

# 05 SCHWERPUNKTTHEMA

## Gemeinsam an die Spitze

Mit Netzwerktrainings und -coachings Spitzenpositionen in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik ansteuern und halten

Wie Universitäten von der strategischen Personalentwicklung für WissenschaftlerInnen profitieren



Autorin: **Jasmin Döhling-Wölm**, Geschäftsführerin des Consulting-Instituts für akademische Karriereentwicklung | karrierekunst, Bremen

*In Bezug auf die gezielte Karriereentwicklung von Graduierten organisieren exzellente Hochschulen mehr als Workshops und Seminare: Sie implementieren zielgerichtetes Karrieremanagement als Recruitingssystem mit Coachingstrukturen. Die Unterstützung der Individuen im Rahmen persönlicher Statuspassagen und das gezielte Ansteuern von Verantwortungspositionen innerhalb der*

*Organisation erfordert eine differenzierte Personalentwicklung mit Coachingansätzen (vgl. RAUEN 2000). Denn Coaching kann die mentalen Modelle und Grundannahmen über die bestehenden Prozesse und Abläufe infrage stellen und unterstützt dabei, neue Wege und innovative Ideen und Lösungen sowohl für die Hochschulstruktur als auch für die individuellen Karrieren zu finden (vgl. HIRSCHI 2011). Und klar ist, dass die Einführung von Maßnahmen zur Personalentwicklung der Akademia zugleich auch ein transformierender Organisationsentwicklungsprozess ist.*

*Die innovativen Hochschulen entwickeln und implementieren somit überfachliche Bildungskonzepte anstelle von wenig nachhaltigen singulären Workshopangeboten. Und die VorreiterInnen setzen auf Netzwerkcoachings. In Netzwerkgruppen- und Individualcoachings (Netquests) konnten u. a. mit den hier vorgestellten Hochschulen in den vergangenen 4 Jahren mit jährlich rund 500 WissenschaftlerInnen karriererelevante Dimensionen des strategischen Netzwerks in der Wissenschaft ermittelt werden. Die Basis dafür bildeten egozentrierte strategische Netzwerkanalysen im Rahmen eines teilstrukturierten Analyseverfahrens.*

Die Führungspositionen in der Gesellschaft werden in der Regel von AkademikerInnen ausgefüllt. Mit diesem Bewusstsein nutzen jedoch noch zu wenige Hochschulen ihre Chance zur Partizipation an gesellschaftsrelevanten Gestaltungsprozessen in der Politik und Wirtschaft. Und auf der Seite der Graduierten ist das informelle Recruitingverfahren für Verantwortungspositionen, über Netzwerke MitarbeiterInnen zu suchen, zu wenig bekannt. Die Rolle sozialer Netzwerke und realer Kontakte bei

den Suchstrategien zur Besetzung von Führungspositionen im mittleren und oberen Management sind noch wenig untersucht im Vergleich zu der Vielfalt der Forschungen mit Blick auf die Stellensuche. Allerdings ist die Relevanz der sozialen Netzwerke bei der Stellenbesetzung durch die EntscheiderInnen nicht zu unterschätzen (vgl. KETNER/REBIEN 2009).

Die Hochschulen, die sich zum Beispiel im Universitätsverband zur Qualifizierung des wissenschaftlichen Nachwuchses in Deutschland, kurz **UniWiND**, zusammengeschlossen haben, konzeptionieren und implementieren nicht nur Maßnahmen mit dem Blick auf jene, die eine Führungsposition als ProfessorIn bekleiden werden. Sie machen sich als Hochschulnetzwerk in den Mitgliedseinrichtungen strategisch und mit konkreten Maßnahmen für jede und jeden Graduierte/n stark.

Universitäten, die auf eine starke Graduiertenakademie setzen, wie zum Beispiel die **Leibniz Universität Hannover** oder die **Friedrich Schiller Universität in Jena**, haben die interdependenten und transversalen Bezüge zwischen Wirtschaft, Wissenschaft und Politik verstanden und wissen diese praktisch zu nutzen. Erfolgreich initiieren zum Beispiel die HannoveranerInnen innovative Coaching- und Mentoringprogramme mit systematischen Netzwerktrainings und nehmen ihre Fakultäten im Entwicklungsprozess mit. Ergänzende Angebote zu Graduiertenkollegs und eine offensive Förderung der Forschung durch Drittmittelförderberatung und -qualifizierung gehören hier zum Standard. Auch die **Koordinierungsstelle für Frauen- und Geschlechterforschung des Landes Sachsen-Anhalt** sowie das **Büro für Gleichstellungsfragen an der Otto-von-Guericke-Universität in Magdeburg** haben sich mit dem Thema Akademische Nachwuchsförderung strategisch und innovativ aufgestellt. Hier wird weiblicher Führungsnachwuchs systematisch mit Netzwerkkompetenz aufgebaut und die wenig förderlichen Grenzen der Dichotomie zwischen wissenschaftlicher versus nicht-wissenschaftlicher Karriereentwicklung werden gezielt aufgeweicht; z. B. durch die Programmkonzeptionen der Mentoringprogramme **MeCoSa** und **COMETiN** mit Netzwerkcoachings. Karriereentwicklung wird in Magdeburg als Gesamtkon-

zept in einem gesellschaftlichen Handlungsraum vermittelt und die Multioptionalität sowie die Durchlässigkeit der Arbeitsmarktsektoren Wissenschaft (Akademia und Wissenschaftsmanagement), Wirtschaft und Politik konstruktiv aufgezeigt und netzwerkorientierte Handlungskompetenz vermittelt. Ebenso setzt die **Leuphana Universität Lüneburg** mit ihrer Nachwuchsförderung früh an und bereitet mit den Leuphana Mentoringprogrammen auf Masterebene mit dem Angebot „Wissenschaftliche Qualifizierungswege“ und für die Post-Doc-Phase mit „ProScience“ den akademischen Führungsnachwuchs auf Spitzenpositionen vor. Auf Basis der fundierten Erfahrungen und Evaluationsergebnisse wurden die Coaching-Prozesse in Einzel- und Gruppenformaten in den Mittelpunkt der Angebote gestellt und professionell ausgebaut. Die Entwicklung von Netzwerkkompetenz wird über gezieltes Methodentraining und Individualcoaching gefördert, welche didaktisch und methodisch Hand in Hand gehen. Dieses Vorgehen schafft neben erfolgreichen WissenschaftlerInnen auch verbündete Alumni. Denn die berufsbiografischen Wege führen die Mentees, Coachees und Trainees u. a. in das zentrale Wissenschaftsmanagement oder lassen sie zu strategischen PartnerInnen in Wirtschaft und Politik werden.

