

Martina Nohl

Arbeitshefte für (Selbst-)Coaching und Laufbahngestaltung

Berufliche Übergänge gut bewältigen und kompetent gestalten



Berufliche Übergänge gut bewältigen und kompetent gestalten

8

Name:

Start:

Beendet:



Dr. Martina Nohl (Jg. 1969) ist Berufspädagogin und arbeitet seit zehn Jahren als Laufbahnberaterin und Übergangskoach. Sie hat über Übergangskompetenzen promoviert und die theoretischen Erkenntnisse in praktische Übungen und kompakte Fragebögen zur Kompetenzdiagnose übersetzt. Durch die Verbindung von didaktischer und beraterischer Erfahrung entstehen Arbeitsmaterialien, die verständlich

und sehr effektiv sind. Die Übungen wurden teilweise selbst entwickelt und getestet, teilweise sind es handverlesene bewährte Selbstmanagement- und Coaching-Übungen anderer Autorinnen und Autoren.

„Es ist mein Anliegen, Sie darin zu unterstützen, dass Sie Ihren Platz in der Welt finden und einnehmen. Mit den Arbeitsheften möchte ich dazu beitragen, dass sich Ihr Selbstcoaching-Prozess gründlich, aber auch spielerisch und lustvoll gestaltet.“

Alle Rechte vorbehalten

© 2011 Martina Nohl, 69151 Neckargemünd

Verlag und Herstellung: *Books on Demand GmbH*, Norderstedt

Umschlagfoto: *Claudia Hautumm*, www.pixelio.de

Satz und Layout: *Martina Nohl*

Cartoons: *Markus Ziehlke*, Bruchsal

ISBN: 978-3-8423-5411-1

Alle Angaben in diesem Buch wurden sorgfältig kontrolliert. Weder Autorin noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches entstehen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek. Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Zu Beginn	5
1 Übergangsd Diagnose	7
Der akute Übergang	7
Fähigkeiten in Übergangsprozessen	15
2 Übergangsprozess	23
Unterschied zwischen Veränderung und Übergang.	23
Struktur des Übergangsprozesse	23
Emotionen in den einzelnen Phasen	24
3 Stress reduzieren (Stresskompetenz)	28
Maßnahmen gegen den Stress	31
Stress als Frage der Einstellung	32
4 Ressourcen sichten (Ressourcenkompetenz)	33
Arten von Ressourcen	34
Ressourcen aktivieren und erweitern	35
5 Anpassung neu denken (Anpassungskompetenz)	37
Aktive Anpassung	37
Resilienz	37
Mut und Risikobereitschaft	38
6 Übergangserfahrungen reflektieren (Biografische Kompetenz)	39
Biografische Erfahrungen	39
Copingstrategien	42
Schätze heben (Coping-Strategien)	44
7 Ich selbst bleiben im Wandel und den roten Faden finden (Einstellungskompetenz)	45
Kohärenz als innerer Zusammenhalt	46
Stabilität gewährleisten	48
Balance herstellen	49
8 Gestaltungsmöglichkeiten ausschöpfen (Möglichkeitskompetenz)	51
Rollen ausprobieren	51
Einflussbereich ausweiten	54
Proaktiv werden	55
9 Entscheidungen treffen (Entscheidungskompetenz)	57
Entscheidungsprozesse ordnen	57
Ganzheitliche Entscheidungen	58

10 Sich selbst managen (Selbstmanagementkompetenz)	62
Standortbestimmung	62
Persönlichkeitsziele.	65
11 Mit allen Ressourcen handeln (ressourcenorientierte Handlungskompetenz)	67
Planungsbaustellen.	67
Schwierigkeiten überwinden	69
12 Lust am Wandel und Sicherheit in Veränderungen	71
Ihr Umfeld teilhaben lassen	71
Wandel gehört zum Leben dazu	72
Meine Sicherheiten	73
Zum Schluss	81

Zu Beginn

In der Reihe der Arbeitshefte für Laufbahngestaltung und (Selbst-)Coaching möchte ich Ihnen Materialien bereitstellen, mit denen Sie Ihre inneren und äußeren Persönlichkeitsentwicklungsprozesse intensiv und effektiv unterstützen können.

Sie erhalten mit diesem Heft selbsterklärende Unterlagen und Aufgabenstellungen, die Sie alleine oder im Rahmen einer begleitenden Beratung für sich bearbeiten können. Durch die Form des Arbeitshefts bleiben Ihre Gedanken und Aufzeichnungen kompakt erhalten, so dass Sie jederzeit, beispielsweise wenn der nächste biografische Schritt ansteht, darauf zurückgreifen können.

Ihre Vorteile:

- ▶ Das Arbeitsmaterial ist so variabel angelegt, dass für die unterschiedlichsten (Übergangs-)Fragestellungen Zugänge angeboten werden. Der Schwerpunkt liegt auf der Bearbeitung beruflicher Übergänge. Das Material kann aber genauso für die Arbeit an privaten Übergängen und Entscheidungen verwendet werden.
- ▶ Die Übungen wurden praxiserprobt, sind verständlich erklärt und grafisch ansprechend aufbereitet.
- ▶ Die Methoden sind ganzheitlich und umfassend, so dass für die unterschiedlichsten Persönlichkeits- und Lerntypen etwas dabei ist.
- ▶ Die Auswahl des Materials und der Übungen erfolgte auf der Basis meiner Forschungsarbeiten. Der theoretische Hintergrund des Modells der Übergangskompetenzen, die in diesem Heft systematisch aufgebaut werden, ist am Ende für Sie zusammengefasst.
- ▶ Bei Bedarf können Sie sich gezielt zusätzliche Unterstützung in einem Coaching vor Ort holen und sind bestens vorbereitet.
- ▶ Das Übungsprogramm ist sehr umfangreich (schließlich sollen Sie ja etwas für Ihr Geld bekommen...). Versuchen Sie mit der Fülle entspannt umzugehen, ohne dass Sie sich selbst Stress oder Druck aufbauen, alles schaffen zu müssen.

Nun kann es aber richtig losgehen. Ich wünsche Ihnen, dass Sie viel von dem, was Sie aktuell für sich brauchen, hier finden können. Und ich freue mich, wenn Sie dadurch einen großen Schritt in Ihrer Übergangsbewältigung und in der Entwicklung Ihres ganz persönlichen Potentials weiterkommen.

Ihre Martina Nohl

!

In diesem Kasten haben Sie jeweils die Möglichkeit, Ihre Erkenntnisse aus den einzelnen Übungen zusammenzufassen, so dass Sie sie später beim Durchblättern sofort parat haben.

VORÜBERLEGUNGEN

Schreiben Sie hier einmal auf, was Sie sich von diesem Heft, mit dem Sie einige Stunden verbringen werden, erwarten:

Wie wird Ihr Leben bestenfalls aussehen, wenn Sie Ihren derzeitigen Übergang gut bewältigt haben?

Woran werden Sie das genau merken (z. B. wenn Sie morgens aufstehen, mit Ihrer Familie oder Ihren Freunden sprechen, zur Arbeit gehen, etc.)?

1 Übergangsd Diagnose

Der akute Übergang

Übergänge aller Art haben in der heutigen Zeit zugenommen. Das erleben Sie selbst seit Jahren, wenn Sie ein wenig darauf geachtet haben. Kaum haben Sie sich in einem Lebensbereich eingerichtet, müssen Sie sich schon in einem anderen neu orientieren. Das ist reichlich anstrengend und so kann schnell der Eindruck entstehen, dass wir unser Leben nicht mehr in der Hand haben, sondern von den Umständen gelebt werden.

Viele traditionelle Strukturen unserer Gesellschaft lösen sich zunehmend auf: Sie bleiben nicht mehr einem Arbeitgeber treu bis an das Ende Ihrer Erwerbstätigkeit; Sie rutschen nicht mehr automatisch von einer Ausbildung oder einem Studium in einen sicheren Job; Sie können sich nicht mehr darauf verlassen, dass Sie Ihren erlernten Beruf in zehn Jahren noch wiedererkennen. Dieses zunehmende Fehlen von Sicherheit und Selbstverständlichkeiten eröffnet Ihnen aber auch neue Freiheiten. Es gibt für Sie jede Menge Möglichkeiten. Allerdings ist damit auch die Herausforderung verbunden, diese überhaupt ergreifen zu können. Sie müssen sich Ihre beruflichen Eckpunkte selbst setzen und Ihre Grenzen der Arbeitsbelastung selbst ziehen.

Tatsächlich sollen Sie immer mehr private und berufliche Übergänge in immer kürzerer Zeit bewältigen. Im Zeitalter der Globalisierung, in dem die Grenzen fallen, steigt für Sie die Forderung nach immer größerer Mobilität. Wenn Ihre Firma den einen Standort schließt, bekommen Sie eben ein Arbeitsplatzangebot 400 km weiter oder gar im Ausland angeboten oder Sie müssen sich auf den Übergang in einen neuen Job einstellen. Aber auch wir selbst stellen höhere Ansprüche an unsere Tätigkeit, Individualisierung heißt hier das Schlagwort. Immer mehr Arbeitnehmer/innen wollen sich in der Arbeit selbst verwirklichen. Denn wenn sie schon so viel Zeit und Energie investieren, möchten sie auch persönlichen Gewinn daraus ziehen.

Da Sie sich für dieses Arbeitsheft interessieren, befinden Sie sich mit hoher Wahrscheinlichkeit in einer akuten Übergangssituation. In diesem Workshopmaterial befassen Sie sich mit Fähigkeiten, die Sie immer wieder benötigen, um auch Ihre zukünftigen Übergänge gut zu gestalten. Wenn Sie die Fähigkeiten besser kennen lernen, die Sie bereits haben, um Übergänge gut zu bewältigen, und sich darüber hinaus klar werden, wo Sie im Übergang hin wollen, wird es leichter, sich die verbleibenden Fähigkeiten anzueignen.



1.1 MEIN AKTUELLER ÜBERGANG

Jeder Übergang lässt sich mit Hilfe von einigen Faktoren näher beschreiben. Lernen Sie Ihren Übergang durch die folgenden Fragen näher kennen und einschätzen. Sie wissen, was einem vertraut und bekannt ist, wirkt wesentlich weniger beängstigend als etwas, das diffus bleibt und für das wir noch keine Worte haben. Kreuzen Sie die Punktzahl nach der für Sie zutreffenden Antwort an.

Geschwindigkeit

1. Wie schnell wurden Sie gefühlsmäßig mit dem beruflichen Übergang konfrontiert?	völlig überstürzt [4] – zu schnell [3] – schnell [2] – eher langsam [1] – langsam [0]
2. Wie oft waren sie in den letzten Monaten und Jahren von beruflichen Übergängen betroffen und mussten auf sie reagieren?	sehr oft [4] – oft [3] – ab und zu [2]– selten [1] – gar nicht [0]

Amplitude, Ausmaß

3. Wie radikal ist die mit dem Übergang verbundene Veränderung für Sie? Wie groß wird der Unterschied zwischen Vorher und Nachher für Sie sein?	enorm [4] – ziemlich massiv [3] – kräftig [2] – vermutlich nicht so schlimm [1] – eher gering [0]
4. Wie stark sind Sie (voraussichtlich) persönlich mit all Ihren Fähigkeiten und Ressourcen im Übergangsprozess gefordert?	sehr stark [4] – auf vielen Ebenen [3] – kräftig [2] – geht so [1] – nicht so sehr [0]

Symmetrie, Phasen

5. Wie kommen Sie (vermutlich) zeitlich mit den erforderlichen Anpassungsprozessen im Verlauf des Übergangs zurecht?	ich bin völlig überfordert [4] – ich bräuchte mehr Zeit [3] – geht so [2] – ganz gut [1] – prima [0]
6. Wie leicht fällt es Ihnen, sich von Ihrer alten Situation, Ihrem alten Job zu verabschieden?	richtig schwer [4] – eher schwer [3] – na ja, ich weiß nicht [2] – eher leicht [1] – richtig leicht [0]

Kontinuitäten, Zusammenhänge

7. Gibt es Zusammenhänge, Ähnlichkeiten, Wiederholungen im aktuellen Übergang zu früheren Übergangsprozessen?	Ja, es ist immer wieder das gleiche [4] – ja, einige Ähnlichkeiten sind deutlich [3] – ja, ein paar [2] – wenige [1] – keine [0]
9. Wie hoch ist Ihr Entscheidungsspielraum im Bezug auf einzelne Aspekte des Übergangs?	stark eingeschränkt [4] – ziemlich eingeschränkt [3] – ganz ok [2] – hoch [1] – sehr hoch [0]

Freiheiten

8. Wie stark können Sie (vermutlich) das Übergangsgeschehen kontrollieren?	die machen mit mir, was sie wollen [4] – die Geschehnisse entgleiten mir [3] – ich muss mich ganz schön anpassen [2] – innerhalb bestimmter Grenzen kann ich tun, was ich will [1] – Mein Handeln liegt ausschließlich in meiner Verantwortung [0]
----------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Komplexität

10. Wie komplex ist Ihr Übergang, wie viele Lebensbereiche betrifft er, wie facettenreich ist er?	Sehr komplex [4] – komplex [3]– recht komplex [2] – eher weniger komplex [1] – nicht komplex [0]
11. Wie stark wirkt er sich auf weitere Personen Ihres Umfelds aus?	sehr stark [4] – stark [3] – mittelmäßig [2] – eher weniger [1] – gar nicht [0]
12. Wie hoch empfinden Sie die damit verbundene Stressbelastung?	Extrem [4] – sehr hoch [3] – hoch [2] – geht so [1] – gering [0]
13. Wie deutlich ist die Statusänderung, die mit dem Übergang einhergeht, wie ändert sich ihre materielle Situation?	sehr deutlich [4] – deutlich [3] – mittelmäßig [2] – eher weniger [1] – gar nicht [0]

Antriebskraft

14. Wer hat den Übergang ausgelöst?	der Übergang hat mich von außen überrollt [4] – der Übergang wurde hauptsächlich durch äußere Umstände ausgelöst [3] – teils/teils [2] – schwerpunktmäßig Sie selbst, wenige Außenfaktoren [1] – Sie selbst ohne Anstoß von außen [0]
15. Wie hoch ist Ihr innerer Druck, Dinge zu verändern?	eigentlich will ich nichts verändern [4] – ich sollte mal etwas verändern [3] – ich könnte wenn ich wollte etwas verändern [2] – ich will etwas verändern und ich muss auch von außen etwas verändern [1] – Ich will endlich etwas verändern [0]

Erleichterung

16. Wer hilft Ihnen durch den Übergang?	da ist niemand, der Verständnis für meine Situation hat [4] – mir fällt kaum jemand ein, der mich verstehen könnte [3]– mit einigen wenigen kann ich über meine Situation reden [2] – es gibt einige Leute, denen ich mich anvertrauen kann [1] – Ich habe ein gutes soziales Netzwerk [0]
-----------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Auswertung: niedrige Punktzahl (0 bis 21)

Der Übergang, der Ihnen bevorsteht, oder in dem Sie sich gerade befinden, ist zwar vielschichtig, jedoch haben Sie eine große innere Distanz dazu. Der berufliche Veränderungsprozess hat für Sie persönlich eine eher geringere Reichweite. Überprüfen Sie für sich, ob Ihre persönliche Wahrnehmung mit der Meinung Ihres Umfeldes (Arbeitskollegen, Familie, Freunde) übereinstimmt, sonst müssen Sie eventuell Ihre Wahrnehmung korrigieren, weil Sie möglicherweise den Übergang verharmlosen.

Wenn Ihre Selbsteinschätzung allerdings realistisch ist, dann überstehen Sie voraussichtlich den Übergangsprozess so nebenbei, ohne dass Sie sich richtig verausgaben müssen. Nehmen Sie trotzdem die Chance wahr, Ihre Fähigkeiten, Übergänge zu bewältigen zu erweitern, denn der nächste schwierigere Übergangsprozess kommt bestimmt und es ist möglich, sich präventiv darauf vorzubereiten.

Auswertung: mittlere Punktzahl 1 (22 bis 42)

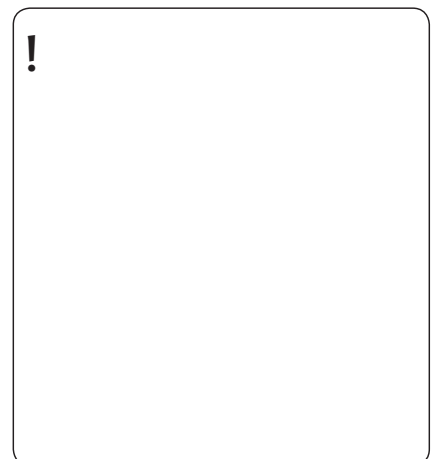
Sie stehen in oder vor einem Übergangsprozess, der einige Anforderungen an Sie stellt. Bisher waren Sie davon noch nicht überfordert, Sie fragen sich allerdings, ob das so bleibt. Da Sie aber die Veränderungen nicht als so dramatisch einschätzen und/oder gut gestärkt in den Übergang gehen, haben Sie auch keine Katastrophen zu befürchten. Greifen Sie sich von den Übergangskompetenzen die heraus, die Ihnen den Veränderungsprozess erleichtern, aber machen Sie sich nicht verrückt, denn Sie schaffen das gut alleine und mit der bereits vorhandenen Unterstützung.

Auswertung: mittlere Punktzahl 2 (43 bis 63)

Der Übergangsprozess, dem Sie sich gerade stellen, hat es in sich. Vielleicht ist es der erste in Ihrem Leben, der so hohe Anforderungen an Sie stellt, dass Sie auf den ersten Blick nicht wissen, wie Sie sie bewältigen sollen. Allerdings haben Sie auch ein solides Fundament und soviel realistische Selbsteinschätzung, dass Sie wissen, was vermutlich auf Sie zukommt und was Sie als Reisegepäck für die Durststrecke dabei haben. Beschäftigen Sie sich ausgiebig mit den einzelnen Übergangskompetenzen. Bedienen Sie sich wie aus einem Steinbruch, nehmen Sie das, was Ihnen gerade weiterhilft, lassen Sie das fallen, womit Sie nichts anfangen können. Achten Sie auch auf die Beschreibung der emotionalen Zustände in den einzelnen Phasen und lassen Sie sich von Ihren Gefühlen nicht entmutigen. Ihr Übergangsprozess ist nicht einfach, aber alles, was Sie durchmachen, ist im Zuge der Übergangsbewältigung normal und hat seinen Sinn!

Auswertung: hohe Punktzahl (64 bis 84)

Sie stecken gerade in einem für Sie sehr weitreichenden Übergangsgeschehen. Vieles von dem, was Ihnen gerade zustößt, wird von Ihnen als ziemlich unangenehm, ja sogar krisenhaft empfunden. Sie haben oft das Gefühl, alleine nicht mehr klar zu kommen. Ihr Übergang ist so komplex, dass Sie gar nicht wissen, wo Sie anfangen sollen, um wieder Land zu sehen. Bei dem Ausmaß Ihres Übergangs ist es normal, dass Sie in den Grundfesten Ihrer Persönlichkeit erschüttert sind. Nehmen Sie jede Hilfestellung in Anspruch, die Ihnen dieser Workshop bieten kann, suchen Sie sich



aber auch Unterstützung außerhalb. Wenn Sie ihn Ihrem Umfeld nicht genügend Rückhalt haben, die Zeit des Übergangs zu überstehen, dann suchen Sie eine Laufbahnberatung, eine andere psychosoziale Beratung oder bei akutem Bedarf auch eine Krisenberatungsstelle auf. Kämpfen Sie nicht solange alleine, bis Sie keinerlei Kraft mehr zur Veränderung haben, lassen Sie sich helfen!

Übergangsarten

Normierte Übergänge im Lebenslauf

Es ist kein einfaches Unterfangen mehr, berufliche Übergänge nach Kategorien zu ordnen, da sie in hohem Maße individualisiert sind. Dennoch gibt es Unterschiede, die sich ausmachen lassen und die Ihnen hier wiederum helfen sollen, Ihren eigenen Übergang einzuordnen.

Unterscheiden lassen sich sogenannte Lebenslaufübergänge, die früher hochgradig standardisiert waren: Da ging es (zumindest einige Jahrzehnte lang für viele) von der Volksschule in die Berufsausbildung in den lebenslang ausgeübten Beruf und dann in die Rente. Auch heute gibt es noch einige dieser Übergänge, die viele von uns durchlaufen. Oft sind sie so unkompliziert, dass wir sie gar nicht als herausfordernden Übergang wahrnehmen. Einige dieser Übergänge verlaufen aber gerade für die jüngere Generation bis 30 nicht mehr so normal, wie es die Generation Ihrer Eltern noch gewohnt war. Es ist eben nicht mehr selbstverständlich nach einer Ausbildung im gelernten Beruf tatsächlich Fuß zu fassen oder einen anderen Job zu finden.

Auch kommt es zu krisenhaften Übergängen, wenn ein normaler Lebenslaufübergang ausbleibt oder eben nicht wie gewünscht bewältigt werden kann. Beispielsweise wenn der hart errungene Studienabschluss im Traumfach nicht automatisch in ein Beschäftigungsverhältnis übergeht oder der berufliche Wiedereinstieg nach der Elternzeit nicht gelingt, weil im vorher ausgeübten Beruf nur Vollzeitstellen angeboten werden.

Brüche im Lebenslauf

Dann sind da noch die Lebensbruchübergänge. Sie stürzen oft überraschend wie ein heftiges Gewitter über das berufliche oder private Leben herein. Die plötzlich diagnostizierte schwere Krankheit, der Betriebsunfall, nach dem das Ausüben der alten Tätigkeit nicht mehr möglich ist oder das Auftreten spezifischer Allergien sind Beispiele für Auslöser von krisenhaften Brüchen. Diese Lebensbruchübergänge sind von niemandem bewusst inszeniert, dennoch sind die betroffenen Personen ganz massiv gefordert, mit den Veränderungsprozessen fertig zu werden. Viel häufiger sind allerdings von außen angestoßene Übergänge, die ebenfalls als Lebensbrüche empfunden

werden. Betriebliche Umstrukturierungen sind in globalisierten Geschäftsprozessen an der Tagesordnung. Nicht zu vergessen, der Übergang vom Beruf in den Ruhestand bzw. die Nachberufsphase, der bei vielen engagierten Menschen mit sehr gemischten Gefühlen verbunden ist.

Auch ausbleibende angestrebte Übergänge beruflicher und privater Art können zu Brüchen führen, die ausbleibende Beförderung oder der nicht gewagte Wechsel in einen ganz anderen beruflichen Bereich oder ein nicht erfüllter Kinderwunsch, führen ebenfalls immer wieder zu Lebensbruchübergängen, wenn es den betroffenen Personen nicht gelingt, diese ausbleibenden Veränderungen zu bewältigen.



Selbst gewählte Übergänge im Lebenslauf

Eine dritte Art von Übergängen sind die individuellen beruflichen Übergänge. Die Selbstverwirklichungsansprüche im Beruf sind bei vielen Menschen gestiegen. Wenn sie schon so viel Zeit und Energie im beruflichen Umfeld lassen, möchten sie wenigstens einen Job ausüben, der ihnen Spaß macht, bei dem es dann nicht so schlimm ist, wenn Beruf und Freizeit ineinander fließen. Beispielsweise die Freiberufler, die ihr Profil selbst nach ihren Fähigkeiten und in Rückkoppelung mit den Bedürfnissen des Marktes zusammenbauen. Sie kennen sehr genau ihre Stärken und Schwächen. Vieles an ihrer Tätigkeit bereitet ihnen Freude, sie haben es sich ja selbst gewählt. Ob sie davon immer leben können, ist oft fraglich. Manche nehmen einen zusätzlichen Job an, um ihre Fixkosten abzudecken, andere arbeiten fast rund um die Uhr, um über die Runden kommen zu können. Diese Personengruppe sieht sich in hohem Maße mit individuellen Übergängen konfrontiert oder inszeniert sie selbst alle Jahre wieder, um „up to date“ zu bleiben und ihr Profil so anzupassen, dass sie wieder genug Aufträge haben.

Lebenslauf-, Lebensbruch- und selbst inszenierte Übergänge gehen zunehmend ineinander über. Jeder Übergang ist individuell und enthält oft Aspekte aller drei Übergangsarten.

