

utb.

Hammerschmidt | Enke (Hg.)

Forschen Lehren Führen

Das ABC für die Hochschulkarriere



Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Böhlau Verlag · Wien · Köln · Weimar
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto
facultas · Wien
Wilhelm Fink · Paderborn
Narr Francke Attempto Verlag / expert verlag · Tübingen
Haupt Verlag · Bern
Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn
Mohr Siebeck · Tübingen
Ernst Reinhardt Verlag · München
Ferdinand Schöningh · Paderborn
transcript Verlag · Bielefeld
Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart
UVK Verlag · München
Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen
Waxmann · Münster · New York
wbv Publikation · Bielefeld

Anette Hammerschmidt, Neela Enke (Hg.)

Forschen, Lehren, Führen

Das ABC für die Hochschulkarriere

UVK Verlag · München

Onlineangebote oder elektronische Ausgaben sind erhältlich unter www.utb-shop.de.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über [<http://dnb.dnb.de>](http://dnb.dnb.de) abrufbar.

© UVK Verlag 2020

- ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG
Dischingerweg 5 · 72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Internet: www.narr.de

eMail: info@narr.de

Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart

Einbandmotiv: © iStockphoto · Heiko119

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

UTB-Nr. 5425

ISBN 978-3-8252-5425-4 (Print)

ISBN 978-3-8385-5425-9 (ePDF)

Ge-Danken

In so ein umfassendes Werk fließen, bis es spruchreif und schließlich druckreif ist, die Überlegungen, Anregungen und Gedanken vieler Menschen, denen wir als Herausgeberinnen an dieser Stelle herzlich danken wollen.

Unser Dank gilt allen Autor*innen für ihre vielfältigen Beiträge, die ihr fundiertes Wissen und ihre langjährige Erfahrung als Coaches und Expert*innen auf ihrem Gebiet auf wenige Seiten zu komprimieren wussten, um hieraus ein umfassendes und doch handliches Buch entstehen zu lassen. Ohne ihren Einsatz, trotz zuweilen widriger Umstände, und ohne ihre Geduld angesichts mehrerer redaktioneller Schleifen wäre dieses Kompendium nicht entstanden. Für uns hat sich auch hier wieder gezeigt, welcher Reichtum an Expertise sich im ‚Coachingnetz Wissenschaft‘ versammelt und Kreise des kollegialen Austauschs zieht, die über das Netzwerk hinaus unsere Partner*innen in Hochschule und Forschung einschließt.

Besonders danken möchten wir Claudia Eilles-Matthiessen und Monika Klinkhammer, die uns im Vorfeld noch in der Konzeptionsphase unschätzbar wertvolle Anregungen zu Kompetenzfeldern und Coachingsituationen gegeben haben, die in die Struktur des Buches und die Auswahl der Begriffe eingeflossen sind.

Wir danken allen, insbesondere Silke Ohrlein-Karpi, die mit ihrem scharfen Blick und feinen Sprachgefühl vielen Texten den letzten Schliff gegeben haben.

Und last, but definitely not least, gilt unser Dank Sarah Wodezki und Verena Hilpert, die all die Beiträge zusammengetragen, die Ruhe und den Überblick behalten, punktuell nachgehakt und uns an Deadlines und vieles mehr erinnert haben, damit aus diesem Fundus schließlich auch ein Buch wird.

München, Berlin 2020

Anette Hammerschmidt & Neela Enke

Inhalt

Rahmenbedingungen der Hochschulkarriere.....	11
Handlungsfelder und Begriffe.....	21
ABC.....	23
Anfang gestalten.....	25
Anträge schreiben.....	27
Ausstieg aus der Wissenschaft.....	30
Berufungsprozesse.....	33
Besprechungen und Meetings.....	36
Betreuung von Abschlussarbeiten.....	39
Change gestalten.....	41
Delegieren.....	45
Drittmittel einwerben.....	48
Entscheidungen treffen.....	51
Entscheidungsfindung.....	53
Feedback.....	55
Fremdbild/Selbstbild.....	58
Führungsstile.....	61
Gespräche mit Mitarbeitenden.....	66
Gleichstellung.....	71
Gremienarbeit.....	74
Habitusreflexion.....	78
Haltung.....	81
Hochstapler-Syndrom.....	84
Institutsleitung.....	88
Inter- und Transdisziplinarität.....	90

Interkulturelle Kommunikation.....	92
Internationale Zusammenarbeit	96
Internationalisierung.....	98
Karrierebrüche	102
Karriereplanung.....	106
Kollegiale Beratung.....	109
Kommunikation.....	113
Kompetenzentwicklung	120
Konfliktmanagement.....	122
Kooperationen.....	127
Kreativität	129
Kritikkompetenz.....	132
Laterale Führung	135
Lehrkompetenz	138
Life Balance.....	142
Mikropolitik.....	146
Misserfolge und Scheitern.....	149
Mobbing.....	152
Motivation.....	155
Nachwuchsförderung.....	158
Netzwerken.....	161
Perfektionismus	164
Persönlichkeiten von Mitarbeitenden	168
Personalauswahl.....	170
Profilentwicklung.....	173
Projektmanagement.....	176
Promotionen betreuen	180
Publizieren	183

