

Jasmin Döhling-Wölm  
Karriere, Macht und Netzwerke: Spielregeln und  
Felddynamiken akademischer Karriereentwicklung

Jasmin Döhling-Wölm

Karriere, Macht und  
Netzwerke: Spielregeln und  
Felddynamiken akademischer  
Karriereentwicklung

Verlag Barbara Budrich  
Opladen • Berlin • Toronto 2016

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Alle Rechte vorbehalten

© 2016 Verlag Barbara Budrich, Opladen, Berlin & Toronto  
[www.budrich-verlag.de](http://www.budrich-verlag.de)

ISBN 978-3-8474-2004-0 (Paperback)  
**eISBN 978-3-8474-1007-2 (eBook)**

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.

Umschlaggestaltung: Bettina Lehfeldt, Kleinmachnow – [www.lehfeldtgraphic.de](http://www.lehfeldtgraphic.de)  
Titelbildnachweis: Jasmin Döhling-Wölm, Christine Behrens, Bremen  
Lektorat: Ulrike Weingärtner, Gründau  
Satz: Jaroslaw Piwowarski, Berlin

**Danksagung an die in Schweden forschende Soziologin und Bildungswissenschaftlerin Silke Kassebaum**, die das Fass zum Überlaufen brachte, den letzten Ausschlag für dieses Buch gab und den Schreibprozess begleitete.

*Liebe Jasmin,*

*musste ich doch im fernen Japan in einem Bergdorf auf einer nächtlichen Führung über den Friedhof zum Allerheiligsten des Tempeldorfes an Dich denken.*

*Fragte doch eine Europäerin den führenden Mönch, ob man denn einfach so Mitglied – sprich Mönch – im buddhistischen Kloster werden kann. Nein, nicht in diesem speziellen, besonderen Kloster. Da muss man Beziehungen haben. Und da war er wieder, der Netzwerkgedanke!*

*In diesem Sinne!*

*Silke*

Mail aus dem Juli 2015

**Danksagung an die Mainzer Erziehungswissenschaftlerin Stefanie Buss**, die mir als Kollegin die Gelegenheit gab, meine persönlichen Einblicke in die akademische Personalentwicklung noch kritischer zu hinterfragen.

**Danksagung an die Berliner Sozial- und Erziehungswissenschaftlerin Carmen Kurbjuhn**, die als Expertin für akademische Personal- und Organisationsentwicklung und Mentoring und als kollegiale Beraterin umfangreiche Einblicke in ihre Arbeit gab.

**Danksagung an die Wiener Arbeits- und Organisationspsychologin Claudia Kratochwil**, die mir mit einem engagierten Feedback zum Manuskript fachlich den Rahmen erweiterte.



## Vorwort

Ist es wirklich ein Ausstieg aus der Wissenschaftskarriere, wenn eine mit namentlich dotierten Preisen ausgezeichnete und promovierte Historikerin in eine NGO geht, um ihre Karriere dort fortzusetzen? Hat tatsächlich der promovierte Soziologe aus Ermangelung an ‚wissenschaftlichem Format‘ die Plan-B-Karriere gewählt, wenn er in einen renommierten Zeitungsverlag zur Meinungsbildung in Deutschland wechselt? Ist die habilitierte Anglistin als Leiterin eines ministeriellen Stabs tatsächlich der ‚Exit-Option‘ gefolgt? Ist es für den promovierten Philosophen und Wissenschaftsmanager, der die Forschungsanträge für die EU begutachtet, wirklich nur eine Karriere-Ehrenrettung? Und ist der in eine Professur berufene Ingenieur aus der Industrie als zurückgekehrter verlorener Sohn in das Wissenschaftssystem zu betrachten?

Oder handelt es sich in all diesen und vielen anderen Fällen nicht schlicht um Feldwechsel hochqualifizierter Akademikerinnen und Akademiker, die ab sofort ressourcenreiche Verbündete ihrer Alma Mater sind?

Dieses Buch gliedert sich in fünf Kapitel, deren erste drei Kapitel sich theoretisch mit Tabuzonen, Stigmata und Machtspielen auf dem Gebiet der akademischen Karriereentwicklung und -förderung beschäftigen. Kapitel 4 gibt Einblicke in die Karrieregeschichten von Menschen mit Forschungserfahrung aus der 18-jährigen Coachingpraxis der Autorin mit wissenschaftlichem Personal sowie Akademikerinnen und Akademikern und unterstützt die Neubewertung von – im Wissenschaftssystem weitgehend stigmatisierten – Karriereprozessen auf Basis von Mikropolitik und Netzwerken. Darüber hinaus zeigt das letzte Kapitel dieses Buches mit einem Leitfaden als Praxisteil einen Weg auf, die eigene Karriereentwicklung aktiv und eigenverantwortlich in die Hand zu nehmen.

