



Transformatives Coaching von Leitungspersonlichkeiten in Wissenschaft, Politik und Verwaltung

Ute Symanski

Eingegangen: 30. November 2023 / Angenommen: 4. Dezember 2023
© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Zusammenfassung Dieser Beitrag untersucht die Positionierung des Coachings im Kontext gesellschaftlicher und politischer Herausforderungen, insbesondere vor dem Hintergrund globaler Krisen. Er betont die Notwendigkeit einer kritischen Reflexion und aktiven Auseinandersetzung von Coaches mit den zeitgenössischen gesellschaftspolitischen Entwicklungen. Dabei wird diskutiert, inwiefern Coaching über die Stärkung der Autonomie der Klient:innen hinaus eine Verantwortung für gesellschaftliche Belange trägt. Konkrete Impulse für ein transformatives Coaching werden ansatzweise vorgestellt. Anhand von Beispielen wird illustriert, wie Coaches ihre Haltung entwickeln, als Vorbilder fungieren, den Diskurs aktiv mitgestalten und ihr Fachwissen für sozialen Zusammenhalt einbringen können.

Schlüsselwörter Executive Coaching · Transformatives Coaching · Nachhaltigkeit

Transformative coaching of leaders in science, politics, and administration

Abstract This article examines the positioning of coaching in the context of social and political challenges, particularly against the backdrop of global crises. It emphasizes the need for coaches to critically reflect on and actively engage with contemporary socio-political developments. It discusses the extent to which coaching bears a responsibility for social issues beyond strengthening the autonomy of clients. Concrete impulses for transformative coaching are presented. Examples are used to illustrate how coaches can develop their attitude, act as role models, actively shape the discourse and contribute their expertise to social cohesion.

✉ Dr. Ute Symanski
futurWIR – Beratung für Politik und Wissenschaft, Platenstraße 3, 50825 Köln, Deutschland
E-Mail: symanski@futurwir.de

Keywords Executive coaching · Transformative coaching · Sustainability

„Es ist nicht Deine Schuld, dass die Welt ist, wie sie ist.
Es wär' nur Deine Schuld, wenn sie so bleibt.“ (DIE ÄRZTE)

1 Coaching im Kontext gesellschaftlicher und politischer Entwicklungen

Angesichts der diversen weltpolitischen Krisen inklusive der ökologischen Krise bewegt viele Menschen die Frage, wie sie selbst einen Beitrag leisten und zu Lösungen beitragen könnten. Auch in Coaching-Fachkreisen und Austauschrunden wird darüber reflektiert, und dieses Reflektieren ist auch ein Ringen um die eigene Positionierung. Denn gerade im Coaching geht es, anders als in der Fachberatung, um die Stärkung der Klient:innen, den von ihnen selbst gewählten Weg zu beschreiten. Die Achtung der Autonomie der Klient:innen ist in der Berufsrolle von Coaches zutiefst verankert, und Coaches geben eben nicht – wenn sie ihren Job gut machen – die Richtung vor, die die Entwicklung der Klient:innen nehmen möge. Dieser Grundsatz der guten Coachingpraxis entbindet die Coaching Community jedoch nicht davon, Teil von Gesellschaft (bzw. einer Weltgemeinschaft) zu sein und sich die Frage zu stellen, welchen Beitrag sie zur Bewältigung der so großen Herausforderungen und Menschheitsprobleme sie leisten kann (Böning et al. 2021).

Sie ist also da, die Diskussion innerhalb des Coaching-Systems, und das ist gut so, und es steht die Frage im Raum, ob und inwiefern Coaching die gesellschaftspolitischen Entwicklungen stärker berücksichtigen sollte (Strikker und Böning 2022; Wegener et al. 2016). Wer zu dem „ob“ dieser Frage grundsätzlich und überzeugt zunächst einmal mit einem klaren „Ja“ antwortet, steht als Coach direkt vor der nächsten, äußerst anspruchsvollen und auch komplizierten Frage, nämlich dem „wie“: Inwiefern bedeutet diese Berücksichtigung dann folgerichtig, einen Positionswechsel vorzunehmen? Weg von der neutralen Beobachtungsposition und hin zu bewusster Positionierung und dem Versuch, zur Beilegung der multiplen Krisen aktiv einen Beitrag zu leisten. Coaching in diesem Sinne wäre – und ist schon jetzt, wo es stattfindet – *transformativ*.