Qualitätsmanagement	186
Resilienz.....	189
Rolle	193
Selbstführung	195
Selbstpräsentation	198
Selbststeuerung.....	201
Situative Führung.....	204
Stress und Stresskompetenz	206
Teamentwicklung und -konflikte.....	209
Teamstruktur und -führung	213
Third Space	216
Übergänge und Statuspassagen	219
Umgang mit Verwaltung.....	222
Umgang mit Vielfalt.....	225
Verhandeln.....	228
Visionsentwicklung	231
VUCA	233
Wissenschaftskommunikation.....	236
Wissensmanagement.....	238
Zeitmanagement.....	241
Zuhören	244
Über die Autor*innen	249
Index	253

Rahmenbedingungen der Hochschulkarriere

Anette Hammerschmidt & Neela Enke

Wer im akademischen Feld, sei es an einer Hochschule oder in einem Forschungsinstitut, Erfolg haben und Karriere machen möchte, braucht neben profundem Fachwissen, umfassenden Kenntnissen relevanter Forschungsmethoden und akademischen Fertigkeiten (wie z.B. das Verfassen wissenschaftlicher Texte) eine Reihe weiterer Kompetenzen, um verschiedenen Hürden und Herausforderungen, die sich auf diesem meist langen Weg einstellen, angemessen begegnen zu können. Das Spektrum ist breit – es reicht von Fragen der Selbststeuerung bis zur professionellen Entwicklung, über den konstruktiven Umgang mit anderen Akteur*innen in wechselnden Konstellationen und Rollen bis zum geschickten Agieren in der Organisation. Ob der persönliche und professionelle Werdegang gelingt, ist – wenn wir von Zufällen, Glücksfällen, Herkunft und sehr unterschiedlichem Startkapital mal absehen – zu einem nicht unerheblichen Anteil eine Frage der individuellen Fähigkeiten und Anstrengungen. Aber ohne die Berücksichtigung und Kenntnis des akademischen Kontextes mit seinen spezifischen Eigenarten und Tücken, wäre es wie Navigieren in dichtem Nebel. Die Gefahr, von Strömungen mitgerissen zu werden, auf einer Sandbank aufzulaufen oder einen Felsen zu rammen wäre, um im Bild zu bleiben, recht hoch. Professionelles Handeln ist immer an den Kontext der Organisationsform und des sozialen Systems gebunden, in dem es stattfindet. Das macht das Besondere der hier als ABC zusammengestellten Begriffe aus: dass sie typische Fragen, Situationen und Stationen auf dieser Reise aufgreifen und in der Erörterung den systemischen Kontext immer mit(be)denken.

Betritt man eine Hochschule, fällt als erstes ins Auge, dass diese Organisation in unterschiedliche Fachbereiche gegliedert ist, die außer dem institutionellen Rahmen, der bestimmte Anforderungen an die Forschung und Lehre vorgibt, fachlich nicht unbedingt miteinander etwas zu tun haben, obschon jederzeit die Möglichkeit besteht, in unterschiedlichen Konstellationen (z.B. in Forschungsprojekten und Exzellenz-Clustern) zusammenzuarbeiten. Die Grenzen zwischen Fachbereichen sind einerseits definiert und stabil, andererseits in Kooperationszusammenhängen und interdisziplinären Forschungsansätzen auflösbar. Im Allgemeinen besitzen die Fachbereiche einen hohen Grad an Autonomie und agieren, sofern es um fachspezifische Belange geht, unabhängig voneinander. Autonomie und Unabhängigkeit sind in Forschung und Lehre ein hohes Gut, das sich in den

Organisationsstrukturen ebenso widerspiegelt wie in Anspruch und Selbstverständnis der Akteur*innen. Für viele ist gerade das ein Anreiz, in diesem System zu arbeiten und über die Hierarchien aufzusteigen. Das Privileg der Autonomie ist in der Regel Professor*innen und Lehrstuhlinhaber*innen oder dem Rektorat vorbehalten, die abhängig von ihren Überzeugungen und Werten, ihrem Hierarchie- und Führungsverständnis die strukturellen Freiräume sehr unterschiedlich nutzen und gestalten. Veränderungsprozesse auf Hochschulebene sind daher oft mühsam, benötigen viel diplomatisches Geschick und einen langen Atem, um die einzelnen Akteur*innen (Professor*innen und Lehrstuhlinhaber*innen genauso wie die zu beteiligenden Gremien und ggf. die oft hochschulpolitisch organisierten Studierenden) zu einer gemeinsamen Linie zu bewegen. Veränderungsprozesse können leicht von einzelnen unterlaufen oder gar boykottiert werden.¹

Maßgeblich für den Erfolg und die Reputation der Akteur*innen in Forschung und Lehre ist die Anbindung an ihre Scientific Community und damit, weit über die Grenzen der eigenen Hochschule hinaus, in Forschungsprojekten, auf Konferenzen und über Publikationen den Austausch mit Kolleg*innen in aller Welt zu pflegen, die an ähnlichen Themen und Fragestellungen arbeiten. Netzwerke und Sichtbarkeit sind unerlässlich für eine wissenschaftliche Karriere. Ob man als Forscher*in zum Mainstream gehört, als Pionier*in einen Wettlauf gewinnt oder als Spinner*in aus der akademischen Community ausgeschlossen wird – die Spielregeln der Fachkulturen sind für die professionelle Positionierung entscheidend. Die lokalen universitären Strukturen, in die man eingebunden ist, spielen da eine untergeordnete Rolle.

