

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption

Feedback neu denken | S 20

Praxis

Onboarding von Lehrkräften | S 25

Spotlight

Wie ein blinder Coach arbeitet | S 32

Philosophisches Denken und Zeitperspektiven im Coaching

Olaf Georg Klein im Interview | S 12





Coaching von Direkt- und Seiteneinsteigern in der Schule

Bedarfsgerechtes Onboarding von Lehrerinnen und Lehrern

Von Prof. Dr. Thomas Hanstein

Der Wechsel des Berufs ist heute weniger problematisch als noch vor Jahren. Zudem verlangt der Arbeitsmarkt diese Flexibilität. Am Beispiel des gestiegenen Bedarfs im deutschen Schulwesen wird aufgezeigt, welche Rolle Coaching für das Onboarding von Lehrerinnen und Lehrern, die als sogenannte Direkt- oder Seiteneinsteiger neu an die Schulen kommen, spielen kann. Dabei wird deutlich, dass vor allem eine Begleitung im Umbau verinnerlichter Denk- und Handlungsmuster für ein erfolgreiches Durchstarten und Durchhalten unerlässlich ist.

In den letzten zwei bis drei Jahren haben sich einige Bundesländer mit „Lehrergewinnungskampagnen“ regelrecht überschlagen – und sich damit ordentlich Konkurrenz gemacht. Dies zeigt, wie hoch der Druck und die Dynamik bei den Verantwortlichen ist, eine nachhaltige Versorgung der Schulen mit Lehrkräften sicherzustellen. Die Corona-Pandemie hat diese Situation befeuert: Lehrkräfte verließen ihren relativ sicheren Berufsstand schneller und entschiedener als vor dieser Zeit üblich. Ausschlaggebend waren die veränderten Herausforderungen mit „Homeschooling“ und angeordnete Maßnahmen, die nicht selten hinter den bis dahin üblichen partizipativen Entscheidungswegen an deutschen Schulen zurückblieben.



- » Der Bedarf an Lehrerinnen und Lehrern an deutschen Schulen wird vorerst nicht ohne Direkt- und Seiteneinsteiger zu decken sein.
- » Ein individuelles Onboarding mittels Coaching kann sie dabei unterstützen, konstruktiv mit Enttäuschungen sowie berufsspezifischen Herausforderungen umzugehen und die (äußere und innere) Weiterentwicklung als Lehrkraft zu fördern.
- » Im Coaching bietet sich die Auseinandersetzung mit Lehrermodellen an, die aus der eigenen Zeit als Schüler stammen und unbewusst übernommen wurden.

In dieser herausfordernden Gesamtsituation setzen die Landesregierungen vermehrt auf sogenannte Direkt- oder Seiteneinsteiger, wobei die Bezeichnung je nach Bundesland variieren kann. Gelegentlich findet sich auch das Wort Quereinsteiger. In diesem Beitrag soll die besondere Situation von Einsteigern, die zuvor in einem anderen Beruf tätig waren, beleuchtet werden. Die These des Beitrags lautet: Spezielle Ausgangslagen bedürfen besonderer Begleitungsformate und individueller Lösungswege mit besonderer Berücksichtigung internalisierter Denk- und Handlungsmuster.

Lebenslanges Lernen – aber erfahrungsbasiert

Damit Lehrkräfte ihrem Rollenprofil gerecht werden, setzt die Kultusministerkonferenz (KMK, 2022, S. 6) beispielsweise auf „die Analyse und Reflexion der eigenen *biographischen Lernerfahrungen* mit Hilfe der theoretischen Konzepte“. Das Kennenlernen und Durchdringen theoretischer Konzepte ist wichtig. Entscheidender für die Weiterentwicklung der eigenen pädagogischen Haltung ist jedoch die *Selbstreflexion über das Tun und Handeln* als Lehrkraft. Insofern trifft auf Lehrerinnen und Lehrer schon immer das zu, was heutzutage für die allermeisten Berufe gilt: dass sie auf ein *lebenslanges Lernen* (Schäfer, 2017) angewiesen sind. Eine der größten Herausforderungen im Kontext Schule liegt allerdings in der Neigung, selbst dann, wenn induktive Lernzugänge gewählt werden, theoretische Herleitungen mitzuliefern. Der konsequente Weg wäre eine Begleitung, die von den *Anliegen und Bedarfen* der Kolleginnen und Kollegen ausgeht.

