

Monika Klinkhammer

(Neue) Verletzlichkeiten in Hochschule und Wissenschaft

Zusammenfassung

In Hochschule und Wissenschaft gibt es zahlreiche alte und neue feld- und professions-spezifische Kontexte für Verletzlichkeit. Sie spiegeln sich auch im Coaching. Im Beitrag wird zunächst auf das Verständnis von Verletzlichkeit eingegangen. Anschließend werden exemplarisch Herausforderungen verschiedener Statusgruppen auch durch Fallbeispiele von Verletzlichkeiten in der Führung, in der Lehre sowie in verschiedenen Phasen der Wissenschaftskarriere verdeutlicht. So wird ein Einblick in Coachingpraxis ermöglicht:

Es wird auf Verletzlichkeit von Leitungs- und zentralen Führungskräften als öffentliche Person eingegangen. Die Verletzlichkeit als Hochschullehrerin veranschaulicht danach das erste Fallbeispiel einer Professorin, die neu in der Lehre ist. Die besondere Situation von Promovierenden mit ihren vielschichtigen Kontexten für Verletzlichkeit in der Phase der Promotion werden in zweiten Fallbeispielen umrissen. Das dritte Fallbeispiel fokussiert die Situation als Postdoc in der Berufungsphase. Im Fazit werden wichtige beratungsspezifische Aspekte für das und aus dem Coaching in Hochschule und Wissenschaft gebündelt.

1. Einführung

Wir sind als Menschen in unterschiedlicher Weise immer wieder und jederzeit grundlegend verletzlich. Der Philosoph und Medizinethiker Maio (2024) bezeichnet dazu die grundlegenden, existenziellen Bedingungen, in denen Menschen verletzlich sind, als „Leibgebundenheit“, „Verwiesensein auf andere“, „Unaufhebbarkeit des Unverfügbaren“ und „radikale Endlichkeit des Lebens“. Diese „konstitutive Verletzlichkeit“ wirkt

nach Maio zusammen mit „situativer Verletzlichkeit“. Beide sind jeweils aus Sicht der betroffenen Personen, also individuell erlebbar und definierbar.

In der Arbeitswelt – und damit im Coaching - sind auf der individuellen Ebene zahlreiche Formen und Ebenen individuell geprägter Verletzlichkeit wahrnehmbar. Sie sind persönlichkeits-, sozialisations- oder lebenssituationsbedingt individuell. Hinzu treten spezifische, der Berufs- oder Arbeitswelt zuzuschreibende Verletzlichkeiten etwa nach Grenzüberschreitungen, bewusster Ausgrenzung und Abwertung, nach Abmahnungen, in Kündigungsverfahren oder in Extremfällen nach Mobbing.

Mit meinem Beitrag möchte ich auf die im Einzelcoaching wahrnehmbare oder zum Teil von Coachees explizit thematisierte Verletzlichkeit aus dem Feld Hochschule und Wissenschaft eingehen.¹¹ Würde man den Fokus auf andere Coaching- und reflexive Beratungsformate, wie Teamcoaching oder Organisationsentwicklung ausweiten, könnten ebenso Verletzlichkeiten von vulnerablen Professionen, (Berufs-) Gruppen, „ausgebrannten Teams“ (Fengler & Sanz 2012) oder Organisationen einbezogen werden.

Ich richte dabei Spotlights auf exemplarisch ausgewählte, mit Verletzlichkeit verbundene, hochschulspezifische Aspekte. Alle Herausforderungen, Verletzlichkeiten oder auch beispielhaft dargestellten Verletzungen¹² könnten gleichzeitig auch mit anderen analytischen und supervisorischen Brillen ebenso gewinnbringend betrachtet, interpretiert und bearbeitet werden, etwa unter den Stichworten Professionsentwicklung, Kohärenz und berufliche Identitätsentwicklung, Hochschulsozialisation, Führung, Konfliktmanagement oder Gesundheitsförderung.

Im Coaching ist für mich zentral, dass *Verletzlichkeit* und Erscheinungsformen von *Verletzungen* oder *Kränkungen* über die Person wahrgenommen sowie Kontext bezogen reflektiert werden können. Ziel ist dabei, über die Person Handlungsfähigkeit und Arbeitsfähigkeit zu erhalten und Resilienz zu stärken. Hier sehe ich auch eine wichtige Abgrenzung zur Psychotherapie, da im Coaching von Individuen mit funktionierender Selbststeuerung und Selbstregulierung, Verletzlichkeit oder Verletzungen immer eingebunden

¹¹ So können sich die regelmäßig Befristung vieler Stellen in den Qualifizierungsphasen der Wissenschaft mit ihrem immer wieder drohenden oder realen Ende der Wissenschaftskarriere als feld- und professions-spezifische, potenzielle Verletzlichkeit - zusammengefasst unter den Schlagwörtern „Prekariat Wissenschaft“ oder „Riskante Karrieren“ (Kahlert 2013) - hier einordnen lassen.

¹² Die später dargestellten Fallbeispiele sind frei konstruiert, jedoch realitätsnah im Hinblick auf die Themen. Sie lassen sich weder Personen, Disziplinen oder einzelnen Organisationen zuordnen.

in den jeweiligen Kontext (Organisation, Rolle, Inhalt, Arbeitsgegenstand und Person) betrachtet werden. Zugleich werden so der professionelle und organisatorische Hintergrund relevant sowohl bei der Situationsanalyse als auch bei der Suche und Anwendung von Strategien zum Umgang mit Verletzlichkeit.

Der Beitrag ist dementsprechend auf die in der Berufsrolle und professionellen Kontexten auftretende Verletzlichkeit gerichtet, die sich auf der Ebene von Person, Emotionen, psychosozialen oder / und körperlichen Symptomen niederschlägt. Es geht dabei weniger um individuelle Dispositionen, die gleichwohl immer mit *wirken*, sondern darum, beispielhaft die Spezifika der Profession Wissenschaft, des Hochschulkontextes und deren Einfluss auf Verletzlichkeit zu umreißen.

Zur Begrifflichkeit: Verletzlichkeit - oder synonym Verletzbarkeit - ist ein umfassendes Thema. Sie kann grob definiert werden als „Bereitschaft zu Unsicherheit, Risiko und emotionaler Exposition“ (Brown 2025).¹³ Vor dem Hintergrund der Komplexität der Begrifflichkeit wäre es vermessen, in diesem Rahmen konzeptionelle oder Disziplin bezogene Erkenntnisse, Konzepte der Forschungsergebnisse fundiert einzubeziehen.

