

Masterarbeit im Rahmen des Master of Advanced Studies ZFH
in Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung

**Wie kann Veränderungskompetenz in der beruflichen
Neuorientierung nachhaltig gefördert werden?**

*Eine explorative Untersuchung in der Laufbahnberatung an-
hand von qualitativen, halbstrukturierten Leitfadeninterviews*

Eingereicht dem IAP Institut für Angewandte Psychologie,
Departement Angewandte Psychologie der ZHAW

von: Eva Jauch

am: 15.07.22

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

Erstbetreuung: Frau Nicole Seiler, Beraterin und Dozentin am IAP Zürich
Zweitbetreuung: Frau Dr. Sibylle Tobler, Referentin und Beraterin in eigener Firma

«Diese Arbeit wurde im Rahmen der Weiterbildung an der ZHAW, IAP Institut für Angewandte Psychologie, Zürich, verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung des IAP».

Management Summary

Du kannst dein Schicksal nicht bestimmen – wie du damit umgehst, hingegen schon.

Um heutzutage arbeitsmarktfähig, gesund und zufrieden zu sein bzw. zu bleiben, ist vermehrt Flexibilität gefragt sowie eine sogenannte *Veränderungskompetenz*. Diese beschreibt, wie Personen (berufliche) Veränderungssituationen angemessen einschätzen und sich dadurch persönlich wie beruflich weiterentwickeln können.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es folglich zu untersuchen, wie die Veränderungskompetenz von Personen, welche aufgrund einer beruflichen Neuorientierung Fachpersonen der 'Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung (BSLB)' aufsuchen, gefördert werden kann. Der Fokus liegt dabei einerseits auf der Wissensvermittlung, welche Phasen Veränderungen sowie Übergänge charakterisieren. Andererseits soll der Schwerpunkt auch dem Verständnis dienen, wie Glaubenssätze zustande kommen, wie diese wiederum bestimmte Handlungsmuster vorgeben und schlussendlich, wie beides förderlich für die berufliche Neuorientierung angepasst als auch genutzt werden kann.

Die Grundlagen dafür stellen das Konzept des *Veränderungskreises* nach Frau Dr. Sibylle Tobler mit den drei Dimensionen *Wahrnehmung, Handeln* sowie *Vertrauen*, welcher in der Veränderungsarbeit als Orientierungsrahmen verwendet wird, sowie moderne Laufbahntheorien dar.

Anhand der qualitativ durchgeführten Leitfadeninterviews mit fünf Fachpersonen der Laufbahnberatung wurde erfragt, welche Ressourcen die Bewältigung von beruflichen Veränderungen unterstützen. Die 'Interviewpersonen (IP)' wurden nach der Rolle des Veränderungskreises bei der Förderung von Veränderungskompetenz in der BSLB-Praxis und nach Interventionen in Verbindung mit dem Veränderungskreis befragt.

Die Interviews wurden transkribiert und kategorisierend zusammengefasst.

Aus den Interviews konnten folgende Ressourcen als hilfreich in der beruflichen Neuorientierung eruiert werden: *Soziales Netzwerk, Offenheit, Selbstwirksamkeit, Innere Motivation, Reflexionsfähigkeit* sowie *förderliche Denk- und Handlungsweisen*.

Alle IP betrachteten die Förderung von Veränderungskompetenz im Kontext der BSLB als sehr relevant und nutzten den Veränderungskreis zur Orientierung des Beratungsprozesses, als Reflexionsinstrument sowie als Werkzeugkoffer zur Aufdeckung und Behebung von Stolpersteinen sowie Problemursachen.

Besonders hilfreiche Interventionen in diesem Zusammenhang sind: *Konkrete Handlungspläne*, die *Wunderfrage* bzw. *wie ein Mensch sein und leben möchte*, *Entdecken und Stärken von Ressourcen*, *Bewusst machen der Wahrnehmung* und *Veränderung von negativen Glaubenssätzen* sowie *Verhaltensweisen in förderliche Einstellungen*.

Vorwort

Übergänge begleiten mich bereits seit Beginn meines Schuleintritts. Dazu zählen typische Jahrgangsstufenwechsel aufgrund von Leistungsverbesserungen, komplette Schulwechsel durch unzählige (inter-)nationale Umzüge. Schon früh konnte ich lernen, gewohnte Umgebungen zu verlassen und mich flexibel an neue Umstände sowie fremde Bezugspersonen anzupassen.

Obwohl diese Veränderungen selten intrinsisch motiviert waren, boten sie mir doch die Gelegenheit, eine für die heutige schnelllebige Zeit so essenzielle Eigenschaft zu erwerben: *Veränderungskompetenz*. Meine offene, neugierige Art sowie mein Konfirmationsspruch bzw. das *Gelassenheitsgebet* nach Niebuhr (1951, zitiert nach Sifton, 2001) unterstützten mich stets in solchen Veränderungsprozessen.



Abbildung 1: Gelassenheitsgebet nach Niebuhr (1951, zitiert nach Sifton, 2001)

Bis über den Erwerbseintritt hinaus blieb ich meiner optimistischen Einstellung treu und erlebte zahlreiche auch sehr lehrreiche berufliche Übergänge in den verschiedensten Berufsbereichen sowie zuletzt eine berufliche Neuorientierung.

Da ich inzwischen mehrfach erfahren habe, wie wertvoll es insbesondere in schwierigen Situationen und unsicheren Zeiten ist, veränderungsbereit bzw. -kompetent zu sein, ist es mir ein persönliches Anliegen, dieses Thema genauer zu erforschen und darüber aufzuklären.

Als Quereinsteigerin der BSLB fühle ich mich verantwortlich, meine Kollegschaft über diese Kompetenz zu informieren, damit diese ihr Klientel künftig noch optimaler in Veränderungssituationen begleiten und im Umgang mit Veränderungen förderliche Strategien entwickeln können.

Über den ganzen Arbeitsprozess hinweg habe ich gute Lernerfahrungen sowie sehr positive Rückmeldungen der IP erfahren.

Mein besonderer Dank gilt der tatkräftigen Unterstützung meiner Zweitbetreuerin Frau Dr. Sibylle Tobler, der Begründerin des Veränderungskreises, welcher die Grundlage dieser Arbeit darstellt. Ich möchte mich bei allen Fachpersonen der BSLB ganz herzlich bedanken, welche mir für meine Interviews zur Verfügung gestanden sind und mir einen eindrücklichen Einblick in ihre Beratungsarbeit mit dem Veränderungskreis gewährt haben. Zu guter Letzt bin ich auch sehr dankbar für die hilfreichen Tipps meiner Erstbetreuerin Nicole Seiler sowie den zahlreichen Lektorinnen und Lektoren, ohne welche diese Arbeit nicht so gut gelungen wäre!

