

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption

Emotionale Intelligenz in der Führung | S 22

Spotlight

Rentenversicherungspflicht für Coaches | S 39

Philosophie/Ethik

Die Macht des Lebenskripts | S 53

Sinnzentrierung: Weshalb es im Coaching immer um Werte geht

Thomas Hoefling im Interview | S 14





Prokrastination als Kompetenz

Innere Priorisierungen im Coaching sichtbar machen

Von Prof. Dr. Thomas Hanstein

Das Aufschieben von Dingen hat insofern Karriere gemacht, als dass es dafür einen eigenen Begriff gibt, der hauptsächlich als Negativbeschreibung genutzt wird: Prokrastination. Denn es scheint nicht in die Optimierungstendenzen unserer Zeit zu passen, wenn sich bestimmte Aufgaben nicht so leicht in unser Timing überführen lassen. Nicht selten wird dies als ein Mangel an Disziplin oder Zeitmanagement gedeutet – und z.B. im Coaching an der Motivation gearbeitet. Dass in diesem Phänomen jedoch auch eine Kompetenz gesehen werden kann, verdeutlicht dieser Beitrag an Praxisbeispielen von Lehrern.

Studienergebnisse belegen, dass das Aufschieben von – objektiv betrachtet wichtigen – Handlungen und Entscheidungen einen großen Prozentsatz der Deutschen betrifft: Nach einer repräsentativen Erhebung hatten 2017 bereits 82 Prozent der Deutschen schon einmal negative Auswirkungen von „Aufschieberitis“ zu verzeichnen (Sinus-Institut, 2018). Als „Aufschieber“ stufte sich dabei rund ein Drittel der Teilnehmer selbst ein (ebd.). Diese Werte dürften in den krisenhaften, von Vulnerabilität (Hanstein, 2021a) geprägten Folgejahren nicht gesunken sein.

Praxisfall: Wenn kein Sinn zu erkennen ist

Simone (Name geändert) wollte schon seit früher Kindheit Lehrerin werden. Zielbewusst hat sie nach ihrem Abitur das Lehramtsstudium aufgenommen und den Master of Education mit Prädikat absolviert. In allen Abschnitten ihrer Studien war sie in oder meist vor der Zeit fertig, und auch wenn ihr nicht jede Prüfungsleistung zusagte, konnte sie sich immer „aufschwingen“ und alles fristgerecht einreichen. Der Erfolg motivierte sie, im unmittelbaren Anschluss ins Referendariat zu gehen. Aufgrund ihrer vorzeigbaren Noten und günstigen Fächerkombination bekam sie auch eine gute Ausbildungsschule. Trotzdem ereilte sie bereits in den ersten Monaten der „Praxischock“: Zunächst fiel es ihr schwer, die Anforderungen von Schule und Ausbildungsseminar zeitlich unter einen Hut zu bekommen – was im Onboarding mit *Trainings am Zeitmanagement* angegangen wurde. Später gesellten sich kommunikative Hürden mit dem Kollegium und der Schulleitung dazu. Schließlich verpasste Simone es, für einen Besuch des Fachberaters in ihrem Unterricht die geforderten Unterlagen – einen ausführlichen Unterrichtsentwurf – in der gewünschten Form, Qualität und Frist einzureichen. Damit war der Eindruck ihres Unterrichts beim Fachberater vorgeprägt und der Unterrichtsbesuch wurde entsprechend schlecht bewertet – mit einer Note, die Simone gänzlich fremd war. Vor dem Ende ihres ersten Schuljahres als Studienreferendarin wollte Simone hinschmeißen, obwohl sie „noch nie im Leben etwas ab-

gebrochen“ hatte. Sie war am Ende ihrer Kraft, wurde für längere Zeit krank, sah keinen Sinn mehr im schulischen Vorbereitungsdienst und – was noch tiefer wirkte – in ihrem „absoluten Kindheitswunsch“, Lehrerin zu werden. Das Referendariat hatte ihr „alle Freude“ an diesem Ziel genommen. (Zitate der Klientin)