Zu meinem Coachingverständnis¹⁴: Ziel meiner Arbeit ist, Menschen in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zu fördern und zu begleiten. Der Mensch (in seiner beruflichen Identität und Tätigkeit) steht im Mittelpunkt. Ich unterstütze dabei Lebendigkeit, die Suche nach Lösungen und die (Wieder-)Herstellung der eigenen Balance. Durch den Dialog und Kontakt im *Hier und Jetzt* werden Fragen der eigenen Identität, Ressourcen und Zielsetzungen geklärt und die eigene berufliche Situation Gewinn bringend reflektiert.¹⁵ Entsprechend der Aufträge, Anliegen, Kontexte und Bedürfnisse der Coachees, der Zielsetzung des Beratungsprozesses und den Themen arbeite ich u.a. mit selbsterfahrungsorientierten, kreativen und imaginativen Verfahren, Systemaufstellungen oder Rollenspielen.

¹³ <https://sz-magazin.sueddeutsche.de/wissen/verletzlichkeit-ist-der-schluessel-zu-allem-86367> (Abruf 9.5.2025); Impulse zum Thema u.a. zu Resilienz siehe <https://lir-mainz.de/lir>; Helmreich (2023), Kalisch (2017), Peter & Strotmann (2025), Brown (2017) oder Kleine (2023).

¹⁴ Ich unterscheide in der Beratungspraxis begrifflich nicht zwischen Supervision und Coaching und nutze im Hochschul- und Wissenschaftsbereich fast ausschließlich den Begriff „Coaching“.

¹⁵ Grundlage meiner Arbeit ist dabei die Humanistische Psychologie und die damit verbundene wertschätzende, den Menschen in der Gesamtheit seiner (Berufs-)Biographie und seinen sozialen Lebensbezügen einbeziehende Haltung. Ich integriere verschiedene Methoden aus der Analytischen und Körperzentrierten Gestalttherapie, dem Systemischen Ansatz, der Themenzentrierten Interaktion, der Lösungsorientierten Beratung und der Prozess- und Embodimentfokussierten Psychologie PEP®.

2. Leitungs- und zentrale Führungskräfte als öffentliche Person

Hochschulleitungen, Mitglieder im Präsidium und andere zentrale Führungskräfte, aber auch Einzelpersonen, stehen in (hochschul-)öffentlicher Aufmerksamkeit. Gibt es großes öffentliches Interesse und mediale Aufmerksamkeit z. B. wegen politischer Protestaktionen, Plagiatsverfahren, Mittelkürzungen, hochschulischen Baumaßnahmen, Vorwürfe des Fehlverhaltens u.a.m. zeigen sich gravierende Verletzlichkeiten für die handelnden hochschulischen Leitungspersonen. Medienberichterstattungen oder Online-Foren wirken direkt auf die Person und deren Berufs- und Lebenssituation. Es wird etwa die wissenschaftliche Reputation infrage gestellt, der Plagiatsverdacht oder der Vorwurf des wissenschaftlichen Fehlverhaltens in der Vergangenheit in den Raum gestellt oder die politische Durchsetzungsfähigkeit bezweifelt.

Der Reputationsverlust, in dem vermeintlich fehlerhaftes (Führungs-) Verhalten öffentlich diskutiert und damit die (Führungs-) Kompetenz in der Spitzenposition infrage gestellt und angegriffen wird, tritt sofort ein und kann erheblich sein. Auch treten nach meiner Wahrnehmung verstärkt Fälle von Verletzlichkeit auf, in denen es um aktuelle gesellschaftspolitische Herausforderungen, kritische gesehene Forschungsfelder oder auch Demonstrationen und politisierende Aktionen von Studierenden geht, über die in Medien berichtet wird oder sich einzelne Professor:innen in offenen Briefen dazu äußern.¹⁶

Hier kommt es zu schnellen öffentlichen Positionierungen, in denen einzelnen Führungskräfte oder Professor:innen Verantwortlichkeiten zugewiesen werden, ohne dass der Kontext und die Entstehungsgeschichte für Außenstehende nachvollziehbar oder eingeschätzt werden können. Dies führt zu schnellen Vorverurteilungen, Rücktrittsforderungen oder angedrohten dienstrechtlich Konsequenzen.¹⁷

Aber auch alte, überwunden geglaubte Debatten um Gender oder herkunftsbezogene Diskriminierungen werden wieder aufgerollt. So beschreibt Saskia Esken aktuell für Frauen

¹⁶ Siehe beispielsweise: <https://profs-against-antisemitism.de/> oder <https://www.tagesspiegel.de/wissen/nach-palastina-protest-an-der-fu-berlin-dozenten-kritisieren-schnelle-raumung-durch-polizei-11633504.html> (Aufruf 18.05.2025).

¹⁷ Beispielhaft sei hier die Berichterstattung über die Alice Salomon Hochschule zum Umgang mit Studierenden, die Hochschulräume besetzt hatten und die Rolle der Rektorin in der Auseinandersetzung mit der Polizei erwähnt (8.1.2025).

in der Politik: „Ich glaube, dass Frauen in der Politik insgesamt anders beurteilt werden und auch härter und kritischer betrachtet werden als Männer.“¹⁸

Die Herausforderung in diesen Coachingfällen sind vielfältig: Es geht um die Reflexion und Einordnung des Konfliktgeschehens und des eigenen unter Umständen auch fehlerhaften Verhaltens, um den Umgang mit Medien, um falsche oder einseitige Darstellungen in der eigenen Hochschule, um Kriseninterventionen in der Organisation, um Kooperation mit verschiedenen Gremien, um Selbstschutz und Selbstfürsorge oder der Frage zum Umgang mit Rücktrittsforderungen.

Fälle dieser Art sind komplex und bedürfen viel Feingefühl, strategisches und feldspezifisches Wissen oder/und eventuell auch der Verweisung an andere fachliche Beratung (rechtliche Beratung etwa Medien-, Dienst-/Arbeitsrecht). Es bedarf zudem vielfältiger Kompetenzen und Wissen als Coach,

„im Umgang mit widersprüchlichen, polarisierten und divergierenden Dynamiken professionell verantwortungsvoll unterstützen zu können und einer klaren beraterischen Haltung und diversitätsbewussten, macht- und diskriminierungskritischen Kompetenz in der Beratung selbst“ (Symanski et al. 2025).