Die Synergien der Trainings- und Coachingthemen Karriereentwicklung, Resilienz und Netzwerkstrategie werden auch im wissenschaftlichen Nachwuchsförderprogramm an der **Universität Hamburg** gezielt genutzt, um nachhaltige Karrieren mit langfristiger Erfolgsperspektive zu fördern.

Die **Freie Universität Berlin** baut ebenfalls auf Netzwerke. Im Rahmen der Dahlem Research School hat jede/r Graduierte die Möglichkeit, sich mit dem Unterschied zwischen Klüngeln und verantwortungsvollem Netzwerken auf wissenschaftlich fundierter Trainingsbasis auseinanderzusetzen und die eigenen Netzwerke professionell unterstützt zu analysieren.

Desgleichen fördern die **Julius-Maximilians-Universität** und das **Universitätsklinikum Würzburg** unterstützt durch den Europäischen Sozialfonds mit dem Programm „*Mentoring med*“ ihre Ärztinnen und Wissenschaftlerinnen auf dem Weg der

Habilitation mit Netzwerkstrategietrainings in die Spitzenpositionen.

Wer verstanden hat, dass die Graduierten von heute die MinisterInnen und ManagerInnen von morgen sind, kann also die Alumnistrategie optimieren. Und mit der optimierten Alumnistrategie können Anknüpfungspunkte für Synergieeffekte von Kooperationen geschaffen werden.

Im Folgenden wird auf Basis dreier karriererelevanter Dimensionen (Organisation, Individuum, methodische Operationalisierung im Rahmen der akademischen Personalentwicklung) die Bedeutung der Netzwerkkompetenz sichtbar gemacht.

#### KARRIERENETZWERKDIMENSION ORGANISATION

### **Organisationale Strategien der akademischen Führungskräfteentwicklung in Bezug auf die Netzwerkkompetenzbildung und Gender Equality**

*„Auch in der Exzellenzinitiative werden die Ursachen der Unterrepräsentanz von Wissenschaftlerinnen eher individualisiert oder außerhalb der Wissenschaft vermutet. Es geht angeblich nicht um die Struktureigenschaften des Wissenschaftsbetriebs selbst, die die Geschlechtergerechtigkeit behindern. Eine gelungene Erhöhung des Frauenanteils in den Exzellenzeinrichtungen wird dann folgerichtig auch nicht den Förderinstrumenten zugeschrieben, sondern ausschließlich der wissenschaftlichen Qualifikation der jeweiligen Wissenschaftlerinnen.“*

(DALHOFF 2013, S.49)

In der Wirtschaft erfolgt eine Inhouse-Beförderung in eine Managementposition in der Regel auf Basis einer erfolgreichen mehrjährigen Behauptung als Fachkraft und eines vorbereitenden Assessmentverfahrens. Dabei sind die Assessmentverfahren mehr oder weniger strukturiert und streben die gezielte Rekrutierung und den konsequenten Kompetenzaufbau u. a. zur Personalführung der Führungskräfte an. Die jeweilige Organisationsleitung hat also ein kompetenzbildendes Verfahren eingeführt und setzt dieses auch durch.

AkademikerInnen, und hier besonders promovierte AkademikerInnen, werden in der Einstellungspraxis der Wissenschaft, Wirtschaft und Politik bereits als Nachwuchsführungskräfte wahrgenommen. Damit stellt sich die Frage nach der Verantwortung für die Qualifizierung (bzw. das Assessment) der promovierten Führungskräfte.

Die Vorbereitung von Führungskräften zur Übernahme der Verantwortung in einem Gesamtmarkt mit seinen transversalen Bezügen zwischen den Feldern Wirtschaft, Wissenschaft, Kunst und Politik ist seit jeher eng mit den Hochschulen als Stätten der Bildung verbunden. So lernen zum Beispiel PolitologInnen, JuristInnen und SoziologInnen vieles von dem Wissen über Organisationsstrukturen und gruppendynamische Prozesse in Netzwerken theoretisch in ihren Studiengängen. Allerdings wird zum einen nicht jede Politologin bzw. jeder Politologe PolitikerIn oder strategische/r ManagerIn. Und zum anderen benötigt ein **kompetenzbildendes Konzept** anwendende und trainierende Elemente.

Da es sich bei der strategischen und systemischen Netzwerkkompetenz um ein gruppendynamisch wirksames Verhaltenskonzept handelt, stellt sich die Frage, wo und wie die Graduierten dies systematisch lernen bzw. trainieren.

Denn ebenso benötigen z. B. BiologInnen, AnglistInnen, PhysikerInnen, BildungswissenschaftlerInnen, Systems Engineers und PhilosophInnen das Handwerkszeug der erfolgreichen organisationspolitischen Strategie und Verhandlungsführung bereits beim Einstieg in eine Nachwuchsführungsposition als Graduierte, wenn sie sich im Management in den Arbeitsmarktsektoren Wirtschaft und Politik sowie Wissenschaftsmanagement behaupten wollen. Für die Hochschule bedeutet dies konzeptionelles und finanzielles Investment in Personal. Doch jede Führungskraft ist dafür dankbar, wenn sie an konkretes Handwerkszeug zum strategischen und systemischen Handeln in Organisationen und Gesellschaftsräumen bereits früh und angemessen herangeführt wurde und wird dies direkt oder indirekt an ihre Hochschule zurückfließen lassen. Auf mittel- und langfristige Sicht entsteht so eine Win-Win-Situation.