Die Gründe für den Abbruch eines Referendariats sind vielschichtig. Persönliche Überforderung, eine andere Vorstellung von Schule und Vorbereitungsdienst – die meisten Menschen haben ihr Bild von Schule aus ihrer eigenen Perspektive als Schüler –, aber auch eine Struktur, die klassisch geprägt und vielen jungen Menschen fremd ist, haben ihre Anteile daran. Bedenkt man, dass viele potenzielle Lehrkräfte – etwa 41 Prozent der Studieneinsteiger – bereits in der ersten Phase des Studiums ausscheiden (Bildungsklick, 2025) und zeitgleich starke Pensionierungsjahrgänge auf das Schulsystem zurollen, zeigt sich eine *alarmierende Entwicklung für die Bildungslandschaft* in Deutschland. Manche Bundesländer haben begonnen, dieser Dynamik ergänzende attraktive Formate für den Direkteinstieg – z.B. auch mit einem Fach – (Land Hessen, 2024) zur Seite zu stellen. Innovative Hochschulen bieten mittlerweile auch Masterstudiengänge für den Direkteinstieg in der Online-Variante an, bestenfalls mit dem Einsatz an einer Ausbildungsschule verbunden. (Fernstudium-Infos.de, 2024)

Die Chance dieser flankierenden Formate besteht darin, dass die mitgebrachten fachlichen Kompetenzen und das jahrelange berufliche Know-how stärker in den Ausbildungscurricula berücksichtigt werden können. Und darin, dass ältere angehende Lehrkräfte mit ihren beruflichen Vorerfahrungen oft auch eine Ambiguitäts- und Frustrationstoleranz besitzen, die ihnen hinreichend Resilienz bei Infragestellungen und Niederlagen bietet. Klassische Lehramtsanwärter indes kommen mit einem reichhaltigen fachlichen Wissen in den Vorbereitungsdienst. Sie haben fünf bis acht Jahre studiert und sind damit für die Fächer bestens vorbereitet. Soweit die Theorie. In der Praxis erkennen die Absolventen dann meist schnell, dass es nicht die Frage nach dem

Inhalt (dem „Was“) ist, die am meisten Arbeit macht, sondern dass alle anderen Komponenten – und „W-Fragen“ (Hanstein, 2021b) – am meisten herausfordern.

Über diese „SW“ (ebd.) konnte Simone im Coaching eine Fokussierung vornehmen: Am stärksten war das „Wer“ für ihre berufliche Entscheidung leitend: Das Interesse an ihren Schülern und die bereits weit ausgebildete Beziehungsdidaktik in ihrem Unterricht waren letztlich die Motivatoren und inneren Attraktoren, das Referendariat fortzuführen. Simone konnte klar für sich erkennen und innerlich deutlich spüren, dass diese Ebene genau das war, was sie immer an dem Beruf interessiert hatte. Über Biografiearbeit und mit Hilfe des PERMA-Modells machte sie im Coaching Fortschritte.

Innere Bilder, Focusing und Reframing

Der Fall Simone steht prototypisch für einen *Praxischock*, in den Lehramtsanwärter mit einer hohen Wahrscheinlichkeit fallen. Im Coaching wurde daher an der positiven Kraft des inneren Bildes angesetzt, das Simone auf den Weg ins Lehrersein geführt hatte: Sie berichtete, wie prägend ihre jahrelange Klassenlehrerin dabei gewesen sei. Die Stärken, die Simone der älteren Kollegin beimaß, wurden anschließend visualisiert. Simone erkannte, dass diese mit den offiziellen Berufs- und Kompetenzanforderungen für Lehrkräfte nur bedingt korrelierten. Sie sei „vor allem ein Mensch“ gewesen, „jemand, der immer da gewesen“ sei, wenn es wichtig war, und „für jeden ein Ohr“ gehabt habe. Die Erkenntnis, dass ihr „Mega-mega-Vorbild“ (Zitate der Klientin) vermutlich ebenfalls nicht die besten Unterrichtsentwürfe und Stoffverteilungspläne vorgelegt hatte und in ihrer Zeit sicher auch an ihre Grenzen mit dem Ausbildungs- und Schulsystem gekommen war, war seelisch und körperlich als Erleichterung spürbar. Obwohl sich dadurch objektiv nichts änderte. Diese inneren Bilder und auf diesem Weg aufspürbaren Ressourcen (Hanstein, 2021c) blieben die Grundlage für das weitere Coaching und Onboarding – bis zum erfolgreichen zweiten Staatsexamen.

