. „Anstoß zum Aufstieg“, durch das zwischen 2001 und 2003 Wissenschaftlerinnen in über 700 Fortbildungen gefördert wurden. An vielen Universitäten haben sich Mentorinnenprogramme, Career Center oder Gründungsberatungsstellen etabliert. Mit deutlich zunehmender Tendenz wird prozessorientierte und personenbezogene Beratung im Wissenschaftsfeld implementiert.

Zwar bieten immer mehr Universitäten ihren Führungskräften und Professor/innen Coaching an, wie zum Beispiel die Universitäten Bochum (*Reinhardt u.a.* 2006), Bre-

1 So wurden im Jahr 2005 die beiden Zeitschriften „Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung (P-OE) – Ein Forum für Führungskräfte, Moderatoren, Trainer, Programm-Organisatoren“ und die „Zeitschrift für Beratung und Studium (ZBS) – Handlungsfelder, Praxisbeispiele und Lösungskonzepte“ aufgelegt. Auch nehmen Fachpublikationen zu (*Wildt u.a.* 2006; *Reinhardt u.a.* 2006; *Mertens* 2006; *Hubrath u.a.* 2006, *Klinkhammer* 2004, 2005, 2006, 2007a, b, c; *Brüning* 2008; *Buer* 2001).

2 Der Frauenanteil am wissenschaftlichen und künstlerischen Personal lag bei 32% (Statistisches Bundesamt Pressemeldung vom 11.07.07, Deutscher Bundestag: Wissenschaftliche Dienste Nr. 56/08 vom 25.09.08).

men (Mertens 2006; Hubrath u.a. 2006), die Freie Universität Berlin, die Universität Wien oder die Wirtschaftsuniversität Wien. Jedoch steckt dieser Bereich nach wie vor in den Kinderschuhen: Nach einer Recherche der Zeitschrift *managerSeminare* verfügen nach Erhebungen der Hochschulrektorenkonferenz von insgesamt 118 Universitäten in Deutschland 78 über Fort- und Weiterbildungsangebote für ihre Mitarbeiter/innen. Von diesen haben nur lediglich neun Universitäten ein Konzept zur Personalentwicklung, das auf einem Leitbild basiert und im Kontext von managementorientierten Veränderungsprozessen steht (Bergel 2008: 60).

Dabei wird auch hochschulpolitisch z.B. vom Wissenschaftsrat eine systematische Personalentwicklung – und damit Coaching als ein hier etabliertes Beratungsformat – dringend empfohlen. Coaching (Supervision weniger) wird als ein wesentliches Instrument im zunehmenden, auch internationalen Wettbewerb der Hochschulen um Rankings, um Spitzenwissenschaftler/innen, aber auch um zahlungskräftige und geeignete inländische wie ausländische Studierende und Nachwuchswissenschaftler/innen identifiziert. Dazu bedarf es eines professionellen Marketings, einer Personalrekrutierung und einer systematischen und nachhaltigen Personalentwicklung (Brüning 2008).

Trotz der vielfältigen Chancen des wachsenden Beratungsmarktes an Hochschulen und Forschungseinrichtungen sei erwähnt, dass es auch eine sehr anspruchsvolle und durchaus risikobehaftete Branche oder, wie *managerSeminare* es tituliert, ein „schwieriges Terrain für Berater“ ist (Bergel 2008). Für Belardi sind Organisationsentwicklung und Wandel im Hochschulbereich derzeit eine Folge von Krisen, für deren innovative Lösungen innerhalb der Organisation Hochschule wenig Potenzial vorhanden sei, sondern auf die eher mit suchtähnlichen Mechanismen reagiert werde, die die Situation verschlimmert (Belardi 1999: 372 f.).

Aus meiner Sicht scheint die Personalentwicklung an Hochschulen in Richtung individuelle Karriereberatung in Kombination mit einem Training zu tendieren. Die Beratung von Teams ist eher (noch) die Ausnahme. Verstärkt werden auch passgenaue Konzepte angefragt, die seitens der Berater/innen im Sinne einer professionellen Beratung einerseits zu begrüßen sind. Andererseits sind diese jedoch oft als Beginn einer Organisationsentwicklungsmaßnahme zu identifizieren, werden jedoch als solche weder von den Auftraggebern so bezeichnet, noch ist der finanzielle, konzeptionelle und personelle Rahmen dafür vorhanden. Hier spielt auch die hochschulspezifische Besonderheit eine Rolle, dass die meisten Arbeitsverhältnisse prekär, also schlecht, befristet und unterbezahlt sind und viele Auftraggeber/innen, insbesondere Professor/innen, wenig Erfahrung mit qualifizierten und somit auch für die Hochschullandschaft als hoch dotiert angesehenen Beratungsprozessen haben. Oft ist diese Sicht mit einer Erwartung an Berater/innen gekoppelt, ihre Dienstleistung entweder unter Marktwert oder/und ein „Patentrezept“ für alle vorhandenen Probleme zu verkaufen. Beides hat entsprechende Wirkungen auf den Beratungsprozess.