Übergänge lassen sich gut als Geschichten erzählen. Hier eine Fallgeschichte:

Aus der Bahn geworfen

Veronika M. (41) arbeitet als Sekretärin in einem Wissenschaftsverlag. Nach einer Verlagszusammenlegung könnte sie in den neuen 200 km entfernten Verlag wechseln, sie entscheidet sich für die Arbeitslosigkeit und eine Abfindung, da sie ihr soziales Umfeld nicht aufgeben möchte. Hochmotiviert beginnt sie so früh wie möglich, sich zu bewerben. Die ersten zwölf Absagen bremsen allerdings ihren Enthusiasmus erheblich aus, da sie sich die Situation nicht so schwierig vorgestellt hat. Jetzt hadert sie damit, nicht doch das Stellenangebot des Verlags angenommen zu haben. Ihre Partnerschaft leidet unter den neuen Selbstzweifeln, auch von ihren Freundinnen distanziert sie sich, weil sie sich für ihre Situation schämt.

1.3 MEINE ÜBERGANGSGESCHICHTE

Beschreiben Sie in ähnlicher Art (auch in der dritten Person) Ihren eigenen aktuellen Übergang. Finden Sie eine treffende, eventuell auch humorvolle Überschrift.

!

Fähigkeiten in Übergangsprozessen

1.4 IHRE ÜBERGANGSKOMPETENZEN

Bevor Sie sich mit einzelnen Fähigkeiten, die in Ihrem persönlichen Wandel nützlich sein können, beschäftigen, überprüfen Sie erst einmal, was Sie bereits alles an Übergangsfähigkeiten mitbringen: Testen Sie Ihre Übergangskompetenz zum jetzigen Zeitpunkt. Beziehen Sie in die Beantwortung der Fragen aber auch Erfahrungen mit ein, die Sie in der Vergangenheit bereits mit Ihren Übergängen gemacht haben.

1. Stresskompetenz	nein	eher nein	eher ja	ja
Ich lasse mich nicht so leicht von äußeren Anforderungen unter Druck setzen.				
Wenn mich die Umstände zu sehr stressen, ändere ich so gut es geht etwas an ihnen.				
Wenn mich meine aktuelle Situation belastet, versuche ich meine Einstellung zur ihr zu ändern.				
Ich schaffe es in emotional geladenen Situationen selbst wieder emotionale Distanz zu finden .				
Ich Sorge dafür, dass ich in meiner Freizeit meinen stressigen Job (z. B. durch Sport oder Entspannungsübungen) ausgleiche.				
Ich übernehme Verantwortung für meine Tätigkeit und verpflichte mich meiner Aufgabe, wenn ich sie sinnvoll finde.				
Ich bin der Meinung, dass ich selbst in unbekanntem Situationen die Dinge wieder in den Griff bekommen werde.				
Veränderungen sehe ich als Herausforderung.				
Manchmal überkommt mich in stressigen oder chaotischen Situationen ein großes Gefühl der Gelassenheit oder des „easy going“.				
Wenn ich in Stress gerate, fallen mir einige Möglichkeiten ein, wie ich wieder „runterkommen“ kann.				

Total Punkte: 10

2. Ressourcenkompetenz	nein	eher nein	eher ja	ja
Ich achte darauf, dass ich in guter gesundheitlicher und seelischer Verfassung bin.				
Ich kann gut mit den mir zur Verfügung stehenden materiellen Mitteln (Finanzen, Eigentum, Wohnen) umgehen.				

Ich verfüge bei Bedarf über eine Menge sozialer Unterstützung.				
Mein Zeitmanagement ist gut ausgeprägt und hilft mir, auch Zeit für persönlich Wichtiges in meinem Leben zu haben.				
Ich bin der Ansicht, dass meine berufliche Laufbahn bisher persönlich erfolgreich war.				
Es gelingt mir, mich realistisch einzuschätzen, ich weiß wo meine Stärken und Schwächen sind.				
Meine Intuition war mir schon oft eine gute Ratgeberin.				
Mir ist bewusst, dass ich viele Ressourcen (persönliche Kraftquellen) besitze und ich kann bei Bedarf über sie verfügen.				
Ich arbeite aktiv daran Ressourcen in verschiedenen Bereichen zu erhalten oder auszubauen (z. B. Netzwerk, Weiterbildung, Einkommen).				
Ich habe eine optimistische Lebenseinstellung: Schwierigkeiten sehe ich als vorübergehend, Erfolge schreibe ich mir meist selbst zu.				

Total Punkte: 10

3. Anpassungskompetenz	nein	eher nein	eher ja	ja
Ich schaffe es, auch im Beisein von Chefs oder wichtigen Geschäftspartnern ich selbst zu sein, ohne mich zu verbiegen.				
Ich kann mir und anderen eingestehen, wenn ich überfordert bin und Hilfe benötige.				
Ich fühle mich als ein nützliches Mitglied der Gesellschaft, normalerweise bin ich „im Leben zuhause“.				
Ich kann Kompromisse zwischen meinen Bedürfnissen und denen meiner Partnerschaft/meiner Familie/meines Unternehmens schließen, ohne mich als Verlierer/in zu fühlen.				
Wenn ich merke, dass eine bestimmte Vorstellung vom Leben/von meiner Situation nicht mehr passt, verwerfe ich sie und wähle eine neue Sichtweise.				
Ich sehe es als meine Aufgaben, mich auch aktiv um Neuerungen in meinem Arbeitsumfeld oder in Bereichen wie Politik, Technik, Sozial- oder Naturwissenschaften zu kümmern und mein Wissen zu erweitern.				
Täglich dazulernen macht mir Spaß, ja ich suche sogar ständig nach Möglichkeiten, dazulernen.				
In Zeiten der Krise bin ich wie ein Baum, der sich zwar mit dem Wind biegt, aber nicht bricht.				
Wenn ich auf eine unbekannte Situation treffe, muss ich nicht sofort eine Lösung parat haben, ich kann auch mal mit unklaren oder mehrdeutigen Zuständen klar kommen.				

In unbekanntenen Situationen bin ich oft einfach nur neugierig und probiere ganz spielerisch verschiedene Wege aus.				
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

Total Punkte: 10

4. Biografische Kompetenz	nein	eher nein	eher ja	ja
Ich habe mich in unterschiedlichen Kontexten (z. B. Seminaren, Persönlichkeitstests, Ratgebern, Therapie, Gesprächen) immer mal wieder mit mir selbst und meiner Vergangenheit beschäftigt.				
Ich kann meine eigene Geschichte mit all ihren Höhen und Tiefen gut annehmen und habe schwierige Erinnerungen für mich aufgearbeitet.				
Wenn ich mich mit meiner Biografie beschäftige, gewinne ich immer wieder Erkenntnisse für die Gegenwart und die Zukunft, indem ich Strukturen und Muster finde, die zu mir passen.				
Ich kann Situationen aus meiner Vergangenheit, die zunächst für mich negativ waren, inzwischen positive Aspekte abgewinnen.				
Wenn ich langfristige Ziele für meine berufliche Laufbahn entwickle, nehme ich auch mal vorübergehend Durststrecken in Kauf.				
Wenn ich ein (berufliches) Ziel nicht erreichen konnte, sehe ich wenigstens den Zugewinn an Erfahrung als positiv an.				
Es ist mir wichtig in meinem Leben etwas für mich Sinnvolles zu tun oder mit anderen Menschen zu erleben.				
Ich nehme mir bewusst Zeit, immer wieder mein eigenes Leben und Handeln zu reflektieren und korrigiere wenn nötig meinen Kurs.				
Es macht mir Spaß, Lebensgeschichten anderer Menschen zu hören oder Biografien zu lesen, ich kann daraus immer etwas für mich mitnehmen.				
Ich definiere mich nicht nur über einen Lebensbereich, sondern übe in verschiedenen Kontexten bewusst unterschiedliche Rollen aus (z. B. Familie, Verein, Ehrenamt, Nebentätigkeit).				

Total Punkte: 10

5. Einstellungskompetenz	nein	eher nein	eher ja	ja
Ich bin der Überzeugung, dass ich alles, was mir passiert, irgendwann verstehen und für mich einordnen kann.				
Ich glaube, dass meine Fähigkeiten und Kräfte genügen werden, um meine aktuelle Situation zu bewältigen, auch wenn ich noch nicht weiß wie.				
Ich bin der Meinung, dass das Leben/mein Leben es wert ist, mich auch mit schwierigen Situationen auseinanderzusetzen und in die Bewältigung Kraft und Energie zu investieren.				

Auch in schwierigen Situationen behalte ich einen klaren Kopf, das erleichtert mir die gezielte Auswahl passender Handlungsstrategien.				
Mir ist es wichtig, mich immer wieder zu sammeln und auch in verwirrenden Zeiten mich nicht von äußeren Umständen verrückt machen zu lassen, sondern bei mir zu bleiben.				
Selbst wenn ich mich hundert Mal in einzelnen Aspekten ändere, bleibe ich doch im Kern die gleiche Person.				
Ich habe eine hohe Frustrationstoleranz und gebe nicht so schnell auf, wenn etwas mal nicht so läuft, wie ich es mir gedacht habe.				
Meine Werte sind mir wichtig, ich versuche sie immer wieder in meinem Leben praktisch umzusetzen.				
Die Idee von Kontinuität im Wandel gefällt mir, damit ich ich bleiben kann, muss ich mich immer wieder verändern.				
Ich kann sehr hartnäckig sein, wenn ich etwas umsetzen will, was mir wichtig ist.				

Total Punkte: 10

<i>6. Möglichkeitskompetenz</i>	nein	eher nein	eher ja	ja
Ich übernehme Verantwortung dafür, mein Leben auch innerhalb der mir aufgelegten Grenzen (z. B. familiäre Verhältnisse, finanzielle Situation, Verpflichtungen) so weit wie möglich selbst zu bestimmen.				
Mir ist es wichtig, auch mittel- und langfristige Ziele zu haben.				
Ich schaffe mir meine eigenen persönlichen Projekte und ziehe Befriedigung aus deren Ausübung.				
Ich möchte meine (beruflichen) Möglichkeiten so weit wie möglich ausschöpfen.				
Wenn ich an persönliche Grenzen stoße, überlege ich, wie ich meine Potentiale (weiter-)entwickeln kann.				
Ich suche mir gesellschaftliche oder private Rückzugsräume, um mir über meine beruflichen oder privaten Möglichkeiten und nächsten Schritte klar zu werden.				
Ich habe Freude daran, mein Leben immer wieder neu zu gestalten und ganz eigene Lebensmodelle zu entwickeln.				
Wenn ich alleine im Prozess der Lebensgestaltung nicht weiter komme, suche ich mir Hilfe (z. B. private Gespräche, Coaching, Laufbahnberatung, Orientierungsseminare, Visionsseminare, Selbsthilfebücher etc.).				
Ich spreche immer wieder mit vertrauten Personen über meine neuen Lebensentwürfe.				

Es ist mir bewusst, dass ich mein Leben nach bestimmten Regeln lebe und ab und zu auch mal eine ausgediente Regel verändern muss.				
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

Total Punkte: 10

7. Entscheidungskompetenz	nein	eher nein	eher ja	ja
Ich kenne Methoden, Vor- und Nachteile von Alternativen für mich abzuwägen.				
Es ist mir wichtig, dass jede Entscheidung, die ich treffe, auch zu mir als Person und zu meinen Werten passt.				
Ich beziehe bei meinen Entscheidungen mein direktes Umfeld und dessen Bedürfnisse (z. B. Partner/Familie/soziales Netz) bewusst mit ein.				
Ich gehe Entscheidungsprozesse aktiv an und glaube nicht, dass die Dinge sich entscheiden, wenn ich sie nur lang genug liegen lasse.				
Ich bereite meine Entscheidung gründlich vor, indem ich mir möglichst viele relevante Informationen verschaffe.				
Ich weiß, wie ich zu ausreichend Informationen für meine Entscheidungssituation komme, und kann diese ordnen und strukturieren.				
Ich kann abwarten und einen vermeintlichen Zustand der Entscheidungsunfähigkeit aushalten, bis sich nach einer Reifungszeit die Entscheidung zum richtigen Zeitpunkt einstellt.				
Ich achte bei den verschiedenen Entscheidungsalternativen auf meine Intuition und mein Körpersignale.				
Ich gehe mit der Einstellung auf die Entscheidung zu, dass ich alles Notwendige besitze, um eine für mich richtige Entscheidung treffen zu können und dass ich diese zum richtigen Zeitpunkt treffen kann.				
Ich kann meine Gefühle weitgehend selbst steuern und spontane Handlungsimpulse unterdrücken, so dass ich meine Entscheidung nicht durch Kurzschlussreaktionen boykottiere.				

Total Punkte: 10

8. Selbstmanagementkompetenz	nein	eher nein	eher ja	ja
Ich will meine Lebensziele und Lebensvorstellungen selbst verwirklichen und bin bereit, dafür etwas zu tun.				
Ich arbeite aktiv daran, das, was ich will und das, was andere von mir wollen, in eine gute Balance zu bringen.				
Ich warte nicht, bis mich jemand von außen zum Handeln motiviert, ich weiß, wie ich mich auch in Durststrecken selbst motivieren kann.				
Ich bin gut organisiert und setze klare Prioritäten. Meist kann ich ein von mir gestecktes Ziel in der geschätzten Zeit erreichen.				

Ich kann mich und meine Fähigkeiten gut nach außen vertreten und vor anderen präsentieren.				
Ich suche mir nicht nur kurzfristige, sondern auch mittel- und langfristige Ziele, die meine Persönlichkeit weiterbringen.				
Ich weiß, wie ich ein größeres Ziel in einzelne Schritte zerlege und zu einem Handlungsplan komme.				
Ich setze mich mit psychischen Prozessen auseinander, um zu wissen, wie ich mich selbst führen kann.				
Ich habe die Fähigkeit, Handlungen gedanklich vorwegzunehmen und Schwierigkeiten im Voraus zu bedenken.				
Ich nutze das Flow-Erlebnis bei der Arbeit, um „natürliche Belohnung“ aus der Arbeit zu ziehen und Ergebnisse auf hohem Niveau zu erreichen.				

Total Punkte: 10

9. Ressourcenorientierte Handlungskompetenz	nein	eher nein	eher ja	ja
Auch in undurchsichtigen Situationen und unter komplexen Umständen gelingt es mir erste Teilziele zu formulieren und umzusetzen.				
Ich gehe das Risiko einer Entscheidung oder Handlung ein, auch wenn noch nicht alle Fakten bis ins letzte verfügbar sind.				
Ich weiß, dass wer handelt, auch Fehler macht und habe eine positive Einstellung zum Lernen aus Fehlern.				
In meinen Aktionsplan sind bewusst Zeiten zur Reflexion und für Feedbackschleifen eingeplant.				
Auch wenn es mir schwerfällt, werfe ich untaugliche gewordene Handlungspläne noch einmal über den Haufen und fange von vorne an.				
Die Umsetzung meines Handlungsplans wird bei mir immer wieder durch neue Erkenntnisse verändert und angepasst.				
Ich hole mir den Rat und das Erfahrungswissen von Experten, erlaube mir dann aber selbst mit gesundem Menschenverstand zu entscheiden.				
Wenn mir Fähigkeiten im beruflichen Handlungsbereich fehlen, versuche ich sie mit Fähigkeiten aus anderen Lebensbereichen zu ergänzen (z. B. erstmals Führungsposition, Rückgriff auf Erfahrungen als Trainer im Fußballverein).				
Ich befasse mich aktiv mit Problemlösestrategien und Kreativitätstechniken, um ein großes Handlungsrepertoire vorrätig zu halten.				

Ich kann nach einer Kette von Handlungen das Erreichen von Zielen wertschätzen und feiern.

--	--	--	--

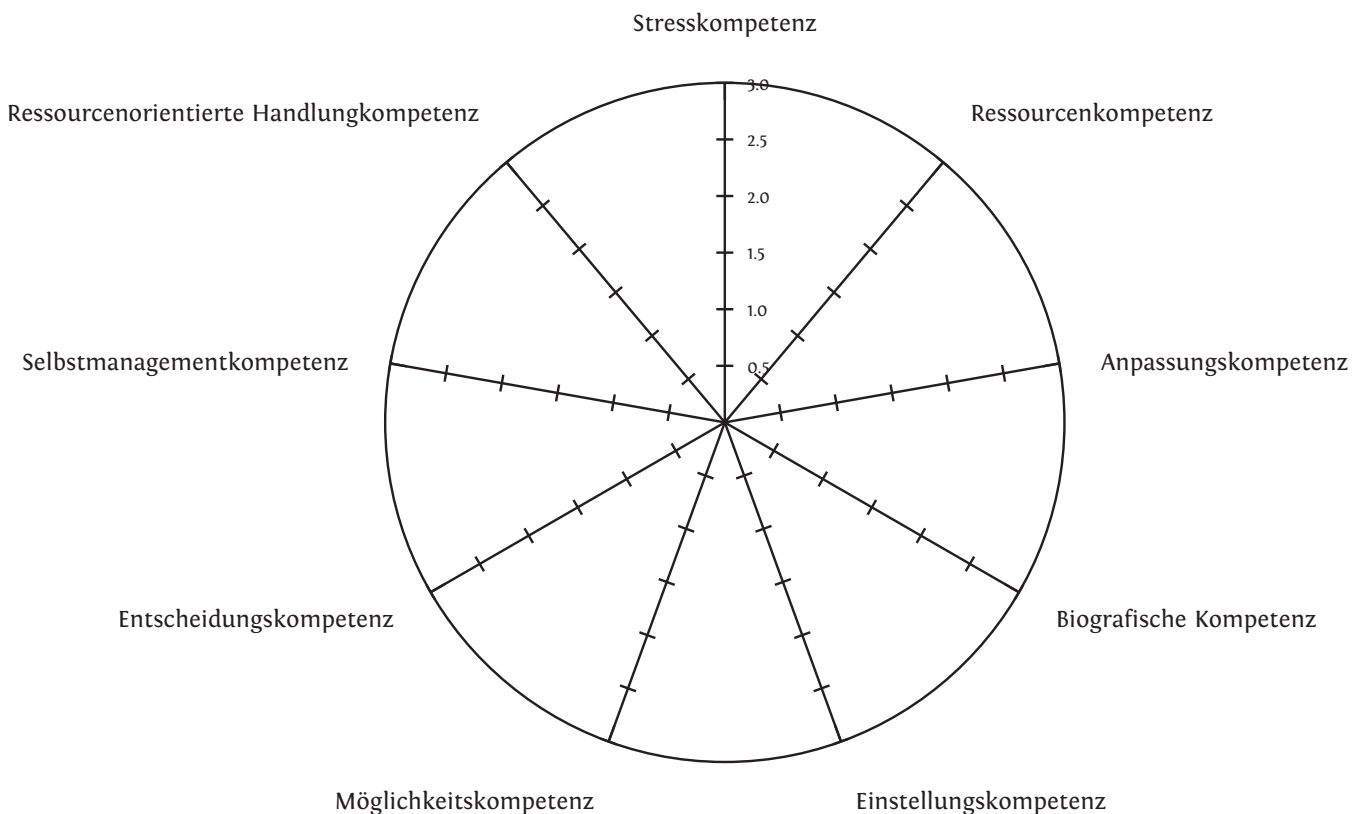
Total Punkte: 10

Auswertung

Die Auswertung ist ein wenig Arbeit. Allerdings haben Sie dann einen guten Überblick über den Stand Ihrer derzeitigen Übergangskompetenzen. Sie sehen auf einen Blick, wo Sie bereits sehr viel mitbringen, aber auch wo Sie noch Entwicklungspotential haben. Ordnen Sie nun Ihrer Einschätzung Werte zu:

- nein 0
- eher nein 1
- eher ja 2
- ja 3

1. Tragen Sie jeweils den Wert in der Spalte zu Ihrem Kreuzchen ein. Addieren Sie dann die Werte jeder Kompetenz
3. Teilen Sie nun den zusammengezählten Wert durch 10 (= Anzahl der Fragen) und Sie haben die Ausprägung ermittelt (maximal möglicher Wert pro Kompetenz = 3)
4. Übertragen Sie jetzt die so ermittelten Ausprägungen in das Netzdiagramm auf die jeweilige Achse der Kompetenz.



Die einzelnen Fähigkeiten werden Ihnen nach und nach im Arbeitsheft näher vorgestellt. Sie haben nun Ihren aktuellen Stand in den einzelnen Übergangskompetenzen erfasst. Nicht alle der Übergangskompetenzen werden bei jedem Übergang benötigt. Sie sind die einzige Instanz, die entscheiden kann, was Ihnen in Ihrem Veränderungsprozess hilft. Holen Sie sich das, was Sie brauchen, um die Veränderungen in Ihrem spezifischen Übergang auf den Weg zu bringen.

1.5 FÄHIGKEITEN, DIE ICH DRINGEND BRAUCHE

Vielleicht haben Sie schon eine erste Idee, welche der oben beschriebenen Fähigkeiten für Ihren aktuellen Prozess sehr hilfreich wären. Bitte kennzeichnen Sie sie farblich entweder im Netzdiagramm oder im Fragebogen.

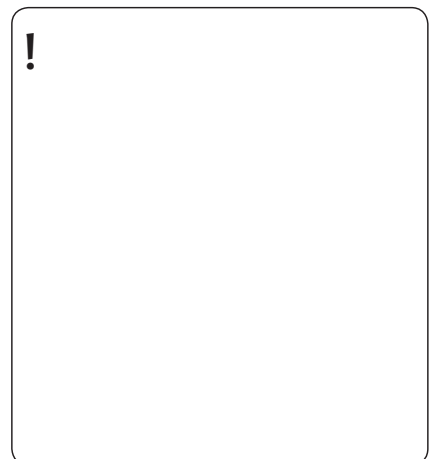
Sicher können Sie nicht alle Fähigkeiten gleichzeitig ausbauen. Kompetenzentwicklung benötigt Zeit und Geduld. Aber lassen Sie sich in Ihrem sozialen Umfeld beschenken, denn wir alle haben ganz unterschiedliche Stärken. Das heißt, was Ihnen im Prozess derzeit fehlt, damit könnten andere Menschen bereits gute Erfahrungen gemacht haben. Fragen Sie Personen, von denen Sie vermuten, dass Sie diese Fähigkeit in ausgebildetem Maß besitzen und lassen Sie sich mit Ideen beschenken, wie Sie einzelne Teilfähigkeiten, die Sie für Ihre aktuelle Situation benötigen, entwickeln könnten.

Ideen:

1.6 FÄHIGKEITEN, DIE ICH ENTWICKELN MÖCHTE

Entscheiden Sie sich für eine der neun Kompetenzen, die Ihnen voraussichtlich für die Bewältigung Ihres Prozesses fehlt, aber die bei Ihnen bisher noch nicht so ausgeprägt ist.

Dann schauen Sie nochmal in die einzelnen Fragen zu dieser Fähigkeit und sammeln Sie hier drei bis fünf Ziele, die zu dieser Fähigkeit und vor allem zu Ihrem derzeitigen Übergang passen. Formulieren Sie sie für sich so lange um, bis Sie sich stimmig anfühlen:



Diese Ziele können Sie gegen Ende des Heftes noch einmal aufgreifen, wenn es um Zielbildung für die nächste Zeit gehen wird.

2 Übergangsprozess

Unterschied zwischen Veränderung und Übergang

Ein Blick auf den Unterschied zwischen Veränderung und Übergang erklärt, warum Übergänge in unserer Gesellschaft und gerade auch im wirtschaftlichen Bereich oft nur ansatzweise oder lückenhaft und damit nicht dauerhaft bewältigt werden. Veränderung ist situationsgebunden. Es gibt die Situation vor der Veränderung, eben den Ist-Zustand und dann die Situation danach, das Neue, das Erstrebenswerte, den Soll-Zustand. Als Übergang wird nun das psychologische Geschehen bezeichnet, das die Innensicht dieser äußeren Situationsänderung darstellt. Dieser Prozess besteht dann allerdings nicht nur aus zwei Phasen, dem Vorher und Nachher, sondern aus drei Phasen, mit denen Sie sich in diesem Workshop intensiv auseinandersetzen.

