

# Blick ins Jahr 2027

Coaching ist gefragt und die Nachfrage wird in den kommenden Jahren weiter steigen. Damit wird sich laut Experten das Angebot in drei Richtungen entwickeln: Coaching ist stärker verankert in Hochschulen und Wissenschaft, es steht gleichberechtigt und verzahnt mit anderen Angeboten und die Methode ist klarer gefasst.

von BORIS SCHMIDT

Aus gleich mehreren Perspektiven ist die Frage relevant, welche Zukunftsaussichten dem Thema „Coaching in Hochschule und Wissenschaft“ bevorstehen: Diejenigen, die jetzt oder in Zukunft Coaching für sich selbst in Anspruch nehmen möchten – Forschende, Lehrende, Studierende, Nachwuchswissenschaftler, leitendes, administratives und technisches Personal – interessieren sich für die Frage, für welche Anliegen Coaching geeignet ist, wem Coachingangebote künftig zur Verfügung stehen, wer diese organisiert und welche Rahmenbedingungen (wie Teilnahmevoraussetzungen, Anzahl und Dauer der Sitzungen) gelten. Interne Akteurinnen und Akteure, die Coachingangebote entwickeln und organisieren, möchten wissen, welche Funktionen Coaching in ihren Institutionen langfristig erfüllen kann und welche

Rolle Coaching im Kontext anderer Angebote wie Trainings, Weiterbildung, Beratung zukommen wird. Aktuell tätige wie auch künftige Coaches fragen sich, ob Hochschule und Wissenschaft ein ganz normales Arbeitsfeld darstellen oder ob Eigenarten bestehen, die eine Spezialisierung erforderlich machen, etwa hinsichtlich der Qualifikation, Felderfahrung oder besonderer Anforderungen. Nicht zuletzt fragen sich Politik, Förderinstitutionen und Budgetverantwortliche, welche Ressourcen für die Entwicklung, Organisation und Durchführung von Coaching in Hochschule und Wissenschaft bereitgestellt werden sollten.

Im Folgenden werden thesenartig Zukunftsperspektiven für Coaching in Hochschulen und Wissenschaft zusammengefasst, die in einer

## Coaching 2027 – Trends, Erwartungen, Prognosen

### Quantitative Ausweitung von Angebot und Nachfrage

Zum Beispiel: „Coaching ist so anerkannt, dass die Nachfrage von ganz vielen Führungskräften getragen wird“, „Coaching für alle, die es wollen“, „es gibt eine noch offenere Kultur für Coaching“, „Coaching ist auch ein Männerthema“, „Coaching auch für Wissenschaftsmanagement“

### Qualitative Weiterentwicklung des Einsatzes und der Funktionen

Zum Beispiel: „Coaching ist weniger Krisenintervention, mehr Förderung“, „es gibt feste Angebote für bestimmte Übergänge“, „Coaching als Teil des Sich-Kümmerns um das Personal“, „Coaching verzahnt sich mit verschiedenen Akteursgruppen“

### Qualitative Stärkung des Angebots und der Durchführenden

Zum Beispiel: „es gibt eine Marktberreinigung“, „es gibt eine professionalisierte Coachingweiterbildung“, „Coaching ist ein rechtsgeschützter Begriff“, „die Qualität von Coaching ist eine bis fünf Stufen weiter“

### sonstige Nennungen

Zum Beispiel: „Coaching per Skype“, „Coaching ist hip und bleibt es auch“

„Coaching  
wird sich in  
drei Richtungen  
entwickeln“



Diskussionsrunde von rund 20 Expertinnen und Experten im Rahmen der Fachtagung „Coach me if you can 2.0“ auf Grundlage von Ergebnissen einer vorangegangenen deutschlandweiten Befragung (s. Literaturangabe S. 68) erarbeitet worden sind.

