

# Wer was braucht

Fragen nach Coachingbedarf, Themen und Ziele sind nicht nur für die Institutionen und Auftraggeber, sondern auch für die Coachees von großer Wichtigkeit und entscheidend für den Erfolg des Coachings. Anhand von zwei Fallbeispielen soll hier ein Einblick in Coachingprozesse im Bereich Wissenschaft gegeben werden.

von MONIKA KLINKHAMMER und SILKE OEHRLEIN-KARPI

Das Coaching im ersten Fallbeispiel ist Bestandteil eines Mentoring-Programms und kann der Zielgruppe „Promovierende“ zugeordnet werden. Das zweite Beispiel stammt aus der Zielgruppe „Professorinnen/Professoren“. Beide Fallbeispiele verdeutlichen, dass und wie im Coachingprozess neue Themenstellungen auftauchen und Ziele sich entwickeln können und – abhängig vom Coachingverlauf – auch müssen. Die Fallbeispiele wurden anonymisiert, in einigen Aspekten teils aus verschiedenen Coachingprozessen gebündelt und Geschlecht, Fachdisziplin oder markante persönliche Aspekte so verändert, dass eine Wiedererkennung nicht möglich ist.

## Erstes Fallbeispiel: Promovendin

Frau X ist Promovendin der Biochemie an einem Uniklinikum. Das Coaching findet im Rahmen eines Mentoring-Programms statt.

Das Setting ermöglicht ein 60-minütiges Erstgespräch und drei Coaching-Sitzungen à 90 Minuten im Abstand von jeweils vier Wochen. Die übergeordnete Zielsetzung des Mentoring-Programms ist die „Entwicklung einer tragfähigen Strategie für eine wissenschaftliche Führungskarriere von Frauen“.

## Erstgespräch und Coachinganliegen:

Die Coachee erlebt sich in einer unklaren Betreuungssituation im Rahmen eines Kooperationsprojektes. Ihr Doktorvater ist als Institutsleiter, der in seiner Scientific Community hohes Ansehen genießt, sehr häufig unterwegs. Ein ambitionierter Oberarzt aus dem Uniklinikum ist Co-Betreuer und qualifiziert sich aktuell für eine Außerplanmäßige Professur. Er hat deswegen großes Interesse, gemeinsam mit der Coachee zu publizieren. In Abwesenheit des Institutsleiters



„Mit Hilfe des Coachings kann der Coachee seine Möglichkeiten im Umgang mit den situationsbedingten Abhängigkeiten ausloten“

## Checkliste für Auftraggeber

Drei „W“ für Auftraggeber:

### Wozu?

Welchen Organisationszielen dient das Coachingangebot (Top Down?) – beispielsweise Personalentwicklung, Personalbindung, Nachwuchsgewinnung, Umsetzung von Zielvereinbarungen mit Ministerium, Qualität der Lehre, Bestandteil eines Studiengangs, Dual Career, Frauenförderung?

Ist Coaching ein selbstverständliches Instrument der Personalentwicklung oder eher eine „Feuerwehr“ im Krisen- und Konfliktfall?

### Wer?

Welche Zielgruppen sollen angesprochen und unterstützt werden? Werden diese Statusgruppen, Berufsrollen, Funktionen aufgaben- oder anliegenbezogen definiert?

### Wie?

Wie soll die Umsetzung erfolgen? Internes oder externes Coaching? Wie werden Ziele und das Setting im zugrunde liegenden Coachingprogramm und -konzept definiert?



### Ausführliche Checklisten

[www.coachingnetz-wissenschaft.de/material/](http://www.coachingnetz-wissenschaft.de/material/)

ist die Zusammenarbeit produktiv und effizient. Mehrere Manuskripte liegen zum Einreichen bereit. In den seltenen Fällen, in denen Gespräche zu dritt stattfinden, zeigt sich ihr Doktorvater wenig interessiert an den aktuellen Arbeiten und deren Veröffentlichung und bringt stattdessen immer wieder neue Projektideen ein. Er erwartet, dass die Coachee diese aufgreift und zeitnah entsprechende Experimente durchführt. Eine Zielformulierung für ihre Arbeit fehlt; die Promotion zieht sich bereits über vier Jahre hin. Die Coachee fühlt sich ausgeliefert und ist frustriert, weil ihr eigenes wissenschaftliches Vorankommen aufgrund des Machtgerangels ihrer beiden Vorgesetzten auf der Strecke bleibt.