Das Buch wurde so konzipiert, dass es gleichermaßen linear oder modular gelesen werden kann. Alle Kapitel können sowohl als abgeschlossene Einheiten betrachtet und daher in beliebiger Reihenfolge gelesen werden als auch – da sie sich untereinander ergänzen und sich die Inhalte quer aufeinander beziehen und wechselseitig erschließen – von der ersten bis zur letzten Seite als Leitfaden verstanden werden.

Der Leitfaden *Karriere, Macht & Netzwerke – Spielregeln und Feld-dynamiken akademischer Karrieren* versteht sich als Bindeglied zwischen der angloamerikanisch geprägten Literatur zur Karriereplanung und Stellen- und Jobsuche in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik, wie zum Beispiel *Durchstarten zum Traumjob* von Richard N. Bolles oder den *Karriereankern* nach

Edgar H. Schein und Ratgebern wie *Promotion, Postdoc, Professur* von Mirjam Müller, die die aktuellen Entwicklungen in Wissenschaftskarrieren auf dem Weg zur Professur berücksichtigen.

Die hohe Dynamik im Arbeitsmarkt rund um den Wissenschaftssektor erfordert zunehmend eine kritische und zugleich konstruktive Neubewertung von Paradigmen in Bezug auf die Kultur von kooperativen Karriereprozessen, Berufung als motivationsimmanentes Konzept in allen Karriereverläufen und die Erhöhung der Einflussnahme in der Gesellschaft durch Strategien in realen Karrierenetzwerken. Der Netzwerkanalyseansatz *Netquest* der Autorin bietet in diesem Leitfaden in Form des *Self-Quest*, also einer selbstanalytischen Betrachtung des eigenen Netzwerks, für diesen Dialog eine erste Basis.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Karrierespiele in akademischen Netzwerken</b> .....	<b>11</b>
1.1 Offene Geheimnisse und stille Pakte .....	11
1.2 Heil(ig)e Berufung, Fragmentierung von Karrieren und Heldenwege .....	13
1.3 ‚Just one more thing...‘ – Wie aus Nebensächlichkeiten kritische Wendepunkte werden können .....	15
<b>2 Rahmenanalyse 1: Akademische Karriereförderung</b> .....	<b>19</b>
2.1 Durchlauferhitzer statt Verbrennungsmaschinen .....	20
2.2 Strategische Impulse anstelle von impulsiven Strategien – Das Wechselspiel der Forschungsförderung mit der Personalentwicklung .....	22
2.3 „Das Gleiche ist nicht immer das Beste“ – Entscheidungs- und Verbindungsprozesse in der akademischen Karriereentwicklung .....	25
2.4 In oder außerhalb der Universität? Wir reden von einem Arbeitsmarkt! .....	29
2.5 Kreativer und dynamischer Einsatz von Karriereberatungs- modellen in der Forschungsförderung und akademischen Karriereentwicklung .....	32
2.6 Karriereförderung auf guter wissenschaftlicher Basis – Handwerkszeug für eine neue Hochschultätigkeit? .....	35
<b>3 Rahmenanalyse 2: Die Machtfrage an die     Karrierenetze</b> .....	<b>39</b>
3.1 Twilight Zones von Karriere-Netzwerken in der Wissenschaft .....	41
3.2 Prozesse und Strukturen der Identitäts- und Karriereentwicklung .....	46
3.3 Mächteverschiebungen im akademischen Gefüge und die Suche nach der Sicherheit als psycho-soziale Reflexion .....	47