#### Welche Zukunft hat Coaching an Hochschulen?

Coaching wird sich laut der Expertinnen und Experten in den kommenden zehn Jahren parallel in drei Richtungen entwickeln:

1. Mit der erwarteten quantitativen Ausweitung von Angebot und Nachfrage wird demnach eine stärkere Verankerung von Coaching in Hochschule und Wissenschaft einhergehen – erweiterten Personengruppen und einer erhöhten Anzahl von Individuen innerhalb dieser Personengruppen wird Coaching angeboten. Auch die Nachfrage nach Coaching wird sich erhöhen, sowohl durch Bedarfsäußerungen der Interessierten selbst auch seitens derjenigen, die zur Nutzung von Coaching ermutigen können.
2. Die qualitative Weiterentwicklung des Einsatzes und der Funktionen von Coaching beschreibt, dass Coaching eine konkretere benannte, selbstverständlichere und stärker prospektiv ausgerichtete, mit anderen Angeboten verzahnte Funktion übernehmen wird.
3. Die qualitative Stärkung des Angebots und der Durchführenden drückt schließlich die

Prognose aus, dass die Methode und der Begriff „Coaching“ als solche, gegebenenfalls auch auf gesetzlicher Ebene (vergleiche Mediationsgesetz), klarer gefasst werden. Dies umfasst auch, dass die Zugangswege für durchführende Coaches so gestaltet werden, dass – ähnlich etwa wie im Falle der Akkreditierung von Studiengängen – Qualitätsstandards als gegeben vorausgesetzt können und nicht in jedem Einzelfall erneut geprüft werden müssen.

Das vergleichsweise junge Thema wird somit aller Voraussicht nach einen festen und sowohl quantitativ als auch qualitativ bedeutsamen Platz in der Personalentwicklung in Hochschule und Wissenschaft einnehmen. Als inhaltlich weiter zu konkretisierende Zukunftstrends wurden die Entwicklung von Coaching in Hochschule und Wissenschaft

1. als Breiten- oder aber als Nischenangebot,
2. die langfristig zu erwartenden „typischen“ Coachingthemen und -anliegen sowie
3. die Frage nach einer möglichen spezialisierten Ausbildung „Coach für den Hochschul- und Wissenschaftsbereich“ diskutiert.

#### Breiten- oder ein Nischenangebot?

Der Zukunftstrend „Coaching als Breiten- oder als Nischenangebot?“ stellt sich paradox dar: Coaching in Hochschule und Wissenschaft wird sich demnach zu einem Breitenangebot für Nischen entwickeln: Gemeint ist die extensive und systematische Bedienung durchaus selektiv und strategisch definierter Konstellationen von Zielgruppen, Themen, Anliegen und

#### Danksagung

Der Autor und Coachingnetz Wissenschaft e. V. danken den Teilnehmenden der Diskussionsrunde, deren Aussagen und Einschätzungen die Grundlage für diesen Beitrag waren.

## Coaching: Breiten- oder Nischenangebot?

### These

„Coaching wird im Jahr 2027 ein Breitenangebot sein – und zwar für bestimmte Nischen!“

### Notwendig dafür sind ...

... die Konkretisierung bestimmter Zielgruppen, Themen und Konstellationen, deren „Bedienung“ auf freiwilliger Basis, das heißt kein Zwangcoaching, mit einem offenen Coachingpool sowie der Aufbau hierfür sinnvoller Strukturen.

### Wünsche sind ...

mehr Ressourcen für Coaching, das Wissen um die positive Außenwirkung eines Coachingangebots hinsichtlich Image und Commitment sowie das „Bewusstsein, dass die innere Kündigung schlimmer ist als die schriftliche“.

Angebotsformaten (zum Beispiel regelmäßiges Angebot von fünf Sitzungen zu je 90 Minuten für neu ins Amt gelangende Dekanatsmitglieder). Notwendige Schritte hierzu wären die Identifikation und gezielte Bearbeitung dieser Nischen sowie die auch durch Ressourcen und Strukturen unterlegte Erkenntnis, dass diese Investition in das Personal sich langfristig auszahlt, etwa in Form von Engagement und Leistungsbereitschaft.