Einerseits also boomt Coaching, andererseits ist das Beratungsformat noch keineswegs im Hochschulbereich als selbstverständlich implementiert, wie eine beispielhafte Recherche beim neuen, vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Karriereportal Kisswin zeigt (www.kisswin.de). Dieses Internetportal will Nachwuchswissenschaftlern/innen in Richtung einer international konkurrenzfähigen Qualifizierung fördern und sie dabei unterstützen, ihre Potenziale zu entfalten und Chancen

optimal zu nutzen: Zum Begriff „Coaching“ gibt es nur fünf (!) Eintragungen, und diese sind eher einem Verständnis von Training zuzuordnen oder im Kontext von Existenzgründung angesiedelt. Nur eine Eintragung bezieht sich auf einen Anbieter von Coaching, dem Deutschen Hochschulverband. Zum Begriff Supervision gibt es 20 Eintragungen: Der Begriff Supervision wird hier jedoch im Kontext der Promotionsbetreuung („Doktorvater/-mutter“) genutzt, also im angloamerikanisch üblichen Verständnis einer Vorgesetzten- oder Kontrollfunktion.

Das zugrunde liegende Verständnis von Coaching ist im Hochschulbereich generell sehr unterschiedlich. Es reicht von einem hochprofessionellen Verständnis von Coaching (oder Supervision) als prozessorientierte, klar kontraktierte Beratung zur beruflichen Selbstreflexion, z.B. analog der Qualitätskriterien der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv)³, des Deutschen Coaching Verbandes (DCV) oder des Deutschen Bundesverbandes Coaching (DBVC) bis hin zu einem flachen bzw. problematischen Verständnis von Coaching als einem einmaligen Event, das eher einen situativen Trainingscharakter hat und Wunderwirkungen vollbringen soll.

Die generelle Diskussion um die theoretische und konzeptionelle Abgrenzung von Supervision und Coaching spiegelt sich auch in der einschlägigen Beratungsliteratur zum Coaching und zur Supervision im Hochschulbereich wider. Es finden sich sowohl Vertreter/innen, die Coaching und Supervision als deutlich unterschiedliche Beratungsformate verstehen, wie auch solche, für die diese annähernd identische Beratungsformate zur Förderung beruflicher Selbstreflexion darstellen. Letztere – zu denen auch ich gehöre – sehen Unterschiede allenfalls in den jeweiligen Entstehungs- und Anwendungsbezügen. Die Unterschiede innerhalb der Beratungsformate Coaching und Supervision, z.B. im Hinblick auf die angewandten Konzepte und die (schulbezogenen) Qualifizierungen der Berater/innen selbst, werden als prägnanter betrachtet als zwischen den beiden Beratungsformaten.

Im Hinblick auf die Implementierung von Coaching an Universitäten lassen sich organisationsinterne Unterschiede feststellen: Teils wird Coaching über Stabsstellen, die Personalabteilung und die Personalentwicklung etabliert, teils wird es über Weiterbildungseinrichtungen wie Career Center oder hochschuldidaktische Einrichtungen angeboten oder auch über die Gleichstellungsbeauftragte oder hier angesiedelte Frauenförderprogramme implementiert. Manche Universitäten bieten zudem Coaching über ihre internen psychologischen Beratungsstellen oder im Kontext der Beratung von Existenzgründungen an. Dabei entstehen im Idealfall synergetische Kooperationen, im schlimmsten Fall ein Neben- oder durch Konkurrenzen geprägtes Gegeneinander mit typischen „Beratungsfallen“.

Erwähnt werden sollten auch Studienstiftungen, die im Rahmen von Förderprogrammen für (Nachwuchs-) Wissenschaftlerinnen verstärkt Coaching für ihre Kollegiat/innen anbieten. Auch offerieren zunehmend außeruniversitäre Forschungseinrichtungen in strukturierten Promotionsverfahren eine Kombination von Coaching und Training. Daneben bieten berufsständische Organisationen, wie der Deutsche Hochschul-

3 Auch auf Ebene der (Berufs-) Verbände ist viel in Bewegung: In Deutschland konkurrieren derzeit sechs größere und einige kleinere Verbände, von denen die DGSv der älteste und größte Verband ist.

verband (DHV), oder teils öffentlich finanzierte, gemeinnützige Organisationen, wie das Centrum für Hochschulentwicklung (CHE), oder öffentliche Einrichtungen der Frauenförderung, wie das Kompetenzzentrum Frauen in Wissenschaft und Forschung (CEWS), Beratungsleistungen, so z.T. auch Coaching an. Zudem organisieren sich (Nachwuchs-) Wissenschaftlerinnen ihre Beratung selbst, z.B. im Doktorandennetzwerke Thesis.