Unterstützend war in diesem Prozess insbesondere das *PERMA-Modell* des US-amerikanischen Psychologen Martin Seligmann, welches im Bereich der Positiven Psychologie Bedeutung erlangt hat. Es arbeitet mit den fünf Grundpfeilern (vgl. Ebner, 2016): Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning und Accomplishment. Jedes dieser Elemente ist dafür entscheidend, wie wir unser Leben individuell wahrnehmen und bewerten. Nachdem die Klientin von den „bohrenden Fragen“ ablassen konnte, „worin eigentlich der Sinn von derart ausführlichen schriftlichen Planungen liegt“ oder warum es in der Bewertung von Unterricht „nur am Rande bedeutsam ist, wie gut man mit Schülern kann“ (Zitate der Klientin), waren Focusing und Reframing (Hanstein, 2021c) erst möglich. Das Engagement im Vorbereitungsdienst kann auf verschiedene Weise erfasst werden: Simone erlaubte es sich, der Einschätzung eines Fachberaters, der sie bisher lediglich zwei Mal im Unterricht erlebt hatte, nicht mehr Bedeu-

tung beizumessen als dem durchweg positiven Feedback ihrer Schüler. Dieses Reframing des Pfeilers Engagement hatte eine positive Auswirkung: Die Zusammenhänge zwischen allen fünf Pfeilern wurden für die Klientin erlebbar. Denn die Beziehung zu ihren Schülern und das für sie investierte Engagement gaben ihr die positiven Energien, dem Ganzen *einen Sinn (Meaning) zuzuerkennen* – wenn auch vieles im Vorbereitungsdienst unerklärlich blieb. Doch auch darin erkannte Simone letztlich ein Charakteristikum des Lehrberufes: dass dieser *nicht ohne Antinomien* zu leben ist (Hanstein, 2022). Was zunächst irritierend und destruktiv wirksam war, wuchs schließlich zu einer Kompetenz heran, die Simone als „teacher shifting“ bezeichnete.

**„Prokrastinierst du noch
oder shiftest du schon?“**

Gerade mal zwei Jahre nach ihrem erfolgreichen Referendariat begann Simone, Studieren-

de beim Einstieg ins Referendariat und beim Durchhalten desselbigen zu coachen. Eine ihrer regelmäßigen Einstiegsfragen dabei lautet: „Prokrastinierst du noch oder shiftest du schon?“ Denn im Aufschieben von Dingen, in denen „niemand einen Sinn sieht, weil es gar keinen gibt, außer dass man irgendeine Formpflicht einhalten muss“ (Zitat Klientin), erkannte sie ein durchgängiges Muster bei ihren Kollegen. Aus diesen Coachings haben sich (auch in Zusammenarbeit mit dem Autor) Gruppen-Begleitungsangebote entwickelt, bei denen es vor allem um folgende Themen und Anliegen geht: das Shiften von Korrekturen, ein effizientes Vor- und Nachbereiten des Unterrichts und die Balance zwischen unterrichtsfreier Dienstzeit und echter Freizeit.

Ein unterschätzter Zeitfaktor im Schuldienst ist der Korrekturaufwand. Dieser schlägt insbesondere an berufsbildenden Schulen zu, da die vielen Teilzeitklassen entsprechend wenige Wochenstunden haben und die Lehrkräfte

BEN SCHULZ  **PARTNER AG**

WIR BRAUCHEN PERSPEKTIVEN- MACHER!