Dies führt zur Verantwortung der Hochschulen, systematisch strategiekompetenzbildende Konzepte und Programme für jede/n Graduierte/n auf hohem qualitativen Niveau der Didaktik und Methodik zu implementieren, so wie dies bereits in den Universitäten Hannover, Hamburg, Magdeburg, Lüneburg, Konstanz, Würzburg oder der FU Berlin erfolgt.

Die **Verankerung der nachvollziehbaren Verantwortung auf konkreten Positionen der Hochschulleitungen und der Dekanate** für Akademische Karriereentwicklung mit notwendigen mittelvergabeorientierten Gratifikations- und Sanktionsmechanismen wird dabei erforderlich sein, so wie es zum Teil auch im Zuge der Gender Budgetings der DFG bemerkbar wird. Dieses erfordert – neben mächteverschiebenden Ressortierungsprozessen und Ressourcenverteilungsdialogen – auch die Einführung von Zielvereinbarungen und Qualitätsstandards in Bezug auf die Prozesse und Produkte der akademischen Personalentwicklung.

### **Netzwerkcoachings als organisationswirksame Intervention – Die mikropolitische Dimension der Karriereentwicklung im Fokus der Interaktionsrituale und des Mechanismusdesigns**

Wenn die Dimension der Organisation in der Netzwerkanalyse beleuchtet wird, so muss es neben den strategischen Betrachtungen auch um die mikropolitisch-taktischen Analysen gehen. Mit dem Fokus auf die individuellen Verhaltensmuster und Möglichkeiten des adäquaten Umgangs mit strukturellen Barrieren können Netzwerkanalysen wie der Netquest jedoch mehr als sensibilisieren.

Die Betrachtung der Statusrituale oder auch interpersonellen Rituale, wie sie von GOFFMAN 1986 beschrieben werden, sind für die Coachings häufig sehr ergiebig, wenn konkrete Interaktionsrituale wie der Umgang mit Kritik in den Peer Reviewings der Fachjournale oder die Kommunikation im Gremienkontext hinterfragt und umgestaltet werden. Da sich der „Mittelbau“ in der Regel schon aufgrund der fehlenden Statusdefinitionen – verbunden mit möglichen Rechten und Pflichten – weitgehend nicht als Statusgruppe wahrnimmt, ist es

leichter, die personenbezogenen Interaktionen im Rahmen verschiedener Sozialisations- und Handlungsbereichfelder im Wissenschaftsfeld (Anleitung und Ermunterung zu eigenen Drittmittelanträgen, Empfehlung für Preise, Einführung in die Peer-Review-Kommunikation, Einführung in eigene internationale Netzwerke zur Bewerbung für Fellowships) zu betrachten.

In der Gruppendynamik eines Netquests werden in der Regel relativ zügig Verhaltensmuster identifiziert, die DoktorandInnen sowie Post-DoktorandInnen als EmpfängerInnen differenzierter Interaktionen benennen können. Und bemerkenswert ist, dass die Gruppen offensichtlich und benennbar auf differenzierte Stigmatisierungs- und Distinktionsinteraktionen treffen. Beachtenswert ist ferner, wie gerade in statusübergreifenden Trainings- und Coachinggruppen dieses Wissen strategisch weiterentwickelt wird.

Auf Basis eines Netquests wird anhand des jeweils definierten Analyserahmens und des Untersuchungsfokus schnell deutlich, welche Mechanismen und Interaktionsrituale wirksam sind, die Zugang zu Ressourcen schaffen bzw. verhindern. Antizipierte Motive und beobachtete Verhaltensmuster werden im Netquest gezielt betrachtet und können durch die Gruppencoachingkonstellation wieder von der individuellen Betroffenenenebene gelöst werden, was zu einer handlungsorientierten Strategie führen kann. Die erkannten Mechanismen in diesem Spiel der Karriereentwicklung können nun mit eigenen Regeln und Strategien bewusst in ein intervenierendes Mechanismusdesign umgesetzt werden, dass die „Mit-SpielerInnen“ zumindest irritiert und damit neuen Gestaltungsraum schaffen kann.

Der Netquest ist somit für die nachfolgenden Prozesse im Rahmen von Strategien zur Umsetzung von Gender Equality in Spitzenpositionen geeignet:

- Zur Wahrnehmungssensibilisierung ritualisierter – und damit kollektiver organisationaler – Routinen und Stigmatisierungstendenzen (GOFFMAN 2012) und Distinktionsprozesse (BOURDIEU 1987),

- zur Analyse der tatsächlichen zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen und ihrer Qualität,
- zur handlungsorientierten Strategieentwicklung der persönlichen Karriereprozesse.

Wenn die Netzwerke – dem bisher Beschriebenen folgend – einen derart starken Einfluss auf die individuelle Karriereentwicklung haben, stellen sich für das Coaching der DoktorandInnen und Post-DoktorandInnen folgende Fragen:

- Welche karriererelevanten Statuspassagen müssen gezielt begleitet werden, um dem weiblichen Nachwuchs in nennenswerten Zahlen in die Spitzenpositionen zu verhelfen?
- Welche Interaktionsebenen der wissenschaftlichen Karriereentwicklung sind karriereverlaufskritische Handlungsfelder?
- Über welches informelle Wissen in Bezug auf Netzwerke verfügen jene, die sich in Spitzenpositionen u. a. der Forschung etabliert haben?