Coaches und Supervisor/innen treten entweder als Beratungsorganisationen oder als Freiberufler auf dem Markt auf oder beraten intern z.B. als Angestellte in Hochschuleinrichtungen.

2. Zielgruppen und zielgruppenspezifischer Beratungsbedarf

Im Hochschul- und Forschungsbereich gibt es zahlreiche Zielgruppen für Coaching und Supervision. Sie unterscheiden sich in ihrem Beratungsbedarf insbesondere durch ihren beruflichen Status, durch ihre Aufgaben (Forschung, Lehre, Hochschulmanagement, Verwaltung, wissenschaftliches bzw. nicht-wissenschaftliches Personal), durch ihre jeweilige Karrierephase und durch ihre wissenschaftliche Disziplin und Orientierung.

Zielgruppe sind zum einen *Führungskräfte* im Hochschulbereich generell, z.B. Rektor/innen, Professor/innen, Personalverantwortliche, Gleichstellungsbeauftragte, Koordinator/innen von Studiengängen, Leiter/innen von Forschungsgruppen oder Führungskräfte in Graduiertenkollegs und Graduiertenschulen. An sie werden – über die normalen Anforderungen an Führungspositionen hinaus – thematisch und inhaltlich besondere Anforderungen gestellt, die es zu berücksichtigen gilt. So erfordert z.B. das für die Wissenschaftskarriere zunehmend relevant werdende Kriterium der Akquise von Drittmittelforschung neue Herausforderungen an eine Antragstellung, strategische Planung, Personalauswahl und -führung usw.

Eine weitere Zielgruppe sind (Nachwuchs-) *Wissenschaftler/innen in verschiedenen Karrierestadien* (Buer 2001; Klinkhammer 2004; Hammerl 2006): Hier stehen Fragen des Aufbaus und der Genese von professioneller Identität als Wissenschaftler/in bzw. Hochschullehrer/in ebenso im Mittelpunkt wie vielfältige Aspekte zur Bewältigung der jeweiligen spezifischen Qualifikationsanforderungen oder der weiteren Lebens- und Karriereplanung. Dabei spielen oft auch Aspekte zur Vereinbarkeit von Karriere und Familie/Kindern eine Rolle.

Weitere Zielgruppen sind *Organisationseinheiten oder Teams* z.B. im Kontext von Strukturveränderungen, Fachbereichsräte usw. (Belardi 1999) sowie unterschiedlich zusammengesetzte Teams im Kontext von „Managing Gender & Diversity“ (Bruchhagen & Koall 2002). Oft wird hier eine neutrale Moderation beim Projektmanagement, bei der Entwicklung von Zielvereinbarungen, Konzepten oder Spielregeln, bei Fragen der Zusammenarbeit bzw. bei Konflikten im Team oder zwischen dem Team und der Teamleitung angefragt.

Weiterhin sind Hochschullehrer/innen und Lehrbeauftragte in allen Positionen (Professor/innen, Juniorprofessor/innen, Gastprofessor/innen, Hochschuldozent/innen, Privatdozent/innen, honorierte und nicht-honorierte Lehrbeauftragte) als *Lehrende* (hier dient Coaching/Supervision als Qualifizierung durch Beratung) als weitere Zielgruppe zu identifizieren (Klinkhammer 2007). Bei Hochschullehrer/innen und Lehrbeauftrag-

ten, die ein Rollenverständnis als Coach der Studierenden besitzen, dient Coaching/Supervision auch als Qualifizierung zur Beratung.

Ein weiterer Bereich stellt die *Forschungssupervision* zur Beratung von Forschungsprojekten dar (Barkhausen 2002; Giesecke & Rappe-Giesecke 1997, 2001; Rappe-Giesecke 1999, 2000). Zielgruppe sind hier die *Forscher/innen bzw. Forschungsteams*. Bei ihnen stehen neben inhaltlichen und methodischen Fragen zunehmend die Akquise von Drittmitteln und die damit verbundenen Fragen und Konflikte im Vordergrund. Aktuell mehren sich Coaching- und Supervisionsanfragen von internationalen, transdisziplinären Forschungsteams (Rabelt, Büttner & Simon 2007), bei denen es auch um die Klärung der Zusammenarbeit oder von Konflikten geht.

Und last but not least können Supervision und Coaching Nachwuchswissenschaftler/innen, Lernenden und Studierenden als *Lerncoaching* dienen, also zur Förderung von subjektiven themenbezogenen Lernprozessen im Studium.