In dem neuen Buch zeigt Ben Schulz, wie Sie Überzeugungen hinterfragen und durch moderne, adaptive Strategien ein starkes Team und ein erfolgreiches Unternehmen aufbauen.



demzufolge entsprechend viele Klassen betreuen. Aufgrund vorgegebener Termine von Zwischen- und Abschlussprüfungen sowie Beginn- und Endzeiten von Schulhalbjahren ballt sich dieser Stressor in gewissen Zeiten im Schuljahr derart, dass bei Vollzeitkräften mit wenigen Stunden pro Unterrichtsfach sehr leicht eine mittlere bis höhere dreistellige Zahl an Korrekturen pro Halbjahr zusammenkommen kann. Dabei sind Zwischen- und Abschlussprüfungen noch nicht berücksichtigt. Da die Notenbildungsverordnungen alternative Leistungserhebungen i.d.R. – anders als in der Corona-Pandemie – ausschließen, sind die Lehrkräfte zu dieser Form und Zahl verpflichtet. Dieser geballten Fülle lässt sich auf der äußeren Ebene gut mit Methoden des Zeitmanagements begegnen. Gute Erfahrungen wurden z.B. mit der *Timeline* (Hanstein, 2021c) gemacht. Insbesondere im *Visualisieren* (ebd.) von Aufgaben, zur Verfügung stehender Zeit, erforderlicher Maßnahmen, des Unterstützungsbedarfs sowie ggf. des möglichen Supports liegt eine Kraft, die gefühlten Werte der Überforderung in mess- und damit shiftbare Einheiten zu kategorisieren.

Zusätzlich liegt ein starker Attraktor in der *Wirksamkeitsanalyse*: Denn so bedeutend es auch ist, eine Unterrichtseinheit methodisch-didaktisch durchdacht zu planen, so wichtig ist es gleichzeitig, keine „Papiertiger“ zu produzieren, die an der Realität im Klassenzimmer vorbeigehen. Gute Fachberater wissen dies natürlich und sollten die methodisch-didaktische Varianz während der Stunde würdigen. Genau hier waren zu Beginn ihres Referendariats auch die inneren Blockaden bei Simone erkennbar: Zwischen der Anwendbarkeit dessen, was sie zu verschriftlichen hatte, und dem, was sich im Unterricht als lebendigem Prozess ereignete, klaffte ein sehr breiter Graben. Insofern war ihre Prokrastination von Unterrichtsentwurf und Stoffverteilungsplan nicht weniger als ein *gesunder Ausdruck innerer Resilienz* gegen diese empfundene Sinnfreiheit. Messen Lehrkräfte die Bedeutsamkeit ihrer Vor- und Nachbereitung indes auf der Ebene der Wirksamkeit, stellen sich oft wie von selbst Entwicklungen der Optimierung ein. Dafür hat sich insbesondere der *Entwicklungsplan* (Hanstein, 2021c) als zielführend herausgestellt.



Praxisfall: Der Keller als Shifting-Tool

Die landläufige Meinung, wonach Lehrer „morgens recht und nachmittags frei“ hätten, ist zum Gähnen überspannt. Wer mit dem vollen Deputat in den höheren Schuldienst einsteigt, hat eine Unterrichtsverpflichtung von 24 bis 25 Wochenstunden. Da die offizielle Wochenarbeitszeit eines verbeamteten Lehrers 41 Stunden beträgt, lassen sich die zur Verfügung bleibende Vorbereitungs- und Nachbereitungszeit inklusive der Korrekturzeiten sowie die Kapazitäten für die Planung von Schulveranstaltungen, Exkursionen, Elternabenden etc. leicht errechnen. Zwar bleiben mehrere Wochen an unterrichtsfreier Zeit. Aber in diese nehmen Lehrer in der Regel etliche Korrekturstapel mit, die sich dann an Urlaubsstränden und auf Hotelbalkonen wiederfinden. Hieran wird eine wesentliche Herausforderung des Lehrberufs deutlich: Eine klare Trennung von Dienst und Privatleben ist – zumindest in den Einstiegsjahren – kaum möglich.

