



Wie Zusammenarbeit wirksam wird

Damit die Kooperation externer Coaches mit Hochschulen und Personalentwicklung gelingt, bedarf es einiger institutioneller Voraussetzungen. Im Idealfall erwächst daraus ein Wissenskreislauf, der die Organisation stärkt.

Unsere Partner und Experten

duz Praxis coaching

entsteht in Kooperation mit dem bundesweiten Coachingnetz Wissenschaft www.coachingnetz-wissenschaft.de

Zum Nachlesen

Weitere Schwerpunkte zum Coaching in der Wissenschaft finden Sie in folgenden Ausgaben des duz MAGAZINS: 03/2017 (S. 60-71), 11/2017 (S. 66-81).

von ANETTE HAMMERSCHMIDT und FRANZISKA JANTZEN

Die Wirksamkeit von Coachingmaßnahmen hängt zweifellos von der Haltung und Qualifikation der Coaches einerseits sowie dem Zusammenspiel zwischen Coach und Coachee andererseits ab. Aber auch die institutionellen Rahmenbedingungen spielen in die Coaching-situation hinein. Sie bilden den Kontext, in dem die Coachings stattfinden, und haben schon vor der ersten Sitzung prägende Wirkung auf das Setting sowie die Erwartungen, Überzeugungen und Haltung, mit denen sich Coach und Coachee begegnen. Für die erfolgreiche Zusammenarbeit gibt es zuträgliche und hinderliche Rahmenbedingungen, die hier beleuchtet werden.

Die gute Nachricht zuerst. An vielen Hochschulen gibt es inzwischen institutionalisierte

Personalabteilungen, die in den letzten Jahren mit kompetenten Mitarbeitern und einem durchdachten Konzept Coachings für verschiedene interne Zielgruppen eingeführt und etabliert haben. Sofern die Leitung der Hochschule oder des Forschungsinstituts Sinn und Notwendigkeit einer institutionalisierten Personalentwicklung erkennt, bekommt diese nicht nur die notwendige strategische Bedeutung, sondern auch die Anerkennung und Akzeptanz, die gute Personalarbeit braucht, um im Sinne der Institution zu agieren. Wie so oft ist es das Zusammenspiel verschiedener Akteure – hier zwischen Personalabteilung und ihrem institutionellen Kontext –, das die entsprechenden Strukturen, Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit von Coaching möglich macht.

Erfolgsfaktoren

Auffällig ist, dass in diesen Fällen die Personalarbeit in der Regel von erfahrenen „Personalern“ geleitet wird, die bisweilen auch eine Coaching- oder vergleichbare Ausbildung mitbringen, Zugang zu den oberen Hierarchien – der Hochschulleitung, den Dekanaten und Professorinnen und Professoren – haben und sich als kompetente Partnerinnen und Partner Anerkennung verschaffen können. Coachings sind hier ein Instrument unter anderen Personalentwicklungsmaßnahmen, die aufeinander abgestimmt sind. Wenn das Konzept stimmig ist, klar ist, welche Rolle Coachings in der Institution spielen, was sie leisten können und was nicht, dass sie als Weiterentwicklungs-, nicht als Strafmaßnahme gedacht sind, haben Coach und Coachee schon mal gute Ausgangsbedingungen, um sich auf den Entwicklungsprozess zu konzentrieren, statt im Verborgenen zu agieren, Zwickmühlen zu bearbeiten oder unrealistische Erwartungen erfüllen zu wollen.

Neuberufene sowie Nachwuchs begleiten

Die systematische Begleitung von Neuberufenen zum Beispiel, in deren Rahmen auch Einzelcoaching angeboten wird, ist an vielen Hochschulen inzwischen ein gängiges Instrument der Personalentwicklung. Nicht selten werden Neuberufene in der Berufsverhandlung auf diese Möglichkeit hingewiesen und ein Budget für eine längerfristige Inanspruchnahme von Coaching verhandelt. Ähnlich positiv – im Sinne der Akzeptanz, Passfähigkeit und Integration in ein Gesamtkonzept – läuft es in einigen Mentoringprogrammen und anderen aufeinander abgestimmten Angeboten für den wissenschaftlichen Nachwuchs, in deren Rahmen Einzelcoaching angeboten wird, um beispielsweise noch offene Karrierefragen unter vier Augen zu vertiefen und individuelle Strategien zu entwickeln, für die es im Seminarprogramm zu wenig Raum gibt oder Vertraulichkeit besonders wichtig ist.

Klarheit und Auftragsklärung

Die interne Klärung über die Möglichkeiten und den Auftrag der Personalarbeit ist eine Voraussetzung für eine gute Auftragsklärung mit externen Anbietern. Systemisch betrachtet wird die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen der Organisation einschließlich ihrer Strukturen und Prozesse mit den Personalverantwortlichen und von diesen mit Coachees und externen Coaches im Idealfall zu einem Entwicklungskreislauf, der alle Beteiligten stärkt.