3. Wissenschaftskarriere: Verletzlichkeiten im Alltag

Verletzlichkeit spiegelt sich auch in der (teils) prekären und in Deutschland speziellen Ausgestaltung der Wissenschaftskarriere wider: Durch die regelmäßige Befristung - so werden zum Beispiel von Universitätskliniken mitunter nur monatsweise befristete Verträge vergeben - ist es für Wissenschaftler*innen in der Profilierungsphase auf der Professur, aber auch für Promovierende und Postdoc sehr schwierig, den Karriereweg stringent zu verfolgen. Die Coachees müssen sich permanent über Veränderungen der aktuellen gesetzlichen und finanziellen Rahmenbedingungen, aber auch der Handhabung der entsprechenden Regeln in der eigenen Hochschule auf dem Laufenden halten. Auch die Rechtsprechung fordert Anpassungen, sodass im Einzelfall Nachwuchswissenschaftler*innen sich selbst immer wieder verorten und versichern müssen, ob ihre individuelle Vita noch mit der zwölfjährigen Höchstbefristungsdauer nach dem Wissenschaftszeitvertragsgesetz in Einklang zu bringen sein wird oder nicht.

¹⁸ <https://www.tagesschau.de/inland/innenpolitik/saskia-esken-spd-100.html> (Abruf 18.05.2025).

Zudem ist auf der einen Seite über die Tenure-Track-Optionen und auch vorgezogene Besetzungen in der Nachfolge für Professuren einerseits für einen Teil der Wissenschaftler:innen mehr Sicherheit gegeben. Sie kommen früher in die Position einer unabhängigen Forscher:in und können sich über (mehr oder weniger) klar vereinbarte Rahmenbedingungen und Prozesse darauf einstellen, wie hoch ihre Chance auf Verstetigung ist. Auf der anderen Seite ist damit aber auch für viele andere der Zugang verwehrt und damit eine Sackgasse in der Wissenschaftslaufbahn zur Professur in Sicht.

Im Coaching werden im Kontext einer Wissenschaftskarriere regelmäßig beispielhaft folgende Themen und daraus resultierende Verletzlichkeiten angesprochen: Zukunftsangst, Finanzierungs- und Leistungsdruck, Konkurrenz und Sichtbarkeit, Zeitmanagement, Konflikte im Über-Unter-Verhältnis, permanente Performances und Leistungsbewertung, Grenzen der körperlichen, psychischen, sozialen oder mentalen Belastbarkeit, chronischer Stress, Burn-out Risiko, Beruf und Familie, schneller Aufstieg und Erfolgsdruck durch Fast Track Programme, Familienplanung versus Karriereschritt, Mobilitätsgrenzen, Carearbeit, Erwartungshaltung als und an High Potentials.

Zugleich bedarf es in diesen Karrierephasen der Zeit, Selbstvergewisserung und Resonanz aus dem beruflichen Umfeld, um die sich entwickelnden Fragmente der eigenen beruflichen Identität und des Habitus als Postdoc, Habilitandin, Vertretungsprofessorin und Professorin in den schnell hintereinander folgende Aufstiegspositionen auch im Kern des Ichs zu integrieren. Im Einzelnen geht es dabei um das eigene Lehrkonzept, das Forschungsverständnis in der Breite eines Themenfeldes, das Führungsverständnis oder das Betreuungskonzept. Die damit verbundene Rollenvielfalt und die Anforderungen sind in der praktischen Arbeit zu erfüllen und gleichzeitig entwickeln sich und reifen die damit verbundenen Konzepte nach und nach und beinhalten auf ihrem Weg vielfältige Verletzlichkeitsrisiken.

Verletzlichkeit entsteht teils auch durch sich entwickelnde Hochstaplergefühle: In diesen Aufstiegsphasen gibt es Hearings, Keynotes, Antrittsvorlesung, Begehungen im Rahmen von Evaluierungen oder Drittmittelanträgen. Ihnen ist eigen, dass sie durch die Fachcommunity, Vorgesetzte, Betreuungspersonen und/oder Hochschulöffentlichkeit bewertet werden und damit Karriere entscheidend sein können. Ein Coaching verfolgt dann das

Ziel, dieses Gefühl einzusortieren, zu reflektieren, zu verarbeiten und zu vermeiden, dass es zum Dauerimpuls werden könnte.

3.1 Verletzlichkeit in der Lehre: „Neu in der Lehre – das ist mir eine Lehre!“

Eine in einem naturwissenschaftlichen Fach relativ neu berufene Juniorprofessorin bringt folgende Lehrsituation in eine Coachingsitzung ein¹⁹:

Es ist meine erste Lehrveranstaltung zu diesem Thema. Ich muss alle didaktischen und curriculare Aspekte neu gestalten. In der zweiten Sitzung ging es um die Auswirkungen bestimmter Forschungsergebnisse, ethische Fragestellungen und Klimagerechtigkeit. Am Anfang des Semesters habe ich mein Konzept und meine Haltung sehr offen ins Seminar eingebracht: Ich habe dabei verdeutlicht, wie wichtig Forschung ist, dass ich jedoch auch unter ethischen Aspekten bestimmten Forschungsergebnissen gegenüber durchaus kritisch eingestellt bin. Seitdem treten die Studierenden in diesem Seminar kritisch, fordernd und bisweilen anmaßend auf. Wie kann ich damit - vor dem Hintergrund, dass diese mich am Ende bewerten und ich auf gute Lehrevaluierung zur Entfristung meiner Professur angewiesen bin - umgehen?

Als Ersterfahrungen in der Lehre sind diese Bewertungen und Rückmeldungen sehr prägend. Im Coaching ist es unterstützend, den organisatorischen Kontext einzubeziehen und zu reflektieren, vor welchem Hintergrund die neue Lehrveranstaltung konzipiert werden soll: Ist es vor allem das Eigeninteresse der Lehrenden, ein neues Thema zu erschließen oder geht es auch oder vor allem darum, ein neues Modul in einem neuen oder neu akkreditierten Studiengang zu füllen? Gibt es im Studiengang Materialien aus vorangegangenen, thematisch ähnlichen Lehrveranstaltungen, die genutzt oder als Muster dienen können? Handelt es sich um eine Grundlagenveranstaltung mit oder ohne Prüfungen/Credit Points? Im konkreten Fall wurde deutlich, dass die Coachee die Einzige ist, die für einen re-akkreditierten Studiengang ein neues Modul konzipieren soll. Mit dieser Erkenntnis hat die Coachee mit der Studiengangsleitung und dem Dekan ein Gespräch geführt, konnte Kompensationen und damit mehr Zeit für die Vorbereitung vereinbaren.

¹⁹ Zur Relevanz von Coaching für Erstberufene siehe auch Klinkhammer & Enke (2023).