Tom (Name geändert) war Teilnehmer einer der ersten Shifting-Seminare. Als Minimalist reiste der Sportlehrer stets mit einem kleinen Rucksack an. So mache er es auch bei Schullandheimen und auf seinen Erasmus-Seminaren, erzählte er in der Kennenlernrunde. Eine junge Anwärtlerin fragte, wo er denn dann in den Ferien seine Korrekturstapel verstae. Tom meinte keck: „Die liegen daheim im Keller, die lagere ich da immer.“ Als die Kollegin ihm mit großen Augen vorrechnete, wie wenig Zeit ihm nach dem Urlaub zum Korrigieren noch bleibe, setzte Tom noch einen drauf: „... in der Hoff-

nung, dass sie nachreifen ... wie der Wein da unten.“ Die Coaches nutzten diese amüsante Situation dazu, aus der Metapher „Keller“ ein Shifting-Tool zu kreieren. Denn für gewöhnlich haben Lehramtsanwärter und Junglehrer nicht viel Wohnraum. In diesen bringen sie dann aber von Woche zu Woche Material, das im Grunde nicht ins Private gehört. Eine Trennung in Wohn- und Arbeitsbereich gibt es bei den wenigsten. Insofern ist das Verlagern in einen „Keller“ ein treffliches Beispiel dafür, dass hier nicht prokrastiniert wurde, sondern dieses „rituelle Verräumen“ (Zitat des Klienten) eine ganz *bewusst vollzogene Handlung* war. Tom kommentierte dies selbst so: „Ich bin erst ganz frei, wenn ich die Stapel im Keller verräumt habe und wenn ich weiß, alles ist noch verschlossen, wenn ich zurückkomme.“

Aufgrund einer derart empfundenen inneren Freiheit war ihm der Übergang in die Ferien innerlich anders möglich als mit dem permanenten Druck, dass da noch etwas zu erledigen ist. Tom kann sich so recht gut erholen und ist nach der Heimkehr so motiviert und frisch, dass er die Korrekturen in viel kürzerer Zeit erledigt. Woran erkennbar wird: Shiften und Rekreation gehören zusammen. Und: Im erfolgreichen Shifting liegt ein *Schlüssel zu dauerhafter Resilienz, beruflicher Zufriedenheit und persönlichem Wohlbefinden* im Lehrberuf. Lehrer, die immer im Dienst sind, haben schnell ausgedient.

PTF2-Modell: In die Handlung kommen

Das bewusste Verlagern und die damit verbundene *innere Intervention* (Hanstein, 2021c)

hatten dazu geführt, dass der Junglehrer Tom umgehend und mit einem hohen Grad an Effizienz in die Handlung kam, als er aus den Ferien zurück war. Herausfordernder gestaltet es sich, wenn die Verlagerungen *unbewusst* geschehen. Dieser Beitrag möchte Prokrastination nicht verharmlosen. Neuere Studien (z.B. Johansson et al., 2023) machen deutlich, dass im wiederkehrenden Aufschieben *Anzeichen für ernstzunehmende Erkrankungen* liegen können. So zeigten Forscher anhand einer Studie mit über 3.500 Studierenden (ebd.), dass Zusammenhänge zwischen Prokrastination, Depressionen, Schlafstörungen und anderen Formen seelischen Ungleichgewichts bestehen können. Unter der Prämisse, dass Coaching keine Therapie ersetzen, aber eine professionelle flankierende Unterstützung sein kann, lassen sich Coaching-Tools auch in solchen Situationen zielführend und ressourcenaktivierend einsetzen.

In etlichen Shifting-Begleitungen war ein Modell zielführend, das auf der Basis wiederkehrender Anliegen (vom Autor) entwickelt wurde: Das *PTF²-Modell* ist nicht nur ein Tool für effektives Zeitmanagement. Es geht davon aus,

dass es für dieses oder jenes „Prokrastinieren“ Gründe gibt – um die wir aber im Coaching nicht wissen müssen. Unterstellt man diesen Motiven zunächst einen Sinn, verändert sich auch die Haltung der Klienten zu diesen Phänomenen. Das Modell umfasst drei Schritte:

- » *PP – Präzise Priorisierungen*: Der erste Schritt besteht in der elementarisierten Priorisierung von Dingen, die leistbar sind. Neben der Elementarisierung ist hierbei die Genauigkeit wichtig. Denn dadurch wird die Umsetzung leichter und die gefühlte Belastung geringer.
- » *TT – Trainings-Tools*: Mit passenden Tools werden Erfolge gewürdigt und die dazu bereits erfolgten Handlungen durch Wiederholungen, Rituale – nicht zuletzt durch das Feiern kleiner Erfolge – trainiert. Die dadurch erlebte und für die weitere Motivation wesentliche Selbstwirksamkeitserfahrung bildet die Grundlage des letzten Schrittes.
- » *FF – Feedback & Focusing*: Mit Hilfe des Coachs wird der beschrittene Prozess reflektiert. Durch das Feedback wird ein weitergehendes Focusing möglich. Beim erfolgreichen Durchlaufen und bei einem *positiven*,

bestärkenden Gefühl kann der Prozess mit einer neuen überschaubaren Aufgabe wieder von vorn beginnen.