Diese Fragen führen zu der Analyse und Entwicklung der individuellen Taktik innerhalb einer Karrierestrategie.

Pädagogisch-psychologisch betrachtet, bietet sich der gesamte Koffer der Fördermaßnahmen zur Personalentwicklung an. Aber es wäre zu kurz gegriffen, wenn diese Maßnahmen sich ausschließlich auf den Mittelbau bezögen. Der Oberbau muss gerade als professurale Führungsebene der Akademie mit in die Personalentwicklung eingebunden werden, damit die Interaktionsrituale des Karrierefeldes Wissenschaft von allen gemeinsam weiterentwickelt werden.

#### KARRIERENETZWERKDIMENSION INDIVIDUUM

#### **Wirkung und Wirksamkeit der Netzwerkcoachings in Bezug auf die akademische Karriereentwicklung**

*„Jemand kann sich Ehrerbietung wünschen, sie erwerben und verdienen, aber im allgemeinen darf er sie sich nicht selber erweisen, sondern ist gezwungen, sie von anderen zu erstreben.“*

(GOFFMAN 1986, S. 65)

Effekte und erreichte Ziele von Netzwerkcoachings lassen sich nur messen, wenn Kriterien zur Messung bestehen. Im Rahmen der Netzwerkcoachings werden die Ziele und Kriterien von den TeilnehmerInnen selbst festgelegt. Als Untersuchungsfokus und Ziel zur Netzwerkanalyse im Netquestverfahren definiert die Mehrzahl der TeilnehmerInnen in den Coachings folgende vier häufig wiederkehrende Herausforderungen:

- Wie erlange ich eine verantwortungsvollere Position?
- Wie erlange ich eine autonomere Position?
- Wie und bei wem erhalte ich Entlastung in Rollenkonflikten?
- Wie schaffe ich Entlastung in Situationen von Rollenüberlastung und einer damit verbundenen Arbeitsüberlastung?
- Wie kompensiere ich Reaktionen von Missgunst und Neid Dritter bei erfolgreicher eigener Positionierung/hoher Sichtbarkeit?

Diese fünf Punkte lassen drei Kompetenzdimensionen als lateral wirkende Trainings- und Coachingfelder sichtbar werden:

1. Der angemessene Umgang mit der sozialen Frontstellung und der erhöhten Sichtbarkeit (Coping-/Resilienzstrategien).
2. Das adäquate Agieren in überlasteten Arbeitssystemen mit geringer Funktionsdifferenzierung in der Organisation und bei hoher Tätigkeitsvarianz

(Rollenkonfliktbewältigung in Bezug auf: evidenzbasierte SpezialistInnen-/ExpertInnenorganisation der Akademia versus Anwendung von narrativem Wissen (im Sinne von SCHREYÖGG 2003) sowie Alltagswissen (im Sinne von GARFINKEL 1980) in der zunehmend komplexen akademischen Selbstverwaltung).

3. Das Sichtbarmachen struktureller Barrieren und die Wiederherstellung von Handlungsfähigkeit durch Herausführen aus dem diffusen Gefühl von individueller Benachteiligung (Reflexion der makropolitischen Ebene und gesellschaftlichen Interaktionen).

Daraus folgt die didaktische Auseinandersetzung mit den Begriffen der sozialen Frontstellung sowie der Resilienz in jedem Netzwerkanalyseverfahren.

Der Begriff der „sozialen Frontstellung“ beschreibt in der Karriereforschung eine Position mit einer besonders hohen Sichtbarkeit durch eine relative Einzigartigkeit in der inhaltlichen Aufgabe, die zugleich mit hoher Budget- und/oder Personalverantwortung innerhalb einer Organisation verbunden ist. Bei der Einführung neuer Strukturen, der Reformimplementierung und dem Aufbau von Organisationseinheiten ist diese erhöhte Sichtbarkeit einer Person ebenso gegeben wie bei der Besetzung einer Stelle z. B. durch eine Expertin in einem männerdominierten Tätigkeitsfeld. Dies stellt im Verlauf der nachfolgenden Tätigkeit hohe Anforderungen an die emotionale Belastbarkeit der StelleninhaberInnen, da sie noch etlichen machtorientierten Diskussionen ausgesetzt sind. Soziale Frontstellung nehmen somit all jene ein, die zum Beispiel in den Merkmalen Geschlecht, Status, soziale und regionale Herkunft in der Minderheit einer Gruppe sind. Auf all diese Personen treffen die Kennzeichen der sozialen Frontstellung mit erhöhtem Leistungs- und Erfolgsdruck im Vergleich zu egalitären Gruppenmitgliedern zu. Sie sind stärker der Kritik ausgesetzt und einer erhöhten Rechtfertigung ihrer Entscheidungen. Ein Fehler wiegt schwerer und ein Erfolg wirkt spektakulärer. Damit steigen der Erfolgsdruck und die Anforderungen, emotionale Bewältigungs- und Copingstrategien einzusetzen.

Das Netzwerk wird damit in der akademischen Karriereentwicklung als **Resilienzfaktor** im Sinne der sozialmedizinischen Perspektive ein zunehmend wichtiger Karriereaspekt, der sowohl die Selbstwirksamkeitserwartung als auch den Umgang mit prekären Arbeitsbedingungen verbessern kann. Die Fähigkeit, mit dauerbelastenden Stresssituationen emotional und kognitiv angemessen umzugehen und Lösungen zu finden, welche die eigene Gesunderhaltung fördern, wird zum Beispiel praxisnah in der Forschung von ANTONOVSKY 1996 oder auch bei LAZARUS 1991 beschrieben. Die Fähigkeit, belastbare Netzwerke zu bilden, ist damit eine zentrale Komponente des Selbstkonzepts und des Resilienzprofils.

Die eigenen Ressourcen richtig einzuschätzen und Unterstützung einzuholen und anzunehmen ist besonders in Verantwortungs- und Spitzenpositionen relevant, um die Kraft zur Veränderung dauerhaft zu erhalten.