Die Zugangswege in den Lehrerberuf sind so vielfältig wie noch nie. Damit kann es keinen einzig selig machenden Pfad geben. Insofern stellt sich in der Lehrerausbildung dieselbe Herausforderung, wie sie sich seit Jahren in den Schulen zeigt: Die Heterogenität hat deutlich zugenommen. Die individuell zuweilen sehr verschiedenen Ausgangslagen ergeben einen bunten Strauß an Erwartungen, aber auch Befürchtungen und inneren Blockaden. Der Erwachsenenbildner Erich Schäfer richtet unter der Fragestellung des lebenslangen Lernens seinen Blick nicht nur auf den organisatorischen und lernpsychologischen Kontext. Viel entscheidender ist für ihn die Reflexion der Möglichkeit des *In-Beziehung-Gehens* – auch mit der Lerngruppe, aber zunächst mit sich selbst (ebd.)

Was zunächst einfach klingt, ist durchaus mit Arbeit verbunden: *innere Arbeit am eigenen Selbst* (Hanstein, 2020). In der Lehrerausbildung kommen zwei zusätzliche Erschwernisse hinzu: Zum einen bleibt das Wie der von der KMK gewünschten „Reflexion der eigenen biographischen Lernerfahrungen“ (siehe

oben) offen. Der Hinweis auf das Wie stellt darüber hinaus die Frage nach möglichen Formaten in einem System der Abhängigkeit und Bewertung, womöglich sogar der Selektion.

Ausbilderinnen und Ausbilder haben einen entscheidenden Einfluss auf die beruflichen Chancen von angehenden Lehrkräften. Insofern kann ein gewisses Abhängigkeitsverhältnis nicht von der Hand gewiesen werden. Eine Umfrage unter Berufsschul- und Hochschullehrkräften ergab, dass Vorgesetzte keine wesentlichen Adressaten für individuellen Unterstützungsbedarf sind. Teilweise wurden sie sogar als hinderlich bis störend empfunden (Hanstein & Lanig, 2021). Das legt den Schluss nahe, in Formate kollegialen Coachings zu investieren und diese organisationsspezifisch als *kollegiales Onboarding* zu designen (Hanstein & Lanig, 2023).

Die spezielle Besonderheit im Kontext Schule besteht in dem Umstand, dass jede und jeder eine Schullaufbahn vorzuweisen hat und damit über individuelle Erfahrungen als Referenzrahmen heutiger Entscheidungen verfügt. Diese Ausgangslage gibt es so sonst nur bei Kindern, die aus der Tradition eines elterlichen Betriebes stammen und auf dessen Fortführung bereits früh vorbereitet werden. In allen anderen Berufsentscheidungen tritt man als junger Mensch aus dem gewissermaßen ererbten Kontext hinaus und in einen anderen ein. In diesem haben die Entscheidungen und inneren Werthaltungen aus dem vorausgegangenen, biografisch erlernten Kontext keinen unmittelbaren Einfluss. Sie können zwar für das Onboarding in neue berufliche Milieus nutzbar sein und werden bestenfalls im begleitenden Coaching auch thematisiert, um sich in neuartigen Kontexten mit veränderten Spielregeln erfolgreich zu bewähren. Doch sind sie nicht derart wirkmächtig wie bei dem System Schule, aus dem Eltern im Grunde erst „entlassen“ werden, wenn ihr letztgeborenes Kind den Schulabschluss absolviert hat. D.h.: Jede und jeder weiß, wie Schule „geht“. Zumindest vermeintlich. Jedoch aus dem – im Nachgang reflektierten – Blickwinkel des Schülers bzw. der Schülerin heraus.

So ist es zu erklären, dass wir alle die *als Kind erlebten Lehrermodelle* – zunächst unbewusst

– als Maßstab anlegen. Als Eltern lässt sich dazu in der Regel eine gewisse innere Distanz aufbauen. Doch mit der Entscheidung, ebenfalls den Lehrberuf zu ergreifen, werden diese erfahrenen Modelle wieder „lebendig“ – insbesondere in Stresssituationen. Denn das Erfahrungswissen ist tief verankert und oft ganzheitlicher in uns verflochten als neue, erlernbare (und zu erlernende) Theorien des angemessenen pädagogischen Handelns.

Berufsspezifische Überzeugungen kennen(lernen) – und weiterentwickeln

So wird auch nachvollziehbar, dass Beratungsprozesse, die sich nicht als Coaching verstehen, zuweilen nicht von Erfolg gekrönt sind. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass Lehrerüberzeugungen relativ veränderungsresistent sind (z.B. Kunter & Pohlmann, 2009). Seit Jahren wird dies unter dem Fachbegriff „teachers beliefs“ erforscht (z.B. Reusser & Pauli, 2014). Bedeutsam ist diese Erkenntnis, weil damit nachgewiesen worden ist, dass

nicht das erlernte pädagogische Wissen leitend für die Lehrtätigkeit ist. Die biografischen Erfahrungen der schulischen Sozialisation sind entscheidender. Insofern ist die *Reflexion des beruflichen Selbstkonzepts* und der – äußeren und inneren bzw. verinnerlichten – Rollenerwartungen als Lehrkraft unerlässlich. Sie sollte Gegenstand jeder Lehrerausbildung sein.