Fazit

Die *Kraft positiver Zuschreibungen* – wie sie ressourcenorientiertes Coaching naturgemäß bietet – sollte nicht unterschätzt werden. Allein die Begrifflichkeit „Prokrastination“ verhindert, im Coaching-Prozess aus der Problemtrance hinaus- und in die Musterzustandsänderung hineinzukommen. Zahlreiche Begleitungen haben gezeigt, dass bereits der *Verzicht auf Negativbeschreibungen* von Verschiebungs- und Verlagerungsstrategien dazu führt, dass Klienten darin eine *Ressource und Kompetenz* erkennen können. Darauf aufbauend können sie neue Ordnungsmuster entwickeln. Coaches können Klienten in diesem Prozess systemisch und lösungsorientiert unterstützen.

Literatur

- » **Bildungsklick (2025)**. Zahlen zu Studienabbrüchen entlarven Mythos vom „Praxisschock Referendariat“. Abgerufen am: 17.02.2025: <https://bit.ly/4gHW6WT>
- » **Ebner, M. (2016)**. Positive Leadership und Coaching. *Coaching-Magazin*, 3, S. 50–54.
- » **Fernstudium-Infos.de (2024)**. Live-Talk zum Master Berufspädagogik der DIPLOMA Hochschule. YouTube. Abgerufen am 27.01.2025: <https://bit.ly/3EK4zvh>
- » **Hanstein, Th. (2022)**. Antinomien in digitalisierten Lernarrangements. *Merz*, online. Abgerufen am 28.01.2025: <https://bit.ly/4hJxT3s>
- » **Hanstein, Th. (2021a)**. Vulnerabilität als neuartige Herausforderung der aktuellen Zwanziger Jahre. *Zeitschrift für Sozialmanagement*, 2, S. 35–51.
- » **Hanstein, Th. (2021b)**. Die 5 W's der Unterrichtsplanung. YouTube. Abgerufen am 27.01.2025: <https://bit.ly/3Cy1yhe>
- » **Hanstein, Th. (2021c)**. *Selbstmanagement – mit Coachingtools*. Baden-Baden: Tectum
- » **Johansson, F.; Rozental, A.; Edlund, K. et al. (2023)**. Associations Between Procrastination and Subsequent Health Outcomes Among University Students in Sweden. *JAMA Network Open*. Abgerufen am 28.02.2025: <https://bit.ly/4aUIYuQ>
- » **Land Hessen (2024)**. *Land beschreitet neuen Weg in der Lehrkräftegewinnung*. Abgerufen am 28.01.2025: <https://bit.ly/4gSeOeJ>
- » **Sinus-Institut (2018)**. 8 von 10 Deutschen leiden unter ihrer Aufschieberitis. Abgerufen am 02.02.2025: <https://bit.ly/4hVQXvz>

Der Autor



Foto: Fotografie Angie Ehinger

Prof. Dr. Thomas Hanstein ist Schulleitungsmitglied in der Bernd-Blindow-Gruppe, wissenschaftlicher Leiter am Institut für Lehrerbildung und Berufsbildungsforschung (ILBF) sowie Studiengangsleiter des weiterbildenden Masterstudiums Berufspädagogik (M.A.) an der DIPLOMA Hochschule. Zusätzlich ist er als Business-, Team- und Lehr-Coach tätig und begleitet Bildungseinrichtungen und -akteure durch bedarfsbezogene Formate.