Dies milderte zunächst ihren Bewertungs- und Evaluierungsdruck. Auch wurde reflektiert, dass die Zeit und intensive Arbeit für die neue Lehrveranstaltung als Investition in die Zukunft gesehen werden kann und sich vor Augen geführt, dass diese Veranstaltung alle zwei Semester wiederholt wird und so schon das Grundkonzept steht. Auch wurde überlegt, das Engagement für die Entwicklung von Lehrveranstaltung im nächsten Jahr nun deutlich reduziert und stattdessen die Forschungsarbeit gestärkt werden kann.

Eine andere Verletzlichkeit in der Rolle der Lehrenden ist dadurch geprägt, dass Lehrinhalte gläsern geworden sind: Studierende recherchieren eingebrachte Inhalte oftmals digital mit in Echtzeit, können aber bisweilen nicht oder nicht sofort einschätzen, wie die recherchierten Inhalte wissenschaftlich fundiert zu verorten sind. Zugleich werden Hochschullehrende hinterfragt oder mit Fragen und Fakten konfrontiert, die es für alle Beteiligten, auch die Hochschullehrenden selbst, zunächst einmal zu verstehen, einzuordnen und auch im Zweifelsfall einzugrenzen gilt, um entsprechende Infragestellung der Lehrkompetenz oder einer eskalierenden Dynamik in der Studierendengruppe adäquat zu begegnen.

Auf der einen Seite ist es heute – so die Berichte in meiner Coachingpraxis - auch teilweise riskant geworden, im Hochschulkontext inhaltlich in einen gesamtgesellschaftlichen Kontext zu diskutieren: Beispielhaft sind dazu die kontroversen Auseinandersetzungen und polarisierende oder ausgrenzende Tendenzen um die Einschätzung von Antisemitismus.²⁰ Im Coaching beschreiben Hochschullehrende die zunehmende Tendenz, dass Studierende gerade in sozialwissenschaftlichen Feldern sich weniger trauen, sich im Disput zu üben, argumentativ in Diskussionen bestimmte Themenfelder zu beleuchten und auch lernend eine eigene fachliche oder theoretisch fundierte Haltung zu entwickeln. Hier sind Hochschullehrende einerseits vulnerabel, wenn sie solche Themen einbringen. Es erfordert auch zum Teil Mut und Energie, den bis vor einigen Jahren noch normalen hochschuldidaktischen Alltag anders zu gestalten. Auf der anderen Seite gibt es Empathie mit und Sorge um Studierende, die sich nicht zu involvieren trauen.

²⁰ Siehe Fußnote 16.

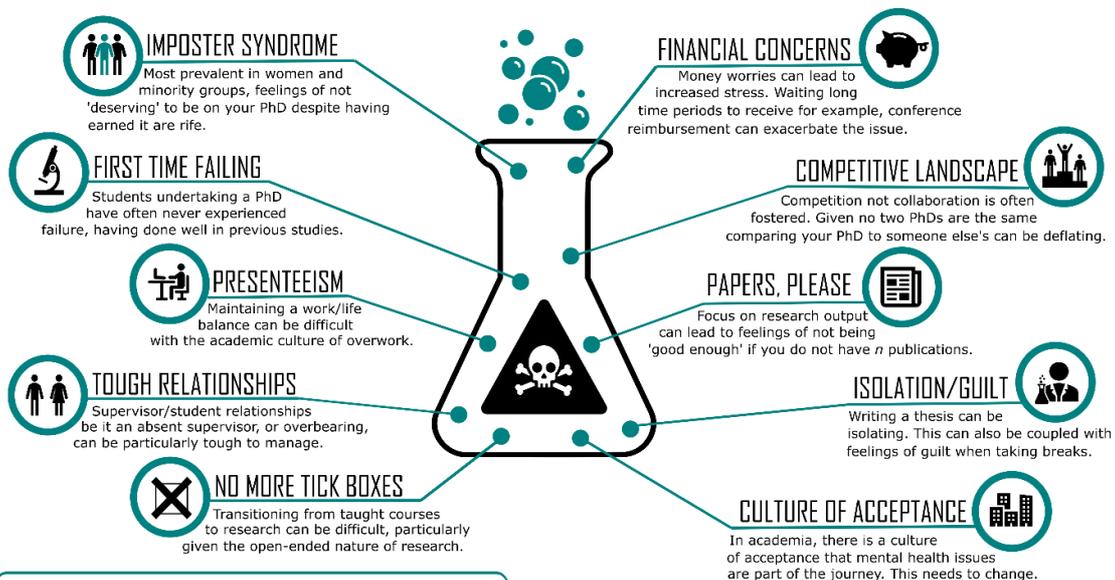
3.2. Promovieren und altbekannte Verletzlichkeiten

Ayres (2022)²¹ hat die Faktoren, die auf die mentale Gesundheit von Promovierenden wirken und damit letztlich immer auch Potenzial für Verletzlichkeit bergen, sehr übersichtlich zusammengestellt:

MENTAL HEALTH DURING YOUR PhD THE TOXIC MIX

A study by the University of California, Berkeley, found nearly half of postgraduate students met criteria to classify them as depressed.¹

This poster explores the common stressors that PhD students may be exposed to during their PhD.



SELF-HARMING?
SUICIDAL THOUGHTS? CALL SAMARITANS NOW ON 116-123

Reference: 1. Graduate Student Happiness & Well-Being Report, 2014, University of California, Berkeley.

Part of the #mentalhealth series by Dr Zoe Ayres (@zjayres). Free to distribute.

© Dr Zoë Ayres²²

In der Promotionsphase sind aus den von Ayres genannten Faktoren, Stressoren und Anforderungen resultierende Krisen oder Konflikte und damit verbundenen Belastungen typisch und geradezu alltägliches Brot im Coaching. Auch werden zu Schreibblockaden, Material- und Abschlusskrisen immer wieder und implizit auch person- und berufsphasenbezogene Verletzlichkeiten eingebracht. Verletzlichkeit ergibt sich zusätzlich auch durch die vielfältige Doppelbödigkeit der Promotionsphase: Viele Doktorand*innen sind zugleich Mitarbeiter*innen der Betreuer*innen und stehen so in einem mehrfachen Abhängigkeitsverhältnis. Zeitliche Überlastung oder Kritik aus dem Arbeitsverhältnis schlägt dann unmittelbar auf das Promotionsvorhaben durch. Vielfach ambivalent sind in

²¹ Quelle: <https://www.zjayres.com/>

dieser Karrierephase auch zu bewältigende Prozesse und Herausforderungen etwa bei der wissenschaftlichen Qualifizierung, der identitätsbezogenen Entwicklung, dem Rollenwechsel von der Doktorand*in zur Wissenschaftler*in, der Aneignung des wissenschaftlichen und akademischen Habitus oder der Loslösung von Betreuungspersonen. Knigge-Illner (2002) bezeichnete diese Phase sehr treffend schon vor vielen Jahren als „zweite Adoleszenz“.