3. Was bietet Coaching und Supervision Wissenschaftler/innen?

Sowohl Coaching als auch Supervision sind prozessorientierte und dialogische Beratungsformate, in denen es um die Unterstützung und Begleitung der beruflichen (Selbst-) Reflexion von Menschen geht. Der Beratungsprozess basiert auf einem in der Regel auch schriftlich formulierten Kontrakt und wird auf die individuellen Bedürfnisse und die Situation des/der Ratsuchenden ausgerichtet. Er dient der Klärung, Förderung und Erweiterung von (professioneller) Handlungskompetenz sowie der Selbststeuerung, dem Erhalt und der Steigerung der Leistungsfähigkeit des/der Ratsuchenden. Hierbei werden die individuelle berufliche Situation, die berufliche Identität, berufliche Rollen, Inhalte, Aufträge, das strukturelle Umfeld, der organisatorische Kontext, das kundenspezifische Anliegen und die Person thematisiert. Coaching und Supervision unterstützen die Fähigkeit, im beruflichen Kontext in unüberwindbaren Widersprüchen zu denken und zu handeln sowie Gegensätze und Rollenwidersprüche zu balancieren. Diese Beratungsformate sind nachhaltige Instrumente der Personalentwicklung und dienen gleichzeitig der Entwicklung von Organisationen und Unternehmen.

Im Coaching und in der Supervision von Wissenschaftler/innen können so vielfältige methodische und thematische Bausteine eingesetzt werden. Ein zentraler thematischer Baustein ist die Lebens- und Karriereplanung, auch in Bezug zur eigenen (Berufs-) Biographie. Die Reflexion der eigenen professionellen („doppelten“) Sozialisation (Becker-Schmidt 1987; Knapp 1990) und der Relevanz sozialer Herkunft für die eigene Karriere im Sinne des „kulturellen Kapitals“ nach Bourdieu sowie dessen Konsequenzen für den beruflichen „Habitus“ (Bourdieu 1992, 1997a,b) können – insbesondere bei Frauen – zu einer anderen Einstellung und einem bewussteren Umgang mit ambivalenten Gefühlen oder „Hochstaplersyndromen“ führen.⁴ Darüber hinaus kann die konkrete Karriereplanung ein zentrales Thema werden, indem Karriereziele bewusst geplant und deren phasen- und fächerspezifische Bedingungen zur Umsetzung erarbeitet werden. Es kann konkret am eigenen professionellen „Habitus“ und an der Selbstdarstellung als Wissenschaft-

4 Siehe auch unseren Beitrag zum „Hochstaplersyndrom“ in diesem Heft.

ler/in, am Auftreten im beruflichen Kontext, z.B. in karriererelevanten Situationen auf wissenschaftlichen Kongressen, in Berufungsverfahren oder bei Vorträgen zur Überprüfung der eigenen „Passfähigkeit“ und „Platzierung“ (Zimmermann 2000) gefeilt werden.

Zudem kann Durchhaltevermögen unterstützt und Selbstbewusstsein gestärkt werden durch die Arbeit am Persönlichkeits- und Kompetenzprofil oder an Strategien zur Selbstbehauptung. Ein weiteres zentrales Thema ist das Zeit- und Zielmanagement und somit die Setzung von Prioritäten und der Umgang mit zeitlichen, personellen, finanziellen oder persönlichen Grenzen. Professor/innen können unterstützt werden, ihre Arbeitsbeziehungen, also z.B. die Beratung und Betreuung von Nachwuchswissenschaftler/innen und den Umgang mit hier typischen Themen, Konflikten und Krisen zu verbessern. Weitere Themen sind der Umgang mit Feedback, die Gesprächsführung bei Personalgesprächen oder das eigene Führungsverhalten insbesondere in Konflikt- oder Krisensituationen. Auch können das subjektive Geschlechterverständnis, die Geschlechterverhältnisse innerhalb der Organisation und der eigene Umgang damit sowie die Selbst- und Fremdwahrnehmung Gegenstand des Beratungsprozesses werden.

Ein weiteres spannendes Thema ist die Relevanz sozialer Unterstützung durch berufliche Netzwerke sowie der strategische Aufbau und die systematische Pflege dieser Netzwerke, um eine karriererelevante Wirkung im Sinne von „Aufwärtsspiralen“ (Allmendinger u.a. 1999: 212) zu initiieren. Coaching und Supervision können Krisenintervention und emotionale Entlastung bedeuten bei der Bewältigung subjektiver Kränkungen, karrierebedingter Krisen, psychischer Belastungen und extremer Leistungsanforderungen. Vertiefende Themen sind hier Stressbewältigung, die Beziehung zum eigenen Körper, das subjektive Gesundheitsverständnis, Work-Life-Balance, Werte im eigenen Leben sowie der Erhalt und die Förderung der eigenen Gesundheit, der Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfähigkeit. Auch Rollenberatung und Rollenklärung sind vor dem Hintergrund der Komplexität der Berufsrolle Wissenschaft zentrale Themen.