Fallbeispiel

Sascha (anonymisierter Name) kam mit Mitte vierzig in einen persönlichen und beruflichen Veränderungsprozess. Bis dahin war der Projektgenieur mit verschiedenen Positionen – auch leitend – in der freien Wirtschaft tätig. Sein persönliches Portfolio betont insbesondere ein eigenständiges und zielgerichtetes Denken. Die notwendige Effizienz seiner bisherigen Aufträge zeigt ein strukturiertes und lineares Muster, mit dem Sascha bisher durchgängig erfolgreich war. In den ersten Wochen seiner unterrichtlichen Tätigkeit als Lehrer macht sich bei dem Direkteinsteiger Unmut breit. Sascha bringt diese Gefühle im Einzel-

Coaching in folgende Wörter und Bilder: „Irgendwie muss ich immer wieder neu anfangen. Du denkst, der Punkt ist erledigt, dann kommt ein anderer [Schüler] mit Fragen, die ich eigentlich schon vor Stunden abgehakt hatte. Das macht mich fertig. Manchmal frage ich mich, wozu ich überhaupt studiert habe. Was ich hier mache, ist bei vielen [Schülerinnen und Schülern] Sozialpädagogik. Das habe ich aber nie gelernt. Am meisten stressen mich die Ergebnisse in den Klassenarbeiten. Ich weiß, es ist nicht meine Leistung, aber irgendwie beziehe ich das auf mich. Wie soll ich denn sonst den Erfolg meiner Arbeit messen? Das fehlt mir so sehr, ich fahre irgendwie auf Sicht und ganz oft auch im Nebel. Vor allem stresst mich, dass ich mir die Abende und Nächte um die Ohren schlage, um meine Stunden gut vorzubereiten. Und dann kommt es ganz anders.“

Im Coaching reflektiert Sascha seine bisherigen Lösungsansätze und benennt sein Dilemma, indem er seine Situation als „Spagat zwischen einfach durchziehen und alles liegenlassen“ beschreibt. Mit dieser Visualisierung

DBVC



20 JAHRE

QUALITÄTSKURS IM BUSINESS COACHING

→ *Vielfältige Expertise. Anspruchsvolle Leitlinien. Professionelle Heimat.*



www.dbvc.de



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
Der Business Coaching-Verband

lässt sich gut weiterarbeiten. Das Erstaunliche ist, dass er nach nur kurzer Überlegung für beide Reaktionsweisen reale Muster aus seiner eigenen Schulzeit parat hat. Er konnte rekonstruieren, wie seine damaligen Lehrervorbilder ihre Ziele erreichten. In einem weiteren Schritt konnte sich Sascha davon bewusst abgrenzen und eigene Handlungsmuster entwickeln. In Szenarien wurden diese anschließend erprobt.

Nicht nur der Lerninhalt zählt

Mehr als klassische angehende Lehrkräfte stehen Direkt- oder Seiteneinsteiger in der Gefahr, sich hauptsächlich auf das „Was“, den Lerninhalt, zu fokussieren. Dies ist nicht weiter verwunderlich, kommen sie als fundierte Fachkräfte mit einer deutlich längeren Berufserfahrung an die Schule. Sie denken – und unterrichten folglich – vom „Stoff“ her. Damit sitzen sie einem *zweifachen Trugschluss* auf: zum

einen, ohne weiteren Adressatenbezug lehren zu können. Zum anderen bleiben sie in einer antiquierten Vorstellung von Schule gefangen: der Vermittlungstradition. Das betrifft die Vorstellung, den Inhalt – ähnlich wie in einer klassischen Vorlesung – nur gut genug aufbereiten und vortragen zu müssen, um ihn „überzubringen“. In der Erkenntnis dieser Annahme als Ideal und Fehleinschätzung liegen oftmals die ersten Gefühle der Enttäuschung und Überforderung bei Berufseinsteigern begründet.

Insofern bedarf es zunächst der Verinnerlichung, dass Lernen nicht gemacht werden kann, sondern dass die Kunst des Lehrens in der *Anbahnung von Lernsituationen und -prozessen* besteht. Denn echtes Lernen ist immer aktiv. Um bei Lernenden aber eine kognitive und emotionale Aktivierung zu erreichen, brauchen Lehrerinnen und Lehrer nicht vor allem Wissen, also das „Was“. Sie benötigen

vielmehr Fertigkeiten im „Wie/Wo“ – sprich der Methodik – und eine *gute Wahrnehmungskompetenz* den Lernenden gegenüber – das „Wer“. Zudem müssen sie antizipieren, welche Ziele – „Wozu“ – sie mit ihrem Handeln verbinden. Dieses Prinzip der fünf W's (Hanstein, 2021a) deutet bereits die Komplexität an, in der Lehrerinnen und Lehrer täglich stehen.