Inhaltverzeichnis

| | |
|--|-------------|
| Abbildungsverzeichnis | viii |
| Tabellenverzeichnis | viii |
| Abkürzungsverzeichnis | ix |
| 1 Einleitung | 1 |
| 1.1 Zielsetzung | 2 |
| 1.2 Fragestellungen | 2 |
| 1.3 Aufbau der Arbeit..... | 3 |
| 2 Theoretische und wissenschaftsbasierte Fundierung | 3 |
| 2.1 Begriffsdefinitionen | 4 |
| 2.1.1 Berufliche Veränderung | 4 |
| 2.1.2 Neuroplastizität..... | 4 |
| 2.1.3 Berufliche Übergänge | 5 |
| 2.1.4 Kompetenz | 6 |
| 2.1.5 Employability, Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitsmarktfähigkeit | 6 |
| 2.1.6 Laufbahnidentität | 7 |
| 2.1.7 Veränderungskreis..... | 7 |
| 2.2 Phasen der Veränderung und des Übergangs | 7 |
| 2.2.1 Phasen der Veränderung..... | 7 |
| 2.2.2 Phasen des Übergangs | 10 |
| 2.2.3 Übergangskompetenzen..... | 12 |
| 2.3 Erfolgreicher Umgang mit Veränderung in der BSLB | 15 |
| 2.3.1 Berufliche Standortbestimmung und Neuorientierung in der BSLB | 15 |
| 2.3.2 Moderne Laufbahnmodelle | 20 |
| 3 Das Konzept des Veränderungskreises | 22 |
| 3.1 Grundlagen..... | 22 |
| 3.1.1 Neurobiologische Perspektive..... | 23 |
| 3.1.2 Psychologische Perspektive | 24 |
| 3.2 Die drei Schlüsseldimensionen | 24 |
| 3.2.1 Wahrnehmung in Veränderungsprozessen..... | 25 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.2.2 | Handeln in Veränderungsprozessen | 26 |
| 3.2.3 | Vertrauen in Veränderungsprozessen..... | 27 |
| 4 | Forschungsmethode | 28 |
| 4.1 | Design | 28 |
| 4.2 | Auswahl der Stichprobe | 29 |
| 4.3 | Interviewdurchführung und Datenerhebung | 30 |
| 4.4 | Datenauswertung..... | 30 |
| 5 | Ergebnisse | 32 |
| 5.1 | Ressourcen bei der Bewältigung von beruflichen Veränderungen | 32 |
| 5.1.1 | Handlungsbereitschaft | 32 |
| 5.1.2 | Ziel- und Wertvorstellungen | 33 |
| 5.1.3 | Förderliche Denkweisen und Verhaltensmuster | 33 |
| 5.1.4 | Innere Motivation | 34 |
| 5.1.5 | Soziales Netzwerk | 34 |
| 5.1.6 | Reflexionsfähigkeit..... | 35 |
| 5.1.7 | Lebensumstände | 35 |
| 5.1.8 | Kraftquellen | 35 |
| 5.1.9 | Selbstwirksamkeit | 36 |
| 5.1.10 | Resilienzfähigkeit und Lebenserfahrung(en) | 37 |
| 5.1.11 | Talente und Fähigkeiten | 37 |
| 5.2 | Relevanz der Veränderungskompetenz im BSLB-Kontext | 37 |
| 5.2.1 | Veränderungsgründe | 38 |
| 5.2.2 | Veränderungszeitpunkt | 38 |
| 5.2.3 | Veränderungskompetenz..... | 39 |
| 5.2.4 | Veränderungsbegleitung | 40 |
| 5.2.5 | Veränderungsmotivation | 41 |
| 5.3 | Implikationen zur Förderung von Veränderungskompetenz | 41 |
| 5.3.1 | Förderung der Reflexionsfähigkeit und Wahrnehmung | 41 |
| 5.3.2 | Anregung eines motivierenden Horizonts | 42 |
| 5.3.3 | Förderung von Handlungsbereitschaft | 43 |

| | | |
|-----------------------------|--|-----------|
| 5.3.4 | Anregung von Vertrauen..... | 44 |
| 6 | Diskussion und Interpretation der Ergebnisse..... | 45 |
| 6.1 | Beantwortung der Fragestellungen | 45 |
| 6.1.1 | Ressourcen bei der Bewältigung von beruflichen Veränderungen | 45 |
| 6.1.2 | Relevanz der Förderung von Veränderungskompetenz im BSLB-Kontext | 47 |
| 6.1.3 | Implikationen zur Förderung von Veränderungskompetenz | 49 |
| 6.2 | Kritische Reflexion | 51 |
| 6.3 | Fazit und Ausblick..... | 52 |
| Literaturverzeichnis | | |
| Anhang | | |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|----|
| Abbildung 1: Gelassenheitsgebet nach Niebuhr (1951, zitiert nach Sifton, 2001)..... | iv |
| Abbildung 2: Übergänge gemäss BSLB des Kantons ZH, biz-portfolio (2019, S.10) | 5 |
| Abbildung 3: Grund für das Verlassen der letzten Stelle, BFS (2020) | 5 |
| Abbildung 4: Change-Phasen nach Streich (2016, S.24) | 9 |
| Abbildung 5: Übergangsmo­dell nach Bridges et al. (2019)..... | 12 |
| Abbildung 6: Übergangskompetenzmodell mit Binnenkompetenzen nach Nohl (2015) | 14 |
| Abbildung 7: Beratungskonzept 3-W-Phasen, eigene Darstellung | 16 |
| Abbildung 8: Veränderungskreis: Die drei Schlüsseldimensionen erfolgreichen Umgangs mit Veränderung nach Tobler (2021) | 25 |
| Abbildung 9: sechsstufiges Verfahren nach Mühlfeld et al. (1981), eigene Darstellung | 31 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|----|
| Tabelle 1: Phasen der Veränderung nach Kübler Ross (2001, zitiert nach Talbott, 2017, S.64-67)... | 9 |
| Tabelle 2: Übergangsarten im Wechsel nach Nohl (2011) | 11 |
| Tabelle 3: Katalog ausgewählter Übergangskompetenzen nach Busshoff (1998 zitiert nach Zihlmann et al., 2015)..... | 13 |
| Tabelle 4: Neue Modelle der Laufbahnentwicklung nach Hirschi (2013, S.105) | 21 |
| Tabelle 5: Übersicht der interviewten Fachpersonen, eigene Darstellung | 30 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-------|---|
| BFS | Bundesamt für Statistik |
| BIZ | Berufsinformationszentrum |
| BSLB | Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung |
| CAS | Certificate of Advanced Studies |
| CCI | Career Construction Interview |
| GPOP | Golden Profiler of Personality |
| ID | Identitätskarte |
| IV | Invalidenversicherung |
| MAS | Master of Advanced Studies |
| MBSR | Mindfulness-Based Stress Reduction |
| MBTI | Myers-Briggs Type Indicator |
| PSI | Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen |
| RAV | Regionales Arbeitsvermittlungszentrum |
| SMART | ‘Zielfindungsmethode’ (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert) |
| SWOT | ‘Strategieanalyse’ (strengths, weaknesses, opportunities, threats) |
| ZRM | Zürcher Ressourcen Modell |