Akzeptanz der Personalentwicklung

In der Realität läuft es allerdings oft nicht ganz so rund. Nicht selten liegt es allein daran, dass die Personalentwicklung in der eigenen Organisation nicht die Akzeptanz findet, die sie braucht, um agieren zu können. Das mag an

den Qualifikationen der Personalverantwortlichen liegen, an der schlechten Personalausstattung des Bereichs, einem eingeschränkten institutionellen Handlungsspielraum oder an der mangelnden Bereitschaft anderer Akteure – oftmals auf Leitungsebene –, etwas im System zu verändern, Missstände anzuerkennen und den Status quo infrage zu stellen. Allein schon die Doppelstruktur von Verwaltung und Wissenschaft erschwert das Zusammenspiel. Interessen und Sichtweisen finden oft nicht zusammen.

Schnittstellen werden dann als lästige Beeinträchtigungen statt als Nahtstellen für Zusammenarbeit und gemeinsame Ziele erlebt. Oft hat Personalentwicklung keine Priorität gegenüber anderen strukturellen und organisatorischen Themen. Erst der Unialltag, dann die Drittmittel und dann lange gar nichts. Unter solchen Umständen fehlt ihr sowohl die strategische Einbindung als auch eine eigene Strategie mit einem übergeordneten Ziel vor Augen, das über Einzelmaßnahmen, die sporadisch oder gar willkürlich gestreut werden, hinausgeht.

Coaching braucht Einbindung

Als Einzelmaßnahmen werden Coachings nicht nur zentral, sondern oft auch dezentral in einzelnen Fakultäten, Instituten, Clustern, Forschungsverbänden und Sonderforschungsbereichen sowie Gleichstellungsbüros angesiedelt. Auch da reicht die Spannbreite von „gut eingebunden“ bis „sporadisch“. Hin und wieder gleichen sie Feuerwehrmaßnahmen für besonders belastete Individuen, die „Hilfe nötig haben“. Oder offenen Angeboten, die von Menschen genutzt werden, die mal Erfahrung mit dem Instrument Coaching sammeln möchten.

So unterschiedlich die Motive sind, als einzelne Maßnahmen mögen diese Coachings sogar wirksam sein, aber ihre Wirkung bleibt isoliert, auf den einzelnen Coachee beschränkt ohne Auswirkungen auf die Organisation als Ganze. Coachings laufen unter solchen Bedingungen gar Gefahr, die Verantwortung für institutionelle und strukturelle Probleme auf den Einzelnen abzuwälzen und ungewollt eine Bürde mehr auf deren Schultern abzuladen. Statt Entlastung zu bringen, leisten sie dann subtil einen Beitrag zur allgemein verbreiteten Überlastung.

Coaching als Feigenblatt

Auch damit haben externe Coaches zu kämpfen. Wenn etwa Coaching für Mitarbeitende auf befristeten Stellen angeboten wird, die in direkter Konkurrenz zueinander stehen. Konstellationen, in denen nur einige wenige am Ende

Oft hat Personalentwicklung keine Priorität gegenüber strukturellen Themen

Foto: privat



Dr. Anette Hammerschmidt

ist seit 2002 als Beraterin, Trainerin und Coach selbstständig. Sie arbeitet sowohl im Hochschul- und Wissenschaftsbereich als auch für die Wirtschaft. Ihre Schwerpunkte sind Führungsthemen, Selbstführung, Gestaltung von Übergängen, Organisationsentwicklung und internationale Zusammenarbeit.



 www.crosscultural-orientation.com

Foto: privat



Franziska Jantzen

ist seit 2001 Coach und Beraterin. Sie ist im Coachpool vieler Hochschulen und unterstützt Professoren, Neuberufene und Postdocs insbesondere in der Karriereplanung, vor Auftritten und in der Bewältigung komplexer Anforderungen.

 www.jantzen-entwicklungen.de

eines Förderzeitraums eine unbefristete Stelle an der jeweiligen Universität bekommen können und die Evaluationskriterien, nach denen die Entscheidung getroffen wird, obendrein lange im Unklaren gelassen werden. In dieser individuell als äußerst stressig erlebten Situation wird Coaching zum Feigenblatt für strukturelle Probleme. Der Versuch, eine bekanntermaßen schwierige Situation zu bewältigen, findet auf der falschen Ebene statt. Wo es einer strukturellen Lösung auf Ebene der Organisation bedarf, kann individuelles Coaching nicht die Lösung bieten. Ähnlich verhält es sich in den Fällen, in denen bekanntermaßen „der Chef schwierig ist“ und Coaching eingesetzt wird, um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu ermöglichen, damit umzugehen. Man kann Strategien entwickeln, sich vom cholerischen Chef abzugrenzen. Das mag individuell sogar den Umgang erleichtern. Wenn allerdings sonst nichts geschieht, dann ziehen sich die Organisation und ihre Entscheidungsträger durch diese Intervention diskret aus der Verantwortung, die Probleme dort zu lösen, wo sie entstehen, und auf Organisationsebene auf eine wertschätzende Führungskultur hinzuarbeiten.