Die Anbindung der Fachkulturen an die Organisation ‚Hochschule‘ ist eher formaler Natur. Zwischen Forschung und Lehre auf der einen und Universitätssteuerung und Verwaltung auf der anderen Seite bestehen strukturelle und kulturelle Unterschiede, die sich in unterschiedlichen Erfahrungen

¹ Die Situation an außeruniversitären Forschungseinrichtungen ist in sofern etwas anders, als es meist eine stärker formale Hierarchie gibt: an der Spitze des Instituts stehen in der Regel ein bis mehrere Direktor*innen, die die Institution nach innen und außen repräsentieren und strategische Entscheidungen treffen. Dabei handhaben die unterschiedlichen Institutionen Wechsel im Direktorium unterschiedlich: manchmal bleibt das Direktorium über Jahre bestehen, in anderen Fällen rotiert die Verantwortung in bestimmten Intervallen. Für festangestellte Gruppen- und Abteilungsleiter*innen gilt die Freiheit der Forschung im Prinzip ebenso; sie müssen ihre Forschung aber immer wieder in Bezug zur Forschungsstrategie der Institution positionieren oder gar einordnen. Auch hier kommt es letztlich sehr auf das Führungsverständnis und die -fähigkeiten des Direktoriums an, wie direktiv und hierarchisch agiert wird. Anders als an Universitäten besteht zumindest formal eine durchgehende Hierarchie mit entsprechenden Weisungsbefugnissen.

und Sichtweisen auf ‚Hochschule‘ niederschlagen und entsprechend zu Reibung oder gar Konflikten führen können. So entsteht in dem Begegnungsraum zwischen beiden Bereichen seit einigen Jahren ein ‚Third Space‘ mit neuen Aufgabenfeldern, in der Absicht, die traditionelle Kluft zu überbrücken und die wachsende Komplexität der Hochschul- und akademischen Selbstverwaltung zu ‚managen‘, um den steigenden Anforderungen nach innen und nach außen nachzukommen.

Hochschulen selbst sind ‚Akteure‘ in einem nationalen und internationalen wissenschaftlichen Umfeld – ein akademischer ‚Markt‘, auf dem sie miteinander kooperieren, konkurrieren und um finanzielle Mittel kämpfen. Es bestehen Abhängigkeiten von anverwandten Akteuren: regulatorische Instanzen, die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) oder der Wissenschaftsrat, die wissenschaftspolitische Rahmenbedingungen vorgeben – z.B. die Einführung der Exzellenzinitiative, die inzwischen durch die Exzellenzstrategie ersetzt wurde – über Finanzierungen entscheiden und Prüfungen, beispielsweise Akkreditierungsverfahren, durchführen. Auch gesellschaftliche Entwicklungen spielen in das akademische Umfeld hinein, als gesellschaftspolitische Fragen, politische Strömungen, Denkmuster eines Zeitgeistes oder als Anforderungen einer Leistungsgesellschaft, die wiederum eine hochschulspezifische Wirkung auf die einzelnen Akteur*innen entfaltet und sich im akademischen Berufsalltag, in Fragestellungen, Problemen und Herausforderungen wiederfindet.

Was von innen u.U. als Desorientierung und Hürden der eigenen Organisation erlebt werden kann, ergibt aus der Gesamtschau von außen einen Überblick über die unterschiedlichen Ebenen und Schnittstellen, Erwartungen und Interessen sowie einen Eindruck der Konfliktpotentiale und Paradoxien der Organisation als Ganzes.

Wie jede Organisation, so hat auch das Hochschulsystem seine Idiosynkrasien und Widersprüche. Vor dem Hintergrund dieser enormen Komplexität, einer vielschichtigen strukturellen Binnen-Diversität und den Freiräumen, die in den weniger genormten Zwischenräumen entstehen, sind diese Widersprüche allerdings schwerer einzudämmen und hängen stärker von der Einstellung und Persönlichkeit von einzelnen Personen in Schlüsselpositionen ab.

Wir möchten hier kurz ein Modell sozialer Systeme² skizzieren, an dem sich zwei für Hochschulen wesentliche Strukturmerkmale gut abbilden lassen.

² SIMON, Fritz B., 2004. Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg: Carl Auer.