4. Kompetenzen und Profile von Coaches und Supervisor/innen für die Beratung von Wissenschaftler/innen

Die prozessorientierte Beratung der Zielgruppe Wissenschaftler/innen erfordert von Coaches und Supervisor/innen selbstverständlich neben einer professionellen und methodischen Qualifizierung auch Berufs- und Beratungserfahrung, fundierte „Beratungskompetenz“ (Buchinger & Klinkhammer 2007) sowie ein adäquates Qualifikations- und Kompetenzprofil für den Hochschulbereich. Das Profil ist dabei abhängig von Auftrag, Ziel, Setting und Kontext der Beratung. Für Qualität bürgt ein entsprechendes und auf berufsständischen Standards basierendes Beratungskonzept. Zudem ist eine besondere Feldkompetenz wichtig (Gotthardt-Lorenz 1999: 59; Buer 2001). Coaches und Supervisor/innen sollten über fundierte Kenntnisse über Wissenschaft als Profession verfügen. Erfahrungen aus der eigenen Hochschulkarriere oder Hochschultätigkeit reichen dabei allein nicht aus.

Stehen z.B. Fragen zur Karriereplanung im Mittelpunkt von Coaching und Supervision, werden dezidierte Kenntnisse zur Hochschullaufbahn und den Spezifika und Risiken der einzelnen Qualifikationsstufen benötigt. Thematisiert werden hier u.a. das Auf-

treten in der Öffentlichkeit und in den Medien, Selbst-PR oder Stressbewältigungsstrategien. Der Berater sollte auch über Kenntnisse und methodische Kompetenzen im Hinblick auf den Aufbau und Wandel der Identität als Wissenschaftler/innen verfügen. Zudem kann das Beratungsangebot zielgruppen- und phasenspezifisch gestaltet werden. Im Beratungsprozess sind fachspezifische und weitere differenzierte Informationen über die reale Zahl von Stellen und Aufstiegschancen zu berücksichtigen. So sind mehr als ein Viertel aller Professor/innen 60 Jahre und älter. Bedarf an Beratungsangeboten für ältere Professor/innen zum Ausstieg aus dem aktiven Berufsleben zeichnet sich damit ab. Wird Forschungs- oder Projektsupervision bzw. -coaching angefragt, benötigt die/der Beratende Kenntnisse über das Forschungsfeld, die Forschungsdisziplin und den forschungsbezogenen Handlungsspielraum.

Coaches und Supervisor/innen sollten die Rollenvielfalt von Wissenschaftler/innen und Hochschullehrer/innen kennen und mit den berufsrollenspezifischen Ambivalenzen, den komplexen Themen und den verschiedenen Ebenen umgehen können. Sie sollten vorhandene Statusunterschiede sowie eine Beratungsbeziehung unter gleichrangigen Erwachsenen, also auf Augenhöhe gestalten können.

Findet die Beratung im Kontext oder als Teil von Organisationen statt, z.B. im Team, als Forschungsgruppe bzw. im Zusammenhang mit der Reform von Studiengängen oder dem Strukturwandel, ist die Erarbeitung expliziter Kenntnisse über die jeweilige Hochschulkultur, übergreifende Stile, Standards, Werte, Konventionen und Überzeugungen notwendig. Jeder Fachbereich, jeder Lehrstuhl kann eine eigene Prägung entwickelt haben. Markante Besonderheiten des Hochschulbereichs sind laut meiner Expertenbefragung z.B. der „Profilierungsdruck“, das „Einzelkämpfertum“, besondere „Eitelkeiten“, „Konkurrenz“, der „Habitus“ von Wissenschaftler/innen usw. (Klinkhammer 2004: 393-408; Bourdieu 1992, 1997a,b). Belardi (1999: 370) spricht hier sogar von impliziten „Beratungsfallen im speziellen Milieu der Hochschulen“, denen durch multiprofessionell zusammengesetzte Beratungsnetzwerke, durch fachkompetente Hochschullehrer/innen und externe Supervisor/innen, Coaches bzw. Organisationsberater/innen entgegengewirkt werden kann. Auch für Buchinger (2007) besteht die „Zukunft der Supervision“ in Kooperationen von multiprofessionellen Beraternetzwerken; erste auf den Hochschulbereich spezialisierte Beraternetzwerke haben sich schon gegründet, wie z.B. das „Coachingnetz-Wissenschaft“.

Nicht nur bei der Arbeit für Gleichstellungsbeauftragte, sondern auch aufgrund der politischen Zielsetzung des Gender Mainstreaming oder explizit gesetzter Standards, wie den „Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards“ der DFG, muss der Relevanz von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen im Wissenschaftsbereich Rechnung getragen werden. Coaches sollten mit den Gender-bezogenen und berufsrollenspezifischen Ambivalenzen sowie hierarchischen Ebenen umgehen können.