3.4	Erhöhte Sichtbarkeit und das Recht auf Unversehrtheit in Karriereräumen .....	49
3.5	Herausforderungen für die Bildungslandschaft .....	54
3.6	Impact und Outcome von Netzwerkdiagnostik .....	61
3.7	Das Ende karrierebezogener gegenseitiger Abhängigkeit .....	66
<b>4</b>	<b>Netzwerkorientierte Karrierekonzepte an Schnittstellen, Grenzübergängen und Statuspassagen: Das Spiel zwischen den Spielen .....</b>	<b>69</b>
4.1	Fünf Netzwerkdimensionen in Karriereprozessen .....	69
4.2	Feldwechsel 1: Zwischen den Arbeitsmarktfeldern – Die <i>transversale</i> Karriere .....	70
4.3	Feldwechsel 2: Zwischen den Disziplinen – Die <i>verbindende</i> Karriere .....	75
4.4	Feldwechsel 3: Zwischen den Geschlechtern – Die <i>konnotierte</i> Karriere .....	81
4.5	Feldwechsel 4: Zwischen den Status – Die <i>symbolbewusste</i> Karriere .....	87
4.6	Feldwechsel 5: Zwischen den Kulturen – Die <i>erfahrende</i> Karriere .....	92
<b>5</b>	<b>Praxisteil Self-Quest: Das Netzwerkspiel spielen .....</b>	<b>101</b>
5.1	Netzwerkanalyse Schritt 1: Die individuelle Netzwerkanalyse – Was kann ich nutzen? .....	102
5.2	Netzwerkanalyse Schritt 2: Die Zielanalyse – Wann habe ich gewonnen? .....	106
5.3	Netzwerkanalyse Schritt 3: Die Motivationale Kraftfeldanalyse – Wer spielt welches Spiel? .....	111
5.4	Netzwerkanalyse Schritt 4: Die Rollen- und Funktionsanalyse – Das Spielteam wird zusammengestellt .....	113
5.5	Netzwerkanalyse Schritt 5: Die Strategie in Aktion – Authentizität, Marketing und Souveränität in Netzwerken .....	118
5.6	Paradoxe Konstruktion: Wie Sie es mit Hilfe Ihres Netzwerkes auf jeden Fall vermeiden, beruflich erfolgreich zu sein ... ..	122
<b>6</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>123</b>
<b>7</b>	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>131</b>
<b>8</b>	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>133</b>

# 1 Karrierespiele in akademischen Netzwerken

Im Folgenden wird der Begriff des Feldwechsels vor dem Hintergrund der Karriereentwicklung beleuchtet. Als Basis hierfür dient das Gesellschaftskonzept des Soziologen Pierre Bourdieu. Hierbei wird hervorgehoben, dass Faktoren wie der Habitus und das Feld an sich bereits eher zu stabilisierenden Stereotypen führen. Die selbstbestätigenden Interaktionen in und zwischen den Karrierefeldern Wirtschaft, Wissenschaft und Politik sowie die daraus resultierenden Herausforderungen für Diversität werden beleuchtet. Karriereprozesse sind als bildungsbiographische Entwicklungen in der Regel mit Feldwechseln verbunden. Dies wird insbesondere durch die Darstellung der offenen Geheimnisse und stillen Pakte verdeutlicht. Damit verbunden ist auch eine eingehende Betrachtung der Netzwerke als Strukturform und personelle Ressource sowie des Netzwerkes als Handlungskonzept und als Ausdruck von Handlungskompetenz.

## 1.1 Offene Geheimnisse und stille Pakte

„Die Tabuverbote entbehren jeder Begründung, sie sind unbekannter Herkunft; für uns unverständlich, erscheinen sie jenen selbstverständlich, die unter ihrer Herrschaft leben.“ (Freud, *Totem und Tabu*, S. 66)

Der Weg in der Wissenschaft ist von einem Tabu umgeben: dem Tabu über die Schritte außerhalb der Wissenschaft. Wenn wir über Feldwechsel reden, reden wir auch über das – zumindest zeitweise – Verlassen und Neubetreten von Regionen, Arenen und Sphären.

Der Feldbegriff wurde von dem Soziologen Pierre Bourdieu als ein zentraler Teil seines Gesellschaftskonzeptes ausgearbeitet. Die souveräne Bewegung in Feldern sowie die Teilhabe an ökonomischen und emotionalen Ressourcen in Feldern beschreibt in diesem Konzept der Habitus, das inkorporierte Kapital (Bourdieu 2012, S. 195). Der souveräne Habitus ist gewissermaßen die Verkörperung des Dazugehörens. Wir können diese Verkörperung an mikromimischen Bewegungen, der Gesamtkörperhaltung und auch in nicht-militärischen Berufsfeldern am beinahe uniformierten (zum Beispiel der Jacket- und Krawatten*habit*) oder auch am betont egalitären bis hin zum laxen Dress-Code ebenso wahrnehmen, wie an allgemein- und fachsprachlichen Konventionen. Gleichfalls ist das Feld im Sinne des Habitus auch auf

der persönlich-körperfernen Ebene erkennbar. Die Struktur und Qualität von Gebäuden und Infrastruktur ist selbstverständlich ebenso ein Teil der Feldkommunikation. Der Habitus bündelt eine Vielzahl von verbalen, non-verbalen und para-verbalen Kommunikationssignalen, die eine Dazugehörigkeit oder ein Fremdsein ausstrahlen und die jede und jeder wahrnehmen kann.