Mit der Stellenbesetzung in ein Amt mit zu erwartender sozialer Frontstellung werden in der Regel organisationale Ziele verfolgt. Somit wird in diesem Besetzungsprozess strategisches Personalmanagement betrieben. In diesem Sinne ist auch jede Maßnahme in der akademischen Personalentwicklung eine organisationsentwickelnde Intervention. Die o.g. Herausforderungen der sozialen Frontstellung treffen ebenfalls auf den neuen wissenschaftlichen Karrierepfad der Juniorprofessur zu. So unterstützen Universitäten wie die **Leuphana** mit ProScience sowie die **Christian-Albrechts-Universität zu Kiel** ihre Juniorprofessorinnen in beachtenswerter Weise, wenn diese strategisches Netzwerken und gezieltes Positionieren in hochschulpolitischen Prozessen mit Coaching professionell unterstützen.

Die Herausforderungen durch die erhöhte Sichtbarkeit sind in zudem in besonderem Maße für weibliche Führungskräfte aller Karrierestufen wirksam und in der Netzwerkstrategie zu berücksichtigen. Ihnen wird im Rahmen der sozialen Frontstellung die Legitimation in Entscheidungssituationen nicht ohne Weiteres zugestanden. Dies beweist sich auch immer wieder in den Netzwerkcoachings, in denen die Teilnehmerinnen ihre Erfahrungen

berichten und die Forschungen zum Beispiel von SCHEIDEGGER untermauern (vgl. SCHEIDEGGER/OSTERLOH 2004).

Ebenso werden die strukturellen Probleme in den Netzwerkkarten sichtbar, die im Zuge der Gleichstellungsinitiativen und -programme die Bestrebungen zur Gleichstellung zu konterkarieren scheinen. So beschreiben Teilnehmerinnen häufig Verhaltensweisen in ihrem Netzwerk, die auf die *Sonderprogramm-Falle* hinweisen, wie sie von DALHOFF (DALH., 2013, S.47) beschrieben wurde.

Mit Blick auf die Chancengleichheit und Personalentwicklung unter Berücksichtigung des Geschlechts bedeutet dies für Hochschulen, dem weiblichen Nachwuchs konsequent und systematisch das Rüstzeug zum Überleben an der Spitze zu vermitteln – jenseits von stigmatisierenden Kommunikationsmustern und Tendenzen. Allerdings wird an deutschen Hochschulen, im Vergleich zum angelsächsischen Raum, Coaching ebenso wie Mentoring vielerorts noch als defizitorientierte Maßnahme wahrgenommen und vermittelt, anstelle seiner ursprünglichen Bedeutung gerecht zu werden: *Coaching ist die Förderung von LeistungsträgerInnen in kritischen Statuspassagen.*

Nicht die Person selbst ist zwingend das kritische Moment im Karriereentwicklungsprozess, sondern die sie irritierenden Rahmenbedingungen der Beförderungskultur und die Möglichkeiten der Wahrnehmung dieser Rahmenbedingungen. In diesem Sinne spielt die Wahrnehmungsdimension der Rollenkonstruktion auf Basis des Geschlechts eine entscheidende Rolle im Netquestverfahren.

Es müssen verstärkt Räume geschaffen werden, die eine System- und Organisationsreflexion zulassen und gleichzeitig ermöglichen, neue Verhaltensmuster zu entwickeln, um die Mechanismen der Beförderungskultur und der damit verbundenen Interaktionsrituale gendersensitiv weiterzuentwickeln.

Das heißt zum Beispiel, den weiblichen Nachwuchs zu befähigen, fachlich und persönlich sichtbar zu sein, bevor die endgültige Fassung der Ausschreibung einer Professur von Hochschulleitungen,

Akademischen Senaten und Fakultäten verabschiedet wird. Denn nur im Vorfeld der Gestaltung einer Professur und deren Ausschreibung kann noch Einfluss auf die Filter der Besetzungsverfahren genommen werden, welche das Profil weiblicher Karriereverläufe berücksichtigen können. Die Erhöhung der Sichtbarkeit der Wissenschaftlerinnen ist damit eine zentrale Strategie zur Schaffung von Chancengleichheit an Hochschulen, die sich mit dem Netzwerken als Strategie- und Coachingprozess positionieren.

### **Diskretion: Ja, Anonymität: Nein, Danke!**

#### **Diskreditierbarkeit reduzieren durch das Bekenntnis zur weiblichen Exzellenzförderung**

*Oder: Sinn und Unsinn „geschützter Räume“ in Personalentwicklung und Lehre*

Coaching sollte nur, und damit selbstverständlich, im Rahmen der inhaltlichen Diskretion im Sinne des Informationsmanagements ein geschützter Raum sein. Nicht jedoch im Sinne des Angebots an einer Hochschule, da dies zur weiteren Stigmatisierung der EmpfängerInnen führt, die diese eben als „defizitär“ und „ressourcenschwach“ auszeichnete. Denn dies erhöht wiederum die Spannung im Umgang zwischen den Geschlechtern und damit die distinguierenden und stigmatisierenden Tendenzen, wie sie Goffman bereits mit dem Begriff der Diskreditierbarkeit umschreibt (vgl. GOFFMAN 2012). Nun käme zur bereits wahrgenommenen Diskreditierung als „defizitär qua Geschlecht“ noch die Diskreditierbarkeit „qua Setting“. Die Förderung des weiblichen Nachwuchses muss raus aus der Anonymität und Schattenwirtschaft, wenn sie nicht durch die eigenen Strukturen den Nachwuchs diskreditierbar machen will und wenn die Förderer und Fördererinnen notwendige Ressourcen anziehen möchten.

Die Förderung muss sichtbar „Cheflnnsache“ der Hochschulleitung sein.