Eine Graduierteneinrichtung hat Sam in den letzten zwei Jahren ein Coaching für Promovierende finanziert. In insgesamt acht Sitzungen wurden verschiedene Themen und Herausforderungen rund um die generelle Arbeitssituation, die Dissertation und das Betreuungsverhältnis besprochen. Anfänglich ging es viel um die Relevanz des Promotions-themas, das Infragestellen der eigenen intellektuellen, fachbezogenen Kompetenz und methodische Fragen sowie um Zeit- und Selbstmanagement bis hin zum Wechsel der Betreuungsperson oder dem Abbruch der Promotion: „Ich bin nicht so klug und gut im wissenschaftlichen Arbeiten wie die anderen Doktoranden; mein Betreuer überschätzt mich“; „Mein Betreuer mag mich nicht“; „Mein Thema ist schon längst abgegrast, gesellschaftlich und fachlich nicht mehr relevant“; „Ich bin viel zu langsam und kann keine wissenschaftlichen Texte schreiben“; „Meine Freunde aus der Schulzeit fragen mich, warum ich immer noch nicht fertig bin und machen sich indirekt über Schmunzeln und witzig gemeinte Gesten etwas lustig darüber, wie wenig Geld ich verdiene“; „Ich habe es noch nicht geschafft, auf einer internationalen Konferenz vorzutragen und habe große Angst davor“. In dieser Zeit gab es auch Erschöpfungssymptome, die zu längeren Krankheitsphasen führten.

Die im Coaching entwickelten Strategien, insbesondere sich zu trauen, immer wieder ein Feedback einzuholen, regelmäßig um Sprechstundentermine zu bitten und sich mit Peers auszutauschen, fruchteten nach und nach. Ihren Betreuer hat sie letztlich unterstützend bei methodischen, theoretischen und inhaltlichen Fragen zur Dissertation erlebt. Seine Rückmeldungen zu einzelnen Kapitelentwürfen wurden zunehmend positiver. Die Dissertation wurde schlussendlich eingereicht.

Nun stand die Vorbereitung auf die Disputation im Mittelpunkt des Coachings. In einer rollenspielartigen Simulation wurde der Umgang mit den kritischen Teilen ihrer Dissertation und die Disputation vorbereitet.

Im Fallbeispiel handelte es sich aus meiner Sicht zunächst um (berufsbezogene, berufsbiografische und hochschulsozialisationsbedingte) eher „menschlich normale“ Verletzlichkeit, wie Maio sie als konstitutive Bedingung menschlicher Existenz beschreibt: So manifestiert sich die „Leibgebundenheit“ in stressbedingten Krankheitsphasen oder das „Verwiesensein“ zeigt sich in der Abhängigkeit von Beratung, Betreuung und Bewertung oder der „Fremdzuschreibung“²³ (Peter & Strotmann 2025) von Verletzlichkeit durch Peers aus der Schulzeit.

Auch wird „situative“ Verletzlichkeit offensichtlich: Eine Disputation ist einerseits Prüfungssituation, andererseits einem Initiationsritual ähnlich. Sie kann für Promovierende ein Highlight sein, birgt aber auch das Potenzial „situativer Verletzlichkeiten“. Im vorbereitenden Coaching ist wichtig, auf die Disputation individuell und den Herausforderungen angemessen einzugehen und zu empowern. Es können etwa Szenarien von positiven wie kritischen, eher negativen Verläufen durchgespielt und insbesondere Strategien zum Umgang damit im Vorfeld, aber auch im Nachgang erarbeitet werden. Die Wichtigkeit der Nachbereitung ist dabei nicht zu unterschätzen. Ein Thema ist immer wieder auch die manchmal recht arbeits- und zeitintensive Publikation. Am wichtigsten ist jedoch die Unterstützung, diesen Karrieremeilenstein und die Erfahrung – positiver wie negativer Art – nun in die eigene berufliche Identität zu integrieren. Relevant - nicht nur für die Wissenschaftskarriere - ist dabei auch, wie dieses Ereignis im retrospektiven Austausch mit anderen präsentiert wird: *Worüber haben Sie promoviert? Wie ist die Dissertation bewertet worden? Wie bewerten Sie Ihre Promotionsphase? Warum haben Sie sich für ihr Promotionsthema entschieden und welche Relevanz hat dies für Sie heute?* Diese Fragen spielen in vielen nachfolgenden Karriere entscheidenden Momenten, Gesprächen und Auswahlverfahren immer wieder eine große Rolle. Durch die Nachbereitung im Coaching bietet sich zum einen die Gelegenheit, den Erfolg, das Erlebnis, eine damit verbundene Verletzlichkeit oder real erlebte Verletzungen und Kränkungen psychisch

²³ Siehe hierzu den Beitrag von Peter & Strotmann (2025: 1): „In diesem Beitrag schlagen wir für die Debatte um Vulnerabilität mehrere begriffliche Unterscheidungen vor: die Perspektive der Zuschreibung und die der Erfahrung; der Unterschied zwischen Verletzung und Verletzbarkeit und – bezüglich der Zuschreibung – die Selbst- und Fremdzuschreibung. ...dass Verletzungsphänomene sich latent, also vermittels anderem, vermitteln, dass es relationale Geschehen sind und sie oft pathisch-affektiv und präkommunikativ ausgedrückt werden...“.

und auch in Bezug auf die berufliche Identitätsentwicklung positiv zu verarbeiten oder zumindest einzuordnen. Letztlich dient dies aber auch der Prävention und der Stärkung der eigenen Resilienz für künftige situative Verletzbarkeitsrisiken in einem beruflichen hochschulischen Kontext.

Nochmals zurück zum Fallbeispiel, denn so hat Sam ihre Disputation erlebt:

Nach der Disputation war Sam zutiefst enttäuscht, geschockt und verletzt. Sie berichtete, dass in der Disputation ihre Dissertationsergebnisse regelrecht in Frage gestellt worden seien. Ihre Argumente zu den kritischen Aspekten aus den Gutachten habe sie vorgetragen. Die Promotionskommission habe dies jedoch nicht anerkannt. Sam fühlte sich kritisiert, fachlich zerpflückt und ungerecht benotet. Sie ist gekränkt und empört: Das habe sie zuletzt in einer mündlichen Abiturprüfung so erlebt.