Für die Karriereentwicklung bedeutet dies, sich mit diesen weniger sach- und fachgebundenen und mehr sozialen Interaktionen auseinanderzusetzen. Im Grunde genommen ist Karriereentwicklung ein sozialpsychologisches Phänomen. Wir erhalten Gelegenheit, uns beruflich einzubringen; sie wird uns von jenen gewährt, denen wir ähnlich sind. Wir fühlen uns dort richtig, wo unsere bereits habitualisierten Verhaltensmuster und Kommunikationssignale nur geringfügig Missverständnisse auslösen. Im besten Falle erhalten wir dafür auch ein Gehalt oder ein Honorar und können unser Leben finanzieren. So weit, so gut.

Das heißt aber auch, wir stabilisieren ebenso die Karrierefelder, wie diese uns in unseren Stereotypen stabilisieren. Das hat dann am Ende auch wenig mit Diversität zu tun. Denn Diversität ist anstrengend. Diversität kostet emotionale Energie. Diversität kostet Toleranz. Und Diversität fordert uns heraus, die eigenen Selbstverständlichkeiten und *Habits* auf ihre Notwendigkeit hin zu hinterfragen. Wenn wir in diesem Buch von Feldwechseln reden, dann sind wir auch aufgefordert, Toleranz für die Diversität von Karrieren und Lebenskonzepten aufzubringen.

Wenn Sie dieses Buch lesen, um Ihre eigene Karriere zu entwickeln, stellen Sie also alles in Frage und halten Sie nichts für gottgegeben. Fragen Sie sich immer: Warum ist das so? Wem dient das? Was kann ich tun, um dies zumindest ein klein wenig zu verändern, auch wenn es 100 Jahre dauern wird?

Je selbstverständlicher Ihnen eine Regel, Konvention oder ein Phänomen erscheint, desto mehr sollten Sie sich diese Fragen stellen. Denn es geht in diesem Buch um nichts weniger als um die Diskussion eines Tabus.

Wir stellen uns Fragen, die sich ebenso um die individuellen Netzwerkstrategien wie um die Strukturen von Netzwerken im Wissenschaftssystem bewegen. Denn diese prägen Akademikerinnen und Akademiker langjährig in ihren Qualifikations- und Bildungsprozessen. Wir hinterfragen also den vermeintlich selbstverständlichen Dreiklang des Begriffes Netzwerk: Soziale Netzwerke wirken zum einen als Strukturform, zum anderen auch als personelle Ressource und sie erfordern Netzwerken als multidimensionale Handlungskompetenz.

Aber um welches Tabu geht es denn nun im Rahmen von Karriereentwicklung von Akademikerinnen und Akademikern? Ist nicht alles bereits gesagt und erleben die deutschen Hochschulen nicht durch die fortschreitende Implementierung der akademischen Personalentwicklung allerorts eine Läuterung hinsichtlich der eingeleisteten Sicht auf Wissenschaftskarrieren hin zur Professur? Ist die achte Forderung der Gewerkschaft für Erziehung

und Wissenschaft (GEW) aus ihrem politischen Leitfaden, dem sogenannten *Herrschinger Kodex*, nach aktivem Personalmanagement für alle Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler nicht längst erfüllt?