Für Wissenschaft und Forschung fordern immer mehr Wissenschaftler:innen selbst, dass Wissenschaft sich mehr einmischen müsse in gesellschaftliche Fragen, dass sie stärker Position beziehen solle und dass wir eine *transformative Wissenschaft* brauchen. Diesen Begriff haben Uwe Schneidewind und Mandy Singer-Brodowski schon 2014 in ihrem Buch „Transformative Wissenschaft: Klimawandel im deutschen Hochschul- und Wissenschaftssystem“ (Schneidewind und Singer-Brodowski 2014) für die Wissenschaft geprägt. Dies lässt sich aufnehmen und auf das Coaching-System übertragen.

In der Arbeit mit Leitungspersonlichkeiten in Politik, öffentlicher Verwaltung und Wissenschaft gibt es eine enge Verflechtung zwischen den beruflichen Funktionsrollen von Coaching-Klient:innen und aktuellen gesellschaftspolitischen Entwicklungen. Diese Personengruppen empfinden sich in der Regel als mitverantwortlich

dafür, Lösungen und Antworten auf die großen Fragen unserer Zeit und auf akute Herausforderungen zu finden oder umzusetzen. Oder sie empfinden sich als verantwortlich dafür, dass in den Organisationen, in denen sie Führungsaufgaben haben, die Antworten auf die dringlichen Menschheitsaufgaben gefunden werden können. Die langjährige Präsidentin der Uni Göttingen, Ulrike Beisiegel, bringt dies exemplarisch so auf den Punkt: „Wenn man Präsidentin einer Hochschule ist und das Gesamtthema Nachhaltigkeit für eine (...) überlebenswichtige Thematik hält, dann wird man in einer Hochschule versuchen, dieses Thema zu platzieren“ (Beisiegel 2021, 03:20 bis 03:35). Die Beobachtung und Reflexion gesellschaftlicher Entwicklungen ist in der beruflichen Rolle dieser Klient:innen inhärent verankert. Leitungspersönlichkeiten in diesen Feldern stehen regelmäßig vor der Aufgabe, in gesellschaftspolitisch heiklen oder schwierigen Situationen Entscheidungen zu treffen, und sie finden sich qua Amt immer wieder in politisch hoch aufgeladenen Konstellationen, in denen es primär um Machtspiele und das Durchsetzen von Partikularinteressen geht.

Die eigene Wirksamkeit in solchen Konstellationen zu behaupten und Strategien für den Umgang zu finden, ist ein Motiv, das sich wie ein roter Faden durch das Coaching von Leitungspersönlichkeiten in den genannten Feldern zieht. Beispiele für solche Gemengelage sind: die einseitige Aufkündigung bereits verhandelter Kompromisse in politischen Gremien zum Beispiel zu Verkehrsberuhigungskonzepten oder Parkraumbewirtschaftung auf kommunaler Ebene, der Umgang mit Protesten gegen Lehrveranstaltungen, die von Personen abgehalten werden, die als „rechts außen“ oder gar „rechtsextrem“ empfunden werden, die Reaktion auf die Anzeige des sexualisierten Machtmissbrauchs von Institutsleitungen, Umgang mit Konflikten innerhalb eines Stadtvorstands, weil Fahrverbote für Dieselfahrzeuge eingeführt werden könnten. Manchmal sind diese Fragestellungen der Anlass dafür, sich ein Coaching zu buchen. Sind die eigentlichen Anlässe für ein Coaching andere, so treiben diese Fragestellungen die Klient:innen gleichwohl um und driften somit in die Coaching-Treffen hinein, weil die Klient:innen von aktuell belastenden Situationen berichten, und oft werden diese aktuellen Situationen dann doch auch Thema im Coaching selbst.

In der Rückschau auf die letzten etwa drei Jahre haben folgende weitere konkrete Themen eine besondere Berücksichtigung gefunden: die Klimakrise und die Zerstörung der Artenvielfalt und das Ringen um Lösungen hierzu, der Umgang mit Migration, mit Internationalisierung und wachsender kultureller Vielfalt in Organisationen, Diversität, Geschlechtersensibilität, Chancengleichheit, Umgang mit wachsenden Parallelwelten (Symanski 2022). In der Regel ist es für die Klient:innen nützlich, im Coaching einen Reflexionsraum zu finden, und trägt dazu bei, dass die eigene Orientierung und Positionierung der Klient:innen leichter fallen. So die entsprechenden Rückmeldungen im Coaching.