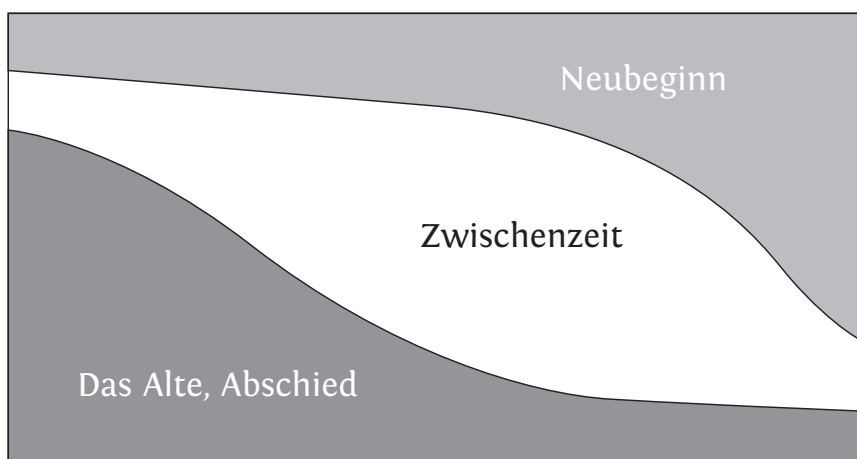
Nur wenn Übergänge bewältigt werden, kann die angestrebte Veränderung auch stattfinden! Oft ist oder scheint es schwierig, sich die angemessene Zeit für einen akuten Übergang zu nehmen, da der von außen herangetragene oder von innen gemachte Veränderungsdruck diese angemessene Zeit als „zu lang“ bewertet. Die Rhythmen der beiden Prozesse Veränderung und Übergang sind nicht synchron. Der Übergang vollzieht sich in einer eigenen Zeit, die lange nicht so steuerbar ist, wie wir uns das wünschen. Denken Sie an Prozesse an der Natur, die Sie auch nicht beschleunigen können, der Sprössling wächst nicht schneller, wenn man an ihm zieht. Lassen Sie sich auf Ihren ureigenen Übergangsrhythmus ein. Das ist in der Tat das Geheimnis, den Prozess schnellstmöglich zu durchlaufen.

Struktur des Übergangsprozesse

Der Übergangsprozess beginnt nicht mit einem Anfang, sondern mit einem Ende, meistens in Form eines Abschieds. Die Person im Übergang muss das Alte loslassen, alte Verhaltensmuster und Identifikationen ablegen und sich verabschieden von einem Stück bewährter Identität. Dann beginnt die Zwischenphase, die, wenn nur die Situation

der Veränderung fokussiert wird, gar nicht sichtbar ist, aber tatsächlich die wichtigste Phase im Übergangsgeschehen darstellt. Dies ist die Phase des „Nicht mehr“ und „Noch nicht“, ein seltsam diffuser Schwebezustand. Er geht mit einer gehörigen Portion emotionaler Verunsicherung, Einbrüchen im Selbstbewusstsein und meist einer komplett vernebelten Sicht des jenseitigen Ufers, also dessen, was da kommen wird, einher. Hier finden je nach persönlicher Bedeutsamkeit des Übergangsgeschehens erhebliche Umstrukturierungsprozesse auf tieferen Ebenen der Persönlichkeit statt.

Akzeptiert die Person im Übergang diese Phase ohne in vorschnelle vermeintlich einfache Lösungsansätze zu fliehen und hält sie den Prozess aus und durch, dann beginnt sich langsam das Neue zu formieren. Der Übergangsprozess gleicht so einem kreativen Prozess: Nach einer ausgeprägten Phase der Inkubation, der Reifezeit, entsteht ein tragfähiger Neuentwurf, der dann behutsam in die Persönlichkeit integriert und in ersten Schritten gelebt wird.



Grafik 1: Bridges 2002, S. 5, Übersetzung M. Nohl

Die drei Phasen lassen sich nicht deutlich voneinander abgrenzen. Eine Phase dominiert zwar meistens, doch eigentlich sind es eher drei Prozesse, die zeitgleich in unterschiedlichen Intensitäten stattfinden.

Emotionen in den einzelnen Phasen

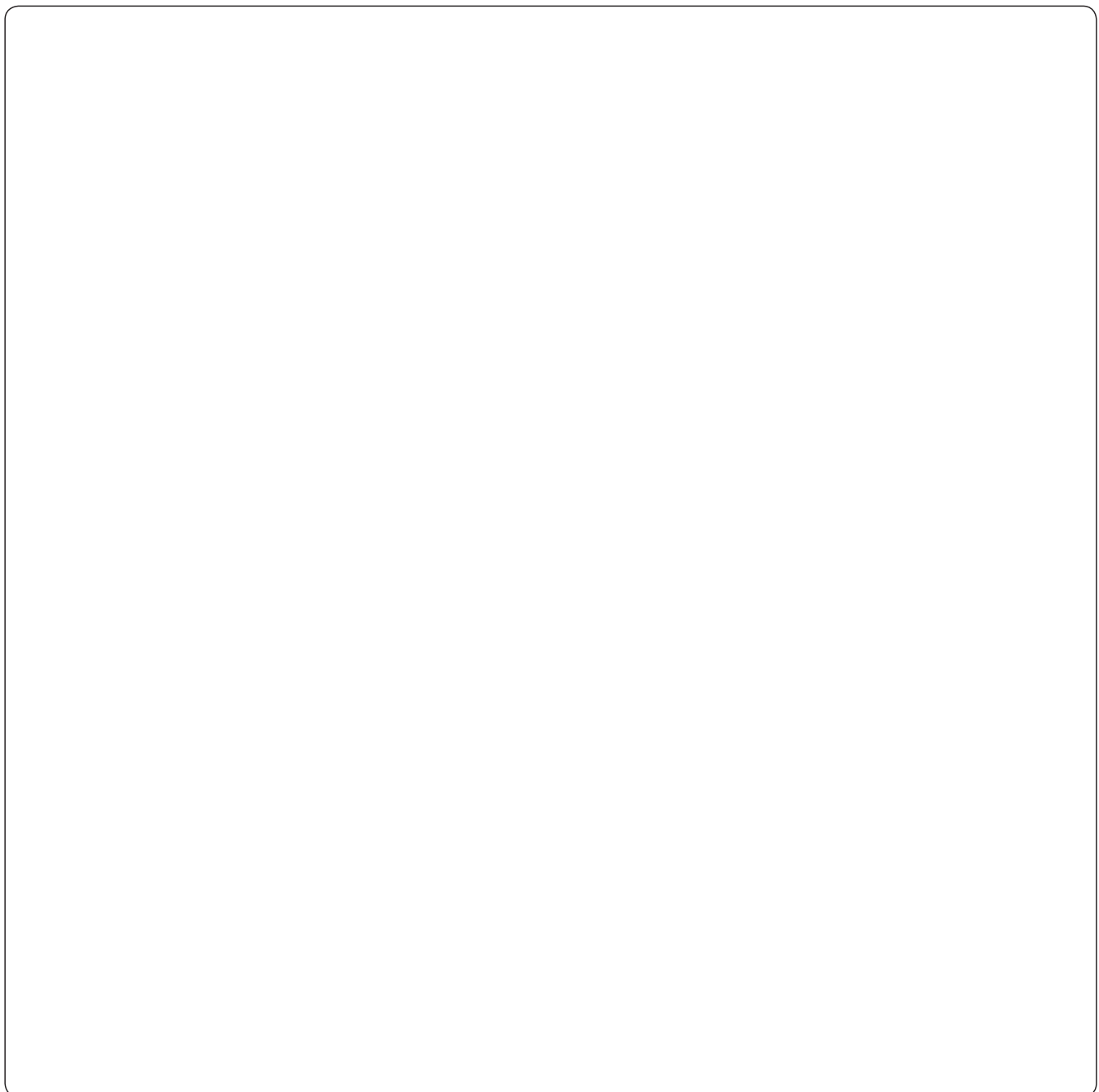
Wenn es Ihnen gelingt, Ihren Übergangsprozess und den oft von außen an Sie herangetragenem Veränderungsprozess voneinander getrennt zu sehen, dann schreiben Sie zum Beispiel nicht den neuen Dingen und Verhaltensweisen die unangenehmen Gefühle zu, sondern wissen, die entstammen häufig dem inneren Prozess. Wenn Sie verstehen, dass viele Ihrer Gedanken und Gefühle dem Prozess zuzuschreiben sind und als „ganz normal“ einzuordnen sind, dann können Sie sich auch darauf verlassen, dass es nach Phasen der Un-

sicherheit und gar Verzweiflung wieder bergauf geht und sich mit Zuversicht und Energien und neue Perspektiven entwickeln werden.

2.1 MEINE EMOTIONEN IM ÜBERGANGSPROZESS

Nehmen Sie farbige Stifte zur Hand. Schreiben Sie alle positiven und negativen Gefühle auf, die Sie gerade im Hinblick auf Ihre aktuelle Situation haben. Wenn Sie möchten, können Sie dabei gerade die Farben verwenden, die Ihre Gefühle ausdrücken oder einfach nur ein abstraktes Bild malen.

Für eher technisch Versierte: Sie können auch auf www.wordle.net eine Wortkarte Ihrer Gefühle anlegen, ausdrucken und hier einkleben.



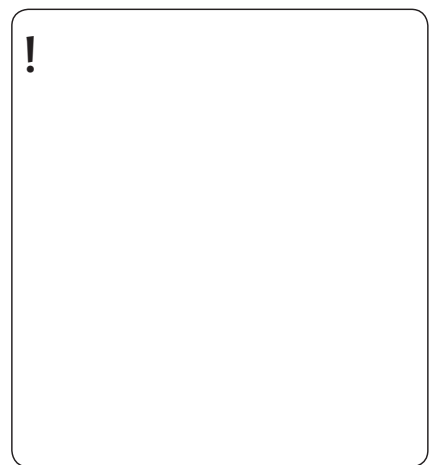
2.2 EMOTIONEN IN DEN ÜBERGANGSPHASEN

Versuchen Sie dann, diese Gefühle schwerpunktmäßig einer der drei Übergangphasen zuzuordnen. Dazu können Sie sie in die unten stehende Tabelle einordnen. So erkennen Sie, wo Sie sich vermutlich gerade im Übergangsprozess befinden. Ihren Standort im Prozess können Sie gerne als Strichmännchen in die Grafik oben oder in die Tabelle einzeichnen.

Wenn Sie erkennen, dass bestimmte Gefühle zu bestimmten Phasen des Übergangsprozesses dazugehören, können Sie besser mit den teilweise befremdlichen Emotionen umgehen.

Sie stehen nicht alleine da. Gerade Menschen, die ihr Leben ansonsten gut im Griff haben, sind oftmals verstört aufgrund der Heftigkeit der Gefühle. Aber diese gehören ganz einfach dazu. Gut zu wissen, dass sie wieder vorbeigehen und dass sie nicht selten ihre Funktionen haben, beispielsweise uns durch den Prozess zu tragen...

Gleichzeitig ist es sinnvoll, wenn Sie sammeln, was für Sie in der jeweiligen Phase hilfreich sein könnte, z. B. Gespräche führen, sich in Geduld üben, Nervennahrung im Haus haben etc. Fragen Sie auch hierzu wieder Personen Ihres Vertrauens, was ihnen hilft. Sie selbst suchen sich dann einfach wieder das für Sie Beste aus dieser Sammlung von sogenannten Coping-Strategien aus:



	<i>Abschied</i>	<i>Zwischenzeit</i>	<i>Neubeginn</i>
Gefühle			
Maßnahmen			

Auch wenn Sie schon eine Strecke im Übergangsprozess zurückgelegt haben, ist die Phase des Abschieds doch meist noch nicht vollendet. Zu allen Zeiten und in den meisten Kulturen werden Rituale gepflegt, die Übergänge einleiten oder beenden. Diese Ritualkultur ist in unserem Kulturraum bisweilen verlorengegangen, auch wenn sie derzeit beispielsweise in Firmen und Familien wiederbelebt wird. Denken auch Sie über geeignete Rituale nach, mit denen Sie sich den Abschied erleichtern können, hier einige Anregungen:

- ▶ Bei Ereignissen eignet sich: aufschreiben („mich behindert..., mich stört..., es tut mir leid, dass...“). Das Ergebnis können Sie ablegen (Album), vernichten (verbrennen, vergraben).
- ▶ Zum Abschied von Gedanken, Zweifeln, Ängsten, Energieräubern bietet sich an: ebenfalls aufschreiben, dann wählen Sie symbolische Handlungen, die passen (z. B. den Fluss runter schicken, versenken, in den Wind streuen).
- ▶ Für Personen, die Sie verabschieden wollen: Symbolisieren Sie diese mit einem Bild oder Gegenstand. Dann geben Sie ihnen einen Ehrenplatz (z. B. als gerahmtes Bild) oder Sie tragen das Symbol weg (z. B. in den letzten Winkel, in den Wald etc.).

2.3 MEIN ABSCHIEDSRITUAL

Finden Sie für sich ein Abschiedsritual, wie Sie sich von dem, was Sie im Übergang hinter sich lassen müssen oder wollen, verabschieden können.

Setzen Sie sich einen Termin, wann Sie das Ritual begehen wollen, wenn Sie nicht gleich dazu kommen und tragen Sie diesen in Ihren Kalender ein.

Mein Abschiedsritual:

Termin:

3 Stress reduzieren (Stresskompetenz)

Stress setzt sich aus verschiedenen Faktoren zusammen: *Stressoren* sind die äußeren Umstände, die eine stressbehaftete Situation erzeugen. Es handelt sich dabei meist um unbekanntere Situationen, die in geringem Ausmaß von den Betroffenen kontrolliert werden können oder um komplexe Prozesse, deren Ende nicht überschaubar werden kann. Dabei spielt es natürlich auch eine Rolle, wie wichtig Ihnen der Lebensbereich ist, in dem die stressige Situation auftritt.

Als häufige Stressoren in beruflichen Übergängen nennt der Stressforscher Kaluza Leistungsstressoren wie Zeitdruck, Überforderung oder Unterforderungen, Unsicherheit über Art und Umfang der geforderten Leistung beispielsweise bei betrieblichen Umstrukturierungen etc. Darüber hinaus beschreibt er soziale Stressoren wie Konkurrenz, Isolation, Konflikte am Arbeitsplatz und zuhause in Folge der Veränderungen durch den Übergang.

Stressreaktionen bezeichnen alle Prozesse, die bei der vom Stress betroffenen Person als Antwort auf einen Stressor in Gang kommen. Diese Reaktionen können sich körperlich zeigen oder in dem, wie Sie in der Situation handeln oder auch „nur“ als Gefühle situationsbegleitend auftreten.

Stressverstärker beeinflussen das Auftreten einer Stressreaktion. Sie stellen den individuellen Anteil der Betroffenen am umfassenden Stressgeschehen dar. Über persönliche Motive, besondere Einstellungen oder Bewertungen, wirkt die gleiche Situation auf verschiedene Individuen in unterschiedlichem Maße stressauslösend. In der Stressforschung finden sich beispielsweise folgende Stressverstärker: Der Hang zum Perfektionismus und die mangelnde Akzeptanz der eigenen Leistungsgrenzen, eine Art Einzelkämpfermentalität, bei der Unterstützung von anderen nicht in Erwägung gezogen und/oder gar abgelehnt wird oder die Flucht in Aktivitäten vor unangenehmen inneren Bewältigungsprozessen.



3.1 MEINE STRESSFAKTOREN *nach Kaluza*

Sichten Sie die Aspekte, die Sie derzeit in Ihrer besonderen Situation am meisten stressen, indem Sie im Fragebogen die passenden Felder ankreuzen. Dabei lernen Sie, das Ausmaß und die Höhe Ihres derzeitigen Stresszustands einzuschätzen.

Was fällt Ihnen besonders auf, wenn Sie die drei Bereiche anschauen, wodurch geraten Sie hauptsächlich in Stress?

Äußere Stressfaktoren	Stimmt genau	Stimmt manchmal	Stimmt nicht
Überall ist Hektik, jeder tut enorm beschäftigt, ist plötzlich unentbehrlich.			
Meine Familie macht Druck, weil ich zu viel Zeit mit Arbeit verbringe.			
Ich komme mit meinen alten und neuen Aufgaben zeitlich nicht rum.			
Ich bin unzufrieden mit der Rolle, die man für mich ausgesucht hat.			
Eigentlich sollte ich loyal sein, bisher hat das Unternehmen mich immer unterstützt.			
Immer öfter schmerzt der Rücken, habe ich Sodbrennen, schlafe ich schlecht o. ä.			
Wenn ich bei der Firma bleiben will, muss ich einen Umzug in Kauf nehmen.			
In meiner Ehe läuft es gerade gar nicht gut und nun auch noch diese Veränderungen.			
Die neue, mir angetragene Aufgabe wird mich vermutlich überfordern.			
Es ist so eine Unzufriedenheit und so viel Spannung in den Pausen.			
Ständig gibt es Zusatzveranstaltungen, um uns die neuen Dinge schmackhaft zu machen, darunter leidet das Tagesgeschäft.			
Ich weiß nicht, ob ich gehen oder bleiben soll.			
Noch ein neues Programm/einen neuen Arbeitsprozess hätte ich jetzt nicht gerade gebraucht.			
Die Stimmung in der Abteilung wird auch immer mieser, weil keiner weiß, wer bleibt und wer nicht.			
Irgendwie bin ich schon lange nicht mehr gelobt worden für den Einsatz, den ich hier zeige.			
Es sind viel zu viele Infos, mit denen sie uns hier bombardieren, das kann ich gar nicht mehr aufnehmen.			
Innere Stressfaktoren/stressverschärfende Gedanken	Stimmt genau	Stimmt manchmal	Stimmt nicht
Ich will oft alles auf einmal machen.			
Ich strenge mich an, meinen Job so perfekt wie möglich zu machen.			
Ich erledige die Dinge am besten alle sofort.			
Ich will die anderen nicht gerne enttäuschen.			
Ich muss alles unter Kontrolle haben.			

Noch eine Umstrukturierung schaffe ich nicht.			
Wenn es nicht so ist, wie ich das will, ist es eine Katastrophe.			
Ich kriege das schon alleine hin.			
Alle wollen etwas mir, was ich sowieso nicht kann.			
Ich möchte gerne vorne bei den ersten sein, die den Prozess geschafft haben.			
Das kann ja alles gar nicht klappen, das hat doch letztes Mal schon nicht funktioniert.			
Wenn ich das aber nicht will, dann muss ich das vermeiden, koste es, was es wolle.			
Ich halte diese ganze Belastung nicht mehr aus.			
Ich finde es ganz schlimm, wenn ich nicht weiß, was mich erwartet.			

Stressreaktionen	Stimmt genau	Stimmt manchmal	Stimmt nicht
Ich bin ständig erkältet oder sonstwie krank und komme gar nicht mehr auf die Beine.			
Irgendwie bin ich immer müde und habe zu nichts mehr Lust.			
Ich kann mich zunehmend weniger konzentrieren bei der Arbeit und in Gesprächen und habe öfter mal Blackouts.			
Ich habe nicht mal mehr Lust, mich nach der Arbeit mit Leuten zu treffen oder jemanden anzurufen.			
Ich werde immer ungeduldiger und nervöser und weiß gar nicht, was ich zuerst anpacken soll.			
Ich brauche immer mehr meiner Suchtmittelchen (z. B. Zigaretten, Schokolade, Kaffee, aufputschende oder beruhigende Getränke, Medikamente, schnellen Sex).			
Ich vergesse zunehmend etwas, verlege Dinge oder stoße mich irgendwo an.			
Ich fühle mich ständig von irgendetwas oder irgendjemandem getrieben.			
Ich bin nur noch unzufrieden oder ärgerlich, was die alles mit uns machen.			
Eigentlich fühle ich mich nur noch hilflos und überfordert und weiß nicht, wie ich die Situation handhaben soll.			
Mir gehen immer die gleichen Gedanken und Zukunftssorgen durch den Kopf und hindern mich am Einschlafen.			

Maßnahmen gegen den Stress

Das folgende Notfall-Programm hilft in fast allen stressigen Situationen. Allerdings sollten Sie es in einfacheren Situationen ein- bis zweimal geübt haben, damit Sie sich dann auch in richtig stressigen Situationen daran erinnern und es anwenden können.

3.2 ANTI-STRESSPROGRAMM TRAINIEREN

Nehmen Sie sich heute vor, das Notfallprogramm einmal in einer schwierigeren Situation anzuwenden, auch wenn Sie noch lange nicht von der Situation überfordert sind.

Machen Sie sich hier kurz Notizen, wenn Sie es angewendet haben. Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht? Was hat sich verändert?

Das Anti-Stress-Programm

1. *Annehmen*: Machen Sie den Realitätscheck

- ▶ Versuchen Sie die Realität so zu sehen, wie sie ist und reden Sie sie nicht schön oder biegen Sie sich sie nicht zurecht.
- ▶ Nehmen Sie auch die eigenen Stressreaktionen wahr und überspielen Sie sie nicht oder spielen Sie sie nicht herunter.

2. *Abkühlen*: Entspannen Sie sich ganz bewusst, nachdem Sie Ihre Stressreaktion wahrgenommen haben.

Entschließen Sie sich dazu, Ihre emotionalen Stressreaktion („mir schwillt der Kamm“, „gleich platzt mir der Kragen“, „jetzt mach ich aber nicht länger mit“ „gleich geh ich denen an die Gurgel“) in den Griff zu bekommen, indem Sie beispielsweise:

- ▶ bewusst auf das Fließen des Atems achten, einige tiefere Atemzüge nehmen, dabei das Ausatmen verlängern
- ▶ ein erstes Ablenkungsmanöver starten: die Wahrnehmung nach außen lenken, irgendetwas genau studieren (eine Person, einen Baum, ein Buch)

- ▶ folgende Körperpartien kontrollieren: Ist der Kiefer locker; sind die Stirn und die Stelle zwischen den Augenbrauen entspannt; kann ich die Schultern etwas lockern und nach außen und hinten fallen lassen; einmal kräftig den Bauch einziehen und dann entspannt nach außen gehen lassen.
3. *Analysieren*: Schätzen Sie die Situation innerlich möglichst schnell ein:
- ▶ Können Sie an der Situation aktuell etwas ändern?
 - ▶ Wenn ja, ist es Ihnen die Sache auch wert? Dann handeln Sie.
 - ▶ Wenn Sie nichts ändern können, oder die Sache es Ihnen nicht wert ist, dann lenken Sie sich bewusst ab (s. nächster Schritt).
4. *Aktion oder Ablenkung*:
- ▶ Wenn Ihre Analyse ergeben hat, dass Sie handeln wollen, tun Sie das ohne Aufschub: setzen Sie beispielsweise Grenzen, sagen Sie, was Sie bereit sind zu tun und was nicht; sagen Sie jemandem möglichst sachlich, fair und in Ich-Botschaft die Meinung; suchen Sie Verbündete oder holen Sie sich beispielsweise beraterischen oder rechtlichen Beistand.
 - ▶ Wenn Sie nicht handeln wollen, dann betreiben Sie aktive Ablenkung: z. B. indem Sie auf die Toilette gehen, kaltes Wasser über Ihre Hände fließen lassen; kauen Sie ein Kaugummi oder lutschen Sie ein Bonbon, konzentrieren Sie sich auf den Geschmack; lesen Sie etwas, das mit der Thematik gar nichts zu tun hat; rufen Sie eine Person Ihres Vertrauens an, genießen Sie es, einfach nur ihre Stimme zu hören; gehen Sie eine Runde spazieren und achten Sie auf die Geräusche um Sie herum; hören Sie ein für Sie entspannendes Musikstück.

Stress als Frage der Einstellung

In der Stressforschung wird immer wieder nach Merkmalen und Eigenschaften von Personen gesucht, die belastende und stressige Lebenssituationen besser bewältigen als andere. Ein Konzept ist das der Stress-Resistenz (Hardiness). Die Wissenschaftler Kobasa und Maddi konnten nachweisen, dass Menschen mit den nachfolgenden Eigenschaften und Einstellungen deutlich gesünder blieben nach der Bewältigung einer für sie kritischen Übergangssituation als andere:

- ▶ *Engagement und Selbstverpflichtung (Commitment)*: Die Personen übernehmen Verantwortung für ihr Leben, verpflichten sich ihren Zielen und halten das, was sie tun, auch für ihr soziales Umfeld für wichtig.