Das Tabu verbirgt sich gut. Es verbirgt sich in verteilten Verantwortlichkeiten in Strukturen des deutschen Wissenschaftssystems und in den Diskussionen um Begrifflichkeiten. So kann ein Tabu am besten geschützt werden, wenn wir Dualismen aufbauen, die Antagonistinnen und Antagonisten ihr Daseinsrecht verschaffen. Gewiss sind Sie bereits dem einen oder anderen Dualismus begegnet. Die beliebtesten Diskussionen bewegen sich um die folgenden Prozesse der akademischen Karrieren:

- Heilige Berufung versus profane Erwerbstätigkeit
- Zersplitterung in differenzierte Arbeitsmärkte (Wissenschaft, Wirtschaft, Politik, Kunst, Militär, Kirche, Schule, Justiz etc.) mit angeblich nur gering oder gar nicht transferierbaren Lösungsansätzen zum Umgang mit sozialen Phänomenen in Karriereprozessen
- Festlegung auf den gefahrenvollen Weg der Berufung (totale Selbsterwidmung ohne Hinterfragung des Systems) bei gleichzeitiger Anforderung einer offenen Haltung für die Chancen des akademischen Lebens (Selbstausslieferung und freifließende Glücksrittermetaphern)

## **1.2 Heil(ig)e Berufung, Fragmentierung von Karrieren und Heldenwege**

In diesem Unterkapitel geht es um die kritische Betrachtung des Karrierekonzepts ‚Berufung‘ vor dem Hintergrund des Eigenanteils der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler an diesem Vorgang. Mit Hinblick auf psychosoziale Analogien zu Entscheidungs- und Verhaltensmustern im Karrierefeld der Kunst wird die wissenschaftliche Berufung beleuchtet. Zudem werden Möglichkeiten zur Eigenverantwortung in dem von Dritten abhängigen Karriereprozess der Beförderung und Berufung aufgezeigt. Es wird einführnd das Wechselspiel zwischen Mächteverhältnissen und psychischem Selbstkonzept betrachtet.

Der Begriff der Berufung selbst ist schon ein kritisches Element in der akademischen Personalentwicklung. Zunächst ist Berufung per se eine passive Angelegenheit. So kann eine Person eigentlich nur die Berufungsfähigkeit herstellen und dann hoffen.

Dieses rückt unter anderem die Einleitung des Buches *Elitenmacht* in ein spannendes Licht. Zwar nicht mit dem zentralen Blick auf Karriereentwicklung, jedoch durchaus übertragbar und höchstaktuell formuliert hier der Berliner Soziologe und Wissenschaftsforscher Stefan Hornbostel

das Matthäusevangelium: „Denn viele sind berufen, aber wenige sind auserwählt“ (Hornbostel 2004, S. 9). Wenn wir über akademische Karriereentwicklung reden, reden wir natürlich auch über akademische Karriereelitenmacht. Denn wie es der kanadische Soziologe Erving Goffman so treffend skizziert:

„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).

Berufung als systemimmanenter Auswahl- und Recruitingprozess fordert damit schon unsere Ambiguitätstoleranz angesichts der geforderten Voraussetzung, sich bereits bei Beginn einer Promotion als Forscherin/Forscher berufen fühlen zu müssen. Was wird nun eigentlich genau belohnt durch die Berufung? Welchen Habitus belohnt das Feld?

Die Entkoppelung von Berufung und Berufensein und fachlicher Eignung und Talent ist unmöglich. Es gibt keinen Beruf und keine Tätigkeit, die ohne Berufung im Sinne von talentiert und geeignet erfolgreich auszuüben wäre. Das ist in der Kunst wie in jedem anderen Tätigkeitsfeld der Fall. Und so ist die Einordnung der beruflichen Persönlichkeitscharakteristika von wissenschaftlichem Personal des amerikanischen Professionssoziologen Elliott Krause aus dem Jahr 1971 beachtlich aktuell und in Coachingansätze übertragbar. Krause erfasst unter anderem auf Basis sozialpsychologischer Strukturen sowie individueller Verhaltensmuster und Wertesysteme unter seinen zehn *Occupational Fields* ‚Wissenschaft und Kunst‘ in einem Feld zusammen (Krause 1971, S. 256ff.). Unter *The Division of Creative Labor* skizziert Krause zudem die enge Verbindung von Erfindung und Erfindenden. Die extrem hohe Identifikation mit dem Ergebnis und im besten Falle der Innovation fordert für sich die totale Selbstwidmung und *Dedication*.