1 Einleitung

Nichts ist so beständig wie der Wandel. Dies wusste bereits der griechische Philosoph Heraklit 500 v. Chr. Nicht nur in der ersten Berufs- und Studienwahl benötigt es sowohl Bereitschaft als auch Kompetenz, berufliche Übergänge erfolgreich zu meistern. Im Laufe eines Erwerbslebens können verschiedene innere oder äussere Veränderungen eine berufliche Neu- bzw. Umorientierung verursachen - sei dies freiwillig oder gezwungenermassen (Nohl, 2011). Die zunehmend rasantere Arbeitswelt setzt durch unsichere Arbeitsstellen häufigere Jobwechsel eine damit verbundene Flexibilität, Anpassbarkeit, Employability bzw. Beschäftigungsfähigkeit (Fugate, Kinicki und Ashforth, 2004), Bereitschaft für lebenslanges Lernen und stetige Weiterbildung voraus (Bürger, 2019). Laut des Schweizerischen Gesundheitsobservatoriums berichten zudem seit Pandemiebeginn mehr Personen von erhöhter, psychischer Belastung. Bei jungen Menschen hat sich der Anteil der Betroffenen zwischen 2017 und 2020/2021 mehr als verdoppelt (Schuler, Tuch, Sturny und Peter, 2022). Ein wichtiger Schutzfaktor im Zusammenhang mit psychischen Erkrankungen ist die *internale Kontrollüberzeugung*. Diese bestimmt, im Gegensatz zur *externalen Kontrollüberzeugung*, inwieweit eine Person glaubt, das eigene Leben selbst steuern und beeinflussen zu können. *‘Gemäss Daten der Schweizerischen Gesundheitsbefragung (Bürli, Amstad, Duetz Schmucki und Schibli, 2015, S.14) berichten 20,6 % der Befragten über eine tiefe internale Kontrollüberzeugung. Die Wahrscheinlichkeit, dass diese Personen eine hohe psychische Belastung aufweisen, ist 18-mal höher als bei Personen mit hoher Kontrollüberzeugung.’*

Da ungewohnte Veränderungen bei den meisten Menschen Stress auslösen, wird in diesen Situationen meist auf vertraute Denk- und Verhaltensmuster zurückgegriffen. Diese werden im Laufe des Lebens aufgrund genetischer Faktoren, Einflüssen des sozialen Umfelds, individuellen Erfahrungen sowie der Art, wie diese interpretiert werden, entwickelt. Durch stetige Wiederholung sind diese Muster zu Automatismen geworden, welche weitestgehend unbewusst und reflexartig abgerufen werden (Largo, 2018). Im Alltag greifen Individuen praktischerweise auf diese vertrauten Denk- und Verhaltensmuster zurück, da sie Entscheidungen sowie das Handeln vereinfachen bzw. beschleunigen. In Veränderungssituationen kann der Rückgriff auf diese Denk- und Verhaltensmuster eine wichtige Ressource sein - oder aber ein Hindernis. Gemäss Wernad (2016) zeigen neuere Erkenntnisse zu Neuroplastizität, dass das Gehirn ein Leben lang sowohl anatomisch als auch funktional veränderbar bleibt. Das heisst, auch die Veränderung von Denk- und Verhaltensweisen ist möglich. Dies erfordert allerdings Wissen, die Bereitschaft, die eigene Haltung im Umgang mit Veränderung unter die Lupe zu nehmen und gegebenenfalls förderliche Denk- als auch Verhaltensweisen einzuüben.

1.1 Zielsetzung

Ein Ansatz, der bei diesen Grundlagen anknüpft, ist der Veränderungskreis (Tobler, 2019). In diesem Konzept sind wichtige Faktoren erfolgreichen Umgangs mit Veränderung in drei Dimensionen gebündelt: Bereitschaft, *genau hinzuschauen* (Dimension der Wahrnehmung), Entschlossenheit und Mut, *vorwärtszugehen* (Dimension des Handelns) sowie Vertrauen, *anzukommen* (Dimension positiver Erwartungshaltung). Dieser Ansatz zielt darauf ab: a) Wissen zu vermitteln, worauf es im Umgang mit Veränderung im Kern ankommt, b) Verstehbar zu machen, warum dies wichtig ist und, c) Aufzuzeigen, wie dieses Wissen in ganz unterschiedliche Situationen übertragen werden kann (Tobler, 2021). Nach Steinebach, Jungo und Zihlmann (2012) sollten Menschen befähigt werden, Eigenverantwortung über ihr Leben und Handeln zu übernehmen, Veränderungen selbstwirksam zu begegnen sowie diese so rascher zu durchlaufen. Eine wichtige Rolle spielt die Offenheit für neue Möglichkeiten und Lösungen, die sich nicht selten überraschend einstellen (Gasteiger, 2014).

Der Veränderungskreis bewährt sich auch im Kontext der BSLB als Orientierungsrahmen, sofern zum Ziel gesetzt wird, die Förderung von Veränderungskompetenz in die fachbezogene Beratung zu integrieren.

Ziel dieser Arbeit ist es, wie im Kontext der BSLB Veränderungskompetenz bzw. Denk- und Verhaltensweisen gefördert werden können, zu untersuchen.

1.2 Fragestellungen

Wie berufliche Übergänge gemeistert werden, hängt nicht so sehr von äusseren Umständen ab als vielmehr davon, wie ein Individuum diesen Umständen begegnet. *‘Die Bedeutung der Dinge liegt nicht in den Dingen selbst, sondern in unseren Einstellungen zu ihnen.’* (Martens, 2009, S.9). Laut Talbott (2017) zeigt die Haltung, ob eine Person sich reflektieren kann sowie sich ihrer Selbstwirksamkeit bewusst ist. Es erklärt, warum es Menschen gibt, die mit schwierigen Voraussetzungen bzw. spärlichen Ressourcen berufliche Neuorientierungen mutig und erfolgreich angehen.

Nach Tobler (2021) bedeutet Veränderungskompetenz, die eigenen Sicht-, Denk- und Verhaltensweisen zu reflektieren, Schlüsse daraus ziehen zu können, förderliche Muster zu pflegen oder zu entwickeln, die in die Lage versetzen, eine Veränderungssituation kompetent, selbstverantwortlich, motiviert und mit Erfolg anzugehen. Im Kontext der BSLB hält die Autorin es für den nachhaltigen Erfolg von Beratungs- und Veränderungsprozessen für relevant, die Förderung von Veränderungskompetenz in die fachbezogene Beratung zu integrieren. Ausgehend von den eben dargelegten Fakten, hat die Autorin die folgenden zwei Fragestellungen entwickelt:

- ***Welche Ressourcen unterstützen die Bewältigung von beruflichen Veränderungen?***
- ***Welche Rolle spielt die Förderung von Veränderungskompetenz in der BSLB-Praxis?***

