

Dr. Monika Klinkhammer, Michael Pohl & Dr. Margarete Hubrath

Tagungsbericht „Coach me if you can“ – Zur Gestaltung von Coachingprogrammen an Hochschulen

Unter dem Motto „Coach me if you can“ begegneten sich am 19. April 2010 in Köln erstmalig über 40 Fachleute, die Verantwortung für Coachingprogramme an deutschen und schweizerischen Hochschulen tragen. Sie trafen sich auf Einladung des „Coachingnetzes Wissenschaft“, einem vor fünf Jahren gegründeten Zusammenschluss von zertifizierten und auf den Wissenschafts- und Hochschulbereich spezialisierten Coaches und Supervisor/innen. Um die „Bedeutung und Umsetzung von Coaching in der Wissenschaft“ systematischer zu erfassen, waren im Vorfeld 97 Coachingverantwortliche an 56 Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt worden.¹ Die Ergebnisse der Befragung – geantwortet haben 42 Personen aus 35 Hochschulen - wurden präsentiert und anschließend in folgenden Fokusgruppen vertieft:

1. Wie finden wir geeignete Coachs? Auswahlkriterien und –verfahren beim Aufbau eines Coachpools
2. Brauchen unterschiedliche Zielgruppen spezifische Coachingangebote?
3. Programme zum Laufen bringen: Wie erreichen wir unsere Zielgruppe(n)?
4. Wie war die Zusammenarbeit? Evaluation von Coachingprozessen

Als Hauptergebnis der Befragung ebenso wie der Tagung kann festgehalten werden, dass Coaching eine passgenaue und dringend benötigte Unterstützung für hochqualifizierte Wissenschaftler/innen bietet und mittlerweile als ein wichtiges und hoch wirksames Instrument der akademischen Personalentwicklung eingestuft wird. Für die Wirksamkeit von Coaching wird aus der Sicht der Hochschulen eine zertifizierte Ausbildung der Coaches als ebenso wichtig bewertet wie eine fundierte Feldkenntnis.

¹ Bei der Erhebung handelt es sich um keine Repräsentativumfrage; dennoch geben die Ergebnisse einen guten Einblick in den aktuellen Stand der Entwicklung von Coachingprogrammen an Hochschulen.

„Coach me if you can“ – was soll am Coaching im Hochschulbereich ungewöhnlich sein? Schnell wurden im Rahmen der Tagung auch die Herausforderungen deutlich, Coachingprogramme an Hochschulen zu implementieren: So werden zum einen besondere Anforderungen an die Coaches gestellt: neben besonderen Feld- und Beratungskompetenzen ist eine genaue Kenntnis der aktuellen Veränderungen im Wissenschaftssystem vonnöten. Zum anderen ist auch die Beratungslandschaft in der Wissenschaft durch zahlreiche Besonderheiten gekennzeichnet.

Schon die soziometrische Aufstellung zum Tagungseinstieg spiegelte dies: Coaching wird mittlerweile zwar bundesweit an vielen Hochschulen angeboten – 86 % der Befragten gaben an, dass Coaching in ihrer Hochschule eingesetzt wird –, die geographische Verteilung der Rückläufe erweist jedoch eine Konzentration auf Westdeutschland, insbesondere auf NRW und die Rheinschiene. Auch die institutionelle Verankerung von Coaching an Hochschulen ist sehr different. Neben den klassischen Personalabteilungen (21 Nennungen) sind hier Stabsstellen, Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte (13 Nennungen), hochschuldidaktische Einrichtungen (5 Nennungen), Weiterbildungseinrichtungen, Career Center, Mentoringprogramme oder Graduiertenschulen verantwortlich aktiv. Ebenso stellt sich der Entwicklungsstand der einzelnen Coachingangebote vor Ort höchst unterschiedlich dar. Es gibt Hochschulen, die auf PE-Konzepten basierende, erprobte und standardisierte Coachingprogramme entwickelt haben ebenso wie Hochschulen und Forschungseinrichtungen, die hier noch in den „Kinderschuhen“ stecken – und bei 14 % der Befragten ist Coaching in ihren Einrichtungen noch gar nicht implementiert. Zentrale Fragen und Schlüsselthemen der Tagung waren deshalb:

- Wie sind der Stand und die Entwicklungen von Coaching in der Wissenschaft?
- Welche Standards werden für Coaching an Hochschulen und Forschungseinrichtungen zugrunde gelegt?
- Welche Qualitätskriterien erfordert erfolgreiches Coaching in der Wissenschaft?
- Welche Coachingkonzepte sind für welche Zielgruppen geeignet?
- Wie lassen sich Coachingprogramme an Hochschulen implementieren?

Verantwortliche von Coachingprogrammen stehen meist vor dem Problem, geeignete Coaches vor Ort zu finden, die dem Coaching von Wissenschaftler/innen gewachsen sind. Zielgruppenspezifische Beratungskompetenzen sind erforderlich, denn die Anforderungen und Arbeitsbedingungen können je nach wissenschaftlicher Statusgruppe und Fachdisziplin erheblich divergieren. Die von den verschiedenen Programmen adressierten Zielgruppen

machen die Differenzierungen deutlich: Neben den „klassischen“ Zielgruppen der (neu berufenen) Professor/innen, Nachwuchswissenschaftler/innen, Promovend/innen und Führungskräften im Wissenschaftsmanagement wie der Verwaltung werden auch explizit Geschäftsstellenleitungen, Präsidiumsmitglieder, Gleichstellungsbeauftragte, oder Techniker/innen genannt. Hier sind Coaches mit zielgruppenspezifischen Beratungskompetenzen gefordert.

Die Herstellung einer tragenden Beratungsbeziehung auf Augenhöhe – etwa mit Professor/innen und Hochschulleitungen – fordert von den Coaches, sich in einem spezifischen Spannungsfeld zu bewegen, das von drei Faktoren bestimmt wird: von expliziten Statusunterschieden, von dem nicht selten anzutreffenden „Hochstaplersyndrom“ und von der Sorge, bei Inanspruchnahme von Coaching als defizitär bewertet zu werden.

Was qualifiziert Coaches aus Sicht der Programmverantwortlichen für die Arbeit mit Wissenschaftler/innen? Die in der Befragung am häufigsten genannten Kriterien für die Auswahl von Coachs sind Feldkompetenz in der Wissenschaft (22 Nennungen) und eine zertifizierte Coachingausbildung (15 Nennungen) gefolgt von Referenzen (10 Nennungen), mehrjähriger Beratungsexpertise (4 Nennungen) und Erfahrungen mit der Zielgruppe (5 Nennungen). Vereinzelt werden Gendersensibilität, regionale Verortung, fachliche Nähe, Spezialkenntnisse, die Honorargestaltung sowie eine positive Evaluation als Auswahlkriterien für Coaches genannt. Die Hochschulen erwarten von der Zusammenarbeit mit Coaches zudem absolute Vertraulichkeit und Diskretion, Distanz zur Einrichtung, Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit, Transparenz, die Bereitschaft zum Austausch sowie Professionalität und Qualität der Beratungsarbeit. In geringerem Maß werden die Bereitschaft zu einer längerfristigen Zusammenarbeit, Loyalität, eine wertschätzende Haltung, ein hierarchiefreier Blick, Flexibilität, die Fähigkeit zur Selbstkritik sowie eine gute Vernetzung mit anderen Wissenschaftscoaches erwartet.

Das Matching erfolgt bei der Mehrzahl der Befragten (21 Nennungen) in einem gemeinsamen Prozess: dabei macht die Hochschule entweder Vorschläge oder berät bei der Auswahl des/der Coach. In 12 Programmen wählt die Hochschule die/den Coach alleine aus und in wenigen Fällen hat der/die Coachee die freie Coachwahl (3 Nennungen).