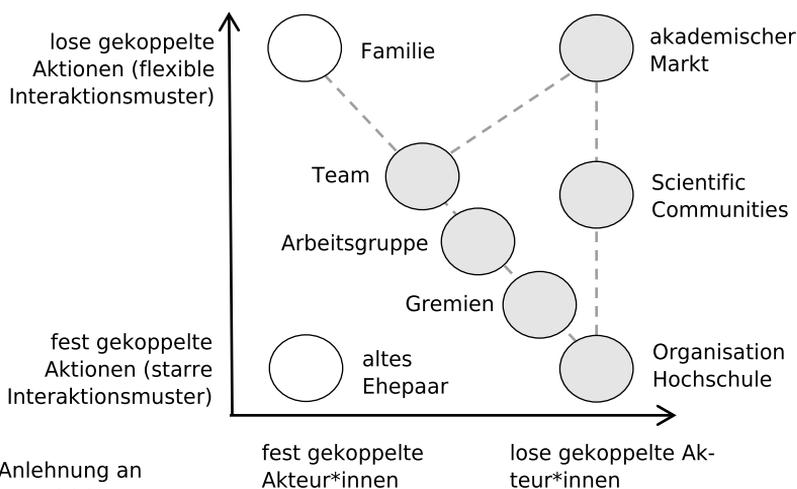
Soziale Systeme bestehen erstens aus *Personen*, die zweitens je nach Kontext unterschiedliche *Aktionen* durchführen. „In jedem aktuell realisierten sozialen System – ob Paar, Familie, Verein, Unternehmen (...) – lassen sich zwei unterschiedliche Ordnungen diagnostisch unterscheiden: Muster, die durch die Kopplung von Akteuren entstehen, und Muster, die durch die Kopplung von Aktionen entstehen.“ (Simon 2004, 74) Erstere macht die Sozialdimension, letztere die Sachdimension eines sozialen Systems aus. Die Kopplung, also die Bindung der Akteur*innen, ist entscheidend für die Art und Größe des sozialen Systems. Aus den Aktionen ergeben sich stark oder wenig abgestimmte und festgelegte Prozessmuster wie Arbeitsabläufe, Formen der Zusammenarbeit, Interaktionen, Rituale usw., die bedingen welches Wissen und Können vorausgesetzt wird, um als Akteur*in mitspielen zu können. Als Strukturmerkmal können sowohl Aktionen als auch Akteur*innen entweder lose oder fest miteinander verbunden, also ‚gekoppelt‘ sein. (ebd. 82ff.) Daraus ergeben sich vier prototypische Organisationsformen, die sich unmittelbar auf das Gemeinschaftsverständnis der Beteiligten auswirken.

In einer Familie, dem Prototyp des personenorientierten sozialen Systems, sind die Beziehungen unkündbar und die Mitglieder fest miteinander verbunden. Die Identität einer Familie definiert sich durch die dazugehörigen Personen. Kommunikationsmuster und Aktionen sind dagegen abhängig von den jeweiligen Rollen und über verschiedene Lebensphasen hinweg recht wandelbar. Im Kontrast dazu sind in Organisationen die Akteur*innen austauschbar,³ ohne dass die Identität der Organisation dadurch in Frage gestellt würde, wohingegen Aktionen in eingespielten Regeln, Prozessen und Abläufen relativ festgeschrieben, also fest gekoppelt sind. Organisationen sind daher „vergangenheitsorientiert. Sie setzen die Spielregeln fort, nach denen schon früher gespielt wurde.“ Und sie „sind exklusiv, d.h., sie lassen nicht jeden mitspielen, sondern sind selektiv in ihren Zugangsbedingungen.“ (ebd. 92) Womit wir wieder bei dem hier zusammengestellten ABC und den hochschulspezifischen Herausforderungen und Anforderungen wären.

Typisch für die Akteur*innen an Hochschulen ist, dass sie ständig in wechselnden Kontexten agieren, in denen sie mal ein hohes Maß an Ge-

³ Hier besteht ein weiterer charakteristischer Unterschied zwischen der Organisationsform ‚Hochschule‘ und beispielsweise wirtschaftlichen Organisationen darin, dass einzelne Akteur*innen, in erster Linie Professor*innen und Lehrstühle, durch ihr internationales Renommee zum Ansehen der Institution beitragen, an der sie arbeiten. Ivy-League-Universitäten nähren sich u.a. vom Ruf ihrer weltweit anerkannten Wissenschaftler*innen. In unterschiedlichen Abstufungen ist dieser individuelle ‚Mehrwert‘ auch eine Verhandlungsgrundlage in Berufungsverfahren.

staltungsfreiheit und Autonomie besitzen, mal nach überkommenen Spielregeln starren Prozessen zu folgen haben. Auch als Akteur*innen sind sie in den jeweiligen Kontexten unterschiedlich aneinander gekoppelt, mal lose und formal (z.B. im Umgang mit regulatorischen Institutionen, Verwaltung etc.), mal enger und personenorientiert (z.B. in einem Forschungsteam). Dazwischen eröffnet sich ein breites Spektrum unterschiedlicher Situationen wie Lehre, Studienbetreuung, Gremienarbeit, Kooperationen, Institutssitzungen und -leitung, Akademische Selbstverwaltung, Verhandlungen, Prüfungssituationen, Verwaltungsarbeit, Forschungsprojekte uvm.