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in sechs Kapitel aufgeteilt. Im ersten Kapitel, der Einleitung wird zunächst auf das Thema hingeführt. Es zeigt auf, dass berufliche Übergänge sich im Laufe eines Erwerbslebens typischerweise wiederholen, und gibt Hinweise darauf, welche Kompetenzen im Hinblick auf eine sich immer rascher verändernde Arbeitswelt in Zukunft an Bedeutung gewinnen könnten. Es wird ebenso kurz beleuchtet, wie Menschen in der Regel auf Veränderungen reagieren, wie Verhaltensmuster entstehen und wann diese Ressource oder aber ein Hindernis darstellen können. Darauf folgt die Autorin Bezug zum Ziel und den relevantesten Forschungsfragen dieser Arbeit. Im zweiten Kapitel 'Theoretische und wissenschaftsbasierte Fundierung' wird eine Definitionsübersicht von wichtigen Fachbegriffen geboten. Anschliessend wird auf die typischen Phasen von Veränderungen und Übergängen eingegangen, welche auf jede Situation universell zu übertragen sind. Im Anschluss werden die Übergangskompetenzen nach Busshoff (1998, zitiert nach Zihlmann und Jungo, 2015) vorgestellt, welche bei der Bewältigung von Übergängen sowie Veränderungen unterstützen. Darauf folgt die Darstellung was unter einem erfolgreichen Umgang mit Veränderung im Kontext der BSLB zu verstehen ist und welche Interventionen in diesem Prozess hilfreich sind. In diesem Zusammenhang wird auf moderne Laufbahnmodelle eingegangen. Im dritten Kapitel wird das Konzept des *Veränderungskreises* unter Einbezug der Wahrnehmung, des Verhaltens bzw. Handelns und Vertrauens von Personen in Veränderungsprozessen beschrieben. Im vierten Kapitel wird die gewählte Forschungsmethode inklusive Stichprobenauswahl, Interviewdurchführung, Datenerhebung sowie Ergebnisauswertung vorgestellt. Die Forschungsergebnisse werden sodann in Kapitel fünf zunächst objektiv bzw. unbewertet dokumentiert. Im abschliessenden Kapitel sechs der Diskussion und des Ausblicks wird eine Bewertung der Resultate vorgenommen und mit der ursprünglichen Fragestellung sowie den theoretischen Grundlagen in einen Zusammenhang gebracht. Darauf folgt die methodische Vorgehen sowie der persönliche Arbeitsprozess kritisch reflektiert. Zuletzt wagt die Autorin eine Zukunftsvision und gibt Hinweise auf weitere, an die Resultate anknüpfende Forschungsfelder.

2 Theoretische und wissenschaftsbasierte Fundierung

In diesem Kapitel geht es darum, welche Fragen es zu stellen gilt im erfolgreichen Umgang mit (beruflicher) Veränderung, welche Faktoren dabei beachtet werden sollten und wie die BSLB in diesem Prozess unterstützen kann. Zu diesem Zweck werden zunächst einschlägige Begriffsdefinitionen aufgeführt sowie ein Überblick über die Phasen der Veränderung bzw. des Übergangs gegeben und die dazu notwendigen Übergangskompetenzen dargestellt. Ausserdem werden moderne Laufbahnmodelle vorgestellt, welche zukünftig in der Beratungsarbeit mit Veränderungen von grosser Bedeutung sind.

2.1 Begriffsdefinitionen

In diesem Kapitel werden zum besseren Verständnis dieser Arbeit wichtige, bzw. der Leserschaft evtl. unbekannte Begriffe erklärt und definiert. Da sich diese nur auf das Themengebiet der vorliegenden Arbeit beschränken, erhebt diese Liste keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

2.1.1 Berufliche Veränderung

Anmerkung: Begriffe, als solche auf den Beruf bezogen wie Veränderung, Neuorientierung, Umorientierung, Wechsel, Neuanfang, Mobilität, Umstellung und ähnliches werden zur besseren Verständlichkeit in dieser Arbeit synonym verwendet. Nach Rhodes und Doering (1983) stellt eine berufliche Veränderung die Aufnahme eines neuen Berufs, der nicht Teil einer gängigen bzw. firmeninternen Laufbahnentwicklung ist, dar. Solche Veränderungen schliessen grundlegende Anpassungen in Arbeitsaufgaben, veränderte Bedingungen an das Wissen sowohl die Fähigkeiten als auch Fertigkeiten der Arbeitnehmenden und typischerweise Veränderungen im sozialen Arbeitsumfeld sowie Wechsel des Arbeitgebers ein. Nach diesem Verständnis sind berufliche Neuorientierungen von weniger fundamentalen Veränderungen der spezifischen Arbeitsaufgaben, -tätigkeiten und -rollen sowie von Veränderungen von Organisationen zu unterscheiden.

Nach Ibarra und Barbulescu (2010) und Nicholson (1984) existieren drei Dimensionen von beruflichen Veränderungen: Erstens die Ausprägung der Freiwilligkeit, mit welcher die Veränderung stattfindet, wie etwa intrinsisch motivierte berufliche Neuorientierungen gegenüber krankheits- oder unfallbedingten beruflichen Veränderungen oder Arbeitsplatzverlust durch Kündigung. Zweitens die Radikalität, dem Ausmass der Andersartigkeit des ursprünglichen und des neuen Berufes wie z.B. unterschiedliche Anforderungen an Wissen und Fertigkeiten. Drittens die Ausprägung der gesellschaftlichen und sozialen Anerkennung für eine berufliche Veränderung wie z.B. eine Beförderung in eine gut entlohnte Stellung mit grossem Status entgegen einem scheinbaren Abstieg in einen im Vergleich zum ehemaligen weniger renommierten Beruf.

2.1.2 Neuroplastizität

Der deutsche Neuropsychologe und kognitiver Neurowissenschaftler Lutz Jäncke (2021) bezeichnet die Neuroplastizität auch als Gehirnplastizität und neuronale Plastizität. Diese stellt eine durch Erfahrung ausgelöste Veränderung des Gehirns dar und kann in zwei Arten der Neuroplastizität unterteilt werden. Unter der funktionellen Neuroplastizität ist die Ebene der Synapsen zu verstehen, d.h. der Verbindung zwischen den Nervenzellen, wobei lediglich die Intensität der Reizübertragung verändert wird. Dies können stärkere, als auch schwächere neurophysiologische Aktivierungen in den betroffenen Hirngebieten sein. Unter der strukturellen Neuroplastizität ist die Veränderung von der synaptischen Kontaktfläche gemeint, d.h. dass ganze Synapsen vergrössert bzw. verkleinert oder auf-, ab- oder umgebaut werden. Von Neurogenese ist die Rede, wenn ganz neue Nervenzellen gebildet werden. Diese neurowissenschaftlichen Grundlagen legen dar, dass viele

Reifungsprozesse nicht nur durch (epi-)genetische oder andere biologische Faktoren beeinflusst werden. Durch erlebte Erfahrungen und das Lernen können bestimmte Gehirnareale aktiviert werden, um neue neuronale Netzwerke zu bilden und diese bei Wiederholung zu stärken.