Abhilfe schafft in diesem Sinne z. B. auch das offensive Coachingangebot zur Begleitung im Rahmen von Statuspassagen (Optimierung von Netzwerk- und Führungsstrategien sowie zur Drittmittelak-

quise) an forschungsstarke WissenschaftlerInnen, die Unterstützung des Selbst-Matching in Mentoringprozessen sowie die Betonung der Ressourcenstärke der anzuwerbenden Mentees und Coachees, wie es die hier erwähnten Hochschulen bereits erfolgreich umsetzen.

Die Verweigerung der spezifischen und personalwirksamen Coachingmaßnahmen für Ober- und Mittelbau behindert den Gleichstellungsprozess direkt und indirekt, was als Teil ideologischer Debatten interpretiert werden könnte.

### **Netzwerke schaffen Sicherheit für Führungskräfte und erhöhen die Resilienz**

Personen in Tätigkeiten der sozialen Frontstellung arbeiten, wie oben beschrieben, unter enormem Erfolgs- und Rapportdruck und müssen zusätzlich die noch nicht befriedeten Konfliktfelder und ambivalenten Rollenerwartungen verschiedener Beteiligter bewältigen. Nur mit diversen belastbaren Netzwerken innerhalb und außerhalb der Organisation lässt sich diese stark bedrohte Karrierestufe sichern. Besonders relevant ist es in dieser Karriereposition, strategische PartnerInnen mit höherem Status im Netzwerk zu integrieren, die Hausmacht besitzen und selber als Gatekeeper und MeinungsbildnerInnen fungieren können. Auch dies wird in einem Netquest deutlich und kann strategisch vorbereitet werden.

Eine verantwortliche akademische Karriereförderung, die Gender- und Diversitystrategien verfolgt, berücksichtigt diese Aspekte in ihrem Konzept der Netzwerkkompetenzbildung. Promovierte AkademikerInnen in der Wirtschaft wie auch in der Wissenschaft und Politik werden, wie zuvor erläutert, als potenzielle Führungskräfte betrachtet und frühzeitig mit Fach-, Budget- und/oder Personalverantwortung ausgestattet. Daher ist es erforderlich, ihnen bereits während der akademischen Qualifikationsphase Wissen und Handwerkszeug über diese Prozesse und Strukturen der Karriereherausforderung an die Hand zu geben. Somit sollten strategische Netzwerkanalysen für Promovierende und Post-DoktorandInnen ein Kernbestandteil der Karriereförderprogramme sein.

Hochschulen, die sich hier bereits erfolgreich positionieren, wie Hannover, Magdeburg, Lüneburg, Konstanz, Kiel, Würzburg und auch die Freie Universität Berlin, sind damit weit entwickelt in ihrer Programmgestaltung und der Wahrnehmung von Verantwortung für die akademische Führungskräfteentwicklung.

### KARRIERENETZWERKDIMENSION REZEPTION DER BERATUNGSMETHODIK UND -DIDAKTIK

*„Handle stets so, dass weitere Möglichkeiten entstehen.“*

(HEINZ VON FÖRSTER 1981, S. 60)

### **Die Anwendung des ethischen Imperativs in der akademischen Personalentwicklung „Netzwerke schaffen Handlungsspielräume“**

Für die Weiterentwicklung der Netzwerkanalysen, wie sie von DÖHLING-WÖLM 2011 beschrieben wurden, konnten im Erfahrungsaustausch mit TeilnehmerInnen und Programmleitungen der akademischen Personalentwicklung die Coachinginstrumente weiterentwickelt, spezifiziert und angepasst werden. Dabei entwickelten sich auf Basis der Einflüsse durch die Werke von HOLLSTEIN/STRAUS, SCHLIPPE und MEWES differenzierte Coachingsettings und Trainingsdesigns, die sich an den jeweiligen kurz-, mittel- und langfristigen Karrierezielen der TeilnehmerInnen orientieren. Bezogen auf das karriererelevante Selbstkonzept als WissenschaftlerIn wird in jedem Coaching eine präferierte Rollenorientierung auf die Tätigkeitsschwerpunkte Lehre, Forschung oder Management sichtbar, wie sie auch in den Coachingprozessen von ProfessorInnen beobachtet werden konnten (vgl. SCHREYÖGG 2009).

Jedoch scheinen besonders die interdisziplinär forschenden GeneralistInnen eines Fachs sowie die GeisteswissenschaftlerInnen und BetriebswirtInnen die Mischformen der Tätigkeitsprofile anzustreben und stellen im Rahmen einer strategischen Netzwerkanalyse schnell fest, wie problematisch dies für die effektive und effiziente Vernetzungsstrategie ist. Da die angestrebte Rollenvielfalt eine Diversität der Netzwerkstrukturen und Kommu-



nikationsstrategien (zum Beispiel in Bezug auf Öffentlichkeitsarbeit, Wissenschaftskommunikation, Publikationsprozess, Drittmittelinwerbung) erzwingt und häufig zur Überlastung im Management des persönlichen sozialen Netzwerkes führt.

Mit Bezug auf die Karriereentwicklung von WissenschaftlerInnen, die eine Forschungskarriere anstreben, konnten daher gezielte Netzwerkanalysen entwickelt werden, die sich auf die klassischen Bausteine zur Konstruktion von Wissenschaftskarrieren in der Akademie sowie im Wissenschaftsmanagement beziehen.

Mit Blick auf die Interaktionszielrichtung sowie die Studien zum Beispiel von LANG und NEYER von 2004 und den Beobachtungen von FISCHER und EICHENBERG 2008 lassen sich folgende Analysefoki identifizieren.