Hinzu kommen eine massiv zugenommene Heterogenität an Schulen und Klassengrößen, die dieser Herausforderung entgegenstehen. So ist es nachvollziehbar, dass sich Lehrkräfte „alleingelassen“ und „bereits am dritten Tag nach den Ferien so ausgelaugt wie vorher“ fühlen (O-Töne aus Fortbildungen und Coachings). Im Unterricht ist es wie im Leben: Wenn Druck übergroß wird, sich negativer Stress ausbreitet, fallen wir Menschen in *Überlebensmuster* zurück. Mit diesen ist aber kein guter und kein entspannter Unterricht möglich

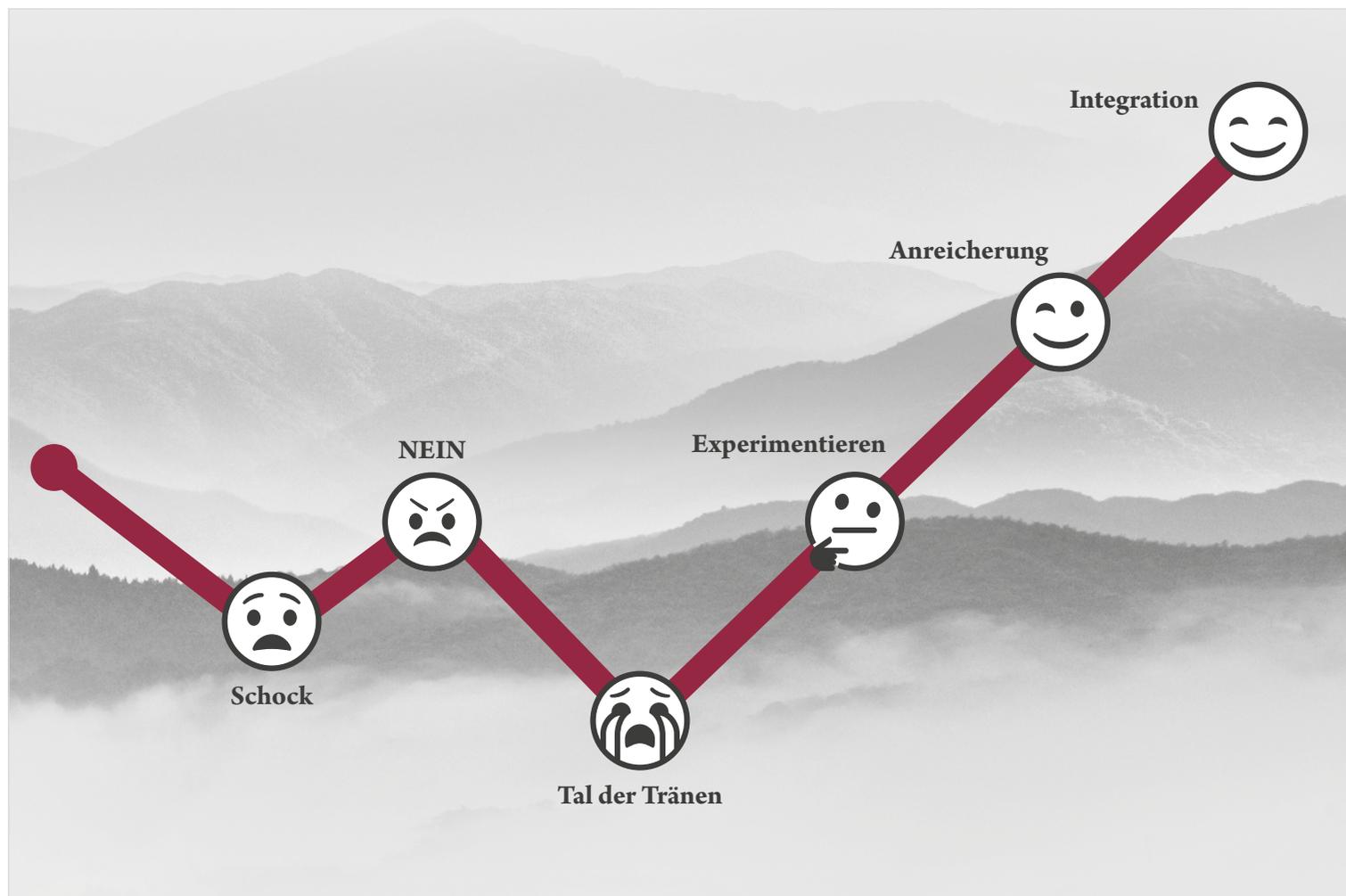


Abb.: Change-Kurve (nach Hanstein & Lanig, 2020, S. 86)

– weder für die Lehrkraft noch für die Schülerinnen und Schüler. Da auch Sascha dies bereits erlebt hat, wurde im Einzel-Coaching für die Selbstwahrnehmung seiner somatischen Marker sensibilisiert. Hierfür wurde mit dem *Bodycheck* (Hanstein, 2021b) gearbeitet.