Innerhalb unserer Coachings wird jedoch eine weitere Beobachtung Krauses sehr häufig relevant. Die Motive und Wertesysteme der *Career Activists* spielen in die Berufung für ein höheres Ziel deutlich in den wissenschaftlichen Erfindungsprozess hinein. Eben diese Kombination aus Kreativität und dem Willen zu einer Wahrheit macht diese Gruppe so anfällig für Selbstausschöpfungsszenarien in einem System, das aktuell in Deutschland nur 10% (siehe unten) in die eigenständigen Forschungsstrukturen auf Professorebene beruft. So gleicht die Aufforderung, dem Ruf vertrauensvoll und ohne Landkarte und verlässliches Laufbahnmodell zu folgen, eher einer Heldenreise im klassischen Sinne Homers. Es kann nur ein totales Gewinnen des Königreiches geben oder ein Scheitern, das nicht nur mit dem sozialen Tod der Heldin oder des Helden endet. Alles oder Nichts. Dieses soziologische Phänomen über totales Engagement hat auch schon Lewis Coser treffend beschrieben (vgl. Coser 2015).

Die Totalität der Entscheidung und die Aufgabe der eigenen Interventionsmöglichkeiten scheint die Berufungsfähigkeit in einem hohen Maße zu steigern.

Es gibt offensichtlich einen stillen Pakt.

### **1.3 ‚Just one more thing...‘ – Wie aus Nebensächlichkeiten kritische Wendepunkte werden können**

Das letzte Unterkapitel des ersten Teils befasst sich mit der individuellen Wirkung des Tabus des Feldwechsels. Es werden die Interdependenzen des eigenen blinden Flecks, die Selbstbegrenzung der wissenschaftlichen Netzwerke und das wohlgehütete Herrschaftswissen beleuchtet. Dieses wird in Bezug zu den aktuellen Verbleibstudien gebracht. Zudem werden die zentralen Fragen von Coachees in Bezug auf Karrierefeldwechsel dargestellt.

In meinen Coachings höre und stelle ich viele Fragen. Sehr oft werden die kritischsten Fragen gerne zum Schluss eines Coachings gestellt. Die interessantesten Fragen sind häufig die, die die Coachees nirgendwo anders stellen wollen und damit am Ende einer Coachingssession, oft beim Rausgehen, formulieren.

Weil? Ja, warum eigentlich? Weil mit jeder Frage auch eine Antwort gegeben wird, die Machtverhältnisse in Frage stellt. Um die richtigen Antworten zu finden, ist es die höchste Kunst, die richtige Frage zu stellen. Die Methode folgt dann der Frage.

Nun verwundert es zunächst, dass das Wissenschaftssystem die eigene Kunst des Fragenstellens zu unterbinden droht, wenn es um die Selbstreflexion geht, zum Beispiel in Bezug auf Karriereprozesse in der Wissenschaft. Dieses Phänomen ist jedoch mit systemimmanenten „Selbstbegrenzungen“ von Netzwerken zu erklären, die externes Coaching sichtbar machen kann (vgl. Schreyögg 2001, S. 28, sowie Rauen 2000, S. 40–67), und dem blinden Fleck, den wir alle in Bezug auf unser Selbst haben.

Herrschaftswissen wird selbstverständlich nicht so ohne weiteres preisgegeben. Und manchmal mag es einem wie bei *Per Anhalter durch die Galaxis* gehen, wo wir zwar die Antwort kennen, jedoch die Frage vergaßen.

Die wirklich weiterführenden Fragen im Coaching sind also die, die uns als Coaches nur heimlich gestellt werden. Und warum? Weil wir an ihnen erkennen, mit welchen Bannmeilen und Demarkationslinien die Coachees umgeben sind. So ist man auch schon mittendrin im Netzwerkcoaching des *Netquest*. Denn irgendwer muss diese Linie gezogen haben und wird alles tun, das Gegenüber zur Einhaltung anzuregen. Es handelt sich also um einen stillen Nicht-Angriffspakt, der an diesen heimlichen Fragen sichtbar wird. Eben dieser schützt Werte und Ideale.

Solange also Coachees diese Fragen nur heimlich stellen, beteiligen sie sich auch an diesem Pakt und erhärten das Tabu. Die Fragen zu stellen, auch lauter, heißt damit, einen Bann zu brechen. Wenn wir nun das Tabu als Begleitende im Coaching nicht verstärken wollen, müssen wir einen Weg finden zu enttabuisieren, ohne unseren Diskretionseid zu verletzen. Daher will ich an dieser Stelle einige heimliche, jedoch oft leitende Fragen aus unserer Coachingpraxis noch öffentlicher machen.