Die Doktorandin möchte ihre Dissertation innerhalb der nächsten zwölf Monate gerne inklusive Verteidigung abgeschlossen haben. Sie will mithilfe des Coachings ihre Möglichkeiten im Umgang mit den situationsbedingten Abhängigkeiten ausloten und sich bei ihren beiden Betreuern mit ihrem Ziel klarer positionieren. Dadurch soll auch ihre Motivation, als Wissenschaftlerin zu arbeiten, wieder steigen. Das Gefühl von Abhängigkeit blockiert die Coachee. Sie erkennt, dass sie vor allem mehr Autonomie und Gestaltungsspielraum braucht.

### Coachingverlauf und Interventionen:

1. Zur Klärung der Frage, welche inneren Anteile sich bei der Coachee hinsichtlich der Betreuungssituation zu Wort melden, bietet die Coachin eine Visualisierung des „inneren Teams“ als ein auf der Transaktionsanalyse (TA) basierendes methodisches Konzept an. Die Coachee merkt sofort, dass ihr sonst so starker „Macherin“-Anteil sehr leise in den Hintergrund getreten ist und von der Stimme der „Ohnmacht“ völlig übertönt wird. Aus vielen biografischen Erfahrungen weiß sie, dass der „pro-aktive, lösungsorientierte“ Anteil in ihr eigentlich ihre stärkste Kraft ist. Sie sorgt dafür, dass diese wieder die Führung übernimmt.
2. Rollenklärung in der aktuellen Betreuungssituation mit den beiden Vorgesetzten: Welche formalen und informellen Rahmenbedingungen müssen berücksichtigt werden? Welche Rolle spielt die Coachee in der Triade? Wer übernimmt wofür Verantwortung und wo wird damit unangemessen umgegangen? Wo tun sich bei dieser Betrachtung Frei- oder Spielräume für sie als Doktorandin auf? Es wird schnell deutlich, dass sie nur über eine veränderte Kommunikation mit beiden Betreuern ihre Ziele erreichen kann.

## Checkliste für Coachees

Drei „W“ für Coachees:

### Wozu?

In welchen Rollen, beruflichem Status und Aufgabenfeld bewege ich mich aktuell? Welche Ziele will ich erreichen? Welche berufsbezogenen Themen, Anliegen, Probleme, Herausforderungen beschäftigen oder belasten mich? Welche davon können durch professionell unterstützte Selbstreflexion in einem dialogischen Beratungsprozess bearbeitet, gelöst und geklärt werden? Gegenfrage: Sind eine Weiterbildung/ein Zertifikatsprogramm, Fachberatung, kollegialer Austausch oder sonstige Maßnahme besser geeignet? (s. Beitrag S. 74-75)

### Wer?

Wer könnte ein zu meinem Status, meinen Rollen, Aufgaben und Funktionen in der Organisation passendes Coachingprogramm haben? Wer kommt als Coach infrage – mit welchen Themen sollte er/sie sich auskennen und über welche besonderen Qualifizierungen und Kompetenzen verfügen (Sprachkenntnisse, Themen-, Methoden- oder Feldbezug)?

### Wie?

Welche Coachingprogramme existieren und bieten einen Themenbezug? Wie kann ich mein Anliegen und meine Ziele darstellen, damit mein Coachingbedarf mit dem angebotenen Coachingprogramm kompatibel und finanzierungswürdig ist? Wie viele Sitzungen brauche ich? Welche Art von Coaching benötige ich (zum Beispiel Team-, Forschungs-, Berufungs- oder Konfliktcoaching)?

3. Im weiteren Coachingprozess entwickelt die Coachee Schritt für Schritt eine Kommunikationsstrategie, die sie im Arbeitsalltag kontinuierlich umsetzt. Die Ergebnisse wertet sie in den Coachingterminen aus. Beim letzten Treffen ist sie schon deutlich zuversichtlicher, die Promotion innerhalb der nächsten acht Monate abzuschließen.

Ergebnis des Coachings ist die Erkenntnis der Coachee, dass sie die Fähigkeit besitzt, den Promotionsprozess in ihrem Sinne zu beeinflussen. Am Ende wird deutlich, dass sie noch zwei bis drei Coachinggespräche gebraucht hätte, um ihr Dissertationsvorhaben ganz abschließen zu können. Eine solche Auftragserweiterung ist im Mentoring-Programm jedoch nicht möglich.