Der Umbau – jahrzehntelang – erlernter Denk- und Handlungsmuster geht nicht über Nacht: Der Autor dieses Artikels musste im Alter von 50 Jahren das Kraulschwimmen neu erlernen. Auslöser war ein Sportunfall am Knie. Es dauerte fast ein halbes Jahr, bis die Beine aus der „Froschbewegung“ herausfanden und sich auf das Umlernen einließen. Durch regelmäßiges Training schaffte es der Körper im ersten Sommer bereits, über eine halbe Stunde ohne Rückfall im alten Muster durchzuschwimmen. Die Bewegungen und das Atmen hatten sich aufeinander eingespielt. In nicht vorhersehbaren Situationen – z.B. bei entgegenkommenden anderen Schwimmern oder Booten im See – setzte das neu gefundene Zusammenspiel kurzzeitig aus. Geist, Körper und Psyche mussten sich dann erst neu sortieren. Nach der Fortführung des Trainings, hinein in das Folgejahr, konnte das neue Schwimmuster auch in besonderen Situationen aufrechterhalten werden.

Unterricht ist ein hochkomplexes psycho-soziales Geschehen, insofern ist das Erlernen einer neuen Schwimmtechnik ein relativ schwacher Vergleich, aber eine Metapher, mit der sich im Coaching und Onboarding von Lehrkräften gut arbeiten lässt.

Kompetenzentwicklung – kein linearer Vorgang

Eine wiederkehrende Beobachtung bei Seiten- und Direkteinsteigern ist die Erwartung, einen Umgang mit der schulischen Komplexität zu finden, indem sie an die Erfahrungen ihrer Ausbilderinnen und Ausbilder anknüpfen. Die Haltung, einem vorgegebenen Weg zu folgen, ist zwar verständlich, würde jedoch keine eigenen Lösungen – auf der Basis der eigenen umgebauten Muster – generieren. Der Weg zum Erfolg führt über die *Reflexion der unterrichtlichen – kleinen und größeren – Kri-*

senerfahrungen. Und er setzt zweierlei voraus: eine Fehlerfreundlichkeit mit der Bereitschaft, über Fehler zu sprechen, sowie die innere Einstellung der offenen Klassentür. In einem solchen kollegialen Klima lassen sich dann auch eigene Weiterentwicklungen feiern – denn sie bekommen eine Sichtbarkeit und sind auch über den eigenen Unterricht hinaus wirksam, im Sinne des Lehrens und Lernens von anderen (Arnold, 2012).

Dazu gehört es auch, mit der Enttäuschung leben und unterrichten zu lernen, dass der Unterricht auch „mit ein wenig Übung“ (O-Ton Sascha) nicht zu einem linearen Vorgang wird. Mit guter Planung und einem optimalen Zusammenspiel aller Parameter mag dies in einzelnen Phasen vorkommen, es wird aber die Ausnahme bleiben.

Umgang mit Paradoxien

Diese spezielle vielfache Widersprüchlichkeit im Lehreralltag wurde bereits vor Jahren unter dem Begriff der „*Antinomien*“ (Helsper, 2016) zusammengefasst. Damit sind Paradoxien gemeint, die sich nicht auflösen lassen. Beispielsweise sollen Lehrkräfte zur Freiheit erziehen, gleichzeitig setzt die Schule junge Menschen in eine gewisse Form der Fremdbestimmung. Solche Widersprüchlichkeiten setzen Lehrkräfte, zusätzlich zur eigenen Unterrichtsdynamik, unter Druck. Die neuen Formate des Online-Unterrichts haben die Antinomien zusätzlich verstärkt (Hanstein, 2022). Insbesondere für aktuelle Direkt- und Seiteneinsteiger stellt dies eine enorme Herausforderung dar – zusätzlich zum Erlernen eines ganz neuen Berufes.