Sie alle stellen Variationen loser und enger Kopplung sowohl auf der Beziehungs- als auch auf der Handlungsebene dar. In jeder dieser Situationen müssen Beziehungen und Spielregeln angepasst, z.T. auch erst einmal verhandelt werden. Das bedingt eine vielschichtige Organisationsstruktur aus Unabhängigkeit und Miteinander, Machtansprüchen und kollegialer Zusammenarbeit, die spontanen und stark von Persönlichkeiten geprägten Interpretationen und Verhaltensweisen viel Spielraum lassen. Trotz staatlicher Richtlinien (der Staat ist ein Akteur auf dem Hochschul-,Markt‘) und stark genormter Abläufe (Prüfungsverfahren, Zulassungen etc.) führen Autonomieanspruch und Vielschichtigkeit der Organisation zu einer enormen Komplexität bei gleichzeitiger Starrheit.

Ein zweites Charakteristikum betrifft den Umgang mit Macht und Hierarchie in den je wechselnden Konstellationen. Im Allgemeinen lassen sich, unabhängig von der Frage nach der Hierarchiestruktur, zwei Machtbegriffe unterscheiden. Üblicherweise versteht man unter Macht solche, die wir

über andere haben und ausüben können. Die Alternative ist nicht Machtlosigkeit, sondern Macht zu teilen, also ein Machtbegriff, der auf Macht *mit* anderen baut. Auf der einen Seite bedingen die Strukturen der Universitätssteuerung, die Trennung von Wissenschaft und Verwaltung, die Hierarchien unter Amtsinhabern, Lehrstühlen und Professoren, sowie die damit einhergehenden Privilegien gegenüber Abhängigen (wie z.B. Doktorand*innen) und insbesondere die Verteilung begrenzter finanzieller Mittel eine hierarchische Organisationsstruktur, die auf Macht *über* andere beruht.

Auf der anderen Seite verlangen der Autonomieanspruch von Forschung und Lehre, der Austausch und die Zusammenarbeit in Expert*innennetzwerken und Forschungsprojekten sowie die Betreuung von Nachwuchswissenschaftler*innen, Promovierenden oder PostDocs einen kooperativen Kommunikations- und Führungsstil, der auf Macht *mit* anderen baut, um das jeweilige Ziel zu erreichen. Diese zwei Paradigmen sind nicht eindeutig nach Bereichen getrennt, sondern miteinander verwoben und führen so zu vielerlei Interferenzen, Verschiebungen und Überlagerungen, die häufig Thema in Coachingsitzungen sind.

Aus all dem ergeben sich für den Hochschul- und Forschungsbereich typische Coachingsituationen, Themen und Herausforderungen, die sich zur Orientierung in das folgende ‚Quadrantenmodell‘ einordnen lassen.⁴

	innen	außen
Individuum	Psychologie Aspekte und Facetten, die die Persönlichkeit eines Individuums ausmachen und für andere nicht unmittelbar zugänglich sind - wie Gefühle, Ängste, Werte, Überzeugungen, Glaubenssätze, Denkmuster, etc. von denen einige halb- oder unbewusst sind. Q1	Verhalten Im menschlichen Handeln und an Verhaltensweisen zeigen sich die Persönlichkeit (Q1), die Talente und die erworbenen Fähigkeiten (das ‚Skillset‘), z.B. darin, wie wir kommunizieren, mit anderen interagieren, führen, wie wir Stellung beziehen, auf Konflikte reagieren etc. Q2
Kommunal	Kultur Wer wir als Gemeinschaft sind, hängt u.a. von den geteilten Überzeugungen, Werten, Paradigmen, Tabus usw., also den im Verborgenen nur teilweise bewusst wirkenden Bedeutungszuweisungen ab, die menschliches Handeln prägen. Q3	Soziales System Hierzu gehören alle ‚äußeren‘ Formen wie Sozialstrukturen (z.B. Familie) Hierarchien und Prozesse (Organisation, Abläufe, Vorgehensweisen), Regeln und Gesetze, die die greifbaren, beobachtbaren Strukturen eines sozialen Systems ausmachen. Q4

⁴ nach Ken Wilber, 2000, A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality. Boulder: Shambhala

Die Merkmale aller ‚vier Quadranten‘ bedingen und beeinflussen sich wechselseitig. Persönlichkeit und Haltung prägen unser Verhalten so wie umgekehrt unser Verhalten auf unsere Überzeugungen und Befindlichkeiten zurückwirkt. Wechselwirkungen gibt es in alle Richtungen zwischen allen vier Quadranten. Veränderungen in einem Quadranten haben Auswirkungen auf die anderen – womit allerdings die Grenzen individueller Einflussnahme auf strukturelle und systemische Verhältnisse nicht ignoriert werden sollen. Die Annahme, man könne eine*n ‚tyrannische*n Chef*in‘ oder systembedingte Ungleichheit allein durch innere Arbeit an den eigenen Überzeugungen, Ängsten und Bedürfnissen ändern, ist absurd. Und doch bewegt sich etwas, wenn jemand seine Einstellung ändert. Veränderung und Transformation geschieht schrittweise und bleibt ein Entwicklungsprozess.