### **Bausteine der wissenschaftlichen Karriereentwicklung in Bezug zur strukturbildenden Resonanz- und Interaktionsebene mit der Science Community**

- **Publikationen** | Behauptung in der Science Community
- **Auszeichnungen und Preise** | Belohnung durch die Science Community
- **Drittmittel** | ökonomische Teilhabe an den Ressourcen der Science Community
- **Fellowships** | Erweiterung des Handlungsspielraumes und Austausch mit der Science Community

Bei der genaueren Betrachtung der „zu nehmenden Hürden“, die die Coachees in den Netquests darstellen, fällt auf, dass das fehlende Netzwerk in Bezug zur konkreten karriererelevanten Interaktionsebene in der Regel als persönliches Defizit wahrgenommen und kommuniziert wird (vgl. DALHOFF 2013, S. 49). Die strukturelle Komponente hierarchie- und geschlechterspezifischer Zugangfilter muss in der Regel erst gemeinsam erarbeitet werden und wirkt dann als deutliche Entlastung, die ihrerseits zu einer Neuentdeckung der eige-

nen Fähigkeiten beim strategischen Netzwerken führt. „Spieltrieb“ und „Abenteuerlust“ sind häufige Begriffe, die die TeilnehmerInnen im Abschluss dieses investigativen und explorativen Analyseverfahrens als Motivation benennen, mit der Methode weiterzuarbeiten.

### **Beratung in der Struktur zur Bildung strategischer Allianzen in der akademischen Personalentwicklung**

Besonders prekär erscheint die Situation der **Post-DoktorandInnen**. Diese müssen deutlich stärker in den Fokus der Förderung und Unterstützung an den deutschen Hochschulen kommen, so wie es bereits an Hochschulen mit Dachorganisationen in Form von **Graduiertenakademien** realisiert wird.

Ohne Akademiekonzept kommt diese Gruppe vielerorts zu kurz in Strukturen der Schulen und Kollegs für Graduierte, was zielgruppengerechte Maßnahmengestaltung zur Karriereförderung und gezielte Ansprache betrifft. Schon die sprachliche Konnotation der „Schule“ spricht in der Regel weder individualpromovierende GeisteswissenschaftlerInnen noch Post-DoktorandInnen an, die bereits eigenständig forschungsbasierte Lehre, verantwortungsvolle Gremienarbeit und akademische Selbstverwaltung bewältigen. Akademiekonzepte hingegen bauen auf dynamischen und zugleich bildungskonzeptionellen Lern- und Qualifikationslandschaften auf.

Während die Angebote für DoktorandInnen zum Teil erkennbare Überangebote aufweisen und mancherorts zu unnötigen internen Konkurrenzen mit wenig spezifizierter didaktischer Struktur führen, fehlen größtenteils strategische Programme der gezielten Personalentwicklung für die VertreterInnen des Mittelbaus und somit auch für die Post-DoktorandInnen, wie sie in den Akademiekonzepten in **Jena** oder **Hannover** realisiert sind.

Der Mittelbau deckt jedoch den größten Teil der Lehre ab bei in der Regel gleichzeitiger geringer Vertragssicherheit. Daher erforderte die Fürsorgepflicht von ArbeitgeberInnen wie der Hochschule, Karriereperspektiven im interdependenten Karriereraum Wissenschaft, Wirtschaft und Politik auf-

zuzeigen, um die vertragliche Strukturschwäche zumindest zu kompensieren, solange sie nicht abgebaut werden kann.

Die Mischung der Zielgruppen in den Trainings muss gut durchdacht sein, und je nach Thema ist es auch förderlich, um z. B. von den Erfahrungen anderer zu lernen und damit Role Models im Training direkt kennenzulernen. Im Rahmen von Karrierestrategieseminaren, Führungs- und Verhandlungstrainings und Drittmittelantragstrainings differieren jedoch die Zielgruppen enorm in den Voraussetzungen und zeitnahen Anwendungsbezügen. Im Rahmen von Netzwerktrainings im hier vorgestellten Verfahren macht es jedoch Sinn, die Gruppendynamik integrativ zu gestalten. Einzig ist darauf zu achten, keine Minderheiten in Bezug auf den Status zu erzeugen. In diesem Fall ist die Möglichkeit der gruppenimmanenten Lösungsmöglichkeit gegebenenfalls zu gering. Im Netzwerkcoaching können dann aber vertiefende Strategien auch nachträglich noch erarbeitet werden, wenn die Methodik der eigenständigen Netzwerkanalyse beherrscht wird durch die TeilnehmerIn.

Um den Wandel im deutschen Hochschulsystem voranzubringen, bedarf es des Weiteren konkreter Konzepte, die Einbindung der **ProfessorInnen** in die Prozesse der akademischen Personalentwicklung zu konkretisieren. Etablierte ProfessorInnen werden in der Regel nicht selber EmpfängerInnen von mikropolitisch wirksamen und sichtbarkeitserhöhenden Netzwerkcoachings sein, sondern benötigen eher anlassbezogene Einzelcoachings für Führungsaufgaben bei der Übernahme größerer Verantwortungsbereiche, wie zum Beispiel beim Wechseln von der ForscherIn zur Hochschulleitung und WissenschaftsmanagerIn.

Daher könnten die etablierten und der Gleichstellung wohlgesonnenen ProfessorInnen als strategische Verbündete gewonnen werden und im Sinne einer Personalentwicklung für den Oberbau eine Weiterqualifizierung zu gender- und diversitysensitiven Coaches Angebote erhalten, damit sich Coaching auch für den Mittelbau etablieren kann. Dabei ist es von hoher Bedeutung, die Gesamtkonzeption für Coachingprozesse in einer Hochschule so zu gestalten, das interne qualifizierte Coaches

und externe Coaches zusammenspielen, um die systemimmanente „Selbstbegrenzung“ bei Inhouse-Coaching zu überwinden (vgl. SCHREYÖGG 2001 S. 28 sowie RAUEN 2000 S. 40-67). Förderlich sind in diesem Rahmen besonders hochschulübergreifende Qualifizierungskonzepte und Angebotsstrukturen.