### Was werden typische Coachingthemen sein?

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt zeichnet sich noch nicht hinreichend klar ab, welche konkreten Konstellationen von Themen und Formaten sich herausbilden werden. Ins Blickfeld der Diskussion rückt stattdessen die eher prozessuale Erwartung einer verstärkten gegenseitigen Aufmerksamkeit von Angebot und Nachfrage: Das Angebot Coaching und die hieran Beteiligten werden demnach künftig ihre Aufmerksamkeit für unterschiedliche Stakeholder erhöhen („Wem bieten wir Coaching an – und mit welchem Ziel?“), jedoch sollten auch die Stakeholder ihre Aufmerksamkeit für das Angebot Coaching erhöhen („Wofür brauchen wir Coaching, was kann und soll damit erreicht werden?“).

Coaching 2027 könnte mit den noch zu definierenden Themen und Formaten auch zu einer kreativen Hochschul- und Wissenschaftskultur beitragen, die allerdings durch gegenwärtige Trends zur Massenausbildung und

zu nicht-kreativer Forschung eingeschränkt werde. Ähnlich wie etwa die gezielte Frauenförderung (im Kontext von Gleichstellung und Diversity) könnte Coaching eine lebendige Hochschul- und Wissenschaftskultur unterstützen, bevorzugterweise, wenn diese Zielstellung auch von anderen Weichenstellungen (zum Beispiel Stellenpolitik) mitgetragen würde.

### Wird spezifische Zusatzausbildung Standard?

Ein Konsens hinsichtlich der Emergenz einer spezifischen Zusatzausbildung „Coaching in

## Themen und Formate

### These

„Coaching 2027 ist aufmerksamer für die Stakeholder – und die Stakeholder sind aufmerksamer für Coaching!“

### Notwendig dafür sind ...

... die Differenzierung von Zielgruppen für Coaching (zum Beispiel Verwaltung vs. Wissenschaft) sowie von Anlässen (wie Krisen, Entscheidungen, Übergänge), ein gezieltes Marketing für Coaching (niedrigschwelliges Angebot, „Visibility“, „Coaching-Kultur“).

### Wünsche sind ...

„Good-will“ von Hochschulleitungen und anderen Stakeholdern, Programme für mehr Coachingbudget („Coaching ähnlich wie Frauenförderung pushen!“), Trendumkehr der „Massenausbildung“ und „Mainstreamforschung“ an Hochschulen und Orientierung auf ein kreative(re)s Forschungsumfeld

und für Hochschule und Wissenschaft“ wurde in der Diskussionsrunde nicht erzielt. Dies war jedoch kein Versäumnis der beteiligten Diskutierenden, sondern offenbarte die Komplexität der Ausgangslage für Coaching in diesem Feld, der erforderlichen Qualitätsstandards sowie der aktuellen Ausbildungs- und Zugangswege für Coaches. Hingewiesen wurde auf eine Vielzahl bereits existierender Fort- und Weiterbildungselemente in diesem Bereich, von einzelnen Workshops über Wahlmodule in einschlägigen Weiterbildungsstudiengängen bis hin zu ersten spezialisierten Curricula, die sich potenziell zu einer solchen Zusatzausbildung weiter entwickeln könnten.

Jedoch überlagern die unterschiedlichen Voraussetzungen der in diesem Feld derzeit beziehungsweise künftig aktiven Coaches (zum Beispiel Studienhintergrund, Beratungserfahrung, wissenschaftliche Qualifikation) ebenso wie die differenzierten Einsatzkontexte als Coach (zum Beispiel funktional: intern vs. extern; thematisch: Hochschuldidaktik vs. Führungsthemen; zielgruppenspezifisch: Studierende vs. Forschende vs. Nachwuchswissenschaftler) die Frage, ob und inwieweit eine Zusatzausbildung überhaupt möglich und, wenn ja, sinnvoll und wünschenswert wäre. Die Expertenrunde kam somit zu dem Schluss, dass eine eindeutige Beantwortung der Frage, ob im Jahr 2027 eine entsprechende Zusatzausbildung „Coaching für Hochschule und Wissenschaft“ zum Standard werde, derzeit nicht möglich sei – und zwar aus gutem Grund.