Oft empfinden insbesondere Coaches, die mit Leitungspersönlichkeiten arbeiten, durch ihre berufliche Rolle mittelbar eine hohe Verantwortung auch für den Arbeitskontext ihrer Klient:innen. Diese sind Teil von Gesellschaft, sind oft in Schlüsselpositionen, und wer mit Entscheider:innen im Coaching arbeitet, wird sich einer – gefühlten wie realen – Verantwortung für die entsprechenden Teilbereiche der Gesellschaft nicht gänzlich entziehen können. Erst recht für Coaching, das sich als transformativ versteht, dürfte dies ein „common ground“ sein, auf dem Leitungs-

Coaches gemeinsam stehen (Symanski 2022). Ebenso sind die Bedarfe der Klient:innen in Bewegung geraten: In einer alltäglichen Arbeitswelt, die analog zur gesellschaftspolitischen Großwetterlage von komplexen Herausforderungen geprägt ist, benötigen Führungskräfte und Leitungspersonen Unterstützung bei der Bewältigung von politischen, gesellschaftlichen und Umweltfragen – und fordern diese auch zunehmend im Coaching ein. Auch hierdurch entsteht die Notwendigkeit eines transformativen Coachings, das Führungspersonen befähigt, mit deren Herausforderungen gut und für sie passend umzugehen. Für Coaches gilt es, auf diese in Bewegung geratenen Coaching-Bedarfe eine Antwort zu finden. Im Folgenden werden Impulse für ein transformatives Coaching formuliert, das die skizzierte Ausgangslage aufgreift.

1.1 Eine Haltung haben

Coaches können die gesellschaftlichen Entwicklungen beobachten, reflektieren, eine eigene Haltung entwickeln und damit gut vorbereitet sein, wenn diese Themen von den Klient:innen ins Coaching eingebracht werden. Drei Beispiele: Wer etwa Leitungspersonlichkeiten im Wissenschaftssystem coacht, braucht eine Haltung zum Thema Diversität und Chancengerechtigkeit, wenn im Coaching mit einer Kanzlerin über deren Arbeitsbeziehung zu einem als misogyn empfundenen Dekan einer mächtigen Fakultät bearbeitet wird. Wenn die Präsidentin einer Universität im Coaching eine Vorbereitung dafür sucht, wie sie mit dem Streit umgehen kann, der über die Reduktion der internationalen Flüge der Wissenschaftler:innen entbrannt ist, brauchen Coaches die Anschlussfähigkeit an den Diskurs um Flugreisen zu internationalen Konferenzen, der im Wissenschaftssystem längst geführt wird. Wenn dem zuständigen Verkehrsdezernenten die Rückendeckung der eigenen Führungskraft für eine beschlossene Verkehrsberuhigung entzogen wird, ist es enorm nützlich, wenn im Coaching die Emotionalisierung der medialen wie gesellschaftlichen Debatte rund um die Mobilitätswende reflektiert werden kann und der Rückzieher der Führungskraft auch in diesen Kontext gestellt werden kann. Diese und ähnliche Fragestellungen, die im direkten Kontext aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen stehen, werden von den Klient:innen in das Coaching getragen. Coaches können ihren professionellen Anspruch nur erfüllen, wenn sie diesen Rahmen kennen, selbst reflektieren und eine eigene Positionierung darin gefunden haben. Sie können nur dann qualitativ hochwertig coachen, wenn sie die Implikationen von Themen für den Kontext der Klient:innen kennen und die potenziellen Auswirkungen von Entscheidungen antizipieren können.