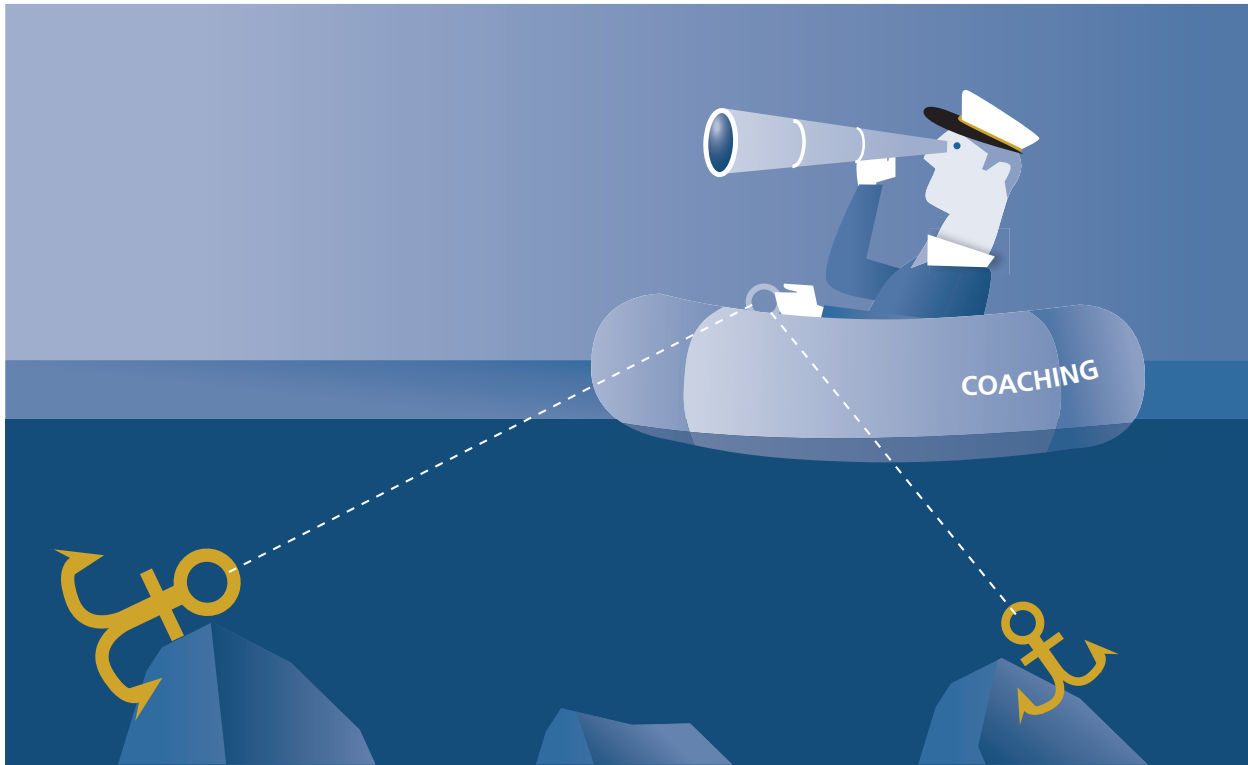
Aufgrund der zeitlichen Restriktionen war es erforderlich, sich im Coaching auf die Strategie zu fokussieren, die dem Ziel der Klientin, ihre Dissertation innerhalb eines Jahres abzuschließen, diene. Andere, damit assoziierte Themen mussten wegfallen. Damit konnte der Coachingprozess selbst auch als Modell zur Zielfokussierung dienen – eine Fähigkeit, die die Klientin eben auch für die Abschlussphase ihrer Promotion benötigt.

### Zweites Fallbeispiel Professorin

Frau A, Ende 40, ist als Professorin neu berufen an ein renommiertes Institut. Die Habilitation liegt länger zurück. In der Zwischenzeit war sie in Vertretungsprofessuren und befristeten Professuren tätig. Sie konnte die Coachin bereits aus einem länger zurückliegenden Beratungsprozess. Die aktuelle Coachinganfrage besteht darin, eine Begleitung für den Start an der neuen Universität zu erhalten. Das Coaching erfolgt im Auftrag der Universität in einem Programm, das der Reflexion und Bearbeitung berufsrollenbezogener Fragestellungen und Herausforderungen von (neu berufenen) Professorinnen/Professoren und Führungskräften dient. Das Setting ermöglicht sechs Coaching-Sitzungen à 90 Minuten über max. ein Jahr.