**Fazit**

Coaching in Hochschule und Wissenschaft bleibt – aller Voraussicht nach. Zu erwarten sind in den kommenden Jahren eine sowohl quantitative Ausweitung als auch qualitative Weiterentwicklung, sowohl hinsichtlich der Angebots- als auch der Nachfrageseite im Sinne eines Breitenangebots für eine Reihe definierter Nischen. Dass es zur Herausbildung solcher typischer Konstellationen von Zielgruppe, Anliegen und Konditionen kommt, ist fest zu erwarten – welche Konstellationen dies

## Zusatzausbildung „Coaching“?

**These**

„Je nachdem, wer gefragt wird, ist eine spezifische Zusatzausbildung nötig oder überflüssig, sinnvoll oder unsinnig, machbar oder aussichtslos. Fazit für 2027: Das lässt sich aktuell noch nicht sagen!“

**Notwendig dafür sind ...**

... eine Klärung, inwieweit eine Standardisierung für eine etwaige spezialisierte Zusatzausbildung sinnvoll/möglich/gewünscht ist, sowie die Frage, ob eine solche Standardisierung fallbezogen oder aber zielgruppenbezogen erfolgen könnte/sollte.

**Wünsche sind ...**

Unabhängig von den Möglichkeiten und Bedarfen einer Zusatzausbildung bleibt die Notwendigkeit von Qualitätsstandards sowie von qualifizierten Coaches und sachgerecht durchgeführten Coachings als unverzichtbare Anforderung bestehen – fraglich ist nur, ob und inwieweit und in welchen Bereichen eine spezialisierte Zusatzausbildung hierzu etwas beitragen kann/wird.

genau sein werden, ist indes aktuell noch nicht absehbar und wird von einem Zusammenspiel der Stakeholder, insbesondere zwischen internen und externen Akteurinnen und Akteuren sowie der Hochschulpolitik beeinflusst.

Potenziale liegen neben der Klärung der individuellen Anliegen auch in Beiträgen zu

.....  
„Zu wünschen bleibt ein Zusammenspiel derjenigen, die Coaching für Hochschulen und Wissenschaft entwickeln“  
.....


einer lebendigen, kreativen Hochschul- und Wissenskulturs, besonders wenn eine strategische Vernetzung und Verzahnung von Coaching mit anderen Angeboten gelingt. Ob sich für einzelne der weiter zu etablierenden Nischen oder für das Feld „Coaching in Hochschule und Wissenschaft“ insgesamt eine standardisierte Zusatzausbildung für Coaches entwickeln wird, bleibt ebenfalls noch offen.

Zu wünschen bleibt ein Zusammenspiel derjenigen, die Coaching für Hochschule und Wissenschaft entwickeln, verantworten und durchführen – in gegenseitiger Aufmerksamkeit mit denjenigen, denen Coaching angeboten wird, die daran teilnehmen und die direkt wie indirekt davon profitieren. In welchen Konstellationen dies sein wird, das wird die Zukunft zeigen.



Foto: privat

**Dr. Boris Schmidt** ist Mitglied des Coaching-netzes Wissenschaft und arbeitet seit 2004 als freiberuflicher Coach, Berater und Mediator in Berlin. Er begleitet und berät Menschen in Führungssituationen, bei Übergängen und Konflikten. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Bildung, Wissenschaft, Gesundheit, Soziales und öffentlicher Dienst.

 **Webseite**  
www.thema31.de