- Was genau passiert an der Schnittstelle zu einem anderen Arbeitsmarktssektor (Wissenschaft, Wirtschaft, Politik, Kunst)?
- Was geht dort verloren?
- Was kommt stattdessen hinzu?
- Wenn ich wechsele, kann ich nicht mehr zurück: Wer sanktioniert den Wechsel in andere Sektoren? Und wie wird sanktioniert?
- Aus welchem Motiv heraus wird sanktioniert? Was wird bewahrt und was wird erzeugt?
- Warum kommen jene, die Plan B kommunizieren (*alle verantwortungsbewussten Menschen haben im Übrigen einen Plan B als Risikoabsicherung, aber nicht alle kommunizieren ihn!*) dann in der Regel tatsächlich im Plan-B-Feld an, obwohl es doch zunächst nur die zweite Wahl war?
- Bleibt noch die Frage um das Tabu: Wann hatte es ursprünglich Bedeutung und was schützte es? Und ist diese Ursache heute noch relevant?
- Und: Was habe ich als Coachee davon, diese Fragen nicht öffentlich zu stellen?

Ein Tabu in der Akademia in Deutschland betrifft den Feldwechsel; den Wechsel von der forschungsbetonten Wissenschaftsorganisation zum Beispiel in die Wirtschaftseinrichtungen oder in den politischen Sektor. Selbst der Wechsel von der Akademia (dem Wissenschaftlichen Arbeitsbereich) in das Wissenschaftsmanagement wird bereits als Feldwechsel mit Bemerkungen und Bewertungen des Ausstiegs begleitet. Die Coachees hören Sätze, wie: „Schade, dass wir Sie nun verlieren!“, „Sind Sie sicher, dass Sie damit zufrieden sein werden?“, „Tja, es können sich eben nur die Besten in der Wissenschaft behaupten.“ oder „Naja, besser als nichts“. Die Liste dieser den Feldwechsel flankierenden Bemerkungen, die uns Coachees verraten, könnte in diesem Buch Seiten füllen! Und die Wirkung dieser Sätze geht weit über mögliche objektive Realitätsbezüge hinaus.

Interessant, oder nicht?

Der Wissenschaftsbetrieb sieht sich zunächst nicht als Basiseinrichtung akademischer Fach- und Führungskräfte. Dies ist eine Ursache für das Tabu. In der Wissenschaft geht es um die Wissenschaft. Damit ist es das vorrangige

Karriereziel, Wissenschaftler oder Wissenschaftlerin zu sein. Karrierehandbücher wie *Promotion – Postdoc – Professur* der Konstanzer Wissenschaftscoachin Mirjam Müller sind genau für diesen Karrierepfad geschrieben und verstärken ihrerseits die Wahrnehmung, dass es um ein feldkonformes Laufbahnenmodell in der Wissenschaft gehen könnte. Diese Bücher sind damit gemäß der vorliegenden Zahlen der Mittelbaustudie von Dieter Grünh sowie der Beobachtungen von Anke Burkhardt (*Wagnis Wissenschaft* 2008) und zum Beispiel Kerstin Janson (*Wege zur Professur* 2007) für lediglich ca. 10% der Promovierenden geschrieben.

Da fragt man sich doch, was die anderen 90% des wissenschaftlichen Personals tun können und sollten. Anscheinend verliert jemand seine bzw. ihre Forschungsfähigkeit, wenn einmal die Demarkationslinie überschritten wurde. „Rin oder rut“ heißt es da ganz schnell.

10–14% des wissenschaftlichen Personals verbleiben gemäß der vorliegenden Zahlen in der forschenden und lehrenden Wissenschaft und erreichen eine Professur in Deutschland. Gerne stelle ich die Frage in den Coachinggruppen mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern, wer sich denn zu diesen 90% zählt, die die Wissenschaft verlassen werden. Üblicherweise melden sich an dieser Stelle meist rund 10% der Gruppe. Dieses umgekehrte Zahlenverhältnis ist eine sehr interessante Beobachtung und lässt einige Interpretationen zu. Besonders bemerkenswert ist jedoch, dass in der Regel jene, die sich bewusst zum Feldwechsel entschließen, oft die sind, die dann erzählen, dass sich ihre wissenschaftlichen Betreuerinnen bzw. Vorgesetzten besonders um ihren Verbleib in der Wissenschaft bemühen. Es sind zudem oft auch im Wahrnehmungs- und Bewertungsrahmen der Wissenschaftsgemeinschaft sehr erfolgreiche Forschende in Bezug auf Drittmittelwerbung und Publikationssichtbarkeit, die sich mit der Idee des Feldwechsels weniger schwer tun.