Gerade im akademischen Umfeld ist allerdings auch Vorsicht geboten. Die Verführung ist groß, die Entwicklung der eigenen Professionalität als Selbstoptimierung im Sinne des ‚Systems Wissenschaft‘ zu betreiben – eine implizite Anforderung des Systems, die viele Wissenschaftler*innen in der Qualifikationsphase (unbewusst) verinnerlicht haben. Der Genialitätsmythos gepaart mit den hohen Leistungsanforderungen treibt viele in die Perfektionismusfalle: „Es ist nie genug. Es geht immer noch mehr“, meinte eine Professorin im Coaching. Nach oben gibt es keine Grenze – bis zum Nobelpreis. Dabei werden die strukturellen Probleme des Systems beim Individuum abgeladen – nur wer sich permanent ‚selbst optimiert‘ hat überhaupt eine Chance, erfolgreich zu sein. Wer ‚es nicht bis zur Professur schafft‘, könnte versucht sein zu glauben, er*sie habe versagt. Weder werden dabei Probleme wie homosoziale Kooptation, soziale Schließung, explizit und implizit diskriminierende Gratifikationssysteme noch der strukturellen Überlastung Einzelner und die jahrelange serielle Befristung von Wissenschaftler*innen in den Blick genommen, oder die Frage gestellt, ob dieses System und seine Selektionsmechanismen überhaupt ‚besseres‘ Wissen und ‚bessere‘ Wissenschaftler*innen hervorbringt.

Im Rahmen der Karriereentwicklung im akademischen System wird der Blick vor allem auf fachliche Qualifikationen sowie vermeintlich objektive und quantifizierbare Faktoren gerichtet (z.B. Abschlüsse, Publikationslisten, Vorträge etc.). Das ist eine sehr einseitige Sichtweise, die u.a. die Entstehungsbedingungen der Qualifikationen vernachlässigt: so ist beispielsweise ein herausragender Abschluss der Promotion keineswegs ausschließlich von der wissenschaftlichen Genialität der ausführenden Person abhängig, sondern auch von Rahmenbedingungen wie die Qualität der Betreuung, finanzielle Versorgung, Vertrautheit mit akademischen Gepflogenheiten, Passung der Kandidat*in zu bestehenden Normen und manchmal dem Glück, ein besonders spannendes Thema zugeteilt bekommen zu

haben. Wir verstehen hier professionelle Entwicklung hingegen als Teil der Persönlichkeitsentwicklung und als Unterstützung zum selbstbestimmten Arbeiten, das auch eine kritische Auseinandersetzung mit dem System selbst beinhaltet. Durch die Berücksichtigung notwendiger Kompetenzen kann ein umfassenderes Bild entstehen.

Der Kompetenzbegriff wird unterschiedlich definiert und ist nicht immer scharf von Fähigkeiten und Qualifikationen abzugrenzen. In diesem Buch verstehen wir ‚Kompetenz‘ als die Ressource einer Person, aufgrund von Erfahrung, Können und Wissen bestimmte Anforderungen bewältigen zu können. Kompetenzen lassen sich in Fachkompetenzen und personale Kompetenzen unterscheiden. Fachkompetenzen setzen sich aus kognitiv/analytischen sowie methodischen Fertigkeiten zusammen. Personale Kompetenzen lassen sich nach Sozial- und Selbstkompetenzen einteilen. Im akademischen Kontext kommen sie in konkreten Situationen in unterschiedlichen Konstellationen zum Tragen. Zur Orientierung haben wir auf Seite 21 die Begriffe in diesem Handbuch den typischen Handlungsfeldern zugeordnet.

Kompetenzen können auf unterschiedliche Art und Weise erworben werden. Oft entwickeln wir Kompetenzen aus einer Kombination theoretischer Wissensaneignung und dem Durchleben neuer Herausforderungen. Zentral ist dabei auch der (selbst)-reflektierende Umgang mit den gemachten Erfahrungen. So lässt sich Führungskompetenz durch das Besuchen von Fortbildungen, das ‚Ausprobieren‘ des Erlernten in der Praxis sowie die begleitende Reflexion der gemachten Erfahrungen, z.B. im Rahmen von Mentoring, Coaching und/oder kollegialer Beratung, entwickeln.