DIE LETZTE
DER MENSCHLICHEN
FREIHEITEN
BESTEHT IN DER WAHL
DER EINSTELLUNG
ZU DEN DINGEN

Victor Frankl

- ▶ *Kontrolle*: Diese Menschen haben ein hohes Maß an Überzeugung, dass sie die Dinge irgendwie in den Griff bekommen und sind der Ansicht, die Umstände innerhalb vernünftiger Grenzen beeinflussen zu können.
- ▶ *Herausforderung*: Veränderung wird als Chance und Herausforderung angegangen. Das umfasst auch die Eigenschaft, Ungewissheiten auszuhalten und sich Neuem aktiv zuzuwenden. Stress gilt als Möglichkeit für persönliches Wachstum.

Die ursprünglich belastenden Prozesse werden als natürliche Veränderungen, ungeachtet ihres Stressfaktors als bedeutsam und interessant eingeschätzt. Eine derartige Haltung setzt ein stabiles Selbstbewusstsein und eine Art Gelassenheit voraus. Diese beiden Faktoren spielen eine Schlüsselrolle, ob Menschen in hohen Belastungen gesund bleiben oder nicht.

Diese Gelassenheit und das Selbstbewusstsein zu entwickeln, damit Sie die obengenannten drei Haltungen ausbilden oder durchhalten können, sind zugegebenermaßen eine Lebensaufgabe. Allerdings können Sie damit buchstäblich in jedem Moment anfangen. Hierin liegt meines Erachtens der Schlüssel zur Stressbewältigung: Leben Sie zunehmend im Augenblick. Wenn Sie das immer wieder tun, nehmen Ihre Zukunftssorgen ab. Auch das, was in der Vergangenheit nicht so gut gelaufen ist, belastet Sie nicht mehr. Jeder Augenblick für sich kann gut bewältigt werden, oder? In einem Augenblick können sich keine unangenehmen, stressbegleitenden Gefühle von Panik, Ärger oder ein Gefühl von Unzulänglichkeit ausbreiten, dafür ist er viel zu kurz. Wenn Sie sich auf den Augenblick mit seinen Sinneseindrücken konzentrieren (übrigens eine vielgerühmte Glückstrategie), nimmt Ihr Stresspegel schlagartig ab, denn die Welt verlangsamt sich wieder.

4 Ressourcen sichten (Ressourcenkompetenz)

Während Stress uns verletzlich macht und schwächt, stärkt die Auseinandersetzung mit Ressourcen und gibt Kraft. Schwächen und Defizite, die im Übergangsprozess so plötzlich an die Oberfläche drängen, geraten in den Hintergrund. Der Fokus wird auf das gerichtet, was da ist, auf das, worauf auch im akuten Übergang gebaut werden kann. Das Sammeln und Sichten der Ressourcen ist so kein Selbstzweck und auch kein Luxus, sondern die Basis für das Bewältigen Ihres Übergangsprozesses.

Arten von Ressourcen

Was genau sind denn nun Ressourcen? Ressourcen lassen sich in verschiedene Bereiche gliedern. Hier ein Vorschlag zur sinnvollen Einteilung:

1. Materielle Ressourcen beziehen sich auf materielle (Grund-)Bedürfnisse wie Nahrung, Kleidung, Wohnen.
2. Soziale Ressourcen setzen sich zusammen aus der Unterstützung, die eine Person aus ihrem sozialen Umfeld (Familie, Freundeskreis, Arbeit, Beteiligung an gesellschaftlichen Gruppierungen) erhält.
3. Körperliche Ressourcen sind bedingt durch die körperliche Verfassung einer Person, z. B. Alter, Gesundheit, Belastbarkeit, Aussehen, Energie. Sie spielen oft eine Schlüsselposition, damit die anderen Ressourcen zum Einsatz kommen können
4. Psychische Ressourcen setzen sich aus Eigenschaften, Fähigkeiten und Einstellungen zusammen, die helfen, das Leben gut zu bewältigen. Hierzu gehören auch Dinge, die Lebenssinn geben und motivieren.
5. Fachliche Ressourcen werden hier zusammengefasst als die Verfügbarkeit von Zeit, Bildung, Wissen und übertragbaren Fähigkeiten. Diese Ressourcen ermöglichen es, sich mit ihnen wiederum andere Ressourcen zu erschließen.

Resourcing, das Schöpfen aus den eigenen Quellen, gilt als eine der zentralen Antworten auf die großen Herausforderungen der heutigen Zeit an die Individuen. Es besteht zunehmend der Anspruch an jeden einzelnen Menschen, ihre oder seine Ressourcen zu pflegen und zu optimieren, sich gar weitere Ressourcen möglichst selbständig zu erschließen und permanent dranzubleiben, sie auszubauen.

Was geschieht, wenn Sie die Arbeit an Ihren Ressourcen vernachlässigen und schleifen lassen? Der amerikanische Belastungsforscher Hobfoll hat herausgefunden, dass Menschen Ressourcen aktiv ausbauen müssen, damit es nicht zum Ressourcenabbau und -verlust kommt. Ressourcen scheinen die Tendenz zu haben, sich bei denen anzuhäufen, die sowieso schon mit einem großen Ressourcenvorrat ins Rennen gehen. Die Erweiterung der Bewältigungsstrategien und -kompetenzen in Übergangssituationen lässt sich also als präventiver Aufbau von Ressourcen beschreiben.



Ressourcen aktivieren und erweitern

Wie gelingt es Ihnen nun, Ihre Ressourcen aktiv auszubauen? Stellen Sie sich vor, Sie besitzen einen Ressourcenpool. Aus diesem Pool werden nun jeweils die Ressourcen gezogen, die Sie benötigen, um Ihre aktuelle Situation zu bewältigen. Wenn sich im Verlauf des Übergangsprozesses Ziele oder Zwischenziele bilden, dann sollten Sie die Ressourcen erkennen, die Ihnen helfen, diese Ziele auch umzusetzen. Stellen Sie sich nun weiterhin vor, Ihr Gehirn baut für jeden Bewältigungsprozess ein eigenes neuronales Netz auf. Das sind Verschaltungen, die Sie verstärken können, damit Ihr Ziel, eben die Bewältigung, so im Gehirn eingepägt ist, dass alle Bahnungen die Verwirklichung dieses Ziels unterstützen. Die Plastizität des Gehirns dient ja dazu, dass sich der Mensch immer wieder neu an Anforderungen aus seiner Umwelt anpassen kann. Ihre Verschaltungen können Sie bewusst beeinflussen, indem Sie Ihr Gehirn mit Informationen, die zu Ihrem Ziel passen, versorgen. Diese Informationen sollten möglichst viele Ebenen ansprechen. Damit würde Ihr Ziel laut den Psychologen Storch und Krause „multicodiert“. Diese Ebenen sind in den unten genannten Ressourcenbereichen schon angelegt: Die Ressourcen der äußerlich-materiellen Bedingungen, körperliche, soziale, psychisch-emotionale und kognitive Ressourcen. Ressourcen stehen Ihnen übrigens erst zur Verfügung, wenn Sie sie als solche erkannt haben.



4.1 MEINE AKTUELLEN ÜBERGANGSRESSOURCEN

Schreiben Sie Ihren Namen in die Mitte des Feldes. Sammeln Sie in einem ersten Schwung alle Ressourcen, die Sie voraussichtlich zur Bewältigung Ihres Übergang bereits mitbringen. Ergänzen Sie dann in einer zweiten Farbe, welche Ressourcen Sie erweitern und ausbauen wollen und müssen, um Ihren Übergangsprozess in Ihrem Sinne zu gestalten. Schreiben Sie erste Ideen dazu, wie Sie den Ressourcenausbau verwirklichen könnten.

Finden Sie für jeden Ressourcenbereich ein positives Symbol (eine Postkarte, ein Kleidungsstück, einen Kühlschrankmagneten etc.). Platzieren Sie diese kleine Sammlung gut sichtbar in Ihrer Wohnung, so dass Sie täglich an Ihre Kraftquellen erinnert werden, auf die Sie zurückgreifen können, wenn es mal schwierig wird.

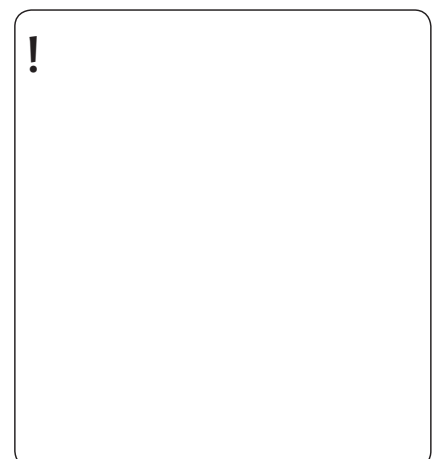
Materielle Ressourcen:

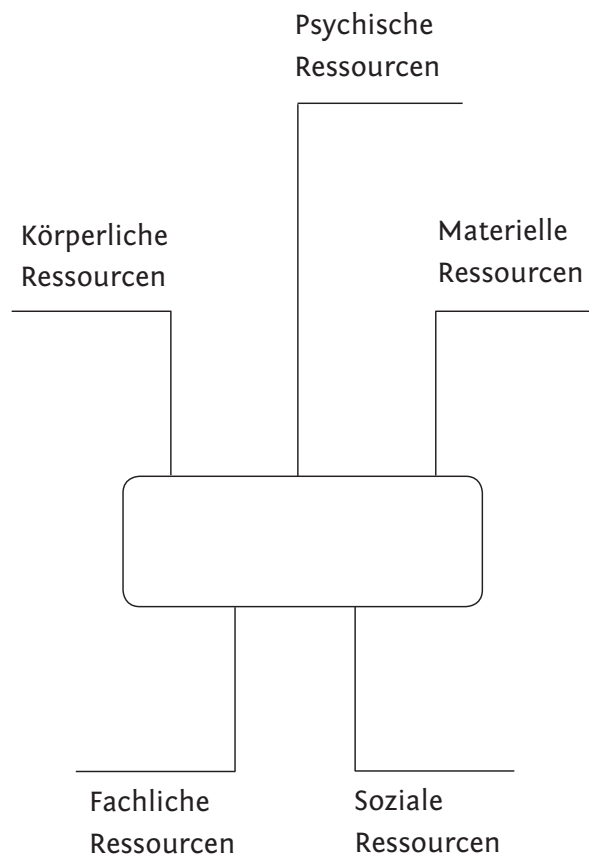
Soziale Ressourcen:

Körperliche Ressourcen:

Psychische Ressourcen:

Fachliche Ressourcen:





5 Anpassung neu denken (Anpassungskompetenz)

Aktive Anpassung

Anpassung soll in diesem Kapitel verstanden werden als die gelingende Balance zwischen äußeren Anforderungen und inneren Bedürfnissen. Sie sehen schon, es geht um aktive Anpassung im Gegensatz zur reaktiven Form. Aktives Anpassen heißt, dass ich bereit bin, alte Muster zu verlernen. Die neuen Muster, an denen ich mich orientiere, müssen der aktuellen Situation gerecht werden und brauchbar sein. Viele alte Denkmuster führen in Übergangssituationen in Sackgassen. Die Balance kippt dann, wenn wir uns in eine Haltung oder Ansicht verrannt haben, die sich früher einmal als hilfreich erwiesen hat, heute aber nicht mehr funktioniert. Manchmal geht es eben auch darum, eine für den derzeitigen Zeitpunkt befriedigende Lösung, einen gangbaren Weg, zu entwickeln und nicht auf die endgültige und optimale Lösung zu warten.

Die Psychologin Kast weist darauf hin, dass leider gerade in krisenbehafteten Situationen die notwendige Flexibilität im Umgang mit dem Leben fehlt. Wenn es nun in der schwierigen Übergangssituation gelingen würde, die Forderung nach Flexibilität nicht als Forderung von außen, also als fremdgesteuert aufzufassen, sondern Flexibilität etwas wäre, das sozusagen als natürlicher Prozess auch das eigene Bedürfnis erfüllen würde, dann würde man sich mit der Anpassung doch leichter tun, oder?

Resilienz

Der Begriff der Resilienz beschreibt ein Bündel an Einstellungen und Fähigkeiten, die Menschen aufweisen, die auch in Belastungssituationen handlungsfähig bleiben:

- ▶ Diese Menschen betrachten Krisen und Übergänge als zum Leben dazugehörig und als lösbares Problem.
- ▶ Sie nehmen eine Langzeitperspektive ein und lassen sich nicht kurzfristig verunsichern.
- ▶ Sie akzeptieren die verwirrenden und unangenehmen Gefühle, die mit dem Prozess verbunden sind und lassen sich Zeit bei der Bewältigung.
- ▶ Sie können ihre Situation aushalten und reflektieren und spontane emotionale Impulse kontrollieren.
- ▶ Sie nehmen eine mehrdeutige Situation, die sie nicht spontan lösen können, erst einmal gelassen hin.



- ▶ Diese Menschen besitzen eine Art elastische Widerstandsfähigkeit, durch die sie flexibel und situationsangemessen auf die augenblicklichen Anforderungen reagieren.

Gelingende Anpassungsprozesse zwischen äußeren Anforderungen und inneren Bedürfnissen werden auch als win-win-Situation bezeichnet.

Also – drücken Sie Ihre Ziele und Bedürfnisse nicht verbissen durch, sondern achten Sie auf die Bedürfnisse und Anforderungen, die von außen an Sie gerichtet werden. Nehmen Sie auch die Interessen Ihres beruflichen oder sozialen Umfelds wahr. Dann haben Sie eine Verhandlungsbasis. Nehmen Sie bei Konflikten die Lösung ins Visier, dann wird automatisch Zusammenarbeit erforderlich. Wenn der Fokus hingegen auf dem Problem liegt, sind alle damit beschäftigt, sich ins beste Licht zu rücken und den anderen die Schuld zu geben. Damit erreicht man jedoch nur Stagnation und gelingende Anpassungsprozesse rücken in weite Ferne.

Zusammenfassend gesprochen bedeutet Flexibilität nicht, dass Sie alles tun, was Ihnen jemand von außen anordnet. Sondern Flexibilität im Sinne der aktiven Anpassung bedeutet, dass Sie so auf eine Situation oder Herausforderung reagieren können, dass es Ihnen dabei gut geht, aber Ihre Lösung oder Ihr Handlungsansatz zu Ihrem Umfeld passt. Flexibilität beginnt dabei tatsächlich im Kopf. Schneiden Sie Ihre Gedanken nicht zurecht, weil sich das gehört, weil wir das schon immer so gemacht haben, weil alles andere zu vermessen wäre usw. Beobachten Sie, wie viel Freiheit über zugelassene Flexibilität im Kopf in Ihr Leben treten kann.

Mut und Risikobereitschaft

Aktive Anpassung bedeutet eben auch, die Komfortzone zu verlassen, in der Sie es sich gerade in den letzten Monaten oder gar Jahren gemütlich gemacht haben. Sie begeben sich auf die Reise in unbekannte Gefilde, Sie verlassen vertrautes Terrain und dazu benötigen Sie Mut und Risikobereitschaft. Auch diese Eigenschaften lassen sich im Alltag wunderbar trainieren.

Die meisten Menschen haben Angst vor Veränderungen. Oft äußert sich diese nur in einem leichten Unbehagen. Doch das genügt, damit wir Situationen meiden, die uns Veränderungen abverlangen. Was wäre aber, wenn wir Veränderungen als lustvoll erleben und uns als Personen kennen lernen, die es genießen, sich bewusst immer wieder in Situationen zu begeben, bei denen wir etwas anders machen müssen bzw. dürfen als sonst?

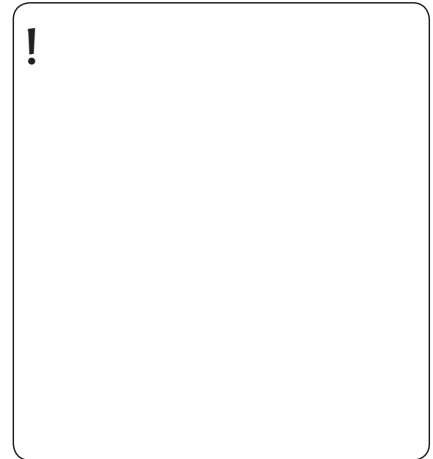
5.1 VERÄNDERUNGSMUSKEL TRAINIEREN *nach Nick Baylis*

Beginnen Sie damit, dass Sie eine Sache am Tag bewusst anders machen als gewohnt. Kämmen Sie sich mit der anderen Hand. Kaufen Sie eine andere Sorte Joghurt, grüßen Sie jemanden freundlich, den Sie nicht so leiden können, fahren Sie einen Umweg von der Arbeit nach Hause etc.

Spüren Sie dabei in das Gefühl hinein, das entsteht, wenn die erste Unannehmlichkeit überwunden ist: Bei mir ist es ein kleines Kribbeln, eine angenehme Aufregung aber auch Stolz: Ja, ich kann es, auch ich bin veränderungsfähig ...

Kleine Veränderungsideen:

Wurde Ihr Veränderungsmuskel im Kleinen trainiert, können Sie sich immer größeren Herausforderungen stellen – und das ist ein richtig gutes Gefühl.



6 Übergangserfahrungen reflektieren

(Biografische Kompetenz)

Biografische Erfahrungen

Wenn äußere Sicherheiten im Übergangsprozess wegbrechen, bleibt oft nur, dass wir uns selbst Sicherheit geben müssen – und wenn wir Glück haben, über ein gutes soziales Netzwerk verfügen, das uns trägt und unterstützt. Sie als Person können sich innere Sicherheit geben, wenn Sie sich ihrer selbst sicher sind. Sich selbst sicher sind Sie dann, wenn Sie sich mit Ihrer Geschichte gut kennen und annehmen gelernt haben. Diese biografische Kompetenz ist die Fähigkeit zur Orientierung an den eigenen Lernprozessen, die Sie bereits in der Breite und Tiefe Ihres Lebens durchlaufen haben. Und das waren ja nicht wenige!

Als Grundvoraussetzung eines guten Veränderungsmanagements erkennen Sie Ihre Erfahrungen an und bilanzieren und sortieren sie. Dann entscheiden Sie aktiv, was Sie davon beibehalten wollen oder was Sie in Ihrem Leben anders gestalten, anders aus- oder aufbauen möchten. Ihre Biografie bildet dabei die Folie, auf der Ihre Zukunft denkbar wird.

Zu dieser biografischen Betrachtung gehören aber auch einige kleine Abschiede (ja, schon wieder...). Altes, Ausgedientes verabschieden zu können, gewährleistet oftmals die Kontinuität dessen, was wirklich wichtig ist. Auf der Ebene der Identität betrachtet, müssen Sie immer wieder Teile von sich verabschieden, damit das Ganze – die Psychologen nennen das Ihre Integrität – erhalten bleibt. So wie sich eine Schlange häuten muss, damit Sie in neuer alter Gestalt überleben kann und viele Tiere ihre Federn oder ihr Fell erneuern, wenn sich die Witterung ändert, so werden auch Sie immer wieder einige Federn im Übergangsgeschehen lassen müssen, damit Sie die Person bleiben, die Sie sind.

Behandeln Sie dabei allerdings immer die hinter Ihnen liegende Phase mit Respekt. Die Wurzeln Ihrer Biografie liegen in der Kindheit. Hier wurde bereits ein Fundament gelegt, wie Sie mit Veränderungsprozessen umgehen. Dieses Fundament war allerdings bisweilen problematisch und begann recht schnell zu bröckeln. Übergänge bieten nun die Möglichkeit, alte Wunden, alte unabgeschlossene Übergänge wieder neu anzuschauen, zu bearbeiten und persönlich zufriedenstellend zu heilen oder zu beenden. Ein erster Ansatzpunkt sind tiefsitzende Glaubenssätze aus der Kindheit, die den notwendigen Heilungsprozess bisweilen boykottieren. Reflektieren Sie noch einmal Ihre Botschaften und Glaubenssätze aus der Kindheit, um sortieren zu können, welche davon Ihnen heute noch gute Dienste leisten und welche Sie Ihren Eltern oder Bezugspersonen gerne wieder vor die Haustür stellen, weil sie definitiv ausgedient haben und Sie in Ihrer aktuellen Entwicklung nur behindern.



6.1 VERÄNDERUNGSBOTSCHAFTEN AUS DER VERGANGENHEIT

Welche Botschaften haben Sie zu hören bekommen und verinnerlicht?

Bsp.: Den Vogel, der morgens singt, holt mittags die Katz. Was der Bauer nicht kennt, frisst er nicht. Wer hoch steigt, wird tief fallen. Was wir nicht geschafft haben, wirst Du auch nicht schaffen. Das packst Du schon ... etc.

Schreiben Sie diese Botschaften mit jeweils zwei Zeilen Abstand dazwischen hier auf:

1.

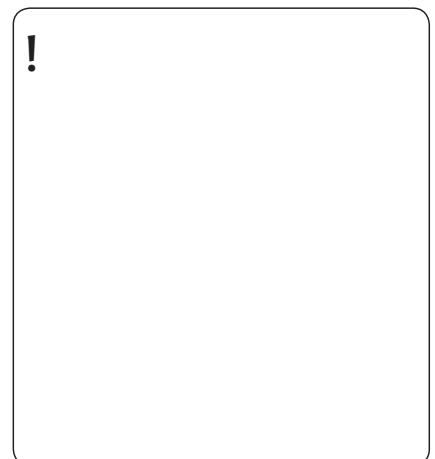
2.

3.

4.

5.

- ▶ Welche der Botschaften beeinflussen mich noch heute (positiv/negativ)?
- ▶ Wie wirken sie sich auf meine Einstellung zu und meinen Umgang mit Veränderungen/Übergängen aus?
- ▶ Was würde passieren, wenn ich diese Botschaften nicht beherzigen würde?
- ▶ Welche positive und hilfreiche Botschaft kann ich einem nicht länger brauchbaren Glaubenssatz entgegensetzen? (Schreiben Sie diese Erlaubnissätze jeweils in die freien Zeile unter der alten Botschaft)
- ▶ Formulieren Sie zusammenfassend ein aktuelles Motto im Umgang mit Übergängen, das Sie stärkt und stützt:



Ausgepowert und nicht mehr im Fluss

Frauke M. (46) hat einen erfolgreichen Catering-Service aufgebaut. Das Unternehmen ist schnell gewachsen, sie betreut nun mehrere fest angestellte und freie Mitarbeiterinnen. Seit einer Weile fühlt sie sich nicht mehr wohl bei der Arbeit, die ihr doch eigentlich so viel Spaß gemacht hat. Ihre Energiereserven sind aufgebraucht. Nach dem Kern ihrer Unzufriedenheit gefragt, äußert sie: „Ich habe das Gefühl, dass ich immer mehr von dem abdrifte, was mir Spaß macht. Das war immer die Arbeit mit den Kunden selbst und die Kreativität, wenn ich jedes Mal neu gefordert war, individuell Konzepte für die spezifischen Events zu erstellen. Jetzt sitze ich oft den ganzen Tag im Büro oder schlichte Konflikte beim Personal. Das gefällt mir nicht.“

Frauke formuliert für sich zwei neue Botschaften, die sie durch ihren Übergangsprozess begleiten:

„Ich bleibe bei mir und in meiner Kraft.“

„Es ist meine Firma: Ich gestalte und Sorge für das, was ich brauche.“

Sätze mit Einstellungen, die Sie nicht länger haben wollen, können Sie gerne wieder aufschreiben und ihnen in ritualisierter Form einen Platz zuweisen. Vergraben Sie sie, streuen Sie die unbrauchbaren Anweisungen aus Ihrer Kindheit in den Wind oder tragen Sie sie wirklich buchstäblich zurück in den Keller Ihrer Eltern. Lassen Sie sich etwas zu Ihnen und Ihrer Situation Passendes einfallen, aber distanzieren Sie sich räumlich von diesen Sätzen, damit Sie sie nicht länger mit sich herumtragen.