2.1.3 Berufliche Übergänge

Die BSLB des Kantons Zürich definiert drei sogenannte (berufliche) Übergänge, an welchen sie ein empfängergerechtes Angebot garantiert und orientiert sich dabei am schweizerischen Bildungssystem:



Abbildung 2: Übergänge gemäss BSLB des Kantons ZH, biz-portfolio (2019, S.10)

Im Sinne dieser Arbeit geht die Autorin nur auf den im obigen Schema als dritten, den die Erwachsenen betreffenden, letzten Übergang ein: Die BSLB berät Berufstätige in dieser Phase bei den verschiedensten Veränderungen in der Laufbahn. Dies können unterschiedliche Herausforderungen wie die Neuorientierung nach einem Stellenverlust, Erlernung eines neuen Berufes, Weiterbildung aufgrund wechselnder persönlicher bzw. beruflicher Rahmenbedingungen oder ein Wiedereinstieg nach der Mutterschaft als auch längerer Krankheit sein. Gemäss dem schweizerischen Bundesamt für Statistik (Murier, Christin und Vuille, 2020) zählen unbefriedigende Arbeitsbedingungen sowie der Wunsch nach Veränderung bzw. der berufliche Aufstieg zu den wichtigsten Gründen für das Verlassen einer Stelle. Das hauptsächliche Ziel der BSLB in der Begleitung von komplexen Veränderungssituationen ist es, bei Schwierigkeiten mit den Betrieben oder Einschränkungen ihrer Klienten den Erhalt des Arbeitsplatzes zu unterstützen sowie bei längeren Arbeitsausfällen eine rasche und nachhaltige

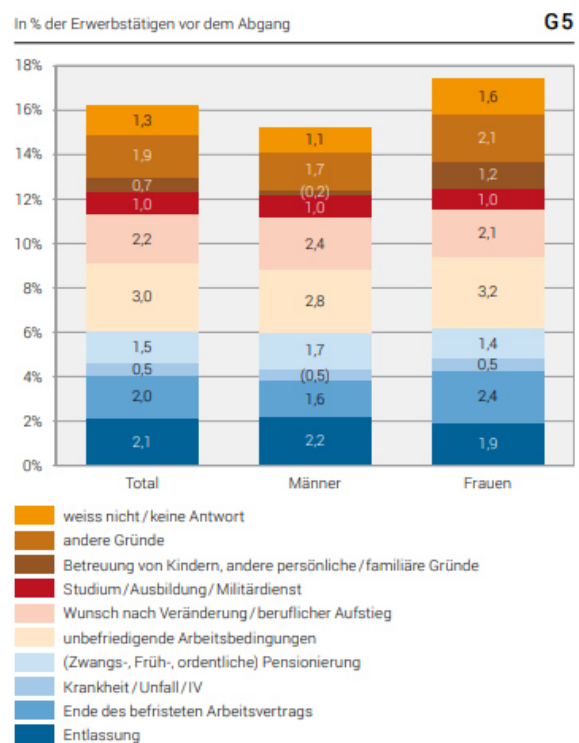


Abbildung 3: Grund für das Verlassen der letzten Stelle, BFS Reintegration in den Arbeitsmarkt zu fördern. Sollten die(se) Massnahmen im Rahmen der BSLB

dennoch nicht in einem erwartbaren und zweckmässigen Zeitrahmen greifen bzw. würden diese durch zusätzlich krankheitsbedingte Elemente über den Auftrag der BSLB hinausgehen, ist der nächste Schritt eine vertiefte Abklärung über die 'Invalidenversicherung (IV).'

Nach oben genannter Definition können (berufliche) Übergänge als komplexe Veränderungen verstanden werden, welche entweder einen förderlichen oder hinderlichen Einfluss auf die internalen sowie externen Faktoren einer Person ausüben. Unter diese Faktoren fallen einerseits die persönlichen Einstellungen als auch die eigenen Fähigkeiten als auch Kompetenzen und andererseits die Bezugspersonen des privaten sowie beruflichen Umfelds. Je nach Positivität bzw. Ausmass des Einflusses und der Ressourcenverfügbarkeit werden diese Übergänge mit einer entsprechenden Geschwindigkeit sowie Selbständigkeit durchlaufen.

2.1.4 Kompetenz

Weinert (2001, S.9) definiert den Kompetenzbegriff wie folgt: *'Kompetenzen sind die bei den Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können.'* Im deutschen Sprachraum herrschen aktuell zwei ziemlich gegensätzliche Diskurslinien in der Kompetenzforschung: Einerseits stellen Kompetenzen Ergebnisse von Bildungsprozessen dar, d.h. inwieweit Wissen an den Menschen vermittelt werden kann. Andererseits und für diese Arbeit relevant, kann Kompetenz nach Voglhofer und Dürr (2020) auch als generelle Handlungsfähigkeit verstanden werden, um in unterschiedlichen Situationen erfolgreich agieren zu können. Erpenbeck und Heyse (1999) haben nach Ihrem Verständnis von Kompetenz den sogenannten *Kompetenzatlas* zur Ableitung von Kompetenzanforderungen sowie zur weiteren Kompetenzentwicklung entwickelt. Dieser Atlas besteht aus den vier Basiskompetenzen *personale Kompetenz, Aktivitäts- bzw. Handlungskompetenz, fachlich-methodische Kompetenz* sowie der *sozial-kommunikativen Kompetenz*, wobei diese wiederum in 64 Teilkompetenzen unterteilt sind.

2.1.5 Employability, Beschäftigungsfähigkeit und Arbeitsmarktfähigkeit

Nach Lang-von Wins und Triebel (2006, S.21) kann Beschäftigungsfähigkeit *'...als das Produkt derjenigen Fähigkeiten beschrieben werden, die es Personen ermöglichen, produktiv mit den sich wandelnden Bedingungen ihrer beruflichen Laufbahn umzugehen, die zu einer wachsenden Verantwortung für die Gestaltung der eigenen Berufslaufbahn führen.'* Aus der Sicht der US-amerikanischen Wissenschaftler Fugate et al. (2004) wird der Begriff als 'Kombination der persönlichen Anpassungsfähigkeit, der Laufbahnidentität und dem sozialen bzw. Humankapital von Menschen' definiert. Unter *sozialem Kapital* verstehen die Forscher das Netzwerk von sozialen Beziehungen, in welchem Personen sich bewegen.

2.1.6 Laufbahnidentität

Laut Meijers (1998) wird die Laufbahnidentität im Allgemeinen aufgefasst als die Sicht und Definition der eigenen Person in einem bestimmten beruflichen Kontext. Bestimmend dafür sind die eigenen Werte, die Ziele, Hoffnungen und Befürchtungen, die sich auf den Beruf und die damit verbundenen anderen Lebensbereiche beziehen. Die Laufbahnidentität ist ein dynamisches Konstrukt, das der Vergangenheit und der Gegenwart Sinn gibt, die Entwicklung von Zielen ermöglicht und damit dem zukünftigen Weg eine Richtung gibt. Sie ist nicht die Summe der im Berufsleben gemachten Erfahrungen, sondern deren Eingliederung in subjektiv sinnhafte Strukturen.

2.1.7 Veränderungskreis

Orientierungsrahmen zur Förderung von Veränderungskompetenz für Professionals in Führung, Beratung und Therapie nach Tobler (2021). Der Veränderungskreis wird detaillierter in Kapitel drei dieser Arbeit beschrieben.

2.2 Phasen der Veränderung und des Übergangs

In diesem Kapitel sollen die Phasen der Veränderung von den Entwicklungsstufen des Übergangs anhand von verschiedenen Modellen abgegrenzt werden. Durch die vielzähligen und sich tw. stark überschneidenden Modelle begrenzt sich die Autorin auf ausgewählte Beispiele.