Insofern ist es zunächst wichtig, dass (angehende) Lehrkräfte differenzieren (lernen) zwischen dem, was veränderbar ist, und dem, was zur Besonderheit ihrer beruflichen Rolle wesentlich dazugehört. Pädagogische Antinomien sind keine Ausnahme, sondern der Normalfall. Die *Kunst des divergenten Denkens* bleibt ihre tägliche Herausforderung, um diesen Umstand mit der nötigen Selbstsorge gut zu leben. Im Onboarding muss das „*Tal der Tränen*“, das jeden Veränderungsprozess be-

stimmt, angenommen und beschritten werden. Erst danach lassen sich neue Handlungsmuster ganzheitlich einspüren. Neben dieser nicht zu unterschätzenden individuellen Herausforderung besteht eine weitere in dem oben genannten Aspekt der Fehlerfreundlichkeit – in einer Zukunft, in der Fehler ein Makel sind.

Für Sascha war die *Change-Kurve* (Hanstein & Lanig, 2020; s. Abb., S. 28) ein gutes Tool, um aus alten Mustern herauszufinden. Der Coach bat ihn, die jeweiligen Phasen mit Assoziationen zu versehen, um Zugang zur emotionalen Ebene zu erhalten. Eine Erkenntnis nachhaltig zu verankern, bedarf des inneren In-Beziehung-Gehens. Nicht nur kognitiv zu wissen, dass Entwicklung kein linearer Weg ist, tat dem studierten Ingenieur gut.

In anderen Onboardings waren es Klassiker wie das Riemann-Thomann-Modell, die einen Unterschied spürbar machten. Es ist nicht wichtig, welchen Modells sich Klientin bzw. Klient und Coach bedienen. Entscheidend ist, dass es dynamisch angelegt ist und etwas – innerlich – in Bewegung bringt. Zum Abschluss des Coaching-Prozesses resümierte Sascha: „Durch das Wissen um diese Antinomien habe ich mehr Sicherheit für meinen Beruf bekommen.“ Ein Paradoxon, das die Besonderheit des Lehrerberufs gut in Worte fasst.

Pädagogisch bedeutsam für Einrichtungen der Lehrerbildung ist es, dass sie nicht zuerst in Modelle und Theorien der pädagogischen Tradition einführen, sondern dass sie *möglichst zeitnah an Fragen der inneren Muster* heranzuführen. Denn: Schule ist Leben. Und an Schulen spiegelt sich Gesellschaft und Leben wie nirgends sonst. Alles Lebendige jedoch „folgt keinen linearen Vorgaben (...) Es lässt vielmehr Ordnungsmuster aus sich heraus entstehen, von denen eine eigene strukturierende und letztlich bildende Kraft ausgeht“ (Arnold, 2012, S. 7).

Fazit

Das Prinzip, die Lehrerbildung an feste und deutschlandweit geltende Standards zu binden, hat bislang die Qualität der Ausbildung und Qualifizierung von Lehrkräften gesichert.

Die veränderten Rahmenbedingungen an den Schulen und nicht zuletzt in der Gesellschaft fordern jedoch neue – und bislang nicht zentral formulierte – Kompetenzen bei (angehenden) Lehrerinnen und Lehrern ein.

Im Angesicht der zunehmenden Zahl an Lehrkräften ohne pädagogisches Studium und Staatsexamen sollte sich diese notwendige *Fortschreibung der Kompetenzen* an wiederkehrenden „teachers beliefs“ der veränderten Lehrerschaft orientieren. Durch die hohe Zahl an Direkt- und Seiteneinsteigern aus den verschiedensten Berufen befinden sich diese in einer Dynamik, die aufgrund der besonderen Kompetenzen der neuen Kolleginnen und Kollegen eine Chance für das deutsche Schulwesen sein kann. Vorausgesetzt, sie fließen in die *Reflexion der eigenen beruflichen Rollenidentität* und in die Weiterentwicklung der Lehrerausbildung ein. Repräsentative Erhebungen und Studien wären dafür eine wichtige zusätzliche Referenzquelle. Eine

nachhaltige Versorgung mit Lehrkräften in Deutschland wird in den kommenden Jahren nicht ohne Direkt- und Seiteneinsteiger möglich sein. Neben der Qualität der dafür aktuell entwickelten Weiterbildungsprogramme und deren berufspädagogischen Durchdringungstiefe wird es vor allem auf die Qualität eines *individualisierten Onboardings* ankommen. Fachliche, pädagogische und organisatorische Aspekte dazu sind zwar nach wie vor unerlässlich, sie bilden aber nicht die innere Basis des berufspädagogischen Habitus der Lehrkräfte. Diese muss an den *biographischen Eckpunkten* der eigenen Sozialisation ansetzen, um auch persönlich nachhaltig eine zufriedenstellende Wirksamkeit zu entfalten.