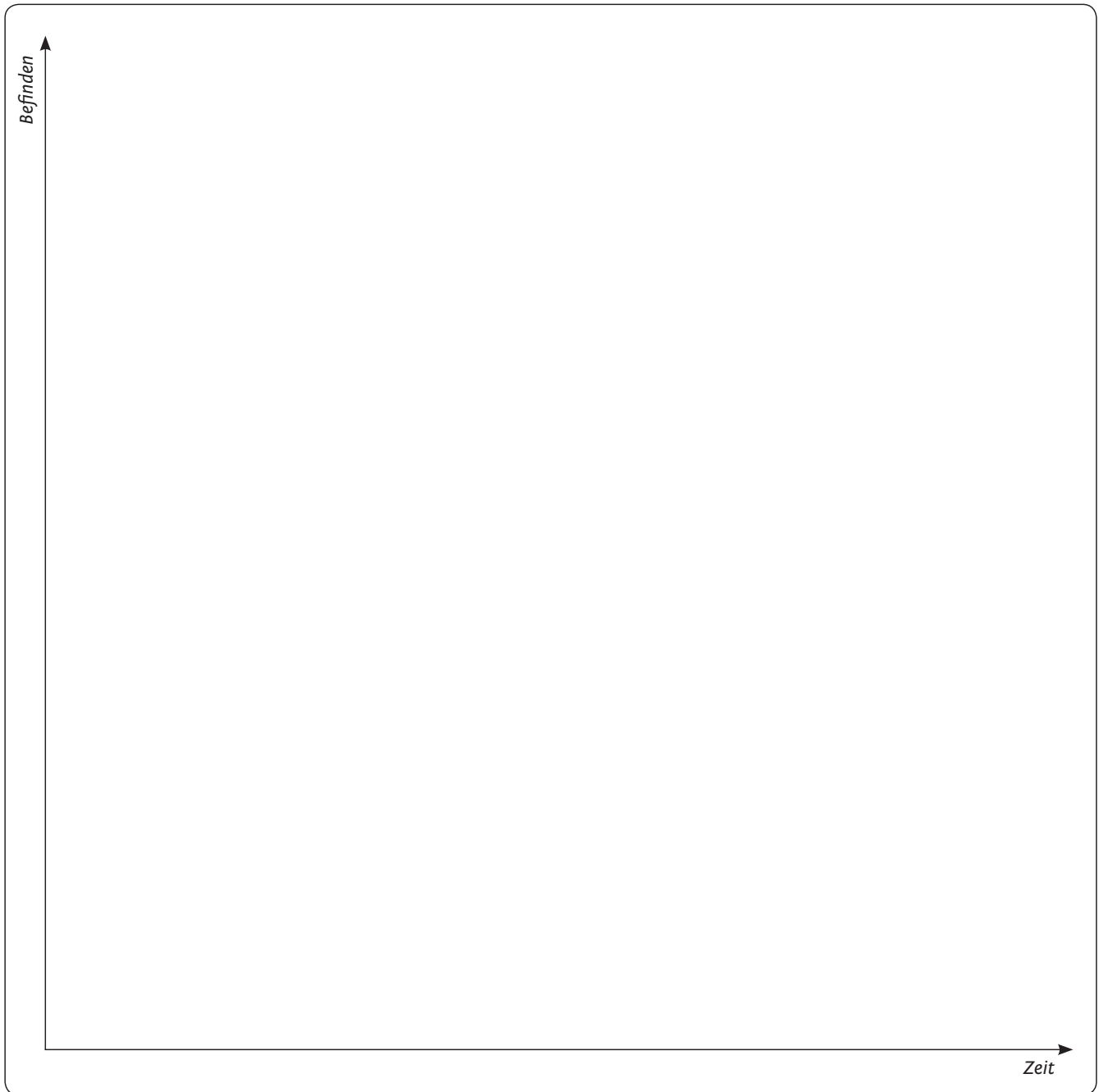
Copingstrategien

In Ihrem Leben haben Sie ein Bündel an Fähigkeiten, Eigenschaften und Einstellungen erworben, das Ihren Vorrat an ureigenen Bewältigungsstrategien, ihre Coping-Kompetenzen bildet. Wenn Sie sie einmal einsetzen konnten, dann schaffen Sie es auch dieses Mal.

6.2 MEINE ÜBERGANGS BIOGRAFIE

Zeichnen Sie die Linie Ihres bisherigen Lebens als Befindlichkeitskurve hier ein. Ging es gefühlsmäßig aufwärts, lassen Sie die Kurve steigen, schlechtere Zeiten kennzeichnen Sie durch absteigende Linien.

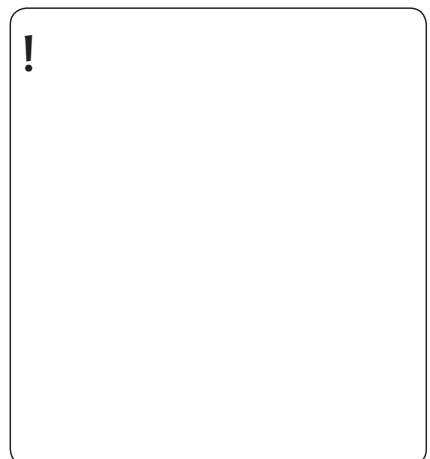
Sie können auch zwei Linien zeichnen, eine private und eine berufliche. Denn nicht immer laufen diese beiden Linien parallel.



Auf der senkrechten Achse legen Sie Ihre Befindlichkeit, den Grad Ihres Wohlergehens fest, auf der waagerechten können Sie das jeweilige Alter oder eine Phase eintragen. Alle bedeutsamen Übergänge werden sich durch starke Ausschläge in der Befindlichkeitskurve zeigen. Geben Sie jedem Übergang einen Namen.

Machen Sie sich noch einmal bewusst, welcher Kategorie Ihre einzelnen Übergänge angehören: Sind es Lebenslauf-Übergänge, Kritische Lebensereignisse/Lebensbruch-Übergänge, Übergänge durch das Ausbleiben von Ereignissen oder selbst ausgelöste Übergänge (vgl. Kapitel 1)?

Treten Sie einen Schritt zurück und beglückwünschen Sie sich dazu, dass Sie doch einige Übergänge in Ihrem Leben bereits bewältigt



und sicher oft auch gut gemeistert haben. Nehmen Sie dieses gute Gefühl mit in Ihren aktuellen Veränderungsalltag.

Schätze heben (Coping-Strategien)

Gehen Sie nun Ihre gezeichnete Übergangsbioografie anhand jedes einzelnen Übergangs noch einmal durch. Sammeln Sie, die Fähigkeiten, Eigenschaften oder Einstellungen, die Ihnen geholfen haben, diesen Übergang gut zu bewältigen, beispielsweise:

- ▶ ich habe immer Entspannungs-CDs vor dem Einschlafen gehört
- ▶ mir wurde klar, dass ich selbst verantwortlich bin für mein Handeln und damit für die Bewältigung meines Übergangs
- ▶ ich glaube daran, dass es immer eine zufriedenstellende Lösung gibt



Gibt es weiterhin eine Metapher, ein Bild, das Ihnen bei der Bewältigung hilft, beispielsweise:

- ▶ Ich hatte eine Strategie wie ein Luchs, wachsam und wendig.
- ▶ Mir kommt das Bild eines Drachen. Immer wenn es brenzlig wurde, habe ich Feuer gespuckt und meine Gegner eingenebelt.
- ▶ Ich fühle mich bei manchen Übergängen wie ein Dirigent, der die verschiedenen Stimmen/Ressourcen zum guten Zusammenspiel bringt.
- ▶ Ich stelle mir vor, ich sitze in einem Heißluftballon, der mich über all die Hindernisse hinwegträgt.

Vielleicht kleben Sie ein Bild, das Ihrem inneren Bild nahekommt, hier ein oder beschreiben kurz, welches Bild bei Ihnen entsteht, wenn Sie an Ihre vergangenen oder zukünftigen Übergänge denken?

7 Ich selbst bleiben im Wandel und den roten Faden finden (Einstellungskompetenz)

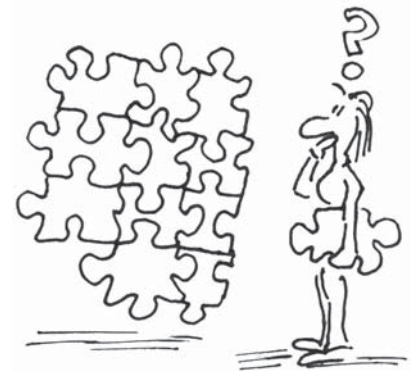
Ohne eine wie auch immer geartete Form von Kontinuität, würde das Leben jedes Menschen im Chaos versinken. Zu einem Gefühl von Kontinuität trägt es bei, wenn ein Übergang noch als einigermaßen abgeschlossener Einzelprozess bearbeitet werden kann. Dann gibt es die Möglichkeit, dass er das neue Fundament, die neue stabile Basis werden kann, auf der die nächsten Übergänge wieder aufbauen. Wenn die vielfältigen Übergänge in den verschiedenen Lebensbereichen so überlappen, dass sie nur noch als ein unablässiger Wandel wahrgenommen werden, ist das Individuum völlig überfordert, diesen Wandel zu bewältigen. So betrachten wir in diesem Arbeitsheft Ihren Übergang auch deswegen einzeln und idealtypisch, um Ihnen die Möglichkeit zu geben, ihn in Ihrem Leben abzugrenzen und handhabbar zu machen.

Die Kontinuität jedes Lebewesens beruht auf einem permanenten Wandlungsprozess, auch unsere Zellen und Körperfunktionen erneuern sich kontinuierlich. Wenn das nicht so wäre, würden wir nicht wir selbst bleiben. Das Streben nach Stabilität im Sinne einer Abwehr von Veränderungsprozessen würde binnen kurzem dazu führen, dass wir die Balance und unsere Bewegungs- und Reaktionsfähigkeit verlieren. Sie erinnern sich sicher an das Kapitel zur Ressourcenkompetenz. Wenn Ressourcen nicht gepflegt, gewartet und aktiv erweitert werden, dann stagnieren sie nicht nur, nein, sie nehmen ab. So ist es auch mit unserer Fähigkeit, auf den Wandel zu antworten. Unsere Übergangskompetenzen sind die Antwort auf die uns ständig herausfordernden Übergangsprozesse.

Kohärenz als innerer Zusammenhalt

In diesem Zusammenhang möchte ich Ihnen den Begriff der Kohärenz vorstellen. Der Mensch braucht einen inneren Zusammenhalt, damit er nicht seinen Halt verliert und seiner selbst unsicher wird. Kohärenz erklärt, wie Personen selbst in schwierigsten Situationen, die massive Anforderungen an die Persönlichkeit stellen, gesund bleiben:

Erstens hat der Mensch im Übergang das Bedürfnis zu verstehen, was mit ihm geschieht. Die inneren und äußeren Reize müssen kognitiv und emotional verarbeitbar bleiben. Das verweist auf den zweiten Faktor, die Handhabbarkeit. Ein guter Abschied gibt das Selbstbewusstsein und die positive Einstellung, dass das Neue zu „managen“ ist und ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen, dem Neuen zu begegnen. Der dritte und vielleicht wichtigste Aspekt der Kohärenz ist das Gefühl, dass das, was da mit der Person geschieht, für sie Sinn macht. Das Leben bzw. die Herausforderung sollte es wert sein, Energie und Engagement zu investieren und sich für etwas einzusetzen. Wie viel Widerstand gegenüber Veränderungsprozessen könnte abgebaut werden, würden diese drei Aspekte geachtet und den Menschen im Übergang die Möglichkeit gegeben, sich diese Haltung anzueignen?



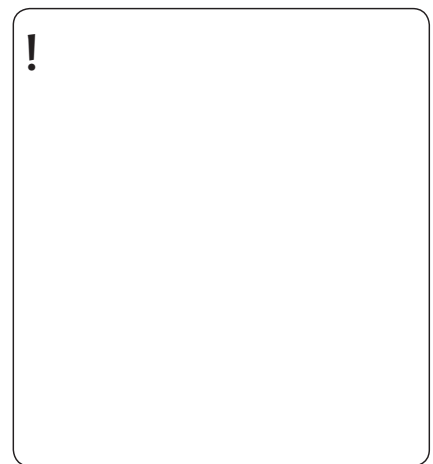
7.1 MEINE GEFÜHL FÜR DEN ROTEN FADEN

Überprüfen Sie diese drei Eckpfeiler in Ihrer derzeitigen Situation:

1. Können Sie verstehen, was gerade mit Ihnen geschieht bzw. was genau Ihren Übergang ausmacht?
2. Haben Sie inzwischen (auch nach den vielen vorangegangenen Übungen) das Gefühl, dass Sie diesen Prozess in den Griff bekommen werden?

3. Können Sie für sich einen Sinn in dem Veränderungsprozess sehen? Wenn nicht, können Sie für sich einen eigenen Sinn im Prozess gestalten? Finden Sie Aspekte, die Ihnen so wichtig sind, dass Sie auch Ihre Zeit und Energie in die Bewältigung der Veränderung stecken wollen?
4. Gibt es ein Muster, etwas, das sich in Ihrem Leben mehrfach schon beobachten ließ und das vielleicht im Zusammenhang mit Ihrem jetzigen Übergang steht?
5. Welcher rote Faden lässt sich darin entdecken, dass Sie den aktuellen Übergang bewältigen sollen oder dürfen?

Formulieren Sie Ihren Sinn oder einen ersten Ansatz von rotem Faden hier:



Die verschiedenen Kompetenzen, mit denen wir uns hier näher auseinandersetzen, sind den verschiedenen Phasen des Prozesses zugeordnet. Die Einstellungskompetenz kennzeichnet nun die absolute Mitte des Übergangsprozesses (und nicht selten den absoluten Tiefpunkt). Diese Zeit zwischen dem Alten und Neuen wird von vielen Menschen als unangenehm und verstörend empfunden, dementsprechend möchte man sie gerne abkürzen, so schnell wie möglich durchlaufen oder am besten ganz ignorieren.

Das Unwohlsein wird häufig auch als Gefühl von Unvermögen interpretiert, man hat plötzlich ein „Problem“, das man mit der Veränderung nicht haben sollte, während alle anderen vermeintlich schon auf der Zielgerade liegen. Wenn diese Phase wirklich nur eine kurze Zeit dauern würde, könnte man einfach warten, bis sie vorbei ist. Allerdings erstreckt sie sich länger, als man denkt, oft über Wochen und Monate. Abkürzungen funktionieren gerade bei dieser Phase in Übergängen dummerweise überhaupt nicht. Der Übergangsforscher Bridges weist darauf hin, dass die Bewältigung dieser Phase die einzige Möglichkeit ist, den Übergang nicht ein zweites Mal durchlaufen zu müssen und so spart es tatsächlich Zeit, sich Zeit zu nehmen für diese Zwischenphase!

Die Phase des „Nicht mehr“ und „Noch nicht“ ist durch ganze eigene Merkmale geprägt. Alles ist in Bewegung, nichts funktioniert mehr nach den alten Mustern. Neue Regeln und Verhaltensweisen sind noch unklar oder noch nicht etabliert. Menschen in Übergangsprozessen oder in deren Umfeld werden immer ungehaltener, weil der Prozess viel länger dauert, als sie dachten. Dabei ist es diese Phase, mit der das Gelingen oder Misslingen eines Veränderungsprozesses steht und fällt. Wenn es ein Bewusstsein dafür gibt, dass alles Neue eine Phase der Reifung benötigt und alle wirklich guten Ideen eine Inkubationszeit, bevor sie in Erscheinung treten, dann könnte diese Phase endlich so genutzt werden, wie es die Natur uns schon lange aufzeigt. Es muss Zeiten des Rückzugs, des vermeintlichen Stillstands geben, bevor die Zeit für etwas Neues reif wird. Diese Phase kann sich auch als eine Zeit der Kreativität erweisen, zu der das kreative Chaos und das Ausprobieren von Neuem gehört.

Stabilität gewährleisten

In dieser Phase ist es extrem wichtig, dass Sie gut für sich sorgen, damit Sie stabil und kräftig genug sind, die anstrengenden Aufgaben im Übergangsprozess auch bearbeiten zu können. Wenn das nicht der Fall ist, greifen wir oft zu unangemessenen oder für die Situation untauglichen Copingstrategien wie Verdrängung, Ablenkung durch Essen, Alkohol, Fernsehen, Medikamente usw.

Überprüfen Sie Ihre aktuelle Stabilität mit folgender Übung:

7.2 MEIN ÜBERGANGSBAUWERK:

Zeichnen Sie in beliebigen Farben und Formen sechs Pfeiler oder Träger, die Ihre Übergangsbrücke oder Ihr Bauwerk über das unruhige Wasser tragen, hier ein:

1. Ernährung
2. Schlaf
3. Bewegung
4. Beziehungen
5. Kraftquellen (z. B. soziales Engagement, Spiritualität, gelebte Leidenschaften)
6. Materielle Absicherung.

Auswertung:

- ▶ Wie sehen die Pfeiler aus (Größe/Dicke/Farbe/Struktur)?
- ▶ Können sie gemeinsam das Bauwerk halten, auch wenn stürmische Zeiten oder Hochwasser kommen und das Bauwerk unter Druck gerät?
- ▶ Was können Sie tun, um an einigen Stellen die Stabilität zu erhöhen?

Balance herstellen

Sie haben erste Anregungen bekommen, worauf Sie achten können und müssen, damit Sie nicht im ganzen Veränderungsgeschehen haltlos und im Strudel der Ereignisse mitgerissen werden. Ein weiterer zentraler Aspekt ist: Bewahren Sie Ihre Balance. Stabile Menschen achten darauf, dass sie ausgeglichen leben. Zum Ausgleich gehört es nun, die verschiedenen Kräfte in uns auszubalancieren:

das Männliche und das Weibliche, das Aktive und das Ruhige oder Zurückgezogene, das Sichöffnen und das Beisichbleiben. Diese Balance ist im Übergangsprozess sehr labil. So ist es notwendig, dass wir uns ihr bewusst zuwenden und sie durch kleine Veränderungen aktiv wiederherstellen.

Was sind Ihre Balance-Kräfte, was ist Ihr Ausgleich zum Tagesgeschehen, damit Körper, Geist und Seele wieder in Einklang gebracht werden? Nur wenn Sie diese Kräfte kenne, können Sie Ihren Persönlichkeitskern schützen und bleiben auch in schwierigen Zeiten gesund.

Wenn Sie gerade stark kognitiv gefordert werden und in Ihrem beruflichen Alltag alles unter Kontrolle halten müssen, suchen Sie den Ausgleich in einem expressiven Hobby. Gehen Sie aus sich heraus beispielsweise in einer Kampfsportart, damit Sie sich selbst wieder spüren lernen. Oder malen Sie wilde farbenfrohe Bilder, singen Sie so laut und falsch Sie können zu Ihren Lieblingssongs etc.

Wenn Sie allerdings viel mit Menschen arbeiten und Ihnen viel Offenheit und Extraversion im Beruf abverlangt wird, finden Sie ruhige Tätigkeiten, mit denen Sie sich in Ihrer Freizeit wieder zentrieren können: Schreiben Sie Tagebuch, gehen Sie viel spazieren, führen Sie ruhige Gespräche, sitzen Sie einfach da und lassen Sie bei einem Glas Wein die Seele baumeln, meditieren Sie, besuchen Sie einen Tai-Chi-Kurs etc.

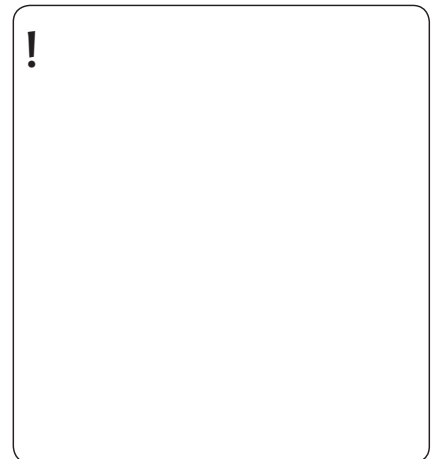
7.3 BALANCE WIEDERHERSTELLEN

Ordnen Sie Ihre aktuelle berufliche Situation im Polaritätsprofil ein. Zeichnen Sie dann mit einer anderen Farbe Ihre private (Freizeit-) Situation ein. Wenn sich die Profile zu stark ähneln, sollten Sie überlegen, wie Sie die Balance wieder besser herstellen.

Schreiben Sie hier zwei bis drei Ideen, die Ihnen nach der Auswertung Ihrer Profile einfallen, wie Sie sich selbst wieder mehr in die Balance bringen könnten. Damit Sie diese umsetzen, schreiben Sie eine Email an Person Ihres Vertrauens oder rufen Sie sie an. Bitten Sie sie/ihn darum, sie bei der Umsetzung zu unterstützen, z. B. zu einem vereinbarten Termin anrufen, mailen, eine Postkarte schicken etc.

Balance-Ideen:

	2	1	0	1	2	
schwach						stark
leise						laut
angespannt						entspannt
in Eigenmotivation						andere motivierend
aktiv						passiv
geistig rege						wenig geistig gefordert
emotional						sachlich
introvertiert						extravertiert
kommunikativ						wenig kommunikativ
mit Menschen						mit Dingen



Dieser Kompetenz wurde viel Raum gewidmet, da sie den Boden dafür bereitet, dass ein innerer Neuentwurf entstehen kann. Nur wenn Sie hier Geduld mit sich haben und sich selbst hegen und pflegen, stehen Ihnen alle Ihre Kräfte für einen wirkungsvollen und erfolgreichen Neuanfang zur Verfügung. Kreative Ideen entstehen aus der Balance und aus der Stille.

Wenn Sie in den nächsten Wochen und Monaten das Gefühl haben, nicht weiterzukommen und in Ihrem inneren oder äußeren Prozess zu stagnieren, dann denken Sie an diese Kompetenz zurück und überprüfen Sie, was Sie für sich tun können, um den harmonischen und geschützten Rahmen zu bieten, in dem Neues wachsen kann.

Die nächste Kompetenz bildet dann bereits den Übergang in die Phase der Neuorientierung.

8 Gestaltungsmöglichkeiten ausschöpfen (Möglichkeitskompetenz)

Rollen ausprobieren

Nach der umfassenden Vorbereitungsarbeit in den letzten Kapiteln reflektieren und erfahren Sie nun, was Sie eigentlich aus dem machen können, was Sie mitbringen. Sie lernen Haltungen und Fähig-

keiten kennen, die Menschen im Alltag helfen, entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben oder zu werden. Die biografische Arbeit bezog sich eher auf die Vergangenheit, im letzten Abschnitt haben wir uns mit der Gegenwart auseinandergesetzt, nun wendet sich der Scheinwerfer behutsam der Zukunft zu. Aber es ist eine Idee von Zukunft, die nicht mit Zirkel und Reißbrett geplant werden kann und dann auf Biegen und Brechen umgesetzt werden muss. Achten Sie Ihre Vergangenheit und bewegen Sie sich auf Ihre Zukunft mit Respekt zu, wenn Sie die Linie Ihres Lebens fortschreiben möchten und beispielsweise den Kontext ändern wollen.

Hier geht es nicht nur darum, Gestaltungsmöglichkeiten für Ihre aktuelle Situation zu sammeln. Der Anspruch liegt noch ein wenig höher. Sie können für sich persönlich Entfaltungsmöglichkeiten entwickeln, die das, was Sie an Ressourcen und Potentialen mitbringen, optimal ausschöpfen. Sie wählen selbst bestimmt, was für ein Mensch Sie sein wollen. Sie bauen an Ihrem Leben, an Ihrer Zukunft. Dabei halten Sie sich an Regeln, die von Ihrem Umfeld vorgegeben werden und Sie halten sich immer wieder an Regeln, die Ihr Leben so geschrieben hat (vgl. Ihr roter Faden). Aber Sie haben nun auch die Möglichkeit, neue Regeln zu installieren und auszuprobieren und abgedankte Regeln zu verabschieden. Noch befinden Sie sich nicht in der Handlungsphase, noch können Sie spielen und experimentieren. Stellen Sie sich vor, Sie ziehen neuen Kleider an, probieren, wie sich diese anfühlen. Stimmt die Größe, der Schnitt, die Verarbeitung, der Stoff, das Muster, die Haptik?