2.2.1 Phasen der Veränderung

Veränderungen können grundsätzlich durch verschiedene Teilprozesse charakterisiert werden. Dies gilt in diesem Kontext auch speziell für berufliche Neuorientierungen. Die schweizerisch-amerikanische Psychiaterin und Ärztin Kübler-Ross war eine der ersten, welche 1969 (zitiert nach Talbott, 2017) mit ihren fünf emotionalen Trauerphasen bzw. der Veränderungskurve die Basis für viele der derzeit eingesetzten Veränderungsmodelle legte. Diese wurde vorrangig für die Begleitung von unerfreulichen und aufgezwungenen Veränderungsprozessen in Organisationen, dem *Change-Management* sowie in der persönlichen Entwicklung weiterentwickelt. In zahlreichen Interviews mit Sterbenden hat Kübler-Ross den Emotionsverlauf während der Phase des Abschiednehmens und Verlustes dokumentiert. Ihre fünf emotionalen Phasen *Verleugnung*, *Wut*, *Verhandeln*, *Depression* und *Akzeptanz* können wie folgt an sechs Phasen eines Veränderungsprozesses adaptiert und Beraterisch unterstützt werden (Kübler-Ross, 2001; zitiert nach Talbott, 2017):

Phase 1: Schock, Überraschung

Die Veränderung geschieht plötzlich, die Betroffenen haben nicht damit gerechnet und sind perplex. Durch das Gefühlschaos sind sie aufgewühlt.

Hilfreiche Interventionen:

- Empathisches und aktives Zuhören
- Raum für Gefühle bieten
- Verständnis zeigen
- An Ressourcen erinnern: 'Sie können das! Sie konnten schon viel grössere Hürden meistern!'

Phase 2: Verneinung, Verdrängung

Die neue Situation wird zunächst mit einem reflexartigen 'Nein!' verdrängt. Betroffene verweigern sich, indem sie sich zurückziehen oder nach Ausreden bzw. Alibis und Alternativen suchen.

Hilfreiche Interventionen:

- Ermutigung mit Ressourcenaktivierung
- Rationale Einsicht durch *Wunderfrage* (De Shazer und Dolan, 2022)
- Nicht förderliche Wahrnehmung bewusst machen
- Ansprechen der herausfordernden Veränderung und Suche nach Unterstützungsangeboten

Phase 3: Rationale Einsicht

Betroffene realisieren langsam die Notwendigkeit der Veränderung, sind jedoch innerlich emotional noch nicht handlungsbereit.

Hilfreiche Interventionen:

- Zukunftsbilder erstellen: 'Wie soll das sein?' – 'Wie stellen Sie sich das vor?'
- Ermutigung und Motivation durch Lob
- Abschied von Vergangenen ansprechen

Phase 4: Emotionale Akzeptanz, Tal der Tränen

Trauerarbeit mit emotionaler Verarbeitung von Verlust.

Hilfreiche Interventionen:

- Aushalten und Entladung von Trauer bzw. Wut
- Abschiedsrituale pflegen
- Ängsten Raum geben, schlimmstmögliche Szenarien durchspielen
- Ermutigung durch Lob
- Motivierende Zukunftsbilder kreieren

Phase 5: Ausprobieren / Lernen

Neuorganisation auf der Identitätsebene. Erste kleine Schritte Richtung Neuorientierung sind nun möglich.

Hilfreiche Interventionen:

- Akzeptanz von Fehlerkultur und Scheitern – nur so ist Lernen bzw. Weiterentwicklung möglich!
- Wertschätzung von Fortschritten

Phase 6: Erkenntnis und Integration

Wenn die neue Situation oder das Verhalten verinnerlicht wurde, ist die Veränderung vollzogen.

Hilfreiche Interventionen:

- Veränderungsprozess reflektieren und Lernschritte betonen
- Erfolg würdigen
- Veränderungskompetenz festigen, um mit positiv bewältigter Veränderung für weitere Entwicklungsschritte zu motivieren

Tabelle 1: Phasen der Veränderung nach Kübler Ross (2001, zitiert nach Talbott, 2017, S.64-67)

Ein fast identisches Modell dazu hat Streich (2016) geschaffen. In seinen sieben Phasen der Veränderung legt er den Schwerpunkt auf die persönlich wahrgenommene Veränderungskompetenz in Bezug auf das *Können, Wollen, Dürfen* und *Tun*. Nach seinem Verständnis kann auf herausfordernde sowie neuartige Veränderungen nicht mit Routineverfahren und -verhalten reagiert werden, sondern es benötigt innovative Verfahrensweisen und -verhalten, um Neuerungen erfolgreich zu bewältigen.

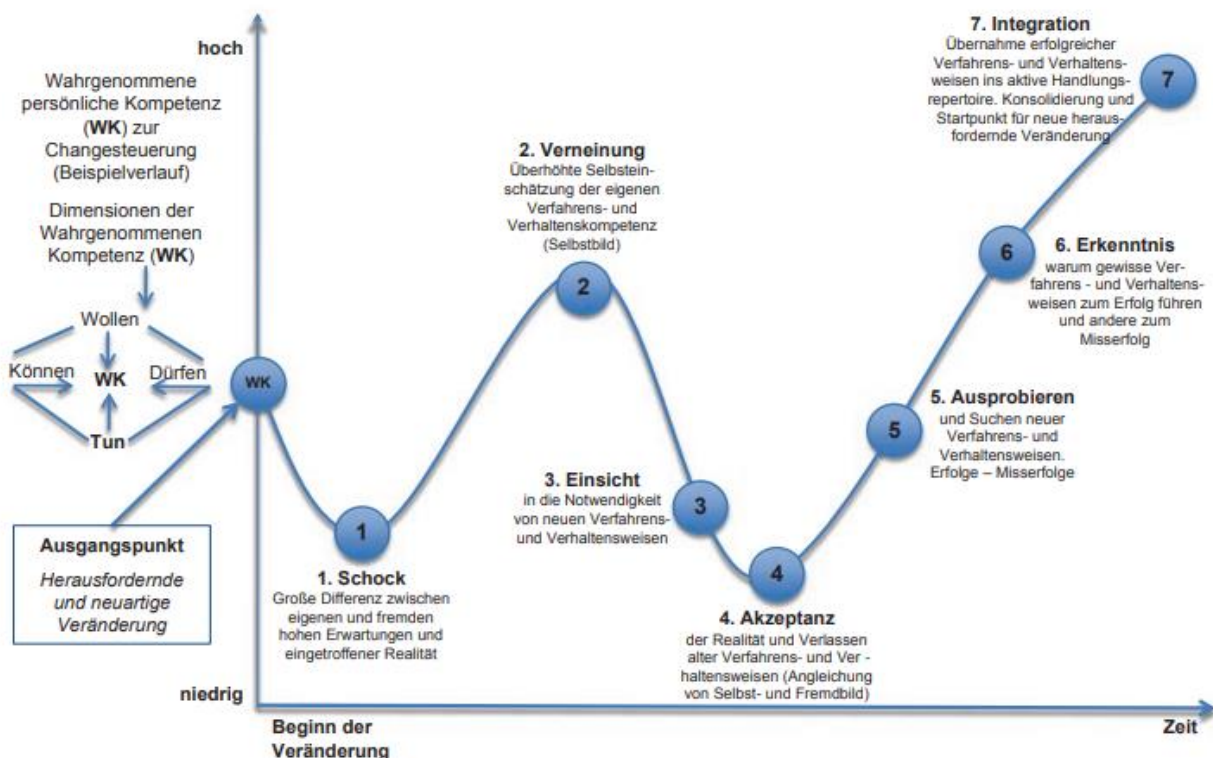


Abbildung 4: Change-Phasen nach Streich (2016, S.24)