Coaching – als Mittel zur professionellen und persönlichen Entwicklung – schafft in unserem Verständnis einen wertschätzenden Reflexionsraum, in dem die Klient*innen in geschützter Umgebung z.B. die Möglichkeit haben, Überforderung mit den vielfältigen Anforderungen des Systems ‚Wissenschaft‘, Konfliktsituationen, den Umgang mit Hierarchie und Machtansprüchen zu thematisieren und systematisiert zu reflektieren. Oder es geht um die eigene Rollenfindung (z.B. am Übergang von Promotion zu Postdoc, die Übernahme der ersten Führungsverantwortung, den Umgang mit ‚Sandwich‘-Positionen), fachliche und persönliche Abgrenzung oder schwierige Entscheidungen. Coaching unterstützt die Betroffenen bei der Entwicklung von Selbststeuerung und Selbstwirksamkeit und ist somit Hilfe zur Selbsthilfe. Dabei bleibt es immer dem Individuum überlassen, wo und wie es systemkonform oder systemirritierend agieren möchte, wo und wieviel Energie es in Konflikte und Abgrenzung investieren will. Durch die wertschätzende Betrachtung der eigenen Kompetenzen, Erfahrungen und Ressourcen sowie der individuellen Erfolge und Misserfolge

stärkt Coaching das Selbstvertrauen und die Selbstwirksamkeitserwartung der Klient*innen. Es stärkt die Einzelnen und indirekt die Organisation. Auch darum ist es wichtig, Coaching aus der traditionellen Sicht als exklusives Instrument der Führungskräfteentwicklung herauszulösen und anderen Statusgruppen als Instrument der professionellen sowie persönlichen Entwicklung zugänglich zu machen. Coaching ist im Einzelsetting auf die Unterstützung von Individuen zugeschnitten und kann somit nur mittelbar Veränderungen in der Organisation erzeugen. Selbstverständlich kann und muss sich Coaching als Instrument der Personalentwicklung^{5,6} auch der kritischen Frage stellen, ob und in welchem Ausmaß es systemerhaltend wirkt, indem es dazu beiträgt, Individuen zu ermächtigen, das bestehende System erfolgreich zu navigieren und u.U. die Stabilisierung der herrschenden Umstände befördert. Auf der anderen Seite kann es durch die begleitende Unterstützung von Akteur*innen, die einen Wandel im Großen oder Kleinen anstoßen, als Veränderungskeim wirken.

Coaching ist ein professionelles, dialog- und prozessorientiertes Beratungsverfahren, das Raum für alle mit der Berufsrolle und beruflichen Identität zusammenhängenden Themen und Fragen bietet.⁷ Die Vorgehensweise ist pragmatisch-zielorientiert. Im Anschluss an eine Situationserhellung und der Entwicklung einer konkreten Fragestellung werden nächste Schritte erarbeitet und geschaut, mit welchen vorhandenen Ressourcen der*die Klient*in diese Schritte umsetzen kann. Dazu gehört neben der Betrachtung der sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen (Quadranten 3 und 4) auch die Auseinandersetzung mit den eigenen Denkschemata, Emotionen, Blockaden und Verhaltensweisen (Quadranten 1 und 2), sowie das Sich-Besinnen auf die eigenen Werte, Fähigkeiten und Ressourcen.

Die im ABC behandelten Begriffe sind an – in vielen Jahren Beratungspraxis gesammelten – häufigen Coachinganliegen unserer Klient*innen orientiert und bieten in übersichtlicher Form neben kurzen Erklärungen erste Anregungen zur Selbstreflexion und Vorschläge für die praktische Umsetzung. Einen Coachingprozess können und wollen sie nicht ersetzen, aber durchaus Impulse zu einem vertiefenden Entwicklungsprozess geben.

⁵ HAMMERSCHMIDT, Anette und Franziska JANTZEN, 2018. Wie Zusammenarbeit wirksam wird. In: *duz* 02/2018, S.56-58

⁶ HAMMERSCHMIDT, Anette und Franziska JANTZEN, 2019. Der Blick von außen. Erfahrungen aus der Zusammenarbeit von externen Coaches mit Hochschule und PE. In: *Personal in Hochschule und Wissenschaft* entwickeln. Strategie, Praxis, Forschung. Berlin: *duz* Verlags- und Medienhaus GmbH. S.17-27.

⁷ Definition des Coachingnetz Wissenschaft e.V. laut www.coachingnetz-wissenschaft.de/coaching/ (zuletzt abgerufen am 10.04.2020)

In der Realität sind Situationen und Herausforderungen meist komplexer, als dass sie durch einen Begriff abgedeckt und/oder erklärt werden könnten. Daher sind die Texte gespickt mit → *Querverweisen*, und die Literaturangaben sollen nicht nur den Anforderungen gewissenhaften Zitierens Genüge leisten, sondern darüber hinaus Anregungen zur vertiefenden Lektüre geben. Wir möchten den Leser*innen eine erste Orientierungshilfe an die Hand geben – Erfahrungen und Hinweise aus der Praxis für die Praxis. Für den wertvollen Erfahrungsaustausch, die Mitarbeit und viele Anregungen möchten wir an dieser Stelle allen Autor*innen herzlich danken. Unseren Leser*innen wünschen wir hilfreiche Anregungen für das Segeln in akademischen Gewässern, das Umschiffen professioneller Klippen und Untiefen und ein gelingendes Einlaufen in sichere Häfen.