1.2 Mit gutem Beispiel voran gehen

Coaches können durch das Vorleben einer klaren Haltung zu aktuellen gesellschaftlichen Entwicklungen eine aktive Rolle einnehmen. Sie können Farbe bekennen, sie können „Role Models“ sein. Dies zeigt sich z.B. in der bewussten Entscheidung für umweltfreundliche Reismöglichkeiten oder der konsequenten Verwendung von diversitätssensibler Sprache. Solche praktischen Demonstrationen dienen nicht nur als konkretes Vorbild, sondern setzen auch den Ton für die gesamte Beratung, in-

dem sie zeigen, dass gesellschaftliche Werte in den Coaching-Raum einfließen. Zwei Beispiele: Wenn Arbeitstermine in großer Entfernung geplant werden, könnten Coaches darauf verweisen, dass sie mit der Bahn anreisen, nicht mit dem Flugzeug, und darauf hinwirken, dass die Startzeiten dementsprechend ausgerichtet sind. Wer mag und wer sich für eine Mobilitätswende positionieren möchte, könnte berichten, aus ökologischen Gründen keine Inlandsflüge zu machen. Und wenn angeboten wird, vom Bahnhof mit dem Fahrdienst abgeholt zu werden, könnte dies mit dem Hinweis auf den ÖPNV oder das mitgebrachte Faltrad dankend abgelehnt werden, um unnötige Autofahrten zu vermeiden. Zweites Beispiel: Insbesondere im Feld der Wissenschaft und in der öffentlichen Verwaltung können sich Coaches vermehrt um eine diversitätssensible Sprache bemühen. Es ist in der Folge spürbar, wie sehr dies eine Weichenstellung für die Kommunikation im gesamten Beratungssetting ist.

1.3 Den Diskurs mitgestalten

Im Coaching bestimmen die Klient:innen die Themen und Fragestellungen, und die sind in der Regel auf den individuellen Kontext bezogen – der dann im Fokus steht. Der Coaching-Beruf hat jedoch auch ein „Drumherum“, ein Agieren als Coaches neben dem eigentlichen Coaching- und Beratungsprozess. Coaches präsentieren sich auf Websites, auf Plattformen, in Netzwerken, sie halten Vorträge und publizieren in Fachzeitschriften. Hier können sie den Diskurs um gesellschaftliche Entwicklungen mitgestalten, sich einmischen und sich zu Wort melden.

Die Fähigkeit, den gesellschaftlichen Diskurs zu beeinflussen, wird als ein bedeutender Aspekt der „Politikfähigkeit der Branche“ betrachtet, wie von Strikker und Böning (2022) herausgearbeitet. Darunter kann Unterschiedliches verstanden werden, auch ein politisches Agieren im Sinne von Repräsentation und Interessensvertretung für die Coaching-Branche. Die Steigerung der Politikfähigkeit kann auch bedeuten, noch bewusster gesellschaftliche Diskurse beeinflussen zu wollen und damit auch noch mehr politisch zu handeln, ohne parteipolitisch zu agieren.

1.4 Das eigene Know-how für sozialen Zusammenhalt einbringen

Coaches üben sich jeden Tag aufs Neue in Kompetenzen, die zur Bewältigung gesellschaftlicher Herausforderungen nützlich sind. Sie können zuhören, können offen sein für andere Perspektiven, können aufmerksam sein und zwischen den Zeilen lesen, können Wertschätzung und Respekt in Worte fassen, können damit umgehen, wenn Gesprächspartner:innen von Emotionen überwältigt werden, können Gespräche immer wieder auf eine Meta-Ebene führen – all diese exemplarisch genannten kommunikativen Kompetenzen sind ebenso wertvoll im gesellschaftlichen Diskurs.

In der Corona-Pandemie wurde besonders deutlich, wie sehr ein Zerfallen des gesellschaftlichen Diskurses in parallele, voneinander abgeschottete Diskurse, eine Zersplitterung in die schon sprichwörtlich gewordenen „Blasen“, ein Hemmschuh für gesamtgesellschaftliche Neuerungen sein kann. In einer „Gesellschaft der Singularitäten“, wie sie Reckwitz (2017) beschrieben hat, stehen Individual- und Partikularinteressen gesamtgesellschaftlichen Bedarfen entgegen. Um dem entgegenzuwirken, bedarf es großer kommunikativer Kraftanstrengungen, und es braucht