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

Anzeigenredaktion:

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

Konzeption & Gestaltung: www.benschulz-partner.de

Bild-Quellenangabe: Titelseite © Anna Nikonorova | S. 7 © Olena Yakobchuk | S. 8 © DSdesign, Skylines | S. 9 © Frame Stock Footage
S. 11 © Studio Romantic | S. 12 © lanastace, Adrian_Design, chocolat-10
S. 4, 22 © N Universe | S. 24 © simon jhuan | S. 26 © fizkes | S. 4, 29 © Nicoleta Ionescu | S. 32 © DimaBerlin | S. 4, 34 © Aree_S | S. 5, 39, 51 © PeopleImages.com - Yuri A | S. 44 © Roman Samborskyi | S. 46 © Good-Studio | S. 47 © Day Of Victory Studio | S. 5, 49 © shurkin_son | S. 5, 53 © PHOTOCREO Michal Bednarek | S. 55 © pink stockers | Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com | S. 21 © Nada Stanková, Fotostudio Nina, Beate Armbruster, Kevin Lauderlein, Betina Engel-Albustin, Anna Tewes, Melanie Zabel Photography, privat

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 patentrechtlichen 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: Beim Begriff „strategische Inkompetenz“ denken viele wohl in erster Linie an Männer, die sich in den eigenen vier Wänden nicht an der Hausarbeit beteiligen möchten und deshalb Überforderung vortäuschen. Er lässt sich aber auch auf berufliche Zusammenhänge übertragen ...

RAUEN: Die Frage ist halt, ob die Inkompetenz geheuchelt wird, oder ob sie tatsächlich gegeben ist. Man kann sich ungeschickt anstellen, aber auch ungeschickt sein. Wie kann man das strategisch einsetzen?

EBERMANN: Verbreitet scheint die Auffassung zu sein, dass ein Mangel an Kompetenz mitunter genutzt werde, um sich darauf auszurufen – sich mit einer Aufgabe nicht weiter befassen zu müssen und die Arbeit letztlich anderen aufzubürden. Dabei würde ich aber nicht zwingend böse Absicht unterstellen, denn vielleicht ist vielmehr ein Unbehagen beim Verlassen der Komfortzone ausschlaggebend. Staubsaugen usw. würde ich allerdings jedem zutrauen.

RAUEN: Staubsaugen? Auch da kommen manche Menschen an Kompetenzgrenzen. Wenn der Beutel nicht gewechselt wird und der Motor stundenlang mit Maximalleistung betrieben wird, kann man auch einen Elektromotor zerstören. Benutzen wir nicht oft

technische Geräte, ohne eine nennenswerte Ahnung davon zu haben, wie sie funktionieren? Ist das nur Desinteresse oder Komfortzonen-Attitüde?

EBERMANN: Sicher, Interessen fallen von Mensch zu Mensch unterschiedlich aus. Spannend am Thema ist die Frage, was Menschen – von schlichtem Desinteresse einmal abgesehen – davon abhalten kann, eine Aufgabe anzugehen, die andere ihnen sofort zutrauen würden.

RAUEN: Versagensängste, Überforderungsgefühle, andere Prioritäten, Desinteresse, Faulheit, Widerstand aus Rache ... da fallen mir eine Menge Gründe ein ...

EBERMANN: ... auch Glaubenssätze wie „Ich darf keine Fehler machen und muss immer perfekt abliefern!“ können eine Rolle spielen. Situationen, die der Wahrnehmung nach potenziell „gefährlich“ sind, werden dann möglicherweise gemieden. Hier kann ggf. ein Coaching ansetzen. Auch das Thema Fehlerkultur ist zu bedenken.

RAUEN: Ja, strategische Inkompetenz kann ihre Ursache auch in einem „Sich-Kleinmachen“ haben. Sich vorsorglich für inkompetent zu halten, schützt dann den Rest des Selbstwertgefühls. Doch der Preis dafür ist hoch. Vermutlich höher als der eines Coachings.

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

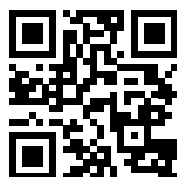
- » Vier Print- und PDF-Ausgaben pro Bezugszeitraum
- » Vollständiger Zugang zum Archiv (PDF-Ausgaben) und zu allen Exklusiv-Artikeln
- » 49,70 € günstiger als im Einzelkauf (Print)
- » Zugriff auf alle Sonderhefte (PDF)

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