8.1 MEINE ROLLE

Möglicherweise kennen Sie die kleine Gedankenspielerlei: Stellen Sie sich vor, sie landen unverletzt auf einer einsamen Insel mit noch einigen weiteren Personen. Welche Rolle übernehmen Sie in den ersten Tagen und danach? Was liegt Ihnen da, sind Sie eher Kundschafter oder Versorger, Heiler oder Lehrer etc.?

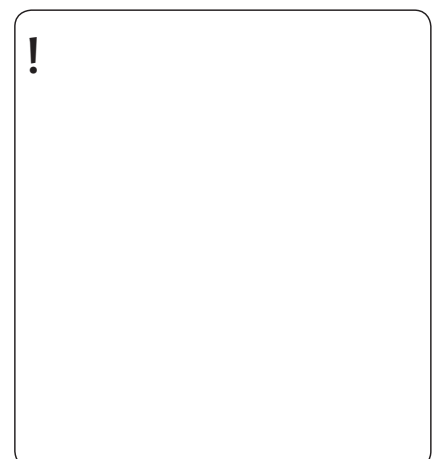
Stellen Sie sich nun vor, Ihr Übergangsgeschehen ist solch ein dramatisches Ereignis. Überlegen Sie, welche berufliche Rolle Sie bisher gespielt haben, welche Rolle Sie gerade im Übergangsprozess spielen und welche Rollen Sie gerne in der Zukunft ausfüllen wollen.

Hier einige Rollenbeispiele, die Formulierungen können völlig frei sein: Anführerin, Begleitperson, Wachhund, Stimmungskanone, der Mann im Hintergrund, das schlechte Gewissen etc.

Rollen:	Ich in der Vergangenheit	Ich gerade im Übergang	Ich in der Zukunft
Eine Klientin erarbeitet nebenstehende Rollen für sich:	Mutter, Rückenfreihalterin, Partnerin, Gespielin, Ehrenamtliche	Zweiflerin, Bedenkenträgerin, Hoffungsvolle, Mutige	Balancehalterin zw. Familie und Beruf, kompetente Fachfrau, Ehrgeizige, Respektperson, Verdiennerin
Ein Klient findet folgende Rollen für sich:	freundlicher Vorgesetzter, fähiger ArtDirector, Stressmanager, Leistungserfüller	Nullbock-Georg, Kopf-hoch-Georg, Verantwortungsträger, Beschissen-Fühler	Lebenskünstler, Kreativer, Anspruchsloser (Lebensstandard), Freidenker, Traumtänzer, Geliebter, Lehrer
Und Sie?			

Schreiben Sie dann auf, was Sie noch benötigen, damit diese neuen Rollen Ihnen passen, bzw. diese besonderen Teammitglieder gestärkt werden:

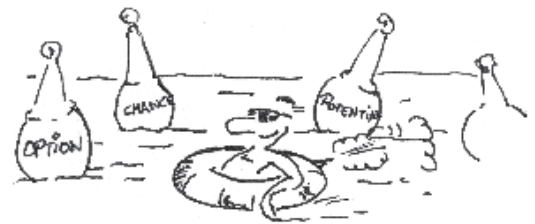
Diese Übung ist eine gute Fundgrube für neue Ideen, die Sie später – wenn Sie es möchten – in Ziele umsetzen können. Aber derzeit befinden wir uns noch in der Phase des Brainstormings, in der noch keine Bewertung und Aussortierung stattfindet. Versuchen Sie ganz weit und offen zu werden und Ihr Potential so weit wie möglich auszuschöpfen. Das Wort Potential kommt von potentia (lat. *Macht*). Sie wissen ja gar nicht, was alles in Ihrer Macht steht und zu was Sie in der Lage sind, wenn Sie Ihre Komfortzone erst einmal verlassen



haben. Und der Abschied von der Grenze der Komfortzone liegt nun schon einige Zeit hinter Ihnen...

Einflussbereich ausweiten

Wie schon angedeutet, geschieht es in Veränderungsprozessen recht schnell, dass die Ereignisse und Anforderungen über unseren Köpfen zusammenschlagen, wir immer mutloser werden und einen Tunnelblick bekommen. Dieser Tunnelblick zeichnet sich dadurch aus, dass Sie meinen, Ihre Möglichkeiten sind zunehmend verengt und werden Ihnen immer weiter von außen beschnitten.



Hier geht es um die Gegenbewegung, um die Öffnung und Weitung Ihres Blicks und Ihres Handlungshorizonts.

8.2 MEIN EINFLUSSBEREICH

Positionieren Sie sich zwischen den Polen. Inwieweit glauben Sie, dass Sie Ihre derzeitige Situation verändern und beeinflussen können?

Jetzt nehmen Sie eine zweite Farbe und füllen Sie das Profil noch einmal aus. Stellen Sie sich vor, Sie sind mutig, Sie sind übergangskompetent und stark. Sie nehmen Ihr Leben in die Hand. Sie holen das Beste für sich heraus. Setzen Sie erneut Ihre Kreuze.

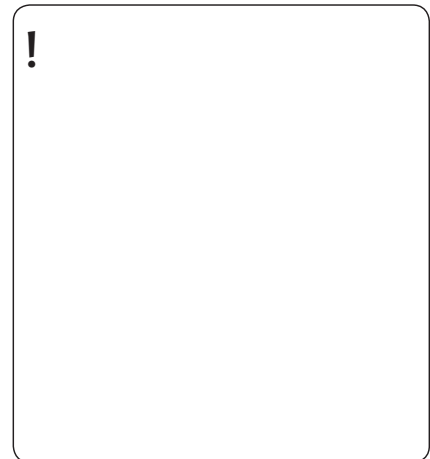
- ▶ Was hat sich verändert? Bei welchen Aussagen gibt es die größten Abweichungen?
- ▶ Was hindert Sie daran, Ihr wahres Ich oder Ihr besseres Selbst an den Start zu lassen?

	2	1	0	1	2	
Ich kann viel mitreden.						Ich habe dazu nichts zu sagen.
Die Menschen hören auf mich.						Kaum jemand ist an meiner Meinung interessiert.
Meine Vorschläge kommen gut an.						Ich werde nicht beachtet.
Ich habe viele Ideen für meine Zukunft.						Ich will, das alles beim Alten bleibt.
Ich habe Lust, Neues auszuprobieren und anzupacken.						Es reicht. Ich will nur noch meine Ruhe.
Die Veränderungsprozesse lassen sich von mir beeinflussen.						Ich kann da nichts tun.
Das System ist gar nicht so starr wie ich dachte.						An den Umständen kann ich sowieso nichts ändern.
Ich sehe jeden Tag kleine Handlungsspielräume für mich.						Ich fühle mich eingeschränkt und überwacht.

Ich traue mich, auch mal aufzufallen.						Kopf einziehen und unsichtbar werden.
Ich denke auch an mein Umfeld, was das braucht.						Erst mal muss ich selbst überleben.

Nehmen wir unser Handeln in vielen Situationen einmal ernsthaft unter die Lupe, sehen wir schnell, wie viel innere Beschränkungen wir uns auferlegen. Wie viel Widerstände hausgemacht sind, wie viel wir uns auch innerlich an Barrieren zurechtlegen, um nicht so oder so handeln zu müssen. Menschen sind Gewohnheitstiere und Veränderungen gegenüber eher abweisend eingestellt, ja, das weiß jede und jeder von sich selbst. Aber wenn es doch um die Erhöhung der eigenen Lebensqualität geht, lässt sich vielleicht doch etwas an dieser Einstellung ändern.

Sie entscheiden selbst, wie Sie eine Situation wahrnehmen und einschätzen. Klar ist, dass es immer mehrere Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten gibt. Mein kleiner Sohn ist total fasziniert von dem Spruch: Mama, ich muss nichts müssen, oder? Worauf ich ihm das mit dem Zähne putzen zu erklären versuche ... Trotzdem erinnert er mich immer wieder daran, wie wenig wir wirklich müssen und wie viel wir meinen, dass wir sollten.



Proaktiv werden

Frühere Begriffe wie Verantwortungsbewusstsein und Eigeninitiative, ja sogar Engagement und Commitment, also verbindliche Verpflichtung, gehen derzeit alle in einem neueren Begriff auf, dem der Proaktivität.

Das Modewort „proaktiv“ wird umgangssprachlich meist gebraucht, um auszudrücken, dass man ganz besonders aktiv, eben gestaltend aktiv sein will. Dahinter verbirgt sich ein psychologisches Konzept, das Eigeninitiative und Eigenverantwortung betont. Proaktive Menschen suchen geradezu nach Möglichkeiten zum Handeln. Sie zeigen eine hohe Bereitschaft, ihre Situation zu verändern und arbeiten so lange an der Veränderung, bis sie tatsächlich in ihrem Sinne durchgeführt ist. Dabei wird immer wieder der Status quo hinterfragt und wenn die Veränderung der Verhältnisse so nicht möglich ist, dann schaffen sie neue Verhältnisse. Der proaktiv handelnde Mensch erkennt Probleme oder Herausforderungen früher als andere und entwickelt ein Gespür für Chancen. Diese Fähigkeit ermöglicht ihm, Problemstellungen vorausschauend und strategisch anzugehen. Menschen mit dieser Fähigkeit übernehmen die Initiative und überlassen wenig dem Zufall. Zum Proaktiv-Sein kann natürlich auch gehören, dass Sie sich bewusst entscheiden, nicht zu handeln. Aber dann treffen Sie auch diese Wahl.

Wenn Sie allerdings gestresst sind, fällt es schwer, proaktiv zu handeln, da werden Sie oft nur reaktiv handeln oder bei völliger Überforderung passiv bleiben.

8.3 MEINE PROAKTIVITÄT *Fragebogen von Bateman und Crant (1993)*

Sind Sie proaktiv? Testen Sie mit diesem kleinen Fragebogen Ihre Proaktivität

Bewerten Sie mit dem Faktor 1 bis 7, inwiefern die Aussage auf Sie zutrifft (1 = trifft überhaupt nicht zu; 7 = trifft ganz zu)

Rechnen Sie Ihre Punkte zusammen. Mit 68 Punkten liegen Sie im Mittelfeld. Je weiter Sie diesen Wert übersteigen, desto stärker ist Ihre Proaktivität ausgeprägt. Wenn Sie sich den Fragen zuwenden, bei denen Sie eine relativ niedrige Punktzahl eingetragen haben, wissen Sie bereits, woran Sie noch arbeiten sollten, um Ihre Proaktivität auszubauen.

	<i>Punkte</i>
Ich halte ständig Ausschau nach neuen Wegen, um mein Leben zu verbessern.	
Es reizt mich, etwas in meiner Umgebung oder gar auf der Welt zu bewegen.	
Ich übernehme gerne die Initiative beim Starten neuer Projekte.	
Wo immer ich schon gewesen bin, war ich stets eine starke Kraft für konstruktive Veränderungen.	
Es gefällt mir, Hindernisse, die sich meinen Ideen und Vorhaben entgegenstellen, zu überwinden.	
Nichts ist so aufregend wie zu sehen, wie meine Ideen Realität werden.	
Wenn ich etwas sehe, das mir nicht gefällt, ändere ich es.	
Ungeachtet aller Schwierigkeiten: Wenn ich an etwas glaube, will ich es durchstehen.	
Ich liebe es, meine Ideen zu vertreten, selbst gegen die Meinung anderer.	
Ich bin besonders gut im Erkennen von Chancen und guten Gelegenheiten.	
Ich bin stets darauf bedacht, mein Handeln zu verbessern.	
Wenn ich an eine Idee glaube, kann mich nichts und niemand davon abbringen, sie auch zu verwirklichen.	
Ich liebe es, den Status quo herauszufordern und meine „Komfortzone“ zu verlassen.	

Wenn ich ein Problem habe, gehe ich es gleich an.	
Ich kann sehr gut Probleme in Chancen verwandeln.	
Ich erkenne Chancen, lange bevor andere sie sehen.	
Wenn ich jemanden mit Problemen sehe, helfe ich so gut ich kann.	
Summe	



9 Entscheidungen treffen (Entscheidungskompetenz)

Veränderungsprozesse beinhalten immer auch Entscheidungsprozesse. In diesem Teil lernen Sie gute, das heißt nachhaltige und für Sie und Ihr Umfeld stimmige Entscheidungen zu treffen. Dazu ist es ratsam, sich mit allen den Übergang betreffenden Aspekten und Möglichkeiten der eigenen Person und den bereits bekannten Informationen über die neue Situation intensiv auseinander zu setzen. Viele dieser Informationsbausteine haben Sie im Verlauf des Workshops schon gesammelt. Diese disparaten Bausteine mussten bisher noch kein Bild ergeben, sondern sie sind ins Unterbewusste gesackt und bilden das Material für einen schöpferischen Prozess. Nach und nach entwickelt sich ein stimmiges Bild des Neuen. Ein Identitätsentwurf entsteht.

Entscheidungsprozesse ordnen

Entscheiden heißt aussortieren und die zielorientierten Möglichkeiten von den anderen zu unterscheiden. Potentielle Wege, die vielleicht auch ganz gut wären, gehen Sie nicht, weil Sie sich eben auf einen Weg festlegen müssen. Sich festzulegen steht immer unter dem Risiko, eventuell doch die falsche Wahl getroffen zu haben. Der Zustand vor der Wahl hatte ja auch was, er war so schön unbestimmt. Diese und ähnliche Gedanken sind Ihnen sicher auch schon vor oder bei Entscheidungen durch den Kopf gegangen.

9.1 MEINE ENTSCHEIDUNGEN

Welche Entscheidungen stehen im Verlauf Ihres aktuellen Übergangs an? Schreiben Sie diese hier einzeln auf und versuchen Sie sie in die Reihenfolge zu bringen, in der Sie sie bearbeiten und anpacken wollen (oder müssen). Denn viele Entscheidungsprozesse bauen auf einer Kette von Entscheidungen auf.

**NACHDENKEN
VERLANGT ZEIT,
ENTSCHEIDUNGEN
VERLANGEN MUT.**

Bernhard Schlink

Wenn Sie ein sehr strukturiert denkender Mensch sind, können Sie auch gerne einen Entscheidungsbaum mit wenn-dann-Optionen zeichnen.

1.

2.

3.

4.

5.

Entscheiden Sie noch nichts, sehen Sie sich immer noch im Stadium vor der Entscheidung. Sie füttern Ihren Verstand und Ihre Intuition mit den für Sie relevanten Informationen, damit diese in Abstimmung untereinander zu einer guten Entscheidung kommen können.

Dass wir beide Entscheidungssysteme benötigen, das rationale und das emotionale, ist heute ausreichend in den Neurowissenschaften belegt. Wie die Prozesse aber genau ablaufen, versuche ich Ihnen hier etwas näher zu beschreiben.

Ganzheitliche Entscheidungen

In den letzten Jahren wurde viel Neues in der Entscheidungsfor-schung publiziert. Im Kern hat man entdeckt, dass unsere Entscheidungsprozesse tatsächlich von zwei Gehirnen gesteuert werden: unserem Verstand und unserem Bauchhirn, dem emotionalen Erfahrungsgedächtnis. Dieses Gedächtnisteam besteht allerdings aus zwei Teammitgliedern wie sie unterschiedlicher nicht sein können. Ich beschreibe Sie Ihnen hier als Prototypen.

Stellen Sie sich vor, oben links in Ihrem Oberstübchen wohnt Herr Superhirn. Er arbeitet von 8 bis 18.00 Uhr, wenn er nicht gerade auf Geschäftsreisen ist. Er ist sehr vernünftig, achtet auf ausreichend Schlaf, eine gesunde Ernährung und benötigt auch genügend Frischluft, damit er arbeiten kann. Wenn er diese Bedingungen nicht hat, wird er leicht genervt, gestresst oder bekommt gar Migräne. Dann ist mit längeren Phasen von Arbeitsausfall zu rechnen. Seine Stärke ist das systematische Arbeiten, er kann die Dinge konsequent nacheinander angehen und abarbeiten. Er liebt die Ablage, das Einordnen von allem, was in seinen Posteingang kommt. Gerne will er erst alle Informationen haben, bevor er sich zu einer Entscheidung durchringen kann. Langfristige Planungen sind seine Spezialität, dabei verzichtet er gerne auf die Belohnung in der Hand und orientiert sich an der Taube auf dem Dach. Er weiß immer genau, was richtig und was falsch ist und kann sich hervorragend artikulieren.



Soweit so gut. Allerdings muss und darf Herr Superhirn mit einer Mitarbeiterin zusammenarbeiten. Die beiden sind aufeinander angewiesen, denn Ihnen gehört die Firma zu gleichen Teilen. Die andere Mitarbeiterin arbeitet vorwiegend im Bauchgeschoss. Sie sieht aus wie eine wohlgenährte italienische Mama oder ein selbstbewusster Scheich und hat auch ein solches Temperament. Sie ist unablässig auf den Beinen, Schlaf braucht sie so gut wie nicht. Sie verarbeitet und verdaut alles, was in ihrem Arbeitsbereich eintrifft, da ist sie gar nicht wählerisch. Und sie hebt alles auf. Ihre Zettelsammlung ist riesig, sie hat alles schon mal irgendwo gesehen und erlebt, doch wo war das nur? Wenn sie nach einer Information gefragt wird, ist sie sehr wortkarg und gibt lieber eine deutliche Geste bzw. eine gefühlsmäßige Äußerung zurück.

Während Herr Superhirn sorgfältig pro und contra abwägt, weiß Frau Bauchhirn gleich, was gut oder was schlecht für die ganze Firma ist und hat damit auch in den allermeisten Fällen recht! Sie plant nicht, sie nimmt alles, wie es kommt und macht das Beste daraus. Ihr oberstes Ziel ist, dass es ihr und der Firma gut geht. Sie arbeitet rund um die Uhr und ist nie krank. Während Herr Superhirn gerne mal unpässlich ist, steht Frau Bauchhirn mit beiden Beinen im Leben. Während Herr Superhirn alles systematisch organisiert hat in seinem Oberstübchen, arbeitet Frau Bauchhirn rein assoziativ: „Wo war das noch mal, wo hatte ich das schon mal gesehen, gehört, gerochen oder gefühlt?“ Und dann geht sie auf die Suche, bis sie die Information gefunden hat. Aber wehe, wenn damals mit der Sache etwas schiefgelaufen ist, dann lässt sie auch heute lieber die Finger davon. Andersherum kann sie aber völlig begeistert und leidenschaftlich für etwas sein, was sie mit guten Gefühlen in Verbindung bringt. Diese Eigenschaft macht Herrn Superhirn regelmäßig rasend, da sich Frau Bauchhirn so selten von neuen Dingen überzeugen lässt, selbst wenn sie noch so vernünftig wären. Sie ist dazu einfach nicht flexibel genug! Dafür ist Frau Bauchhirn trotz der chaotischen Ordnung, die sie verwaltet, wesentlich schneller als Herr Superhirn, denn bis er seinen Computer hochgefahren hat, zieht Frau Bauchhirn schon längst intuitiv den passenden Zettel aus ihrem gesammelten Erfahrungsschatz.

Ein interessantes Gespann und ein anstrengendes Arbeitsklima denken Sie? Ganz genau, aber das ist die Realität, mit der Sie sich jeden Tag innerlich auseinander- und zusammensetzen müssen. Dazu wäre es interessant festzustellen, wie die beiden bei Ihnen aussehen? Schließen Sie einmal kurz die Augen und stellen Sie sich Ihre beiden Damen oder Herren bildhaft vor.

Ihre Aufgabe ist es nun, die beiden in ein Boot, an einen Tisch oder unter einen Hut zu bekommen. Wenn Ihnen das gelingt, dann treffen Sie ganzheitliche und tragfähige Entscheidungen. Hinter diesen

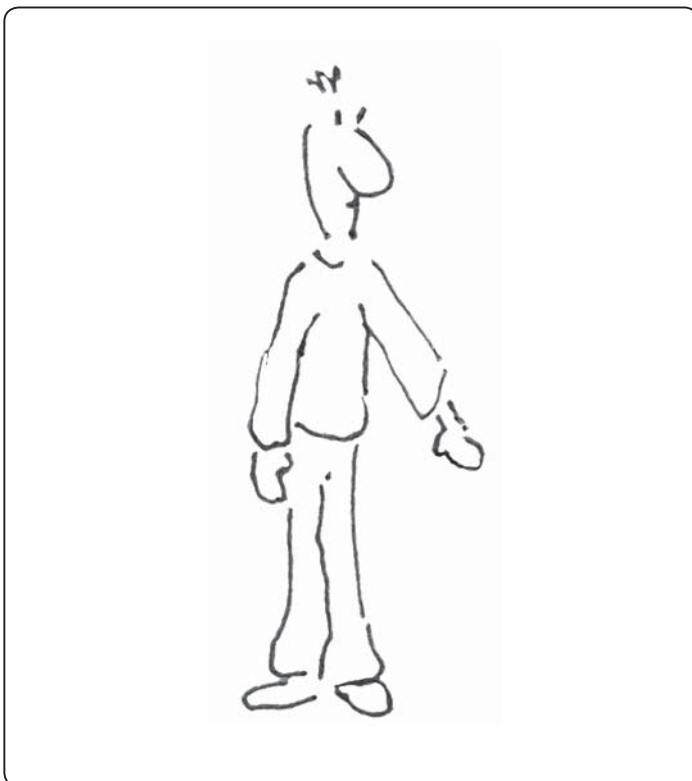
Entscheidungen stehen Sie als ganze Person. Das Problem der schwerpunktmäßig rationalen Entscheidungen ist, dass sie oft aus dem Bauch heraus korrumpiert werden. Sie haben sich zwar entschieden, aber es ist keinerlei Motivation da, die Entscheidung auch umzusetzen oder durchzuhalten. Das ist ein deutliches Zeichen dafür, dass Sie Ihr Bauchhirn übergangen haben.

9.2 SOMATISCHE MARKER ERKENNEN

Um die positiven Signale aus dem Bauch heraus wahrnehmen zu können, erfordert es manchmal ein wenig Übung. Diese guten Körpergefühle ähneln denen, die Sie auch bei schönen Erfahrungen erleben. Versetzen Sie sich nochmal zurück in ein bis zwei wunderschöne Erlebnisse, in denen es Ihnen so rundherum gut ging und Sie mit der Welt im Reinen waren.

Was haben Sie gefühlt und wo? Versuchen Sie die Empfindungen möglichst differenziert zu beschreiben. Beispielsweise ein Weit-Werden im Kopf, ein stilles Lächeln, kleine Sprudelbläschen, die aus dem Bauch aufsteigen, eine schwere, warme Körperhülle etc.

Um sich diese Empfindungen für die nächste Entscheidungssituation und das „OK“ Ihres Bauchgefühls einzuprägen, zeichnen Sie sie hier an der Person einmal in für Sie passenden Farben ein:



9.3 ENTSCHEIDUNGSSTÜHLE

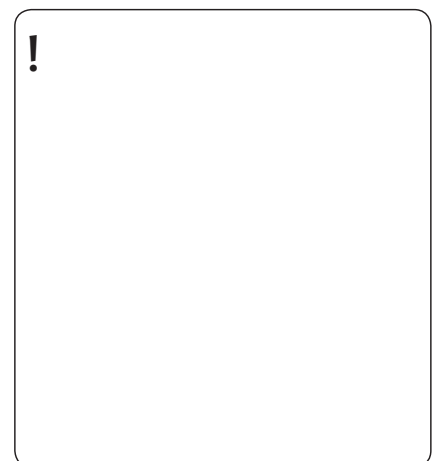
Nachdem Sie nun Ihre Körpersignale kennen, die Sie von Ihrer Bauchintelligenz erhalten, können Sie sie für den Entscheidungsprozess gezielt abfragen.