Beziehungsarbeit, um Gruppen wieder mehr miteinander in Kontakt zu bringen. Nun ist dies sicher nicht die originäre Aufgabe von Coaching. Jedoch sind die Kompetenzen, die Coaches mitbringen, nützlich, wenn Angehörige unterschiedlicher „Blasen“ aufeinandertreffen, wenn Gruppen im übertragenen Sinne unterschiedliche Sprachen sprechen. Coaches können die Rolle von Mediator:innen, von Vermittler:innen übernehmen, können Brücken bauen. Damit können sie gegen das Auseinanderdriften und zum gesellschaftlichen Zusammenhalt beitragen. In einer jüngst veröffentlichten Studie auf dem Fachgebiet der Community Psychology wurde aufgezeigt, wie wichtig die Erfahrung von Kontakt für das soziale Miteinander ist. Schuster et al. (2023) konnten zeigen, dass bereits alltäglicher positiver Kontakt im öffentlichen Raum zu mehr Gemeinwohlorientierung und schließlich zu mehr Erfahrung von gesellschaftlichem Zusammenhalt führt. Was im öffentlichen Raum möglich ist, sollten Coaches im geschützten Raum, im vertraulichen Setting des Coachings erst recht gestalten können.

2 Gesellschaftliche Beziehungsarbeit gestalten helfen

Gerade Coaches, die mit Leitungspersonlichkeiten und Entscheider:innen arbeiten, haben die Möglichkeit, auf kommunikative Kompetenzen und Kooperationskompetenzen ihrer Klient:innen einzuwirken – was letztlich das Potenzial hat, den Diskursraum bzw. die Art und Weise, wie kommuniziert wird, mitzugestalten. Leitungskräfte und Entscheider:innen, die ihre eigenen Kommunikations- und Diskurskompetenzen in einem Coaching entwickeln, zu einem konstruktiven und wertschätzenden Modus der Auseinandersetzung finden und in der Folge feststellen, dass sie mit dieser Art und Weise der Kommunikation in ihrem Sinne und vor allem nachhaltig erfolgreich sind, werden diese Form der Kommunikation weiter anwenden. Damit hat Coaching mit seinem Ansatz an der zwischenmenschlichen Kommunikation und Interaktion die Möglichkeit, eine Kommunikation, die im gesellschaftlichen, im öffentlichen wie auch im privaten Bereich von Schuldzuweisungen und Bewertungen geprägt ist, zu einem konstruktiven und zielgruppenorientierten Stil zu überführen, was für die Entwicklung gemeinsamer Lösungen enorm nützlich ist (vgl. Böning et al. 2021).

Zudem haben Coaches auf Leitungsebene ein umfassendes Erfahrungswissen über die kommunikativen Zielsetzungen und Spielregeln, die in den unterschiedlichen Kontexten ihrer Klient:innen gelten. Die Zielsetzungen der Systeme Politik und Medien beispielsweise sind unterschiedlich; aber sie sind handlungsleitend für die Akteur:innen in den jeweiligen Systemen. So unterschiedliche Ziele wie „Mehrheiten gewinnen“ (Politik) und „Aufmerksamkeit generieren“ (Medien) erzeugen unterschiedliches Agieren zur Zielerreichung. Ein Beispiel: Im politischen Diskurs, vor allem im öffentlichen, auf der medialen Bühne ausgetragenen politischen Diskurs geht es in aller Regel nicht darum, ein echtes Gespräch zu führen. Es geht nicht darum, andere Meinungen zu erfahren, zu verstehen und die eigene Perspektive darzulegen. Auch ist der Umgang miteinander nicht primär von Respekt und Wertschätzung geprägt. Man lässt sich idealweise ausreden und befolgt die gängigen Höflichkeitsregeln – wenn es gut läuft. In erster Linie geht es darum, dass die unterschiedlichen Seiten ihre unterschiedlichen Meinungen vortragen, oft zum wie-

derholten Male und oft als Akt der Selbstvergewisserung. Zugespitzt könnte man diese Form der Kommunikation als eine Abfolge von Monologen bezeichnen. Die Währung, die zählt, sind Längen von Redeanteilen oder Zustimmungsbekundungen von Publikum in Echtzeit oder in nachfolgenden Meinungsumfragen. In ein politisches Gespräch mit der Haltung und dem Verhalten von Coaches zu gehen, bricht mit diesen informellen Spielregeln und erzeugt, wenn es gelingt, ein völlig anderes kommunikatives Setting. Und dann können das Erfahrungswissen und die kommunikativen Kompetenzen von Coaches greifen. Denn sowohl das politische System als auch das Mediensystem können dabei unterstützt werden, zu einer neuen Kultur von Gespräch und Diskurs zu finden. Als Coaches können wir dazu beitragen, wenn wir durch unser professionelles Rüstzeug dafür sorgen, dass echte Gespräche, ein echter Austausch stattfinden, oder wie Böning et al. (2021) es nennen, einen Beitrag zur „Verbesserung der Welt“ leisten.