In der ersten Schockphase sehen sich die Akteure mit veränderten Rahmenbedingungen konfrontiert, wobei sich die bis anhin erlernten und erprobten Verhaltensweisen nicht mehr für eine adäquate Problemhandhabung eignen. In der zweiten Verneinungsphase werden Glaubenssätze und

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

Handlungsmuster aktiviert, welche ein Verharren und Inaktivität stärken. Die eigene Kompetenz wird überschätzt und mögliche Hindernisse werden der Umwelt zugeschrieben. In dieser Phase ist die Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild am grössten. In der dritten Einsichtsphase wird erstmals die Notwendigkeit der Veränderung realisiert und die eigene Handlungskompetenz kritisch hinterfragt. Es werden Lösungen gesucht, welche jedoch nur der Symptombehandlung dienen und von kurzfristigem Erfolg gekrönt sind. Die Motivation, die eigenen Verhaltensweisen zu verändern ist noch nicht ausreichend vorhanden. Die vierte Akzeptanzphase wird als emotional und krisenhaft erlebt, da der Veränderungsprozess bei erneuter Ablehnung der persönlichen Situation verzögert oder sogar gestoppt werden kann. Ist eine Person jedoch bereit, die eigenen Einstellungen und Verhaltensweisen zu hinterfragen, bietet diese Phase grosse Chancen für die Veränderungsbewältigung. An diesem Veränderungspunkt besteht die grösste Nähe zwischen Selbst- und Fremdbild, was bedeutet, dass die Akteure ihre wahrgenommene Handlungskompetenz nun realistisch einschätzen können. In der fünften Phase des Ausprobierens werden erste Schritte und Lernversuche gewagt und nach positiven Rückmeldungen des Umfelds verfestigend eingeübt. Durch vermehrte Erfolge steigt die wahrgenommene Kompetenz der Handlungsbewältigung. In der sechsten Erkenntnisphase werden durch die angesammelten Erfahrungen viele Informationen darüber gesammelt, welche Verhaltensweisen in welchen Situationen erfolgsversprechend sind und welche nicht. Dies bietet den Akteuren ein erweitertes Bewusstsein, ein vergrössertes Handlungsrepertoire bzw. -flexibilität in zukünftig anspruchsvollen Veränderungssituationen. In der siebten und letzten Integrationsphase werden die neuen Verhaltensweisen vollständig und selbstverständlich als neue Muster integriert. Folglich werden diese dann automatisch und weitgehend unbewusst abgerufen.

2.2.2 Phasen des Übergangs

Wie bereits im Vorfeld definiert, gibt es in Bezug auf das Alter, der Lebensphase, der persönlichen wie beruflichen Situation verschiedene Arten von (beruflichen) Übergängen bzw. Transitionen, welche es zu bewältigen gilt. Nach Nohl (2011) existieren sogenannte *Übergangsarten im Lebenslauf*. Unter der ersten Kategorie, der *normierten Übergänge*, erwähnt sie die früher stark standardisierten Lebenslaufübergänge: Diese starteten typischerweise mit der obligatorischen Schulzeit, welche in eine praktische Berufsausbildung in ein Studium mündeten, von dort in den lebenslang ausgeübten Beruf führten und mit der Rente endeten. Einige dieser Übergänge werden heute immer noch durchlaufen, jedoch kaum als solche wahrgenommen, da sich die Phasen jeweils verkompliziert bzw. stark verlängert oder verzögert haben. Längst ist nicht mehr garantiert, nach einer Ausbildung direkt von einem Arbeitgeber eingestellt zu werden bzw. einen Job zu finden. Ebenso verschiebt sich die Familiengründungsphase gerade bei Studierenden nach hinten, weil die *Generation Praktikum* vergleichsweise zu früheren Generationen erst spät auf finanziell unabhängigen Beinen steht. Unter der zweiten Kategorie, der *Lebensbruchübergänge*, beschreibt Nohl drastische, ungewollte Ereignisse, unter welchen Umständen der vorherig ausgeübten Tätigkeit nicht mehr nachgegangen

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

werden kann. Gemeint damit sind etwa schwere Krankheiten, Betriebsunfälle oder betriebliche Umstrukturierungen, welche die betroffene Person dazu zwingen, sich beruflich neu zu orientieren. Als dritte Art der Übergänge nennt Nohl die *selbst gewählten* bzw. *individuellen beruflichen Übergänge*. Durch die Erweiterung von Möglichkeiten und der Werteverchiebung bzw. -veränderung steigen bei Menschen zunehmend die Selbstverwirklichungsansprüche. Wenn schon viel Zeit und Energie in den Beruf investiert wird, möchte man mindestens eine Arbeit ausüben, die Freude bereitet. Unter dieser Voraussetzung ist es für viele Menschen akzeptabel, dass die Grenzen zwischen Freizeit und Beruf vermehrt verschwinden. Werden Übergänge als Wechsel zwischen zwei verschiedenen Zuständen beschrieben, werden die folgenden Übergangsarten (eine kleine Auswahl) erreicht:

| | | |
|---------------------------|----------------------------|--------------------|
| Schule → Berufsausbildung | Studium → Praktikum | Studium → Beruf |
| Praktikum → Beruf | Studium → Arbeitslosigkeit | Beruf → Elternzeit |
| Beruf → Krankheit | Beruf → Ehrenamt | Beruf → Ruhestand |

Tabelle 2: Übergangsarten im Wechsel nach Nohl (2011)

Bridges und Bridges (2019) entwickelten ein Modell, nach welchem Übergänge in drei Phasen der Veränderung gegliedert sind: *Das Ende dessen, was derzeit ist, die neutrale Mitte und der Neuanfang*. Das Übergangsmodell soll Einzelpersonen und Organisationen unterstützen, die persönliche und menschliche Seite des Wandels zu verstehen sowie effektiver zu bewältigen. Bridges et al. (2019) stellten fest, dass Menschen oft versuchen, vom Verlust und Schmerz eines Endes direkt zu einem Neuanfang zu springen. Dieser sei von Enthusiasmus, Hoffnung und Akzeptanz geprägt und die westliche Kultur würde kaum Rituale oder Übergangsriten bieten, um den Übergang durch diese Phasen zu markieren als auch leichter zu meistern. Die Begriffe 'Veränderung' und 'Übergang' werden im Alltag fälschlicherweise oft synonym verwendet. Der Unterschied zwischen den beiden erklärt, warum gesellschaftliche Übergänge öfter nur tw. und damit nicht gänzlich bewältigt werden. Eine Veränderung ist per se immer situationsgebunden: Es existiert eine Situation *vor* der Veränderung, der aktuelle 'Ist-Zustand' *in* oder *während* der Veränderung und die Situation *nach* der Veränderung; der neue, erstrebenswerte 'Soll-Zustand'. Diese sind aber nur die äusserlich sichtbaren Zustände, der innerliche Veränderungsprozess einer Person bleibt nach diesem (beschränkten) Verständnis verborgen. Nur wenn diese 'inneren' Übergänge bewältigt werden, sind 'äussere' Veränderungen erfolgreich! In vielen Organisationen ist jedoch zu beobachten, dass äusserliche Veränderungen ohne Rücksicht auf die Betroffenen radikal und so rasch wie möglich vollzogen werden, so dass den 'Leidtragenden' gar keine Zeit mehr für ihren inneren Wandel bleibt. Als konkretes Beispiel zu nennen wären hierbei IV-Abklärungen sowie Begleitungen durch die 'Regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV)': Den Versicherten wird im eng getakteten Prozess oftmals nicht genügend Zeit gegeben sich zu sortieren und sie können durch die schwer fassbaren Instanzen oft nicht einordnen, was mit ihnen genau geschieht. Aufgrund dieser Notwendigkeit widmeten sich Bridges et al. (2019) dem hierfür passenderen Begriff des 'Übergangs', welcher Emotionen, Fragen und innere Prozesse beinhalten kann.