Erst auf meine Nachfrage wurde deutlich, dass ihre Dissertation mit magna cum laude ebenso wie die Disputation gut bestanden wurde.

Sam sieht gleichwohl ihre vagen Zukunftspläne schwinden zumal gerade ihre Promotionskollegin, die ihre Dissertation schneller abgeschlossen hatte, gerade eine Stelle im Projekt angeboten bekommen hat. Sie hatte selbst überlegt, ihren Betreuer zu fragen, ob sie vielleicht weiter als Postdoc im gerade eingereichten neuen Drittmittelprojekt arbeiten könnte. Hier hatte sie schon über einen Werkvertrag partiell an der Antragstellung mitgewirkt

Im Coaching arbeiten wir auf verschiedenen Ebenen: Neben der rückblickenden und letztlich verarbeitenden Fokussierung dieses kritischen Ereignisses wird der Blick nun insbesondere darauf gerichtet, dass die Qualifikationsphase und die damit verbundene Prüfungsleistung durchgestanden und fachlich sehr gut bewertet worden ist. Damit wird die Promotionsphase mit der bereits im Vorfeld vorbereiteten elektronischen Veröffentlichung formal endgültig zu Ende sein.

Insbesondere die Konkretisierung der nächsten Karriereschritte wirken sehr erleichternd. So bereitet Sam in der Sitzung das anstehende Gespräch mit ihrem Betreuer vor, wird nachfragen, ob es noch eine weitere Postdocstelle im Forschungsprojekt gibt oder wie er ihre Chancen einschätzt, ein Postdoc Projekt und eine eigene Stelle einzuwerben. Dazu möchte sie ihre Dissertation auch in einem Verlag veröffentlichen. An dieser Stelle wird

eine neue Verletzlichkeit deutlich, denn sie äußert die schambehaftete Sorge, ob das Werk auch in der größeren Fachcommunity Anerkennung findet. Ich bezeichne dies gerne als „Veröffentlichungskater“;²⁴ es ist eine typische Verletzlichkeit beim Akt des Publizierens: Das Werk ist unwiderrufbar öffentlich und somit der Bewertung ausgesetzt.

Optional überlegt Sam auch, sich auf Postdocstellen an anderen Universitäten zu bewerben. Sam hat wieder Mut und Kraft geschöpft, sich der weiteren Karriereplanung zu widmen, dabei ihre letztlich erfolgreiche Promotion zu performen und die damit verbundenen Kränkungen und Verletzungen, wenn überhaupt, nur „gefiltert“ und sich selbst schützend zu erwähnen. Wir kreieren und „üben“ im Coaching dazu ein für den beruflichen Kontext eher positiv konnotiertes Narrativ zu diesem Schlüsselerlebnis.

3.3. Postdoc in der Berufungsphase

Die Frage der weiteren Entwicklung steht im Fokus des Coachings mit einer unbefristet beschäftigten, habilitierten Wissenschaftlerin. Sie liebt ihre Arbeit in ihrer kleinen Nachwuchsgruppe, fühlt sich jedoch auch nach zwei Jahre teilweise unwohl und nicht angenommen. Sie erlebt die Kooperation und Kommunikation am Fachbereich als distanziert, abwertend und bisweilen aggressiv. In der vierten Sitzung berichtet sie zunächst erfreut, dann mit reservierter Stimme, dass sie eine überraschende Einladung zu einem Hearing hat. Seitdem schlafe sie schlecht und habe Kopfschmerzen. Aus der Coachingsitzung möchte Sie gestärkt rausgehen und das Hearing und Gespräch mit der Berufungskommission vorbereiten. Sie berichtet, dass der Berufungskommmissionsvorsitzende ein eng kooperierender Kollege ihres damaligen Doktorvaters ist. Als Coach nehme ich Tränen in ihren Augen und eine veränderte Körperhaltung wahr. Ich entscheide intuitiv meine Wahrnehmungen und die damit verbundenen Hypothesen ins Coaching einfließen zu lassen, nachzufragen und ihr anzubieten, ihren Emotionen und Assoziationen Raum zu geben. Was ist damit verbunden? Warum könnte es jetzt wichtig sein, die offenbarte Verletzlichkeit im Coaching zu beachten? Sie weint zunächst heftiger und erklärt, dass sie in ihrer Promotionsphase sehr unglücklich gewesen sei. Der Doktorvater habe sie permanent gekränkt und abgewertet; es habe in dieser Zeit auch eine Trennungssituation gegeben.

²⁴ Begrifflich wurde ich inspiriert durch Browns „Verletzlichkeitskater“ (2025).

Sie schäme sich wegen ihrer Dissertation, deren Qualität gefühlt darunter gelitten habe. Sie äußert die Sorge, dass der Kommissionsvorsitzende durch den Doktorvater vorinformiert sein könnte und sie nur aufgrund der Frauenförderung eingeladen worden sei. Auf Nachfrage berichtet sie, dass die Dissertation mit Bestnote „summa cum laude“ und die Promotion insgesamt mit 1,3 bewertet wurde.

Wir sortieren in der Sitzung, was zu ihren alten Erfahrungen gehört, aber auch, welche de facto erbrachten Qualifikationen und sonstigen Leistungen sie in ihrem wissenschaftlichen Profil insgesamt nachweisen und wie sie die neue Situation aus einer Position der Stärke heraus gestalten kann. Ich stelle dabei meine Hypothesen und auch erfahrungsba- siertes Wissen im Kontext von Karriere relevanten Auftritten und Hearings in den Raum:

- Alte berufsbiographisch Muster und Kränkungen werden getriggert und überlagern die aktuelle herausfordernde und zugleich erfreuliche Situation.
- Es handelt sich beim Hearing um eine Erstsituation, die Stress auslöst, letztlich eine wichtige Karrierechance und ein (meist unbezahltes) Hochleistungs-event ist.
- Es ist normal, vor einem Hearing und in einer prüfungsähnlichen Bewerbungssituation verunsichert und aufgeregt zu sein.
- Wozu kann es – neben allen belastenden Momenten -auch nützlich sein, sich einem ggf. kritisch auftretenden oder abweisend verhaltenden Kommissionsmitglied innerlich zu stellen? (Advocatus Diaboli)
- Eine Einladung zu einem Hearing bedeutet, dass das schriftlich differenziert prä-sentiertere Profil auf Professorabilität geprüft und für geeignet befunden wurde; damit ist der erste Meilenstein im Berufungsverfahren erfolgreich absolviert und der Karriereaufstieg von der Habilitandin zur Professorin bereits in reale Bahnen gelenkt.
- Wie kann sie ihre Stärken und Passfähigkeit ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken? Welche Vision hat sie für die konkrete Professur?
- Liegt ggf. eine (professionsbedingtes) Hochstaplersyndrom (Klinkhammer & Saul-Soprun, 2009) oder Angst vor dem eigenen Erfolg zugrunde?
- Wer ist noch in der Berufungskommission? Womit und wodurch kann sie wissenschaftlich, fachlich-inhaltlich, hochschuldidaktisch oder durch Kooperationen

glänzen, punkten, und die Mitglieder der BK in ihrer Diversität und ihren unterschiedlichen Rollen überzeugen?