Durch die noch geringe Inanspruchnahme von Coaching und Supervision im Hochschulbereich sollten Anbieter/innen verstärkt Aufklärungsarbeit leisten: Auftraggeber/innen und Coachees benötigen vor einer Entscheidung oft Grundlageninformationen über Konzepte, Methoden, Themen usw. Berater/innen sollten ihr Beratungsangebot transparent und nachvollziehbar präsentieren. Vielfach ist zu Beginn von Beratungsprozessen eine Beratung über Beratung durchzuführen. Selbstverständlich muss zu Beginn von Coaching- oder Supervisionsprozessen überprüft werden, ob das angefragte Bera-

tungsformat mit dem Anliegen des Kunden übereinstimmt. Ggf. ist an andere Beratungsformate weiter zu verweisen.

Coaches und Supervisor/innen müssen mit hochschul- und wissenschaftsspezifischen Dynamiken, Arbeitsatmosphären und Emotionen umgehen und dafür adäquate Methoden für das Coaching beherrschen: Organisationsspezifische Dynamiken sind z.B. arbeitssüchtige Strukturen oder doppelbödiges Botschaften. Zu den professionsspezifischen Dynamiken gehören der Umgang mit extremen Konkurrenzsituationen, mit Be- und Abwertungsprozessen, mit Prüfungsritualen oder mit dem Publikations- und Selbstpräsentationszwang. Diese Dynamiken spiegeln sich meistens auf der Ebene des Subjekts. Hinzu kommen subjektive Psychodynamiken wie der Umgang mit Stress, mit dem Hochstaplersyndrom, Erfolgsdruck, der Angst vor dem Scheitern oder dem realen Scheitern und Kränkungen (z.B. bei Ablehnung von Drittmittelanträgen, Ablehnung in Berufungsverfahren).

5. Ausblick

Die Zukunft des Coachings im Wissenschaftsbereich ist zum einen gekennzeichnet durch eine Differenzierung und Spezifizierung sowohl der Nachfrage- als auch der Angebotseite. Dies betrifft die Zielgruppen von Coaching, die Inhalte, Zielsetzungen aber auch methodischen Ansätze. In interkulturellen, internationalen Kontexten oder in inter- und transdisziplinären Zusammenhängen bedarf es der Entwicklung spezifischer methodischer Bausteine.

Notwendig ist auch die Kooperation der beteiligten Professionen und Organisationen: Die Coaches werden in Zukunft mit anderen Berater/innen und Beratungsformaten kooperieren müssen. Coaching wird zunehmend in PE- und OE-Maßnahmen integriert werden: So steigt derzeit schon die Nachfrage nach einem maßgeschneiderten Fortbildungsprogramm (z.B. thematischen Workshops) in Kombination mit Coaching im Einzel- wie in Teamsettings. Hier stellt sich – nicht nur aufgrund der personellen Kapazität von einzelnen Berater/innen – die Frage nach der vernetzten Zusammenarbeit als Coach oder Supervisor/in. Auch entstehen klassische Fragen nach der gleichzeitigen Ausübung verschiedener Rollen innerhalb einer Organisation (z.B. als Trainer/in und als Coach), oder ob und ggf. wie ein Coaching mit Führungskräften (Professor/innen) und gleichzeitig deren Mitarbeiter/innen (Doktorand/innen) durchgeführt werden kann.

Es bedarf zunehmend der Kooperation auch unterschiedlicher Beratungsanbieter/innen und der adäquaten Konzeption von Beratungsprojekten mit ihren verschiedenen Beratungs- und Fortbildungsformaten, zumindest jedoch der Garantie, dass diese konzeptionell und personell nicht kontraproduktiv wirken. Hier ist eine zentrale Herausforderung für die Berater/innen, einerseits zu kooperieren und sich in entstehenden Konflikten allparteilich und mediativ zu verhalten sowie andererseits, sich nicht die „Butter vom Brot nehmen“ zu lassen.

Im Idealfall gibt es eine konkrete Zusammenarbeit verschiedener Auftraggeber/innen innerhalb der Organisation (Personalentwicklung, Gleichstellungsbeauftragte, Koordinator/innen von Graduiertenschulen und -kollegs oder Mentoringprogramme)

mit den Beratungsanbieter/innen und den konkreten Kund/innen (Einzelpersonen, Teams, Gruppen) bei selbstverständlicher Einhaltung der gebotenen Verschwiegenheit.

Für die beauftragende Organisation stellen sich viele Fragen: Wie komme ich an Coaches oder Supervisor/innen, die für den Hochschul- und Wissenschaftsbereich generell und für meine Zielgruppe bzw. Anliegen geeignet sind? Wird ein ortsnaher oder ein überregionaler hochschulspezifisch oder thematisch differenzierter Coach-Pool aufgebaut? Wo soll das Coaching stattfinden, bei den Berater/innen oder in der Hochschule? Für wen entstehen Reisezeiten und Reisekosten? Harmonisieren die Konzepte des Coaches mit dem Leitbild der Hochschule und den Anliegen der Coachees? Wie erfolgt das Matching von Coach und Coachee?