Während die meisten befragten Hochschulen derzeit externe Coaches beauftragen, etwa um möglichen Interessens- und Rollenkollisionen vorzubeugen, setzen einzelne Hochschulen auf ein internes Beratungs- und Coachingangebot, wie es z.B. an vielen Hochschulen in den USA praktiziert wird.

Ein besonderer Vorteil von Coaching liegt aus Sicht der Befragten in der Möglichkeit, Angebote individuell und zielgruppengerecht zuschneiden und flexibel einsetzen zu können. Demzufolge werden überwiegend relativ kurze Coachingprozesse mit einem Umfang von drei bis zehn, meist drei bis fünf eineinhalbstündige Sitzungen angeboten. Zudem überwiegen Coachings im Einzelsetting vor dem Gruppensetting; letzteres wird vorwiegend für Promovend/innen oder im Kontext der Hochschuldidaktik angeboten und gar nicht für Professor/innen oder Führungskräfte.

Auffällig ist, dass Coachingprozesse von nur 70 % der Befragten evaluiert werden, meist mit Hilfe von Fragebögen (13 Nennungen) oder durch persönliche Gespräche (9 Nennungen). Hintergründe dazu können der noch geringe Implementierungsgrad vieler Coachingprogramme sein sowie die generelle Herausforderung, Coachingprozesse unter Berücksichtigung der Vertraulichkeit adäquat zu evaluieren.

Als ein wichtiges Fazit der Tagung ist festzuhalten, dass Begriff und Verständnis von „Coaching“ im Wissenschaftsbereich noch weiterer Schärfung bedürfen. Hier ist insbesondere auch eine Abgrenzung von anderen Personalentwicklungsinstrumenten wie z.B. Mentoring zu leisten.

Vor dem Hintergrund der aktuell im Hochschulbereich stattfindenden gravierenden strukturellen Veränderungen wurde im Verlauf der Tagung zudem deutlich, dass Coaching vielfach als „Platzhalter“ für einen auf der individuellen wie institutionellen Ebene verstärkt wahrnehmbaren Bedarf nach Reflexion und Unterstützung dient. Dies birgt einerseits die Gefahr, das Beratungsformat Coaching quasi als „Allheilmittel“ zu überhöhen und damit eine Enttäuschung gleichsam vorzuprogrammieren. Andererseits zeigt sich daran, wie wichtig und notwendig die konzeptionelle Verknüpfung von Coachingprogrammen mit OE- und anderen PE-Maßnahmen ist.

Coaching kann dabei zum Türöffner für komplexe Beratungsprozesse und konzeptionell aufeinander abgestimmte Strategien der Organisationsveränderung von Hochschulleitungen werden. Jedoch erfordert dies im Coaching mitunter, eine regelrechte Gratwanderung zu bewältigen, nämlich Personalentwicklung zu realisieren, ohne gleichsam als „verdeckte Leitung“ instrumentalisiert zu werden. Daher gilt es, der Implementierung von adäquaten Rahmenbedingungen besondere Aufmerksamkeit zu widmen, da eine Verlagerung strukturell bedingter Spannungsverhältnisse in die individuelle Verantwortung hinein nachhaltige Entwicklungen erfahrungsgemäß eher behindert.

Zum Tagungsende wurde ein weiterer regelmäßiger Austausch vereinbart. Geplant ist eine Fortführung der Arbeitstagungen im Zweijahresrhythmus. Ein wichtiges Thema wird dabei neben der Implementierung von Coachingprogrammen für unterschiedliche Zielgruppen an Hochschulen insbesondere die Qualifizierung von Coaches für den Wissenschaftsbereich sein. Da jedoch schon heute an vielen Hochschulen wirksame Programme entwickelt und umgesetzt werden, darf das Fazit der anwesenden Programmverantwortlichen und Beratungsexpert/inn/en durchaus lauten: Yes, we can.

Kontakt: www.coachingnetz-wissenschaft.de

Dr. Monika Klinkhammer, Michael Pohl & Dr. Margarete Hubrath, Gründungsmitglieder des „Coachingnetz Wissenschaft“