- Welche positiven Erfahrungen hat sie mit wichtigen Gesprächen und Auftritten? Wer glaubt an sie?

Zudem biete ich verschiedene Techniken der Emotionsregulierung an. Wir führen eine Klopf- und Selbststärkungsübung mit situations- und themenspezifischen Kraftsätzen nach PEP durch, die sie deutlich beruhigen und stärken. Sie kann so die weiteren Schritte zur Vorbereitung auf das Hearing strukturierter planen: Sie räumt in ihrem Kalender mehr Zeit zur Vorbereitung ein, bittet vertraute Kolleg*innen aus einem Postdoc-Mentoringprogramm bei einem Probe-Hearing mitzuwirken und ein Rollenspiel mit u. a. einer *Advocatus Diaboli*-Rolle durchzuführen. Wir stellen in der Coachingsitzung dazu die entsprechenden auch kritischen Fragen und möglichen Antworten und Reaktionsstrategien für das Gespräch mit der Berufungskommission zusammen. Und sie plant, wie sie den Habitus als (künftige) Professorin auch über Kleidung, Körpersprache, Stimme und bewusste Inszenierung im realen Raum, den sie sich vorher anschauen soll, authentisch und zugleich geschützt performen kann. Am Ende der Sitzung beschreibt sie nach wie vor verletzlich zu sein, zugleich aber auch motiviert und gestärkt, sich der Situation stellen zu wollen.

4. Fazit

Jeder Coachingprozess streift existenzielle und meist auch situative Verletzlichkeit. Ob sie auch wahrnehmbar und in den Coachingsprozess einbezogen wird, hängt von vielen Faktoren ab etwa dem Coachingsanliegen und -auftrag, der situativen Verfasstheit der/des Coachee, der Intensität, in der Verletzlichkeit spürbar ist, ob sie in der Beziehungsdynamik relevant oder sprachlich oder nonverbal ausgedrückt oder als „*Selbst- und Fremdzuschreibung*“ erscheint.

Wichtig ist dabei auch „...*dass Verletzungsphänomene sich latent, also vermittelt anderem, vermitteln, dass es relationale Geschehen sind und sie oft pathisch-affektiv und präkommunikativ ausgedrückt werden...*“ (Peter & Strotmann 2025: 1).

Letztlich ist nicht ohne die Verletzlichkeit des Gegenübers zu berühren möglich, eine dialogische Beratungsbeziehung, die Gestaltung von Kontrakt und Setting und die Arbeit in Coachingssitzung zu gestalten. Dazu gehört auch, wohl dosiert und professionell reflektiert die eigene Verletzlichkeit als Coach zur Verfügung zu stellen. Verletzlichkeit wahrzunehmen, erlebbar und ansprechbar zu machen, aber auch Grenzen zu akzeptieren und Coaching als sicheren, geschützten Raum und Rahmen zu sehen, all dies ist erforderlich und letztlich Gold wert, um Menschen in ihren berufsbezogenen Anliegen und Arbeitswelten zu verstehen und zu unterstützen.

Nach meiner Erfahrung im Coaching mit Wissenschaftler*innen ist bedeutsam:

- Wahrnehmung von (verbalen oder nonverbalen) Signalen für vielfältige Verletzlichkeit oder erlebte Verletzungen beim Einstieg und während der Sitzung.
- Eine durchgängig von Empathie, Mitgefühl, Verständnis, Respekt und Menschlichkeit geprägte Haltung.
- Einbringen von professions- und feldspezifischen sowie erfahrungsbasierten Wissen.
- Einbringen von Wissen und Hypothesen zu hochschulkultur- und hochschulsozialisationsbedingter Verletzbarkeit.
- Intuitive, schnelle Entscheidung, ob und ggf. in welcher Form die Wahrnehmung oder Vermutungen der Coach zur Verletzlichkeit in den Dialog eingebracht werden kann: Wichtig ist es dabei, offene Fragen, die eigene Wahrnehmung oder Vermutung als solche zu benennen: *Ich frage mich, ob es möglich ist, dass? Ich kenne es aus dem Hochschulbereich, dass Erleben sie dies auch so oder ähnlich? Könnte es vielleicht sein, dass dies etwas mit ihrer zu tun hat?*
- Vorsichtiges und mit Fingerspitzengefühl fragendes formulieren von Hypothesen und Deutungen
- Nähe und Distanz in der Beratungsbeziehung im *hier und jetzt* immer regulieren: Wenn der/die Coachee Grenzen markiert oder formuliert, sind diese zu respektieren;
- Strategien und Anleitung zur Emotionalen Regulierung und zur Selbststärkung anbieten (zum Beispiel durch PEP).
- Checken: Hintergründe und alte und aktuelle Verletzlichkeit oder Verletzung?

- Existenzielle oder situative Verletzlichkeit oder erfolgte Verletzung? Wie weitreichend sind sie? Sind die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit und eine Selbstregulierung möglich? Bedarf es weiterer fachlicher Beratung oder Verweisung zur ggf. medizinischen, psychologische, psychiatrischen Behandlung?
- Krisenintervention? Analog zur Ersten Hilfe? Was kann ich, was darf ich, was traue ich mir als Coach zu?
- Prävention, aktuelle Bearbeitung oder Nacharbeit

Als Coach sind wir oftmals Zeug*innen vielfältiger Varianten von Verletzlichkeit, alten und neuen Verletzungen, teils tief wirkenden Kränkungen und den damit verbundenen Gefühlen wie Scham, Schuld, Inkompetenz, Angst, Wut, Ohnmacht. Für mich ist es dabei wichtig, immer wieder die feinen Gratwanderungen zwischen Supervision/Coaching und Psychotherapie sowie der hilfreichen oder im Coachingprozess erforderlich werdenden oder unvermeidbaren Thematisierung von Verletzlichkeit und gleichzeitig drohenden neuen Verletzungen oder der Reaktivierung alter Verletzungen zu bedenken.