Handlungsfelder und Begriffe

Agieren in der Organisation

Anfang gestalten	25
Gleichstellung.....	71
Gremienarbeit.....	74
Institutsleitung	88
Mikropolitik	146
Qualitätsmanagement.....	187
Third Space	216
Umgang mit Verwaltung	222

Forschen

Anträge schreiben	27
Drittmittel einwerben.....	48
Inter- und Transdisziplinarität	90
Internationale Zusammenarbeit.....	96
Kooperationen.....	128
Projektmanagement	177
Publizieren.....	184
Wissensmanagement	238

Führen

Besprechungen und Meetings	36
Change gestalten	41
Delegieren	45
Entscheidungen treffen	51
Feedback	55
Führungsstile	61
Gespräche mit Mitarbeitenden.....	66
Interkulturelle Kommunikation.....	92
Kommunikation	114
Konfliktmanagement	123
Laterale Führung.....	136
Mobbing	153
Motivation	156
Nachwuchsförderung	159
Personalauswahl	171
Persönlichkeiten von Mitarbeitenden	169
Situative Führung	205
Teamentwicklung und -konflikte	209
Teamstruktur und -führung.....	213

Visionenentwicklung 231
 Zuhören 244

Karriere

Ausstieg aus der Wissenschaft..... 30
 Berufungsprozesse 33
 Karrierebrüche 102
 Karriereplanung..... 106
 Netzwerken 161
 Profilentwicklung 174
 Übergänge und Statuspassagen..... 219
 Wissenschaftskommunikation 236

Lehren

Betreuung von Abschlussarbeiten..... 39
 Lehrkompetenz 139
 Promotionen betreuen..... 181

Professionelle Performance

Entscheidungsfindung..... 53
 Habitusreflexion 78
 Hochstaplersyndrom 84
 Kollegiale Beratung..... 110
 Kompetenzentwicklung 121
 Kreativität..... 130
 Kritikkompetenz 133
 Selbstpräsentation 198
 Verhandeln..... 228
 Zeitmanagement 241

Selbststeuerung

Fremdbild/Selbstbild 58
 Haltung 81
 Life Balance..... 143
 Misserfolge und Scheitern..... 150
 Perfektionismus 164
 Resilienz..... 189
 Rolle 193
 Selbstführung 195
 Selbststeuerung..... 201
 Stress und Stresskompetenz..... 206

Umfeld

Internationalisierung 98
 Umgang mit Vielfalt..... 225
 VUCA..... 233

ABC

Anfang gestalten

Anette Hammerschmidt

Bekanntlich zählt der erste Eindruck, aber einen positiven haben Sie schon hinterlassen, wenn Sie Ihre Stelle antreten. Wie nun den Anfang gestalten, sich einfinden und etablieren? Und wann stellt sich das Gefühl ein, endlich angekommen zu sein?

Wer sich nach der Promotion für die akademische Laufbahn entscheidet, braucht für den Marathon von einem Etappenziel zum nächsten einen langen Atem, um irgendwann das avisierte Ziel – meist eine Professur – zu erreichen. Nach so vielen Jahren des wiederholten Durchstartens ist das Ankommen zunächst eine völlig neue Erfahrung.

In der Wirtschaft spricht man von den ‚ersten hundert Tagen‘, die eine Führungskraft (bzw. jede*r) sich nehmen sollte, um anzukommen und sich zu orientieren, bevor man richtig loslegt. Mit einigen Anpassungen gilt das auch im akademischen Umfeld. Hier rechnet man in Semestern, in Lehrbetrieb und vorlesungsfreien Zeiten, die jeweils bestimmte Rhythmen und Aufgaben vorgeben.

Um einen weiteren Vergleich zu bemühen: in der Wirtschaft haben einzelne Personen und Projekte ‚Stakeholder‘. Gemeint sind damit Personen, die direkt oder indirekt ein Interesse an und Einfluss auf die Erfolge eines Einzelnen, eines Teams oder Projekts haben. Das ist im akademischen Umfeld nicht anders. Den Anfang gestalten heißt zunächst, seine Stakeholder und das soziale System näher kennenzulernen.

Als Professor*in bzw. Dozent*in haben Sie unterschiedliche Stakeholder-Gruppen: Kolleg*innen aus dem eigenen und anderen Fachbereichen, Kolleg*innen in → *Netzwerken*, an anderen Hochschulen oder Forschungsinstituten, in der → *Gremienarbeit* und Hochschulverwaltung (→ *Umgang mit Verwaltung*), aber auch Verwaltungsangestellte, die Universitätsleitung und last but not least Student*innen und, ja, auch Ihre Familie und Freund*innen.

Diese Gruppen haben sehr unterschiedliche Erwartungen an Sie. Es lohnt sich, die Eigenheiten, Interessen und Einflussmöglichkeiten wichtiger Stakeholder näher kennen zu lernen. Welche beruflichen Ziele verfolgen sie? Was für Interessen vertreten sie? Stehen sie Ihren eigenen Interessen und Zielen positiv, neutral oder kritisch gegenüber? Welchen Kommunikationsstil haben sie? Wer kann mit wem oder auch nicht? Wie viel Einfluss haben sie auf Ihre Vorhaben und wie viel Macht im System?