Lehrinnen und Lehrer sind entsprechend ihrer originären Handlung und unabhängig von weiteren Funktionen an der Schule naturgemäß Führungskräfte: Sie führen junge Menschen, steuern aktive Bildungsprozesse und leiten Schülerinnen und Schüler zur

Kollaboration und Selbstreflexion an. Jede Führung jedoch beginnt mit *Selbstführung* – ein Grundsatz, der insbesondere unter Stress schwer in die Tat umzusetzen ist. Insofern ist es umso wichtiger, in der Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften immer wieder zu den eigenen Mustern, Antrieben und ggf. Blockaden zurückzufinden, um die weiteren Einheiten induktiv auf diesen Erfahrungswerten aufzubauen.

Literatur

- » **Arnold, R. (2012).** *Ich lerne, also bin ich*. Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Hanstein, Th. (2022).** Antinomien in digitalisierten Lernarrangements. *merz, online*. Abgerufen am 11.03.2024: <https://bit.ly/3VdWENk>
- » **Hanstein, Th. (2021a).** *Die 5 W's der Unterrichtsplanung*. Abgerufen am 11.03.2024: <https://bit.ly/3IA5vBj>
- » **Hanstein, Th. (2021b).** *Selbstmanagement – mit Coachingtools*. Baden-Baden: Tectum.
- » **Hanstein, Th. (2020).** Innere Arbeit am eigenen Selbst. *Coaching-Magazin*, 13(4), S. 54–58.
- » **Hanstein, Th. & Lanig, A. (2023).** Kollegiales Coaching für Bildungseinrichtungen. *Coaching-Magazin*, 16(3), S. 44–48.
- » **Hanstein, Th. & Lanig, A. (2021).** *#Online-Lehre meets #Online-Coaching*. Münster: Waxmann.
- » **Hanstein, Th. & Lanig, A. (2020).** *Spirituelle Kompetenz in digitalen Lern- und Arbeitswelten*. Baden-Baden: Tectum.
- » **Helsper, W. (2016).** Antinomien und Paradoxien im professionellen Handeln. In M. Dick; W. Marotzki & H. Mieg (Hrsg.), *Handbuch Professionsentwicklung* (S. 50–62), Bad Heilbrunn: UTB.
- » **KMK (2022).** *Standards für die Lehrerbildung*. Kultusministerkonferenz. Abgerufen am 11.03.2024: <https://bit.ly/4a2UTqa>
- » **Kunter, M. & Pohlmann, B. (2009).** Lehrer. In E. Wild & J. Möller (Hrsg.), *Pädagogische Psychologie* (S. 261–282), Heidelberg: Springer.
- » **Reusser, K. & Pauli, C. (2014).** Berufsbezogene Überzeugungen von Lehrerinnen und Lehrern. In E. Terhart, H. Bennewitz & M. Rothland (Hrsg.), *Handbuch der Forschung zum Lehrerberuf* (S. 642–661), Münster: Waxmann.
- » **Schäfer, E. (2017).** *Lebenslanges Lernen*. Berlin: Springer.

Der Autor



Foto: Fotografie Ange Ehinger

Prof. Dr. Thomas Hanstein ist Berufsschul- und Hochschullehrer, stellvertretender Schulleiter im berufsbildenden Schulwesen, wissenschaftlicher Leiter am Institut für Lehrerbildung und Berufsbildungsforschung, Professor für Berufspädagogik und Studiendekan des weiterbildenden Masterstudiengangs Berufspädagogik der Diploma Hochschule. Zusätzlich ist er Business- und Team-Coach mit dem Fokus auf Werte, Change sowie Transformation und hat zur Kompetenzentwicklung promoviert. Derzeit untersucht er veränderte Rahmenbedingungen und Bedarfe in der Aus- und Weiterbildung von Lehrkräften.

www.coaching-hanstein.de

Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Albert-Einstein-Str. 28 | 49076 Osnabrück | Deutschland
Tel.: +49 541 98256-778
E-Mail: coaching-magazin@rauen.de
Internet: www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Dr. Christopher Rauen
Sitz der Gesellschaft: Osnabrück
Registergericht: Amtsgericht Osnabrück
Registernummer: HRB 215729
USt-IdNr.: DE232403504

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5

TMG: Dr. Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

David Ebermann (de) – Chefredakteur, Dr. Christopher Rauen (cr), Alexandra Plath (ap), Dawid Barczynski (db), Inez Tanzil (it)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: ab 89,90 €