In der Beratungspraxis müssen noch viele Fragen weiter differenziert und im Hinblick auf die Veränderungen der Hochschul- und Forschungslandschaft fortlaufend aktualisiert werden. So stellt sich die Frage nach den Auswirkungen der Dienstrechts- und Besoldungsreformen auf die Karriereplanung. Die veränderten Bedingungen für Hochschulkarrieren, die eigentlich eine Verbesserung implizieren sollten, z.B. die Einführung der Juniorprofessur als Alternative zur Habilitation, wird von vielen Wissenschaftler/innen eher als „Mogelpackung“ erlebt – so eine meiner Kundinnen: Anstelle verbesserter Karrierebedingungen wird mit der Juniorprofessur ein doppelter Aufwand zur Professur wahrgenommen, da die Habilitation in vielen, insbesondere in sozialwissenschaftlichen Disziplinen nach wie vor gefordert wird.

Die zentrale Frage, wie Wissenschaftler/innen und Verantwortliche für Personalentwicklung trotz der aufgezeigten spezifischen Stolpersteine einen individuellen und organisatorischen Nutzen von Supervision und Coaching erkennen können, muss weiter durchdacht und hochschul- wie fachspezifisch differenziert betrachtet werden. Erfolgreiche Programme zeigen, dass es geht und welche Kriterien erfolversprechend scheinen: An der Universität Bochum wirkten z.B. strikte Vertraulichkeit und die Reduzierung des Angebots auf neu berufene Professor/innen – so *Christina Reinhardt* als verantwortliche Personalentwicklerin (*Bergel* 2008: 62).

Die Profession Wissenschaft und die Einrichtungen von Hochschule und Wissenschaft haben einen sehr spezifischen Bedarf an Coaching und Supervision. Damit verbunden sind einige Herausforderungen, insbesondere für Berater/innen und Personalverantwortliche. Ich hoffe, dass mein Beitrag zur Diskussion und Weiterentwicklung auch beratungstheoretischer wie -praktischer Ansätze anregt, vor allem aber Wissenschaftler/innen Wege zur Inanspruchnahme von Coaching und Supervision weist und Coaches und Supervisor/innen neue Türen öffnet.

Literatur

- Allmendinger, J., von Stebut, J., Fuchs, S. & Brückner, H. (1999). Eine Liga für sich? Berufliche Werdegänge in der Max-Planck-Gesellschaft. In A. Neusel & A. Wetterer (Hrsg.), *Viefältige Verschiedenheiten. Geschlechterverhältnisse in Studium, Hochschule und Beruf* (S. 193-220). Frankfurt/M.: Campus.
- Barkhausen, A. (2002). Forschung zwischen Elfenbeinturm und Kontakt. Assoziationen einer Forschungssupervisorin. *Gestalttherapie* 16 (1), 125-133.

- Becker-Schmidt, R. (1987). Die doppelte Vergesellschaftung die doppelte Unterdrückung: Besonderheiten der Frauenforschung in den Sozialwissenschaften. In I. Wagner & L. Unterkirchner (Hrsg.), *Die andere Hälfte der Gesellschaft* (S. 10-29). Wien: Verlag des österreichischen Gewerkschaftsbundes.
- Belardi, N. (1999). Entwicklungsberatung für den Hochschulbereich. In H. Pühl (Hrsg.), *Supervision und Organisationsentwicklung* (S. 359-376). Opladen: Leske + Budrich.
- Bergel, S. (2008). Schwieriges Terrain für Berater. *Weiterbildungsmarkt Hochschule. manganerSeminare*, H. 129, 58-63.
- Bourdieu, P. (1992). *Homo academicus*. Frankfurt/M.: suhrkamp.
- Bourdieu, P. (1997a). Männliche Herrschaft revisted. *Feministische Studien* H. 2, 88-98.
- Bourdieu, P. (1997b). Die männliche Herrschaft. In I. Dölling & B. Kraus (Hrsg.), *Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktion in der sozialen Praxis* (S. 153-117). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Bruchhagen, V. & Koall, I (2002). Supervision im Diversitymanagement. In I. Koall, V. Bruchhagen & F. Höher (Hrsg.), *Managing Gender & Diversity. Vielfalt statt Lei(d)tkultur* (S. 121-152). Münster, Hamburg: LIT.
- Brüning, A. (2008). Coaching für neu berufene Hochschullehrer/innen. Marketingwirkung beim Recruiting. In C.J. Schmidt-Lellek & A. Schreyögg (Hrsg.), *Praxeologie des Coaching* (S. 229-241). OSC Sonderheft 2/2008. Wiesbaden: VS Verlag.
- Buchinger, K. & Klinkhammer, M. (2007). *Beratungskompetenz. Coaching, Supervision, Organisationsberatung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Buer, F. (2001). Supervision mit PromovendInnen. In F. Buer (Hrsg.), *Praxis der Psychodramatischen Supervision. Ein Handbuch* (S. 245-259). Opladen: Leske + Budrich.
- Giesecke, M. & Rappe-Giesecke, K. (1997). *Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung. Die Integration der Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in der Beratung und Wissenschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Gotthardt-Lorenz, A. (1999). Die Methode Supervision – eine Skizze. In H. Pühl (Hrsg.), *Supervision und Organisationsentwicklung* (S. 55-69). Opladen: Leske + Budrich.
- Hammerl, M. (2006). Neu auf dem Lehrstuhl. Hochschullehrer/innen als Führungskraft. *OSC* 13 (3), 217-227.
- Hubrath, M., Jantzen, F. & Mehrtens, M. (Hrsg.) (2006). *Personalentwicklung in der Wissenschaft. Aktuelle Prozesse, Rahmenbedingungen und Perspektiven*. Bielefeld: Universitätsverlag Webler.
- Klinkhammer, M. (2004). *Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen* (Dissertation). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klinkhammer, M. (2005). Supervision für Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer: Beratungsbedarf kontra Beratungsbedürfnis? *supervision* 1, 60-64.
- Klinkhammer, M. (2006). Supervision und Coaching im Hochschul- und Forschungsbereich: Beschreibung eines Beratungsformates. *Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung (PE-OE)*, 4, 89-94 (Universitätsverlag Webler).
- Klinkhammer, M. (2007a). Perspektivwechsel durch (Selbst-)Reflexion. Supervision und Coaching im Kontext der Hochschullehre. In B. Behrend, Voss, H.-P. & Wildt, J. (Hrsg.), *Neues Handbuch Hochschullehre* (L 3.4/1-30). Berlin: Raabe.
- Klinkhammer, M. (2007b). Supervision und Coaching für Wissenschaftler/innen. In R. Haubl & B. Hausinger (Hrsg.), *Supervisionsforschung – Morgen beginnt heute*. Bericht zur gemeinsamen Tagung des Sigmund-Freud-Institutes und der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) vom 22.-23.9.06 in Frankfurt.