Kommunikation innerhalb der Organisation

Unter solchen Bedingungen ist selbstredend auch die Kommunikation über Ziel und Zweck des Coachingangebots innerhalb der Organisation schwierig. Oftmals ist nicht für alle transparent, wer und wie man Zugang zu Coaching bekommt. Manche wissen davon, andere haben nie davon gehört und viele haben keinen Einblick, unter welchen Bedingungen man in den Genuss einer solchen Leistung kommt. Schwierig wird es vor allem, wenn Coachees schriftlich und ausführlich ihre Coachinganliegen begründen sollen, um eine Finanzierung zu erhalten. Coaching braucht Vertraulichkeit! Ohne diese Grundlage geht es nicht. Wenn solche Begründungen dann noch von mehreren Personen selbst in wohlmeinender Absicht in einer Auswahlkommission diskutiert und bewertet werden, ist Vertraulichkeit nicht mehr gewährleistet. Im Falle der Ablehnung kann es bei den Antragsstellenden auch zu Schamgefühl, der Sorge, sich mit ihrem Anliegen lächerlich gemacht zu haben, oder dem Eindruck, noch einmal mehr mit ihren Sorgen alleine gelassen zu sein, führen. So können schon die Auswahlverfahren, sei es aus Unerfahrenheit oder weil die Finanzierungsmittel an Konditionen gebunden und knapp bemessen sind, die Zusammenarbeit torpedieren, noch bevor es zur Auftragsklärung zwischen Coach, Coachee und Personalabteilung kommen konnte.

Wie gute Zusammenarbeit gelingt

Unterstellen wir den wünschenswerten Fall, dass externe Coaches die Qualifikationen mitbringen, die sie zu Profis machen – welche

Kernvoraussetzungen braucht es aus Perspektive dieser Coaches für eine gute Zusammenarbeit?

- Klarheit aufseiten der Auftraggeber darüber, was Coaching als Instrument leisten kann und was nicht ins Coaching gehört bzw. darüber hinausgeht. Hilfreich ist hier ein Coachingkonzept, das innerhalb der Organisation sowie für Externe transparent kommuniziert wird.
- Idealerweise ein gutes Matching zwischen Coach und Coachee, also Unterstützung bei der Auswahl durch die Personalentwicklung. An vielen Hochschulen hat sich der Aufbau eines Coachpools bewährt. So stehen bei Bedarf für unterschiedliche Zielgruppen Coaches mit spezifischen Erfahrungen und Kenntnissen zur Verfügung.
- Klare Vereinbarungen über Ziele und Rahmenbedingungen des Coachings als Basis für eine gute gemeinsame Auftragsklärung.
- Strikte Vertraulichkeit im Umgang mit den Anliegen der Coachees in der Organisation, also keine detaillierte schriftliche Darlegung ihres Anliegens.
- Angemessene Finanzierung, an der sich eventuell auch die Coachees beteiligen. Schnuppercoachings bewähren sich nicht unbedingt und wecken bisweilen falsche Erwartungen, vor allem wenn der erste Termin finanziert wird und die Folgetermine auf eigene Kosten gehen.
- Sehr intensiv und nachhaltig ist oftmals die Verbindung von themenspezifischen Workshops mit ein paar anschließenden Folgecoachings. Der Rahmen sollte abgesteckt und klar sein.

Und künftig wäre mehr von dem systematischen Austausch wünschenswert, der bereits an ein paar wenigen Institutionen praktiziert wird. Da externe Coaches mit verschiedenen Institutionen und innerhalb einer Organisation oft über Jahre mit unterschiedlichen Abteilungen und Personen zusammenarbeiten, haben sie einen breiten Überblick sowie einen tiefen Einblick. Das Wissen der Coaches über das System, über Hindernisse, die sich womöglich leicht beheben ließen, über alternative Ansätze, könnte in spezifischen Veranstaltungen zusammengetragen werden und der Institution zufließen. Wenn die Formate so angelegt sind, dass die Vertraulichkeit zwischen Coach und Coachee gewährleistet bleibt und gleichzeitig Strukturelles angesprochen werden kann, könnte es hier zu einer ganz neuen und sehr ertragreichen Zusammenarbeit kommen. Coaching und Organisationsentwicklung gingen dann nicht nur Hand in Hand, sondern wären auch rückgekoppelt und würden die Rolle der Personalarbeit im System stärken. Weiterentwicklung 4.0 sozusagen. So würde auch die Zusammenarbeit zu einer runden Sache.