Beschriften Sie so viele verschiedene Stühle mit Zetteln, wie Sie derzeit Entscheidungsalternativen haben. Stellen Sie einen Stuhl dazu, der keinen Zettel bekommt. Sitzen Sie nun Stuhl für Stuhl auf Ihren Optionen. Malen Sie sich aus, wie Sie sich in fünf Jahren fühlen werden, wenn Sie diesen Weg eingeschlagen haben. Denken Sie über Ihre Entscheidungsalternativen nach. Wie nehmen Sie die Gefühle aus dem Bauchhirn wahr: Ist es ein Rumoren im Bauch, ein Unwohlsein um die Ohren oder ein unangenehmes Kribbeln in den Schultern oder alles zusammen? Sind es Gefühle der Weite (eher positiv) oder Gefühle der Enge, des Kleinwerdens (eher negativ).

Achten Sie auf die Körpergefühle, die sich unverzüglich bei Ihnen einstellen und fassen Sie sie am Ende der Übung am besten schriftlich zusammen, beispielsweise indem Sie sie direkt auf dem Stuhlblatt notieren. Sie können jeweils die Stühle wegschieben, bei denen Sie deutlich negative innere Rückmeldungen bekommen. Probieren Sie auch einmal den leeren Stuhl aus und schauen Sie, was Sie dort als weitere Idee von Ihren intuitiven Kräften geschenkt bekommen. Vielleicht gibt es Alternativen, an die Sie bisher noch nicht gedacht haben. Die wenigen Stühle, die übrigbleiben werden, können Sie dann noch einmal absitzen und Ihre Wahrnehmungen verfeinern.

Was ist Ihnen aufgefallen?

Wo stellt sich die Kopf- und Bauchentscheidung ganz unterschiedlich dar, wo stimmt sie ganz gut überein?



10 Sich selbst managen (Selbstmanagementkompetenz)

Standortbestimmung

Führen Sie am Anfang dieses Kapitels eine kleine Bestandsaufnahme durch. Machen Sie sich einmal bewusst, welches genau Ihre Baustellen sind und welche Dinge Sie jetzt anpacken wollen oder müssen. Mit folgender Übung können Sie ein Veränderungsportfolio zeichnen, bei dem Sie sich über das Ausmaß und die Kernpunkte Ihrer anstehenden Arbeit klar werden.



10.1 MEIN VERÄNDERUNGSPORTFOLIO *nach Hofmann/Walther/Schrems*

Tragen Sie in das hier abgedruckte Grundschema in das Dach das Hauptthema ein, das sich bei Ihren Entscheidungsprozessen herauskristallisiert hat z. B. „die neue Selbständigkeit“, „Arbeitsplatzwechsel“, „Gestaltung der Nachberufsphase“:

Füllen Sie das Portfolio im Uhrzeigersinn mit Ihren Angaben:

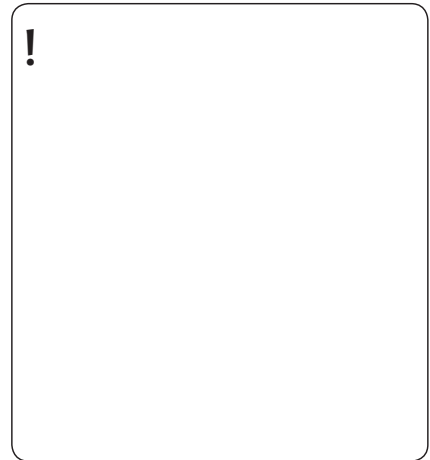
1. *Läuft*: Hier tragen Sie ein, was ohne viel Energieaufwand einfach und problemlos funktioniert. Auf welche Faktoren können Sie sich verlassen, was wird Bestand haben? (Beispielsweise Ihre Fähigkeiten, Ihre Geschäftspartner oder Teammitglieder, Ihre Sekretärin, Ihre Erfahrung, der Arbeitsort etc.)
2. *Stars*: In dieses Feld tragen Sie Ihre Prioritäten ein. Was ist Ihnen derzeit und in Zukunft wichtig, so dass Sie hierin viel Energie investieren wollen und werden? Auch Projekte, die nicht dringend, aber für Ihre persönliche Entwicklung hohe Bedeutung haben, kommen hier hinein.
3. *Ändern*: Hier hinein notieren Sie alles, mit dem Sie aktuell unzufrieden sind, das Sie im Rahmen Ihres Übergangs anpacken und verändern wollen, das können körperliche oder psychische Belastungen im Kontext Ihrer Tätigkeit sein, aber auch geschäftliche oder kollegiale Beziehungen, die angespannt sind oder Aufgaben, die Sie so nicht mehr zufrieden stellen oder so erfüllen, wie Sie das eigentlich möchten.
4. *Loslassen*: In diesem Feld sammeln Sie alles, was Sie schon lange nicht mehr haben wollen, obwohl Sie schon lange damit leben (müssen). Werfen Sie hier Ihren Ballast ab wie Tätigkeitsaspekte, die Ihnen irgendwann „zugewachsen“ sind, die Sie nicht länger ausüben wollen, Beziehungen zu Kolleg/innen, die Ihnen nicht gut tun, ständige Störungen, Lärm etc.

<p><i>Läuft:</i></p>	<p><i>Stars:</i></p>
<p><i>Loslassen:</i></p>	<p><i>Ändern:</i></p>

Auswertung:

Analysieren Sie nun Ihre Ergebnisse unter folgenden Fragestellungen:

- ▶ Ist alles im richtigen Feld gelandet oder welcher Aspekt sollte in ein anderes Feld verschoben werden?
- ▶ Mit welchem Feld/welchen Feldern sollte ich mich zur Zeit intensiver beschäftigen?
- ▶ Sichten Sie besonders das Feld „Ändern“: Was sollte von hier zum Feld „Stars“ verschoben werden, was in den Bereich „Loslassen“, oder was „Läuft“ eigentlich doch ganz gut. Entscheiden Sie sich!
- ▶ Welches Ihrer Felder ist absolut überfüllt? Oft sind es die „Stars“. Räumen Sie hier auf, setzen Sie erneut Prioritäten. Alles gleichzeitig können Sie nicht in Angriff nehmen.



Wenn Sie Vorhaben in Handlungen umsetzen wollen, erfolgt dies in der Regel über Zielbildungsprozesse. Dabei gibt es verschiedene Arten von Zielen, die nicht immer in eine Handlung münden, das kennen Sie sicher von Ihren letzten Neujahrsvorhaben. Lassen Sie uns deshalb einen kleinen Blick in die Zielforschung werfen:

Soll ein Ziel, eben das Neue, realisiert werden, beginnt der Prozess im Unbewussten, dort entspricht der vorbewusste Wunsch noch einem Bedürfnis. Wird das Bedürfnis bewusst, ist es zum Motiv geworden und kann damit gedanklich wahrgenommen werden. Allerdings wollen wir in diesem Stadium die Erreichung eines Ziel noch nicht bewusst, noch nicht mit unserer ganzen Person. Das Ziel entspricht immer noch eher einer Art Wunsch. Damit nun nachhaltiges, zielrealisierendes Handeln erfolgen kann, muss dieser Wunsch eine innere Schwelle überqueren. Es ist die Schwelle zwischen Wunschdenken und ernsthaften Zielvorhaben. Ob der Wunsch dann die Grenze überquert hat, kann mit Hilfe eines sogenannte positiven somatischen Markers diagnostiziert werden. Somatische Marker kennen Sie bereits aus dem letzten Kapitel. Es sind Signale des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses, die als Körperempfindungen wahrgenommen werden können. Nur wenn die somatischen Marker deutlich positiv sind, ist das ein Hinweis darauf, dass die spezifische Zielvorstellung zur gesamten Person passt und dass sie damit von innen motiviert ist.

Persönlichkeitsziele

Die meisten Menschen wissen nicht, dass es zwei Arten von Zielen gibt. Die Haltungsziele sind langfristige Ziele mit richtungsweisendem Charakter, sie werden auch Identitätsziele oder persönliche Projekte genannt. Wenn Sie nun ein Ziel gut über die innere Schwelle bringen wollen, sollten Sie Ihr Ziel als Haltungsziel formulieren. Dafür gelten andere Regeln als Sie das gemeinhin für konkrete Ziele kennen (z. B. die SMART-Kriterien). Um Haltungsziele effektiv zu formulieren, benötigen Sie starke Gefühle, die uns das emotionale Erfahrungsgedächtnis, also Frau Bauchhirn liefert. Dieser Teil lässt sich über bildhafte, metaphorische, manchmal sogar vermeintlich kitschige Formulierungen am besten ansprechen. Das Haltungsziel muss eindeutig positive Körperempfindungen auslösen, nur dann gelingt es, die innere Grenze vom Wunschdenken zur Zielbildung zu überschreiten.

Aber wie formuliert man ein solches Haltungsziel? Am deutlichsten wird das an Beispielen:

Arbeit am Haltungsziel mit Georg

Georg, ein Art Director, formuliert folgendes Ziel für sich: „Ich arbeite im nächsten Jahren nur noch drei Tage im Anstellungsverhältnis und verwende den Rest meiner Zeit für freie Projekte“. Diese Zielformulierung entspricht in etwa den Kriterien für konkrete Ziele. Aber wie müsste das Ziel nun als wirksames Haltungsziel lauten?

Georg überlegt sich innere Bilder für seine freien Projekte: Seerosen, die aufgehen; Gleitschirme, die sich immer höher schrauben; Installationen im freien Raum, die Gestalt annehmen.

Er entscheidet sich für die Gleitschirmmetapher und formuliert folgendermaßen:

„Ich lasse mich vom Wind immer weiter tragen, weg von der Pflicht, hin zur Kür“

Auf die Frage, welche Wörter ihm noch nicht so ganz behagen, nennt er „weg“, „Pflicht“, „Kür“.

Auf die Anregung hin, einige persönliche kraftvolle Wörter zu benennen, die mit dem Ziel in Verbindung stehen, nennt er „Freiheit“, „Weite“, „kraftvoll“. Nach einiger Zeit des Ausarbeitens steht dann folgendes Haltungsziel fest:

„Ich lasse mich vom Wind kraftvoll immer höher tragen, von Tag zu Tag mehr in die Weite und in die Freiheit“. Dieses Ziel löst fast überwältigende, bejahende Gefühle in ihm aus. Vergleichen Sie seine Wirkung mit dem anfänglich formulierten Ziel.

**WENN DER MENSCH KEIN
ZIEL HAT, IST IHM JEDER
WEG ZU WEIT.**

Verfasser unbekannt

Arbeit am Haltungsziel mit Heidemarie

Heidemarie, eine Landschaftsgärtnerin, formuliert am Anfang ihr Ziel etwa so:

„Ich will kreativer arbeiten und einen Arbeitgeber finden, der mir viel zutraut, Verantwortung überträgt und mich auch noch gut bezahlt. Vielleicht will ich mich auch noch weiterbilden in Gartengestaltung nach Feng Shui“.

Ihre inneren Bilder: Sie als gestaltende Amazone; ein wunderschöner Brunnen, der kräftig und gleichzeitig beruhigend plätschert; Sie als Magierin, die Hässliches in Schönes verwandelt.

Der nächste Formulierungsversuch: „Ich zaubere leicht und anmutig Gartenkreationen und lasse mich dafür bewundern.“

Die Wörter „anmutig“ und „...kreationen“ lösen noch kein positives Gefühl bei ihr aus.

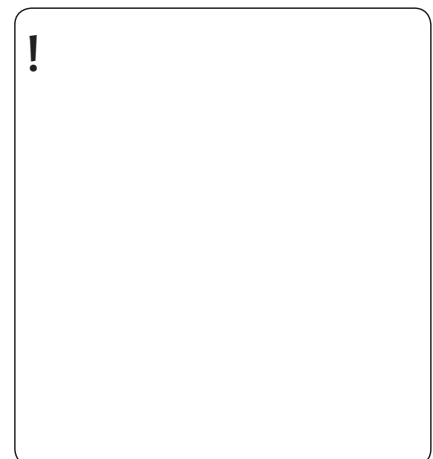
Das endgültige Haltungsziel sieht dann so aus: „Ich gestalte leicht und professionell zauberhafte Gartenträume und werde dafür fürstlich entlohnt“

Sie sehen, Ihr Bauchhirn braucht es wirklich ein bisschen blumiger, verspielter und dick aufgetragen, um sich aus der Reserve locken zu lassen. Ob es passt und die Zielformulierung „sitzt“, spüren Sie tatsächlich an Ihrer starken, positiven emotionalen Reaktion.

10.2 DAS STARKE ZIEL

Nun sind Sie an der Reihe.

- ▶ Formulieren Sie einen ersten Zielentwurf eines für Sie wichtigen und persönlich bedeutsamen Ziels für Ihre nächste Zeit oder Ihren Neuanfang.
- ▶ Finden Sie einen oder mehrere Bildbereiche, die das gut visualisieren, was Sie wirklich möchten.
- ▶ Binden Sie Worte und ganze Bildelemente in Ihr Ziel ein, damit sich das Ziel rundum gut, kraftvoll und zugkräftig für Sie anhört und anfühlt.



11 Mit allen Ressourcen handeln

(ressourcenorientierte Handlungskompetenz)

Planungsbaustellen

Bei allen komplexen Aufgabenstellungen – und darum handelt es sich bei Ihrem persönlichen Veränderungsprojekt – sind Handlungspläne eher als Handlungsbaustellen zu betrachten. Natürlich können Sie minutiös alles für sich durchplanen und sich der Hoffnung hingeben, Sie hätten die Umsetzung Ihres Vorhabens im Griff. Leider werden Sie mit dieser Haltung voraussichtlich an der Realität scheitern und dann enttäuscht sein, als wenn Sie gleich mit einer flexiblen Haltung an die Planung herangehen.

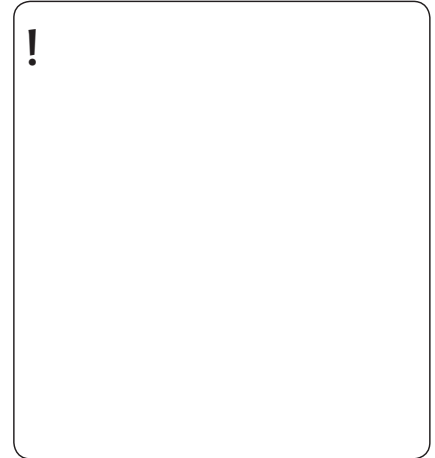
Über der Planungsbaustelle steht Ihr Haltungsziel, das Sie eben erarbeitet haben. Nun können Sie einzelne Schritte aufschreiben, die Sie zur Erreichung dieses Ziels benötigen. Ich spanne dazu gerne eine Schnur quer durch mein Arbeitszimmer und klebe die einzelnen Schritte mit Post-It's an/um die Schnur, so kann ich sie so lange verschieben, bis sie stimmig erscheinen. Diese Arbeit werden Sie hier nicht vornehmen, aber Sie können sie als Anregung in die nächsten Wochen mitnehmen.

Wir werden hier außerdem noch einen Blick auf die Dinge werfen, die Ihren sorgfältig erstellten Plan durchkreuzen können. Wenn Sie diese schon in die Gesamtplanung miteinbeziehen, sind sie später flexibler, wenn tatsächlich Änderungen eintreten sollten.

11.1 MEINE PLANUNGSBAUSTELLE

Machen Sie sich hier einmal bewusst, welche Faktoren aus Ihrem persönlichen und beruflichen Umfeld auf den Prozess einwirken, bzw. Ihre klare Planung von heute auf morgen umwerfen könnten. Sammeln Sie hier alle Aspekte – auch wenn diese noch nicht stören oder Sie eine Störung für eher unwahrscheinlich halten, aber so sind Sie vorbereitet. Lassen Sie jeweils zwei bis drei Zeilen unter den möglichen Störungen frei.

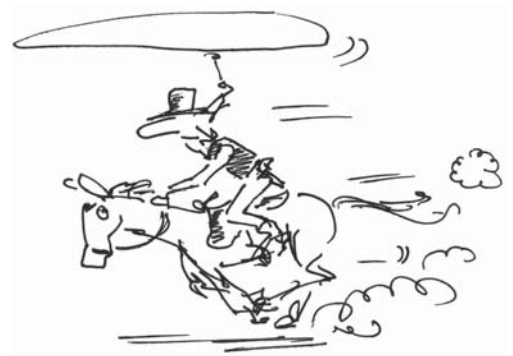
Wenn Ihre Sammlung einigermaßen vollständig scheint, schreiben Sie in einem zweiten Schritt mögliche Lösungsansätze unter die potentiellen Störfaktoren.



Nun sind Sie innerlich vorbereitet und können schon weniger überrascht werden, wenn Nebeneinflüsse auftreten. Sehen Sie Ihre Planungsbaustelle als flexibles System. Haben Sie schon einmal beobachtet, was passiert, wenn Sie aus Froschlaich einige Eier entfernen oder hinzufügen? Das ganze System gibt leicht nach, dehnt sich oder rückt wieder zusammen, aber es bleibt ein geschlossenes Ganzes. Ich denke, das ist ein gutes Bild für eine Planungsbaustelle, an der immer wieder nachjustiert werden darf und soll.

Planungsbaustellen funktionieren allerdings nur dann, wenn Sie sich an ein paar grundlegende Spielregeln zur Planung halten.

- ▶ Verlieren Sie in der Detailplanung niemals Ihr Haltungsziel aus den Augen
- ▶ Überlegen Sie, welche anderen (ansonsten wichtigen) Dinge in Ihrem Leben in der nächsten Zeit weniger Beachtung finden werden als sonst. Reden Sie mit den Betroffenen und werben Sie um Verständnis für Ihre Situation (z. B. bei Partner/in, Kindern, Freunden, Vereinen).
- ▶ Planen Sie schriftlich und hüten Sie sich vor der Einstellung, Sie hätten das schon alles in Ihrem Kopf parat.
- ▶ Legen Sie wichtige Tätigkeiten am Projekt in Ihre Hoch-Energiephasen, also dann wenn Sie tagsüber am meisten Energie haben.
- ▶ Verplanen Sie nie die ganze Zeit, lassen Sie mindestens ein Drittel Ihrer Zeit als Puffer für Unvorhergesehenes, Planänderungen und Reflexionszeiten frei, in denen Sie das weitere Vorgehen nachjustieren.



- ▶ Wenn es zu Schwierigkeiten kommt, suchen Sie nicht nur nach kognitiven Lösungen, indem Sie über Ihr Problem grübeln, sondern verschaffen Sie sich Zugang zu Ihren intuitiven Kräften, die oft mit unkonventionellen Problemlösungen aufwarten.

Schwierigkeiten überwinden

Im Verlauf Ihrer Arbeit am neuen Projekt wird es wie bereits beschrieben immer wieder zu neuen unvorhergesehenen Problemen kommen. Lassen Sie mich Ihnen hier eine kleine Kreativitätstechnik vorstellen, die mir schon oft zu klaren, intuitiv-kreativen Lösungen verholfen hat.

11.2 LÖSUNGEN AUS BILDERN

1. Versuchen Sie, Ihre Problemstellung möglichst genau zu beschreiben.
2. Suchen Sie sich dann eine schöne Tätigkeit aus, irgendetwas, das Sie gerne tun (das ist Ihr Bildbereich).
3. Nun übertragen Sie Ihr Problem auf die Tätigkeit, also in den Bildbereich: Das ist wie ... , es fühlt sich an wie ...
4. Überlegen Sie, was Sie im Bildbereich tun können, damit es Ihnen besser geht bzw. das Problem gelöst wird?
5. Übertragen Sie diese Idee nun ins reale Leben.

Wenn es mit dem ersten Bildbereich nicht funktioniert, denken Sie sich eine andere Tätigkeit aus.

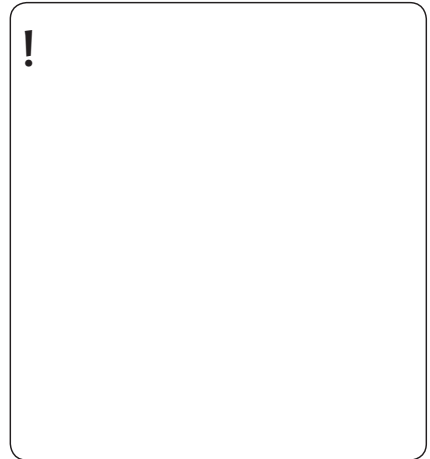
Problembeschreibung:

Tätigkeit im Bildbereich:

Problem im Bildbereich wäre, wie wenn...

Lösungsmöglichkeit im Bildbereich:

Transfer auf das Problem:



Klarheit durch Bilder

Birgit H. möchte gerne eine Ausbildung als Logopädin anfangen. Diese macht für sie aber nur Sinn in Vollzeit, da sie sonst zu lange dauern würde. Gleichzeitig möchte sie aber auch nicht ihre Töchter zu lange fremdbetreut wissen. Sie versucht es mit der Bildmethode:

1. Frau H. ist hin- und hergerissen zwischen Ausbildung und Betreuung ihrer Töchter.
2. Frau H. arbeitet gerne im Garten, das ist oft ihr Ausgleich (Bildbereich = Gartenarbeit).
3. Übertragen in den Garten fällt ihr das Bild ein, wie sie einen Baum pflanzt, ihn wenige Tage später wieder ausgräbt usw., weil sie sich einfach nicht entscheiden kann.
4. Was könnte sie tun, damit Ruhe in den Garten kommt: Den Baum einpflanzen, gießen, beim Anwachsen zuschauen.
5. [Auf die Frage, was denn der Baum verkörpert, antwortet sie spontan: Meine Ausbildung]

Damit hat sich die Frage geklärt. Sie muss sich im realen Leben auch dazu entscheiden, die Ausbildung anzufangen und die Betreuung ihrer Töchter in einem guten Sinne zu organisieren.

Was man sich im realen Leben oft nicht eingestehen will, tritt im Bildbereich schnell klar zutage. Respektieren Sie diese Antworten und handeln Sie danach!

11.3 WENN-DANN-SÄTZE

In Übung 11.1 haben Sie sich eher mit den äußeren Einflüssen und Störfaktoren auseinandergesetzt. Schauen Sie hier noch einmal auf innere Schwierigkeiten, die auftreten könnten. Formulieren Sie dazu gleich eine Strategie, wie Sie diese (auch im Geist Ihres Haltungsziels) überwinden könnten.

Beispiel: Wenn ich mutlos werde, rufe ich Helmut an und wünsche mir Aufmunterung.

seits über bestimmte Dinge in ihrem Leben nachdenken und in manchen Fällen ebenfalls bestimmte Aspekte ihres Lebens überdenken und verändern.

Wenn ich meine engsten Bezugspersonen nach einem mehrere Wochen oder Monate dauernden Übergangsprozess vor vollendete Tatsachen stelle, haben sie diese Chance nicht mehr. Die Diskrepanz zwischen Ihnen und Ihrem Umfeld wächst, obwohl das oft gar nicht nötig gewesen wäre. So kann ich Ihnen nur aus eigener Erfahrung raten: Teilen Sie sich den Personen, mit denen Sie leben mit. Lassen Sie sie an Ihren inneren Prozessen teilhaben. Dazu gehört auch, dass Sie sich abgrenzen gegen Beeinflussungsversuche von außen, die Sie zu diesem Zeitpunkt vielleicht schwer ertragen können. Mit Formulierungen wie: „Ich will Dir nur sagen, wie es mir gerade geht, damit Du Bescheid weißt, Du brauchst jetzt gar nichts dazu zu sagen.“ oder „Ich möchte, dass Ihr wisst, was mir wichtig ist, wo ich gerade innerlich daran arbeite. Aber ich muss das jetzt alleine für mich überlegen, Ratschläge nehme ich gerne zu einem späteren Zeitpunkt wieder an“ sind Sie auf der sicheren Seite.

Wandel gehört zum Leben dazu

Viele Menschen beschreiben, dass durch Krisen ihr Leben eine neue Wende genommen hat. Sie sprechen beispielsweise von mehr Erfüllung oder dass sie authentischer leben. Übergänge müssen nichts Krisenhaftes haben. Aber seien wir ehrlich, jeder persönlich bedeutsame Übergang fühlt sich zumindest zwischendurch krisenhaft an. Für die Übergänge, die Sie gleichsam im Vorbeigehen erleben, benötigen Sie diese Arbeitsmaterialien ja auch nicht.