3 Fazit aus subjektiver Perspektive der Autorin

Als Beraterin und Coach arbeite ich mit Menschen in Führungs- und Leitungspositionen in Wissenschaft, öffentlicher Verwaltung und Politik. Dies sind Rektor:innen und Präsident:innen, Kanzler:innen, Bürgermeister:innen, Beigeordnete, Dekan:innen, Dezernent:innen, Abteilungsleiter:innen, Politiker:innen. Diese Funktionsrollen sind originär politisch. Und weil die Organisationen, in denen meine Coaching-Klient:innen agieren, gesellschaftliche Aufträge erfüllen, sind sie eng an gesellschaftliche Entwicklungen gekoppelt.

Ich halte es im Sinne eines von Verantwortungsgefühl geprägten beruflichen Selbstverständnisses für unerlässlich, dass wir Coaches die Vielfalt der Gesellschaft, die Vielfalt an Meinungen, Einstellungen, Sichtweisen spiegeln und verschiedene gesellschaftspolitische Themen für besonders wichtig halten. Für mich sind die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen, auch bekannt als Sustainable Development Goals (SDG; vgl. Braun, in diesem Heft), der gesellschaftspolitische Orientierungsrahmen für meine Arbeit. Ebenso ist Generativität im Sinne einer Sorge und empfundenen Verantwortung für nachfolgende Generationen (King 2022) ein für mich handlungsleitender Wert. Ich wünsche mir, dass sie zum Referenzrahmen für Coaching insgesamt werden. Aktuelle gesellschaftspolitische Prozesse sind deshalb in vielen Coachings und Beratungsprozessen präsent.

Hier konkrete Beispiele für meinen Versuch, in der beruflichen Rolle als Coach den Diskurs mitzugestalten. Ich habe ein Podcast-Projekt gestartet. Unter dem Titel „SciencemanagersForFuture – Gespräche für ein nachhaltiges Hochschulsystem“ spreche ich mit verschiedenen Funktionsinhaber:innen über ihre Ideen und ihr Handeln für eine nachhaltigere Hochschule.

Ich möchte damit sichtbar machen, dass es viele Wissenschaftsmanager:innen gerade auch in hierarchisch obersten Funktionen im Wissenschaftssystem gibt, die sich mit dieser Fragestellung auseinandersetzen. Ich möchte die Ideen zeigen, die überall entstehen oder schon umgesetzt werden – und idealerweise damit den Impuls setzen, dass andere Hochschulen nachziehen. In den einzelnen Podcast-Folgen werden die Wege beschrieben, die die jeweiligen Hochschulen gehen, und die He-

rausforderungen und Schwierigkeiten benannt, vor denen sie stehen, wenn sie ihre Hochschulen transformieren möchten. Zudem habe ich mich den ScientistsForFuture in meiner Region angeschlossen und beteilige mich an deren Aktivitäten. Ich bin der Deutschen Gesellschaft für Nachhaltigkeit an Hochschulen beigetreten und bringe mich auch hier ein. Ich nehme mir Zeit für die Mitgliedschaft in der Jury für den jährlich vergebenen Deutschen Nachhaltigkeitspreis (DNP). In den Texten, die ich rund um Personal- und Organisationsentwicklung publiziere, setze ich immer wieder Themen, die ich für gesellschaftlich relevant halte und die mich selbst umtreiben. In der DUZ Wissenschaft & Management habe ich Kolumnen publiziert, unter anderem mit folgenden Titeln: „Die Zeit ist reif für transformatives Wissenschaftsmanagement“ (Symanski 2020) oder „#rectorsforfuture: Positionieren Sie sich!“ (Symanski 2019c). Im ZEIT WISSEN DREI-Newsletter habe ich einen einsamen Klimaretter beraten, der im Kollegium in die „Öko-Ecke“ gestellt wurde (Symanski 2019b). Im Interview „Die gläserne Decke verschwindet nicht durch Stimmtraining“ mit der Zeitschrift *Forschung & Lehre* gehe ich der Frage nach, wie die Zahl der Wissenschaftlerinnen in Top-Positionen größer werden könnte (Symanski 2019a). Neben meinem Beruf bin ich Gründerin und ehrenamtliche Vorsitzende eines Umweltschutzvereins. Derzeit ist der Schwerpunkt unseres Engagements die Wende hin zu einer nachhaltigen, klimafreundlichen Mobilität. Als erste Frau in der Geschichte Nordrhein-Westfalens habe ich 2018 eine Volksinitiative angemeldet und erfolgreich abgeschlossen. In der Folge bekam Nordrhein-Westfalen als erstes Flächenland in Deutschland ein eigenes Fahrrad- und Nahmobilitätsgesetz, das zu Jahresbeginn 2022 in Kraft trat.