- Klinkhammer, M. (2007c). Zwischen C 4 und Hartz IV: Supervision und Coaching für Wissenschaftler/innen. In N. Tomaschek (Hrsg.), *Perspektiven systemischer Entwicklung und Beratung von Organisationen* (S. 260-275). Heidelberg: Carl-Auer.
- Knapp, G.-A. (1990). Zur widersprüchlichen Vergesellschaftung von Frauen. In E.-H. Hoff (Hrsg.), *Die doppelte Sozialisation Erwachsener. Zum Verhältnis von beruflichem und privatem Lebensstrang* (S. 17-52). Weinheim, München: DJI.
- Mertens, M. (2006). Begleitung und Beratung neu berufener Professor/innen in der Universität Bremen. *Organisations- und Personalentwicklung* 3, 69-72.
- Rabelt, V., Büttner, T. & Simon, K.H. (Hrsg.) (2007). *Neue Wege in der Forschungspraxis. Begleitinstrumente in der transdisziplinären Nachhaltigkeitsforschung*. München: oekom.
- Rappe-Giesecke, K. (1999). Diagnose in Supervision und Organisationsberatung. In H. Pühl (Hrsg.), *Supervision und Organisationsentwicklung* (S. 319-331). Opladen: Leske + Budrich.
- Rappe-Giesecke, K. (2000). Vom Beratungsanliegen zur Beratungsvereinbarung. In H. Pühl (Hrsg.), *Handbuch der Supervision 2* (2. Aufl., S. 18-29). Opladen: Leske + Budrich.
- Reinhard, C., Kerbst, R. & Dorando, M. (Hrsg.) (2006). *Coaching und Beratung an Hochschulen*. Bielefeld: UVW-Verlag.
- Wildt, J., Szczyrba, B. & Wildt, B. (Hrsg.) (2006): *Einführung in die hochschuldidaktischen Beratungsformate – Consulting, Coaching und Supervision*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Zeitschrift „Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung (P-OE)“ seit 2005 im Universitätsverlag Webler.
- Zeitschrift für „Beratung und Studium“ seit 2005 im Universitätsverlag Webler.
- Zimmermann, K. (2000). *Spiele mit der Macht in der Wissenschaft. Passfähigkeit und Geschlecht als Kriterien für Berufungen*. Berlin: edition sigma.

Monika Klinkhammer, Dr. phil., Sozial- und Erziehungswissenschaftlerin, selbstständige Tätigkeit im Bereich Supervision, Coaching, Training und Psychotherapie. Schwerpunkte: Training für (neu berufene) Professor/innen und Führungskräfte, Karriereplanung und Profilierung in der Profession Wissenschaft, Promotions- und Habilitations-Coaching, Berufungstraining, Hochschuldidaktik sowie Gendermainstreaming an Hochschulen. Mitglied im Coachingnetz-Wissenschaft (www.coachingnetz-wissenschaft.de). E-Mail: Monika.Klinkhammer@t-online.de, www.MonikaKlinkhammer.de.