Netzwerkkompetenzbildung ist damit auf Basis eines hochschulweiten konzeptionellen Verständnisses für beide Parteien, für die etablierten ProfessorInnen wie auch für die Graduierten im Mittelbau, von Vorteil. Graduierte können autonom ihre Lebensentwürfe und Karrierekonzepte weiterentwickeln. Und etablierte HochschulvertreterInnen in Leitungspositionen mit Weitsicht können sich schon heute stärkere Loyalität in Politik und Wirtschaft aufbauen. Innovationsfähige Hochschulen wie die hier vorgestellten machen es vor.

#### LITERATUR

ANTONOVSKY, AARON 1996: *The salutogenic model as a theory to guide health promotion*. In: *Health Promot. Int.* (1996) 11 (1): S. 11–18.

BORDIEU, PIERRE 1987: *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*.

DALHOFF, JUTTA 2013: *Hochschulische Gleichstellungspolitik 2013 – eine kritisch-konstruktive Bilanz mit Perspektive(n)*: In: *CEWSJournal* Nr. 91 |29.10.2013. Köln. S. 46–51.

DÖHLING-WÖLM, JASMIN 2011: *Karrieren werden in Netzwerken gemacht – Strategisches Netzwerken als Förderinstrument der akademischen Personalentwicklung*. In: *Zeitschrift Personal- und Organisationsentwicklung in Einrichtungen der Lehre und Forschung (P-OE)*. Heft 1/2011. UniversitätsVerlagWebler. Bielefeld. S. 14–18.

FISCHER, GOTTFRIED/ EICHENBERG, CHRISTIANE 2008: *Der Konformitätsindex: Über einen fragwürdigen und folgenreichen Trend bei Berufungen im Fach Psychologie*. In: *Forschung und Lehre*. Heft Oktober 2008. Bonn. S. 688–690.

von FOERSTER, HEINZ 1981: *Das Konstruieren einer Wirklichkeit*. In: *Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben. Beiträge zum Konstruktivismus*. Hg. von Paul Watzlawick. 6. Auflage 2012. München. S. 39–60.

GARFINKEL, HAROLD 1980: *Das Alltagswissen über Soziale und Innerhalb Sozialer Strukturen. In: Alltagswissen, Interaktion und Gesellschaftliche Wirklichkeit. WV studium. Volume 54/55. Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. S. 189–262.*

GOFFMAN, ERVING 2012: *Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität. suhrkamp taschenbuch wissenschaft. Frankfurt/Main.*

GOFFMAN, ERVING 1986: *Interaktionsrituale. Über Verhalten in direkter Kommunikation. suhrkamp taschenbuch wissenschaft. Frankfurt/Main.*

GREVE, WERNER /FRENSCH, PETER A. 2009: *Pluralität sichert Qualität: Berufungen und Berufungskriterien im Fach Psychologie. In: Forschung & Lehre. Heft Februar/2009. Bonn. S. 114–115.*

HIRSCHI, ANDREAS 2011: *Wirksames Karriere-Coaching: Ein Grundlagenmodell. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. September 2011, Volume 18, Issue 3, S. 301–315.*

HOLLSTEIN, BETINA/STRAUS, FLORIAN (Hrsg.) 2006: *Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften.*

KETTNER, ANJA/REBIEN, MARTINA 2009: *Netzwerkforschung auf einem Auge blind? Ein Beitrag zur Rolle von Netzwerken bei Stellenbesetzungsverfahren. In: Häußling, Roger (Hrsg.) 2009: Grenzen von Netzwerken. Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften.*

LANG, FRIEDER R./NEYER, FRANZ J. 2004: *Kooperationsnetzwerke an deutschen Hochschulen – Der Weg zur Professur am Beispiel des Faches Psychologie. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 56, Heft 3, S. 520–538.*

LAZARUS, RICHARD 1991: *Emotion and Adaption. Oxford University Press, New York.*

MEWES, JAN 2010: *Ungleiche Netzwerke – Vernetzte Ungleichheit. Persönliche Beziehungen im Kontext von Bildung und Status Wiesbaden. Verlag für Sozialwissenschaften.*

RAUEN, CHRISTOPHER 2000: *Formen des Coachings im Personalentwicklungsbereich. In: Handbuch Coaching. Hrsg. Rauen, Christopher. Verlag für Angewandte Psychologie. Göttingen. S. 41–68.*

SCHEIDEGGER, NICOLINE/OSTERLOH, MARGIT 2004: *One fits all? Effekte von Netzwerkcharakteristika auf Karrieren. In: Organisationen und Netzwerke: Der Fall Gender. Hrsg. Pasero, Ursula et al. Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. Seite 199–226.*

von SCHLIPPE, ARIST 2003: *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Vandenhoeck & Ruprecht Verlag. Göttingen.*

SCHREYÖGG, ASTRID 2001: *Coaching. Eine Einführung für die Praxis und Ausbildung. Campus Verlag. Frankfurt am Main.*

SCHREYÖGG, BETTINA 2009: *Coaching von etablierten Professor/innen. In: Organisationsberatung. Supervision. Coaching. OSC (2009). VS Verlag. 16:212–219 DOI 10.1007/s11613-009-0127-7. S. 212–219.*

SCHREYÖGG, GEORG/GEIGER, DANIEL 2003: *„Wenn alles Wissen ist, ist Wissen am Ende nichts?!“ In: Die Betriebswirtschaft (DBW) Vol. 63. No.1 2003. S. 7–22.*

---

### Kontakt:

karrierekunst | Consulting-Institut für akademische Karriereentwicklung | Jasmin Döhling-Wölm

Newport | Konsul-Smidt-Straße 8L  
28217 Bremen

[karrierekunst@karrierekunst.de](mailto:karrierekunst@karrierekunst.de)

<http://www.karrierekunst.de/>