Digital: ab 79,90 € | Print & Digital: ab 99,90 €

www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

anzeigen@rauen.de | Tel.: +49 541 98256-778

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.html

Konzeption & Gestaltung: www.benschulz-partner.de

Bild-Quellenachweis: Titelseite © everything bagel | S. 5, 8, 48 © fizkes
S. 4, 20, 23 © Jacob Lund | S. 4, 25 © wavebreakmedia | S. 28 © xuyingtu,
popicon | S. 3, 32 © VectorMine | S. 35 © PH888 | S. 5, 37 © insta_photos
S. 42 © sutadimages | S. 46 © Ground Picture | S. 51 © Branislav Nenin
S. 5, 53 © Everett Collection | S. 56 © OneSideProFoto
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

S. 7 © Konrad Gös; Polar-Studio Frankfurt; Jamie Lee Arnold; Daniel Broschi,
DanBro-Photography; Kl, Katja Inderka Photography; studioline Ludwigs-
burg; Jana Stein; Location-Shoot-Design Stefan Klübert

Druck: Fromm + Rasch GmbH & Co. KG |

Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück

hallo@frommrasch.de | www.frommrasch.de

Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen. Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind. Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Bildmaterial, Datenträger und Informationen sonstiger Art übernimmt die Coaching-Magazin-Redaktion keine Gewähr. Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe / E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen. Bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind.

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



EBERMANN: Dass sich die Vier-Tage-Woche unter jungen Menschen großer Beliebtheit erfreut, dürfte nicht überraschen. Einer aktuellen Umfrage nach wird sie aber auch von der Mehrheit der älteren Befragten befürwortet. Wenngleich die Zustimmung unter den Jüngeren noch deutlich höher ausfällt, ist es nicht wirklich eine Generationenfrage ...

RAUEN: Das wundert mich nicht. Wer Überstunden macht, möchte dafür fast immer Freizeitausgleich und kein Geld.

EBERMANN: Work-Life-Balance lautet das Stichwort. Die Umsetzung einer unternehmensweiten Vier-Tage-Woche sollte man sich allerdings nicht zu einfach vorstellen. Es ist eine Veränderung, die eines guten Managements bedarf.

RAUEN: Vor allem, weil ja weiterhin die Arbeit gemacht werden muss. Wenn man dafür nur noch 80 Prozent der Zeit zur Verfügung hat, kann das schon bei aller Freude Druck auslösen. Und der ist für die Work-Life-Balance nicht so zuträglich.

EBERMANN: Ja, in vielen Fällen wird das Vorhaben nur umsetzbar sein, wenn z.B. Prozesse effizienter gestaltet werden. Gelingt die

Implementierung, ist es allerdings ein Gewinn für beide Seiten: Der Arbeitgeber gewinnt an Attraktivität, die Mitarbeitenden an Lebensqualität.

RAUEN: Das Gute daran ist, dass sich alle Gedanken machen müssen, wie sie echte Wertschöpfung erbringen können und nicht für ihre Zeit bezahlt werden. Und ein Unternehmen, das echte Wertschöpfung erbringt, ist für Kundinnen und Kunden ebenso attraktiv wie für die Mitarbeitenden – und für diejenigen, denen das Unternehmen gehört. Das nenne ich Win-Win-Win.

EBERMANN: Demnach könnte die Vier-Tage-Woche für die Vorreiter zu einem echten Wettbewerbsvorteil werden – auch im Ringen um hochqualifizierte Fachkräfte. Vielleicht sprießen ja bald Angebote für „Vier-Tage-Wochen-Coachings“ aus dem Boden. Klingt doch spannender und ansprechender als „Change-Begleitung“ und „Change-Coaching“, oder?

RAUEN: Zumindest ist es eine Alternative zu „höher, schneller, weiter“. Es geht um eine lebenswerte Arbeitswelt. Das kann nicht falsch sein.

Abonnement

Digital

- » Vier PDF-Ausgaben pro Bezugszeitraum
- » Vollständiger Zugang zum Archiv (PDF-Ausgaben) und zu allen Exklusiv-Artikeln
- » 69,70 € günstiger als im Einzelkauf (Print)
- » Zugriff auf alle Sonderhefte (PDF)

Ab 79,90 €/Jahr

Print

- » Vier Printausgaben pro Bezugszeitraum
- » 59,70 € günstiger als im Einzelkauf
- » Gratis Sonderaktion

Ab 89,90 €/Jahr

Print & Digital

- » Vier Print- und PDF-Ausgaben pro Bezugszeitraum
- » Vollständiger Zugang zum Archiv (PDF-Ausgaben) und zu allen Exklusiv-Artikeln
- » 49,70 € günstiger als im Einzelkauf (Print)
- » Zugriff auf alle Sonderhefte (PDF)

Ab 99,90 €/Jahr



Attraktive Sonderangebote für Neu-Abonnenten.
Vergünstigte Studierendentarife.

Jetzt das Abo online bestellen:
www.coaching-magazin.de/abo



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten

www.coaching-magazin.de