Wenn wir verstehen, dass am Wandel nichts Schlechtes ist – oder für Frau Bauchhirn formuliert – dass der Wandel meistens für uns zum Guten führt, begegnen wir ihm mit einer anderen Grundhaltung. Diese Neugier auf das, was sich hinter der Brücke oder am anderen Ufer verbirgt, wünsche ich Ihnen und mir. Vielleicht erinnern Sie sich an die Vorfreude Ihrer Kindheit auf Ihren Geburtstag oder auf Weihnachten. Wenn wir ein derartiges Vertrauen in das Leben aufbauen könnten, das uns ermöglicht uns auf das, was vor uns liegt, wie auf die Geschenke unserer Kindheit zu freuen, könnten wir Übergänge als Entfaltungsprozesse verstehen. Ob der Schmetterling sich im Verpuppungsprozess wohl fühlt – ich weiß es nicht. Aber er würde es sicher bereuen, wenn er weiterhin als Raupe durch das Leben gekrochen wäre, ohne die Erfahrung des Fliegens gemacht zu haben.

Die Schmetterlingsraupe hat keine Wahl. Sie kann sich nicht entscheiden, ob sie sich verpuppt oder nicht. Manchmal meinen wir, die Wahl zu haben zwischen dem Alten und dem unbekanntem

**DIE ZEIT VERWANDELT UNS
NICHT, SIE ENTFALDET UNS
NUR.**

Max Frisch

Neuen. Das Stehenbleiben ist aber ein Steckenbleiben und verbunden mit einem langsamen Absterben. Also haben auch wir letztlich keine Wahl, ob wir anstehende Übergänge und Veränderungsprozesse angehen oder nicht. Es benötigt viel Kraft, sich gegen diese Prozesse zur Wehr zu setzen und aufzulehnen. Setzen Sie diese Kraft doch lieber ein, um auf der Welle zu reiten, selbst wenn Sie noch nicht wissen, wo sie Sie hinträgt. Wellenreiten macht Spaß, wenn man die Angst davor verliert.

Die Lust am Wandel konnten Sie in kleinen, übenden Schritten erleben. Ich wünsche mir für Sie, dass sie sich in Ihrem Leben als Grundhaltung ausbreiten darf. Sie können dann nicht nur besser auf zukünftige Anforderungen und Herausforderungen reagieren, sondern Sie verbinden sich auch mit Ihren Wurzeln. Vor und in den Anfängen unserer Zivilisation war es selbstverständlich, dass die Menschen mit den Urgewalten des Lebens rechnen und leben mussten. Sie feierten ritualisierte Übergänge beispielsweise der Jahreszeiten und Lebensalter, gerade weil sie mehr als wir heute um die Vergänglichkeit jeder vermeintlichen Sicherheit wussten. Dieses Mitschwingen-Können und sich als Teil eines großen Ganzen, das permanent im Wandel ist, zu begreifen, das wünsche ich Ihnen.

Vergleichen Sie einmal Ihre Gefühle, die Sie im aktuellen Übergangsprozess erlebt haben und erleben, mit Phasen ruhigen Dahinfließens in Ihrem Leben. Um wie viel lebendiger und oft auch energiegeladener fühlen Sie sich dabei heute als in der anderen Zeit? Der Mensch im Wandel wird auf sich selbst und seine Lebenskräfte zurückgeworfen, aber dadurch wird das Leben farbiger und lebendiger. Unser heutiges Problem ist eher, dass die Übergänge nicht mehr abreißen und aus der natürlichen Lebendigkeit ein chaotischer und schneller Strudel wird, der den natürlichen menschlichen Lebensrhythmen nicht mehr angemessen ist.

Aber auch dafür, dass das mit Ihrem Leben nicht passiert, können Sie etwas tun, indem Sie sich Ihre Sicherheiten im Wandel bewusst machen.

Meine Sicherheiten

Wenn Sie sich die Zeit nehmen, Ihren Übergang für sich noch einmal auszuwerten, haben Sie vieles von den Schätzen, die Sie in diesem Übergang erworben haben, deutlich verfügbarer für den nächsten Übergang.



**WER FESTHÄLT, WAS
VERÄNDERT WERDEN MUSS,
DER VERLIERT ALLES.**

Norbert Blüm

12.1 BILANZ ZIEHEN

Schätzen Sie den vergangenen Übergangsprozess für sich ein:

Bewerten Sie Frage 6 bis 8 auf einer Skala von 1 (na ja) bis 5 (besonders gut), ob folgende Aussagen für Sie zutreffen und beantworten Sie jeweils die vertiefenden Fragen.

1. Welche neuen Stärken habe ich bei mir entdeckt?

2. Welche bewährten Ressourcen haben mir die Bewältigung erleichtert?

3. Welche Haltung hat mir besonders durch den Prozess geholfen?

4. Welche neuen Aspekte haben sich im Veränderungsprozess ergeben, die ich gerne weiterhin in meinem Leben beibehalten möchte?

5. Welche besondere Erfahrung (mit mir selbst oder anderen) habe ich im Prozess gemacht?

6. Die Phase des Abschieds habe ich für mich gut gemeistert:

Was hat dazu beigetragen, dass die Erfahrung so positiv war?

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Was würde ich das nächste Mal anders/besser machen?

7. Die Zwischenzeit habe ich gut für mich genutzt, um mich neu auszurichten:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Was hat dazu beigetragen, dass die Erfahrung so positiv war?

Was würde ich das nächste Mal anders/besser machen?

8. Die Phase des Neuanfangs habe ich positiv und konstruktiv erlebt:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Was hat dazu beigetragen, dass die Erfahrung so positiv war?

Was würde ich das nächste Mal anders/besser machen?

9. Welche überraschenden Wendungen gab es? Womit habe ich nicht gerechnet, was hatte ich so nicht geplant? (Wendungen durch Personen, eigene Handlungen oder äußere Ereignisse)

10. Worauf kann ich mich auch bei zukünftigen Übergängen verlassen?

Wenn Sie diese Fragen beantwortet haben, dann sind Sie sich dessen bewusst, was Sie sicher durch den Wandel getragen hat. Und Sie entwickeln ein Verständnis dafür, dass diese Aspekte Teil Ihrer Per-

sönlichkeit sind, die Ihnen niemand so leicht nehmen kann. Die permanente Anforderung, sich zu verändern, verliert ihren Schrecken. Sie wissen, dass Sie diesen Übergang gut hinbekommen haben. Auch den nächsten werden Sie mit diesem breiten Fundament an Übergangswissen und Übergangskompetenzen gut bewältigen.

Dieses Wissen gibt Ihnen Sicherheit. Und weil die äußeren Sicherheiten in unserer Welt immer mehr wegbrechen, ist es umso bedeutsamer, dass Sie sich Ihrer inneren Sicherheiten bewusst sind. Werfen Sie noch einen weiteren Blick auf die Faktoren, die Sie sicher durch Ihre Wandlungsprozesse begleiten.

12.2 MEIN SICHERHEITSNETZ

Aber nicht nur Ihre Fähigkeiten und Stärken geben Ihnen Rückenwind in unsicheren Zeiten. Jeder Mensch hat ein ganzes Bündel an äußeren und inneren Sicherheiten und tragfähigen Fundamenten. Wenn wir im Übergang ängstlich werden, geraten wir in einen Tunnelblick und unsere Sicherheiten werden nicht mehr wahrgenommen. Machen Sie sich doch einmal in dieser Übung bewusst, was Sie an Sicherheitsnetz, an Grundvertrauen in sich und Aspekte Ihres Lebens mitbringen.

Hier finden Sie eine kleine Auswahl aus meinen persönlichen Netzknoten:

- ▶ in schwierigen Zeiten habe ich immer wieder Unterstützung bekommen, wenn ich um Hilfe gebeten habe
- ▶ ich kann über mich selbst lachen
- ▶ Essen hält bei mir Leib und Seele zusammen
- ▶ mein Schlaf ist mir heilig, am nächsten Morgen gibt es wieder eine neue Chance
- ▶ ich vertraue darauf, dass das Leben eines Menschen (also auch meins) letztendlich Sinn machen wird
- ▶ bei einem längeren Spaziergang bekomme ich immer den Kopf frei und die Gedanken ordnen sich
- ▶ warme Füße helfen bei mir auch gegen innere Verfrorenheit
- ▶ ich habe Erfahrungen aus dem Improvisationstheater, dass mir in jeder Situation auch ohne Vorbereitung etwas einfällt
- ▶ ich habe schon so viele verschiedene Arbeiten gemacht, dass ich keine Angst vor unbekanntem Jobs habe

ist erst einmal die erneute Handlungsfähigkeit der Person nach der Übergangsbewältigung.

Entwicklung eines allgemeinen Modells zur Übergangsbeschreibung

Welche Möglichkeiten gibt es nun herauszufinden, welche Kompetenzen zur Bewältigung von Übergängen erforderlich sind? In verschiedenen Forschungsprojekten wurden bereits einzelne Personengruppen dahingehend befragt, welche Kompetenzen sie bei der Bewältigung ihres spezifischen Übergangs benötigen haben. In jedem Forschungsprojekt werden einige wichtige Einzelkompetenzen sichtbar, die Zusammenschau der Ergebnisse ist allerdings eher disparat, da sich die Personengruppen und die untersuchten spezifischen Übergänge stark voneinander unterscheiden. Wenn man aber schon allgemein von Übergangskompetenzen spricht, sollten darunter auch Kompetenzen subsumiert werden, die potentiell für die Bewältigung jedes beliebigen Übergang Verwendung finden.

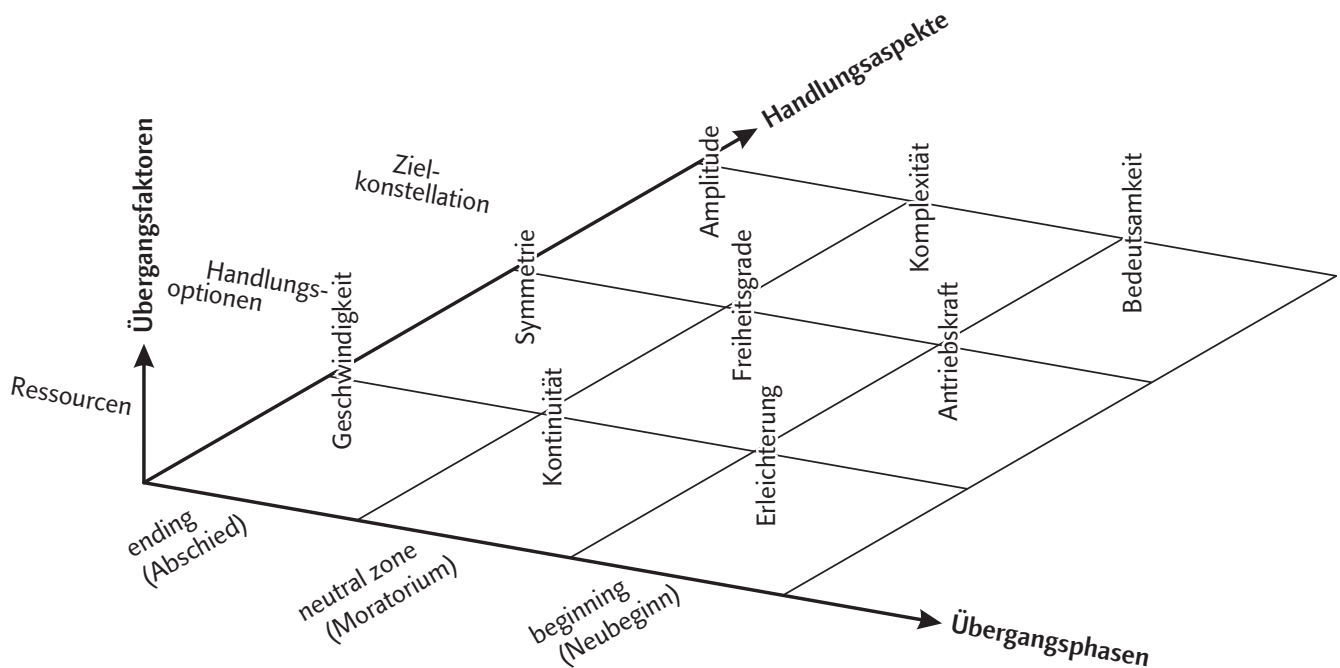
So fiel die Entscheidung, die Kompetenzen aus dem Übergangsbegriff abzuleiten und damit die größtmögliche Menge an allgemeingültigen Kompetenzen strukturiert zu erfassen, die dann wiederum für das einzelne Übergangsgeschehen spezifiziert werden können. Es gab nun ganz unterschiedliche Herangehensweisen an das Konstrukt des Übergangs. Ich habe mich entschieden, den Übergang als komplexen Prozess zu untersuchen. Folgende Grundlagen der Modellbildung wurden dazu ausgewählt:

- ▶ Ein 3-Phasen Modell des Übergangsforschers Bridges, da sich im Gegensatz zu mehrphasigen Modellen beispielsweise aus der Trauerforschung die Phasen in einem eher reduzierten Modell deutlicher abgrenzen lassen, und die Offenheit gewährleisten, die für ein universelles Übergangsmodell benötigt wird. Zudem lassen sich die mehrphasigen Modelle immer wieder auf diese drei Phasen zurückführen. Übergänge beginnen nach dem Modell nicht am Anfang, sondern mit einem Ende. Darauf folgt eine Zwischenphase, eine Art Schwebezustand. Abgeschlossen wird der Prozess mit der Hinwendung zum Neuen. (Dieses Modell wurde in Kapitel 2 ausführlicher beschrieben).
- ▶ Grundlagenmodell für mein Übergangsmodell ist das Komplexitätsmodell einer Situation des Wirtschaftswissenschaftlers Rüdiger von der Weth. Ein Teil dieses Modells basiert auf vier Komplexitätsfaktoren, die allerdings zur Beschreibung von komplexen Übergangsprozessen nicht umfassend genug waren, so dass sie mit der zeitlichen Dimension zum Prozessmodell erweitert werden mussten.
- ▶ Nicholson leitet neun allgemeine Merkmale von Übergängen aus der Metapher eines sich drehenden Rades ab, mit deren Hilfe



sich jeder (berufliche) Übergang umfassend beschreiben lässt. Er lieferte für mein Modell die neun Komplexitätsfaktoren, mit Hilfe derer sich die Komplexität eines Übergangsprozesses umfassend darstellen lässt. Sie haben diese Faktoren im Fragebogen in Kapitel 1 in der Anwendung für Ihren eigenen Übergang kennengelernt.

Es entstand nach langer Inkubationszeit folgendes Modell, das das Konstrukt des Übergangs allgemein beschreibt:



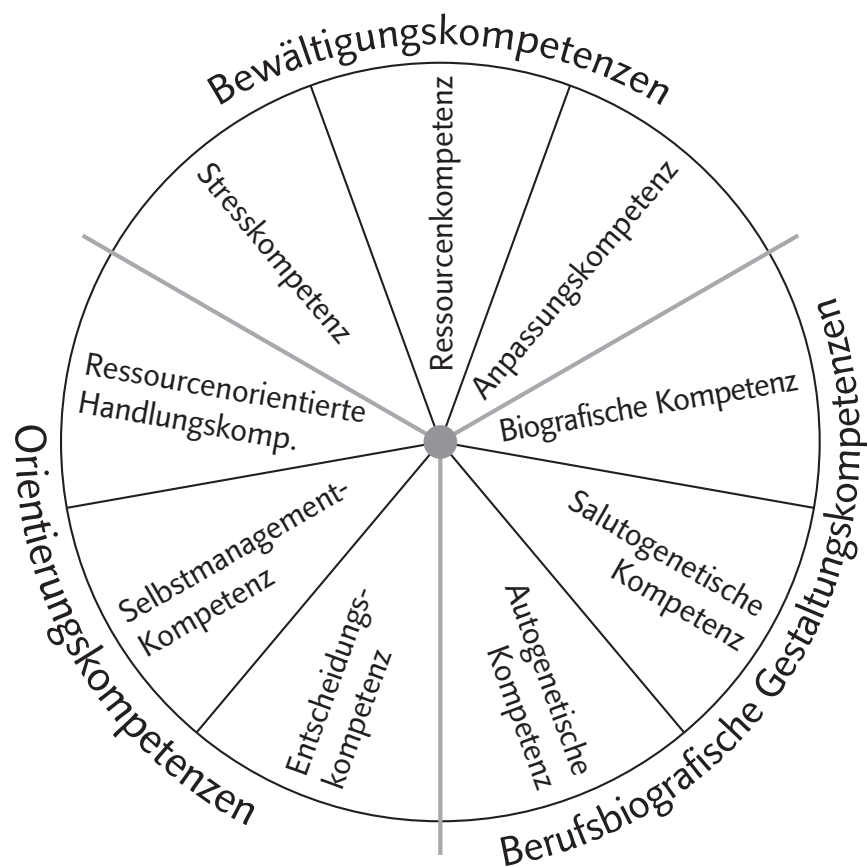
Kompetenzmodellierung der Übergangskompetenzen

Aus diesem Modell, das für mich die Anforderungen an Personen im Übergang beschreibbar macht, greife ich systematisch die einzelnen Submodelle in den Quadranten heraus, um Fragen zu formulieren, die die Kompetenzanforderungen aufzeigen. Die Fragen beschreiben demnach die Anforderungen, die Antworten liegen in den Kompetenzen.

Die verwendeten Kompetenzbegriffe entstammen überwiegend der Literaturanalyse, werden aber in meinem Analyseprozess meist redefiniert und erweitert. Bisweilen waren die vorhandenen Begrifflichkeiten aber nicht ausreichend und mussten um einige wesentliche Kompetenzbegriffe erweitert werden. Dabei habe ich Ansätze aus der Psychologie, aber in einem Fall auch aus der Medizinsoziologie herangezogen, die diese Kompetenzbildungsprozesse beschreiben, die sich über die Fragestellung andeuten. Die Ansätze wurden jeweils auf ihre Anschlussfähigkeit an das Kompetenzkonstrukt überprüft.

Dieser Prozess wurde nun mit allen neun Submodellen durchlaufen, so kam es zu einer handhabbaren Anzahl an Kompetenzbegriffen, die in einem Modell strukturiert, gewichtet und integriert wurden. Die neun Kompetenzen stellen dann Bündel an Fähigkeiten, Eigenschaften und Einstellungen dar, die das Durchlaufen eines Übergangsprozesses erleichtern.

Die ersten drei Kompetenzen benötigen Sie schwerpunktmäßig in der Phase des Abschieds, die nächsten drei in der Zwischenzeit und die letzten drei, wenn Sie auf das Neue zugehen. Manchmal lassen Sie sich aber auch nicht so klar dem Prozess zuordnen. Werfen Sie nun einen Blick auf das dahinterliegende Kompetenzmodell. Die salutogenetische Kompetenz wurde in diesem Arbeitsheft als Einstellungskompetenz bezeichnet, die autogenetische Kompetenz als Möglichkeitskompetenz. Die anderen Kompetenzbegriffe erkennen Sie sicher wieder:



Und nicht immer benötigen Sie alle diese Kompetenzen. Für Ihren aktuellen Übergang sind vielleicht fünf bis sechs besonders relevant, welche das sind, haben Sie in Kapitel 1 bereits schon für sich herausgefunden. Vielleicht haben Sie im Laufe des Arbeitshefts gemerkt, dass Sie doch die ein oder andere Fähigkeit benötigen, von der sie das am Anfang nicht gedacht hätten.

Das Modell wurde in erster Linie als Forschungsmodell entworfen, um damit das Potential der Laufbahnberatung zur Entwicklung von Übergangskompetenzen zu überprüfen. Relativ schnell zeigte sich allerdings, dass das Modell an sich auch unabhängig von der Laufbahnberatung als Reflexionsmodell, als Analyse- und Diagnosemodell oder als Ausgangsmodell zur Entwicklung von Kompetenztrainings dienen kann. Viele Instrumente und Übungen, die ich im Rahmen meiner eigenen Praxis in der Laufbahnberatung dazu entwickelt habe, finden Sie im vorliegenden Arbeitsheft.

Zum Schluss

Dieses Arbeitsheft ist ein Plädoyer, dass Sie darin unterstützen sollte, sich dem Neuen in Ihrem Leben zu öffnen, dabei doch das Alte zu würdigen und die Zwischenzeit angemessen zu durchlaufen. Nun haben Sie ein gutes Polster an vielen kleinen Aspekten und Dingen, die Ihnen Sicherheit und Rückhalt geben. Erinnern Sie sich an diese Sammlung, wenn Sie Auflösungserscheinungen in Ihrem Leben spüren, die mit Übergängen zu tun haben und meinen, sie wissen gar nicht mehr, worauf Sie sich verlassen können. Damit weiten Sie Ihren Blick und erfassen das Ganze. Sie relativieren Ihren Übergang und weisen ihm seinen Platz in Ihrem Leben zu. So vermeiden Sie, dass eine Baustelle (und sei Sie noch so groß) ausufert und beginnt, Ihr ganzes Leben ins Wanken zu bringen.

Und hier noch ein Zitat, das für mich das Ende eines Übergangs wunderbar kennzeichnet:

Ich wünsche Ihnen einen gangbaren und persönlich stimmigen Weg weiterhin durch Ihren jetzigen und viele kommende Übergänge.

Alles Gute!

Ihre Martina Nohl

FEDERN ZU LASSEN,
UND DENNOCH
ZU SCHWEBEN.
DAS IST DAS GEHEIMNIS
DES LEBENS.

Hilde Domin

- Antonovsky, A.* (1997): Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen
- Bridges, W.* (1980): Transitions: Making sense of life's changes. New York
- Bridges, W.* (1988): Surviving corporate transition. New York
- Bußhoff, L.* (1998): Berufsberatung als Unterstützung von Übergängen in der beruflichen Entwicklung. In: Ziehlmann, R.: Berufswahl in Theorie und Praxis. Zürich, S. 9-84
- Bußhoff, L.* (2001): Zum Konzept des beruflichen Übergang, International Journal for Educational and Vocational Guidance, vol. 1, pp. 59-76
- Ernst, H.* (1997): Wendepunkte – Wenn das Leben eine neue Richtung nimmt, in: Psychologie Heute 10/. 1997, S. 22-26
- Fugate, M.; Kinicke, A. J.; Ashforth, B.* (2005): Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. In: Journal of vocational behavior 65, S. 14-38
- Hobfoll, S. E.; Buchwald, P.* (2004): Die Theorie der Ressourcen-erhaltung und das multiaxiale Copingmodell – eine innovative Stresstheorie. In: Buchwald, P.; Schwarzer, C.; Hobfoll, S. E. (Hg.): Stress gemeinsam bewältigen. Göttingen, S. 11-26
- Hofmann, H.; Walther, I.; Schrems, I.* (2007): Veränderungen umsetzen und gestalten, Wien
- Kaluza, G.* (2005): Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung. Heidelberg
- Lang von Wins, T.; Triebel, C.* (2006): Kompetenzorientierte Laufbahnberatung. Heidelberg
- Nohl, M.* (2009): Entwicklung von Übergangskompetenz in der Laufbahnberatung, Berlin
- Nohl, M.* (2012, in Vorbereitung): Übergangcoaching, Paderborn
- Samel, G.* (2006): Mehr Zeit, mehr Glück, mehr Leben, Gütersloh
- Seligman, M.* (1990): Pessimisten küsst man nicht. München
- Steiner, V.* (2007): Energy – Energiekompetenz, München
- Storch, M.; Krause, F.* (2002): Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Bern
- Storch, M.* (2004): Das Geheimnis kluger Entscheidungen. Zürich
- Storch, M.; Riedener A.* (2005): Ich pack's! Selbstmanagement für Jugendliche. Bern

Folgende weitere Arbeitshefte sind für 2011/12 in Vorbereitung:

- Band 1 Die eigene Persönlichkeit erkennen und verstehen
- Band 2 Fähigkeiten und andere Ressourcen sammeln und entwickeln
- Band 3 Interessen und Leidenschaften finden und leben
- Band 4 Werte und Visionen klären, Entscheidungen treffen
- Band 5 Ziele entwickeln und verwirklichen
- Band 6 Das Leben wieder ins Gleichgewicht bringen
- Band 7 Standortbestimmung: Die Voraussetzungen für erfolgreiche berufliche Veränderungen schaffen
- Band 9 Meine Berufung entdecken und umsetzen
- Band 10 Mehr Leichtigkeit und Zufriedenheit ins Leben holen