Literatur

- Beisiegel, U. (2021). Ute Symanski trifft Ulrike Beisiegel (Audio-Podcast). *Sciencemangers for Future - Gespräche für ein nachhaltiges Hochschulsystem*, Folge 6. <https://www.futurwir.de/sciencemangersforfuture-2/>.
- Böning, U., Möller, H., & Giernalczyk, T. (2021). Neuorientierung für das Business-Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 28(3), 425–443. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00713-8>.
- King, V. (2022). Generative Verantwortung im Anthropozän – Perspektiven psychoanalytischer Aufklärung. *Psyche*, 76(12), 1132–1156. <https://doi.org/10.21706/ps-76-12-1132>.
- Reckwitz, A. (2017). *Die Gesellschaft der Singularitäten: Zum Strukturwandel der Moderne*. Berlin: Suhrkamp.
- Schneidewind, U., & Singer-Brodowski, M. (2014). *Transformative Wissenschaft: Klimawandel im deutschen Wissenschafts- und Hochschulsystem* (2. Aufl.). Marburg: Metropolis.
- Schuster, H., van der Noll, J., & Rohmann, A. (2023). Orientation towards the common good in cities: the role of individual urban mobility behavior. *Journal of Environmental Psychology*, 91, 102125. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2023.102125>.
- Strikker, F., & Böning, U. (Hrsg.). (2022). *Zur Zukunft des Business Coachings*. Stuttgart: ibidem.
- Symanski, U. (2019a). *Die gläserne Decke verschwindet nicht durch Stimmtraining*. *Forschung & Lehre online*, 08.03.2019.
- Symanski, U. (2019b). *Öko-Ecke*. ZEIT WISSEN DREI-Newsletter vom 14.10.2019.
- Symanski, U. (2019c). #rectorsforfuture: Positionieren Sie sich! *DUZ Wissenschaft & Management*, 2020(07), 41.
- Symanski, U. (2020). Die Zeit ist reif für transformatives Wissenschaftsmanagement. *DUZ Wissenschaft & Management*, 2020(07).

- Symanski, U. (2022). In Zukunft politischer: Leitungscoaching in Wissenschaft, Politik und Verwaltung. In U. Böning & F. Strikker (Hrsg.), *Zur Zukunft des Business Coachings: Stimmen aus der Szene* (S. 96–104). Stuttgart: ibidem.
- Wegener, R., Loebbert, M., & Fritze, A. (2016). Coaching und Gesellschaft. In R. Wegener, M. Loebbert & A. Fritze (Hrsg.), *Coaching und Gesellschaft: Forschung und Praxis im Dialog* (S. 1–7). Wiesbaden: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-09636-6_1.

Hinweis des Verlags Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.

Springer Nature oder sein Lizenzgeber (z.B. eine Gesellschaft oder ein*e andere*r Vertragspartner*in) hält die ausschließlichen Nutzungsrechte an diesem Artikel kraft eines Verlagsvertrags mit dem/den Autor*in(nen) oder anderen Rechteinhaber*in(nen); die Selbstarchivierung der akzeptierten Manuskriptversion dieses Artikels durch Autor*in(nen) unterliegt ausschließlich den Bedingungen dieses Verlagsvertrags und dem geltenden Recht.



Dr. Ute Symanski Kommunikationswissenschaftlerin, Organisationssoziologin, Coachin, Konfliktbehandlerin und Organisationsberaterin, Gründerin von futurWIR – Beratung für Politik und Wissenschaft in Köln, Vorsitzende des Umweltschutzvereins RADKOMM e. V.