### Erstgespräch und Coachinganliegen:

In der ersten Sitzung, zugleich das Kontraktgespräch, wird als Coachingziel vereinbart: ankommen in der neuen Rolle als Professorin. Es geht ihr um die bewusste Gestaltung des Einstiegs in die unbefristete Professur, den Statusübergang und die zeitgleiche Übernahme einer fachbereichsinternen Leitungsrolle. Thematische Schlagwörter sind



Personalübernahme, Raumbedarf und -verteilung, Einhaltung und Umsetzung der Berufungszusagen, Kommunikation auf Augenhöhe. Schon hier wird deutlich, dass ihre neue Arbeitssituation geprägt ist durch vielfältige und vielschichtige Rollen und Themen, durch Herausforderungen und Konflikte, die teils nicht auflösbare Ambivalenzen beinhalten.

**Coachingverlauf und Interventionen:**

In den folgenden Sitzungen werden Fragen der Personalführung und -planung (Führungsverständnis, Abhängigkeit von erfahrenen Mitarbeitern, Nachwuchsbetreuungskonzepte, Arbeits- und Präsenzzeiten, Aufgabenwahrnehmung auf Qualifizierungsstellen), Finanzierungs- und Publikationsstrategien, die Planung der Antrittsvorlesung, der erste große Konferenzauftritt in der neuen Leitungsrolle und der Umgang mit dem immer noch präsenten Vorgänger eingebracht. Die Coachee berichtet, sie habe Sorge, die vielfältigen Anforderungen der neuen Position nicht bewältigen zu können. Damit verbunden hat sie den Wunsch, ein Gleichgewicht zu finden zwischen ihren eigenen Bedürfnissen und den Anforderungen und Erwartungen, die mit ihren professionellen Rollen verbunden sind. In der Abschluss Sitzung wird das Thema Personalführung nochmals vertieft und der Gesamtprozess evaluiert.

Folgende Interventionen oder Coaching-Tools wurden über das inhärent dialogische Prinzip

hinaus angewendet: differenziertes Feedback, teils über Hypothesen oder konfrontative oder lösungs- und ressourcenorientierte Fragen (zur Wirkung der Person, zu formalen und informellen Arbeitsstrukturen, hierarchisierten Arbeitsbeziehungen, zu Handlungsstrategien), Rollenspiele, Visualisierungen (sowie Techniken zu Zeitmanagement und Arbeitsorganisation). Die Herausforderung bestand darin, das Coachingziel als Kompass im Blick zu behalten, gleichzeitig der Coachee Raum zur Benennung der Komplexität und der He-

„Die Herausforderung bestand darin, das Coachingziel im Blick zu behalten und gleichzeitig Raum zu lassen für Themen, die sich aus der Komplexität ergeben“

erausforderungen zu lassen, diese Themen auf das Wesentliche zu reduzieren und an ausgewählten Stellen zu sortieren, zu intervenieren und zu resümieren.

Die erarbeiteten Impulse, Strategien und das Feedback im Coaching empfand die Coachee als sehr unterstützend. Ihre Identitätsentwicklung und Rollen differenziert wahrzunehmen und in sie hineinwachsen zu können,

sei für sie sehr prägend gewesen. Sie habe gelernt, die professionellen Rollen aktiv mitzugestalten und bewusst zu inszenieren. Es sei für sie höchst relevant gewesen, Beratung in einem geschützten Rahmen organisieren und Schwächen und menschliche Themen besprechen zu können.

Das Fallbeispiel verdeutlicht, wie sich im Coachingprozess die ursprüngliche Zielsetzung geändert und ausgeweitet hat, indem verschiedene vielschichtige Themen situationsspezifisch und anwendungsnah konkretisiert wurden.

### Fazit

Die Fallbeispiele zeigen, wie schwer es ist, allein über die formale Zugehörigkeit zu einer Zielgruppe Vorhersagen darüber zu machen, wer welche Art von Coaching braucht. Gleichwohl ist es State of the Art, verbindlich Ziele und Setting im Dreieck (Organisation/Coachee/Coach) zu kontrahieren.