Hilfreich finde ich auch, den von Brown geprägten Begriff des „Verletzlichkeitskaters“ einzubeziehen, etwa das Gefühl von Coachees im Nachhinein „den falschen Leuten schambesetztes und sich verletzliches zu zeigen“.²⁵ Dies kann sich auch auf den oder die Coach im laufenden Coachingprozess beziehen. Es kann zudem retrospektiv dazu führen, dass bei erneuten Coachinganfragen eine andere Person gesucht wird, da mit der/dem früheren Coach genau diese ggf. bearbeiteten und erlebten Verletzlichkeit und Verletzungen verbunden werden und damit auch ein „Verletzlichkeitskater“ entstanden ist. Hier ist der/die Coach letztlich in der Beratungsrolle und der eigenen Reputation selbst verletzlich.

Literatur

Busse, Stefan (2009): Lernen am Fall – Erkenntnis in der Beratung. In: Supervision Mensch Arbeit Organisation, Heft 1, S. 8-16.

Ayres, Zoë J. (2022): Managing your Mental Health during your PhD. A Survival Guide. Cham: Springer.

Brown, Brené (2017): Verletzlichkeit macht stark Wie wir unsere Schutzmechanismen aufgeben und

²⁵ Siehe dazu: <https://sz-magazin.sueddeutsche.de/wissen/verletzlichkeit-ist-der-schlüssel-zu-allem-86367> Abruf 09.05.2025)

- innerlich reich werden. München: Goldmann.
- Fengler, Jörg & Sanz Andrea (Hrsg.) (2012): Ausgebrannte Teams. Burnout-Prävention und Salutogenese. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Helmreich, Isabella (2023): Evidenzbasierte Resilienzfaktoren als Ansatz zur Verhaltensprävention bei Erwachsenen. In: Moser, Michaela & Häring, Karin (Hrsg.): Gesund bleiben in kranken Unternehmen. Springer, Wiesbaden, S. 157-176. (https://doi.org/10.1007/978-3-658-39903-0_9).
- Kahlert, Heike (2013): Riskante Karrieren. Wissenschaftlicher Nachwuchs im Spiegel der Forschung. Leverkusen: Barbara Budrich.
- Kalisch, Raffael (2017): Der resiliente Mensch. Wie wir Krisen erleben und bewältigen, Berlin: Berlin Verlag.
- Kleine, Manuela (2013): Die Verletzbarkeit des anderen – Überlegungen zu einer supervisorischen Ethik. In: Forum Supervision 41, Jg. 21. S. 3-18.
- Klinkhammer, Monika (2013): Charakteristika und Belastungen des Arbeitsplatzes Hochschule. In: OSC 3/13 - Organisationsberatung, Supervision, Coaching, S. 307-318.
- Klinkhammer, Monika (2019): Zwischen W3 und Hartz IV. Zur berufliche Identitätsentwicklung und zum Karriereverlauf von Wissenschaftler*innen. In: Journal Supervision 01/2019, S. 16-17.
- Klinkhammer, Monika & Enke, Neela (2022): Konfliktmanagement: Strategien für Wissenschaft und Hochschule. Campus Verlag.
- Klinkhammer, Monika & Enke, Neela (2023): Erste Hilfe bei Erstberufung: Warum Konfliktcoaching für neu berufene Professor:innen so wichtig ist. In: Journal Supervision 03/2023, S. 4-6.
- Klinkhammer, Monika & Saul, Gunta (2020): Hochstapler-Syndrom. In: Hammerschmidt, Anette/Enke, Neela (Hrsg.): Forschen, Lehren, Führen. Das ABC für die Hochschulkarriere. Tübingen: utb, 84-87.
- Klinkhammer, Monika & Saul-Soprun, Gunta (2009): Das „Hochstaplersyndrom“ in der Wissenschaft. In: OSC 2/09 - Organisationsberatung, Supervision, Coaching, S. 165-182.
- Knigge-Illner, Helga (2002): Der Weg zum Dokortitel. Strategien für die erfolgreiche Promotion. Frankfurt am Main: Campus.
- Maiò, Giovanni (2024): Ethik der Verletzlichkeit. Freiburg im Breisgau: Herder.
- Peter, Claudia & Strotmann, Marc (2025): Verletzbarkeit und Verletzung erfahren: Ein konzeptueller Beitrag zur qualitativen Forschung zu Verletzungserfahrungen Anderer. In: Zeitschrift für Soziologie, vol. 54, no. 1, 2025, pp. 148-164. <https://doi.org/10.1515/zfsoz-2025-2007>.
- Symanski, Ute; Lummerding, Susanne & Klinkhammer, Monika (2025): Coachingkompetenzen in herausfordernden Zeiten. In: DUZ Wissenschaft & Praxis DUZ Wissenschaft & Management 05/2025, S. 12-13.

Links für weitere Informationen

<https://hateaid.org/> (Anlaufstelle für Opfer von Cybermobbing und Hass in digitalem Raum)

<https://lir-mainz.de/lir> (Das Leibniz-Institut für Resilienzforschung)

<https://www.uni-bonn.de/de/forschung-lehre/promovierende-und-postdocs/waehrend-der-promotion/orientierung/mental-health-waehrend-der-promotion>

<https://www.uni-bremen.de/byrd/promovierende/taking-care-of-yourself-gesundes-arbeitsleben/>

<https://www.zjayres.com/posters>



Klinkhammer, Monika

Dr. Monika Klinkhammer ist Sozial- und Erziehungswissenschaftlerin. Sie arbeitet seit über 25 Jahren in freier Praxis als Coach, Lehrcoach, Supervisorin (DGSv, DVG), zertifizierte Gestalttherapeutin (DVG, BAPt) und Trainerin insbesondere mit und für Führungskräfte, Professor*innen und Wissenschaftler*innen aller Statusgruppen. Themenschwerpunkte im Coaching in Wissenschaftsorganisationen und Hochschulen sind u. a. Führung, Karriere- und Profilierungsstrategien und Konfliktmanagement. Sie leitete über zehn Jahre lang eine Supervisions- und Coachingweiterbildung an der ASH Berlin, ist Gutachterin der „Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv)“, Autorin zahlreicher Fachpublikationen und Gründungsmitglied im „Coachingnetz Wissenschaft“.

Kontakt: monika.klinkhammer@t-online.de

Homepage: www.MonikaKlinkhammer.de