Deutlich wird, dass an die Zielsetzungen eine Vielzahl von Ambivalenzen gebunden sind: auf der einen Seite die Ziele und Anliegen seitens der Institution und Organisationseinheit sowie der entsprechend definierten Zielgruppe (1. Fall: Vorbereitung von Frauen auf eine wissenschaftliche Führungskarriere; 2. Fall: Klärung der Berufsrolle von Professoren und Führungskräften); auf der anderen Seite müssen in jedem Einzelfall Anliegen, Bedarf, Zielsetzung (1. Fall: Abschluss der Promotion; 2. Fall: Ankommen in der neuen Rolle als Professorin in herausfordernden Situationen) und deren Umsetzung im Coaching-Prozess durch Coachee und Coach herausgearbeitet und definiert werden – in der Regel in vorgegebenen, zeitlich engen Settings von drei bis sieben Sitzungen.

Eine Herausforderung ist jedes Mal, im Coaching die Komplexität von Zielen, Themen und Anliegen und hieraus entstehende teils unauflösbare Widersprüchlichkeiten – wie zum Beispiel souverän führen zu müssen und zugleich neu und unerfahren als Führungskraft zu sein – immer wieder angemessen zu balancieren und zu gestalten, den Beratungsprozess anzupassen und im Auge zu behalten.

Dabei dienen im Einzelfall die ursprünglich vereinbarten Coachingziele als Kompass für den Gesamtprozess. Zugleich müssen die Ziele je nach Prozessverlauf (verdeckte Themen und Themenvielfalt) differenzierbar und gegebenenfalls veränderbar sein. Auch müssen sie mit dem vereinbarten Setting und Rahmen des jeweiligen Coachingprogramms selbst kompatibel bleiben. Die Klärung des individuellen Coachingbedarfs und der damit verbundenen

Zielsetzungen ist so nicht nur ein Erfolgskriterium, sondern oftmals zugleich Teil der Lösung oder Lösungsfindung. Coaching bietet keine Patentrezepte oder Lernprogramme.

Zur Professionalität des Coaches gehört, sich möglicher Ambivalenzen bewusst und – vergleichbar einem Jongleur – in der Lage zu sein, sowohl den Wissenschaftskontext, das Anliegen der jeweiligen Institution als Anbieter von Coaching als auch die Besonderheiten der Zielgruppe und deren spezifischen Themen und Anliegen in ihrer Vielschichtigkeit und Dynamik zu betrachten und diese Bälle in Bewegung zu halten. Dadurch können im Sinne der eingangs formulierten Zielsetzungen im vorgegebenen Setting Lösungen, Strategien oder Klärungen entstehen, die für den Coachee mit Sinn verbunden sind und ihn in der beruflichen Tätigkeit, Rolle und Situation weiterbringen.

Es geht darum, Anliegen, Ziele und Themen der Beteiligten zu fokussieren, zu konzentrieren und damit Komplexität zu reduzieren, ohne gleichzeitig den Gesamtkontext aus dem Auge zu verlieren. In diesem Sinne ist Coaching planbar, eindeutig zieldefiniert und zugleich prozessorientiert und ergebnisoffen.

Für Programmverantwortliche stellt sich bei der weiteren Entwicklung der Coachingprogramme die Frage, ob und wie Zielgruppen, Anliegen und Themen differenziert berücksichtigt werden und zugleich dem Auftrag und den Zielen der Organisation am besten dienen.

„Es geht darum, Anliegen, Ziele und Themen aller Beteiligten zu fokussieren und damit Komplexität zu reduzieren“

Foto: privat



**Dr. Monika Klinkhammer** ist Mitinitiatorin des 2005 gegründeten Coachingnetztes Wissenschaft und arbeitet als Coach in Berlin.


 **Webseite**  
www.monikaklinkhammer.de

Foto: privat



**Dr. Silke Oehrlein-Karpi** ist als Coach im Hochschulbereich tätig. Ihre Schwerpunkte sind Karriereentwicklung, Selbstführung und Leadership. Zudem ist sie Mitglied im Coachingnetzwerk Wissenschaft.

 **Webseite**  
www.kte-coaching.de