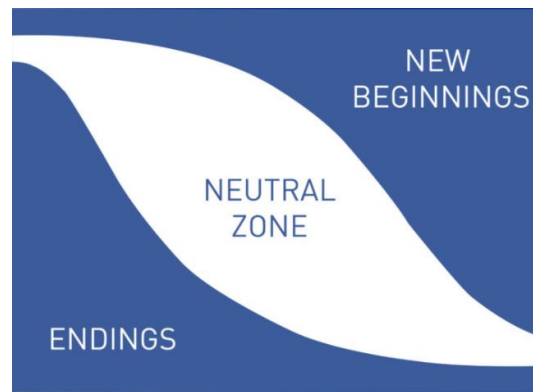


Abbildung 5: Übergangsmodell nach Bridges et al. (2019)

Nach dem Verständnis von Bridges et al. (2019) beginnt ein Übergang paradoxerweise mit einem *Ende*. Einem Ende vom Alten, was vorbei und verloren ist, was zurück- bzw. losgelassen werden muss. Diese Phase ist besonders emotional schmerzlich, da mit ihr oft eine gewisse Identitätsaufgabe einhergeht, in welcher bewährte Rollen und Verhaltensmuster abgelegt werden müssen. Die Betroffenen lernen, mit Verlusten umzugehen und bestimmen, was sie beibehalten möchten. Dabei kann es sich um Beziehungen, Prozesse, Teammitglieder oder Umgebungen handeln. Mit Vergangenem abzuschliessen ist eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Übergang – Abschiedsrituale können hierbei helfen. Die zweite Phase des Übergangs ist die der *neutralen Zone* – einer Zwischenzeit, in welcher das Alte vorbei und das Neue noch nicht vollständig entwickelt ist. In diesem Kern des Übergangsprozesses finden kritische, psychologische Neuausrichtungen bzw. -strukturierungen statt, in welchem neue Rollen und Identitäten gebildet werden. Durch diesen diffusen Schwebezustand und die lange Reifezeit der vielen Neuerungen können Menschen Flow, Verwirrung, Unsicherheit, Ungeduld sowie Bedrängnis empfinden. Es besteht ebenfalls das Risiko, in alte Muster zurückzufallen. Das 'Aus- und Durchhalten' dieser wichtigen Phase ist aber Bedingung, um den Übergang nicht wiederholt durchlaufen zu müssen. Nach Birkner (2012) ist in dieser Zeit das richtige Mass an Aktivität entscheidend. Weder untätig sein noch Aktionismus sind hierbei hilfreich. Sinnvoll ist es eher, eine offene Grundhaltung für neue Möglichkeiten einzunehmen, sich eine Auszeit zu gönnen, um neue Einstellungen zu gewinnen und Entscheidungen reifen zu lassen. Die dritte und letzte Übergangsphase ist die des *Neuanfangs*. Vorboten des Neuen können sich durch veränderte, positiv aufgeregte Gefühle, einem gesteigerten Interesse an der Sache, Anstösse des Umfelds oder durch eine veränderte Wahrnehmung des eigenen Selbstbildes ankündigen. Der Neuanfang ist durch die Etablierung sowie Konkretisierung von neuem Verständnis, neuen Werten, neuen Einstellungen und neuen Identitäten bzw. Rollen gekennzeichnet.

2.2.3 Übergangskompetenzen

Um die vorgängig erläuterten Phasen der Veränderung bzw. des Übergangs erfolgreich zu bewältigen, benötigt es sogenannte *Übergangskompetenzen*, welche in diesem Kapitel näher beschrieben werden. Nach Busshoff (1998, zitiert nach Zihlmann et al., 2015) befindet sich ein Individuum in Dissonanz, wenn es feststellt, dass es sich in einem vorherrschenden Ungleichgewicht zwischen

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

seiner selbst und dessen Umwelt wiederfindet. Ein Ansatz zur Lösung dieser Situation ist nach Busshoff weiter diese Diskrepanz zu mindern, indem es sich entweder verändert oder an die neuen Umstände anpasst. Busshoff entwickelte einen *Kompetenzenkatalog*, in welchem die wichtigsten Kompetenzen beschrieben sind, welche für die Bewältigung von Übergangsprozessen von Bedeutung sind. Der Katalog ist in vier Hauptkompetenzbereiche gegliedert, welche wiederum mehrere Teilkompetenzen umfassen. Eine Auswahl davon wird wie folgt aufgezeigt:

| |
|--|
| <p>1. <u>Übergänge als Herausforderung annehmen</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Übergänge als 'normale' Lebensereignisse bzw. als Chance und nicht als Bedrohung wahrnehmen➤ Tendenzen zu impulsiven Reaktionen oder passiver Toleranz vermeiden➤ Zuversicht entwickeln, Übergangsprobleme positiv bewältigen zu können➤ Realisieren, dass Übergänge nicht einzig mit gewohnten Bewältigungsstrategien zu meistern sind➤ Gefühlsmäßige Betroffenheit klären und mit anderen darüber sprechen |
| <p>2. <u>Zur Bewältigung benötigte Ressourcen aktivieren</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Erfahrungen aus vorherigen Übergängen für aktuelle Übergänge nutzen➤ Motive eruieren, welche besonders nachdrücklich das eigene Handeln antreiben➤ Zwischen hinnehmbaren sowie veränderbaren Bedingungen unterscheiden und Verhalten anpassen➤ Soziales Umfeld aktivieren und benötigte Übergangshilfen in Anspruch nehmen |
| <p>3. <u>Entwicklung von Lösungspfaden</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Übergangsprobleme aus verschiedenen Perspektiven wahrnehmen➤ Alternative Handlungsmöglichkeiten entwerfen sowie Abwägung von deren Chancen und Risiken➤ Realistische Einschätzung von eigenen materiellen und finanziellen Ressourcen |
| <p>4. <u>Lösungsentwurf zielstrebig und energisch umsetzen</u></p> <ul style="list-style-type: none">➤ Mit Rückschlägen, Schwierigkeiten, Problemen und ungeplanten Ereignissen produktiv umgehen und nicht vorschnell als Folgen falscher Entscheidungen bewerten➤ Einen gänzlich falschen Weg korrigieren oder evtl. ganz aufgeben können |

Tabelle 3: Katalog ausgewählter Übergangskompetenzen nach Busshoff (1998 zitiert nach Zihlmann et al., 2015)

In Anlehnung an diesen *Kompetenzkatalog* sowie weiteren Forschungsarbeiten hat Nohl (2015) ein *Übergangskompetenzmodell* entwickelt, welches aus drei Hauptkompetenzbereichen mit wiederum je drei Binnenkompetenzen besteht.

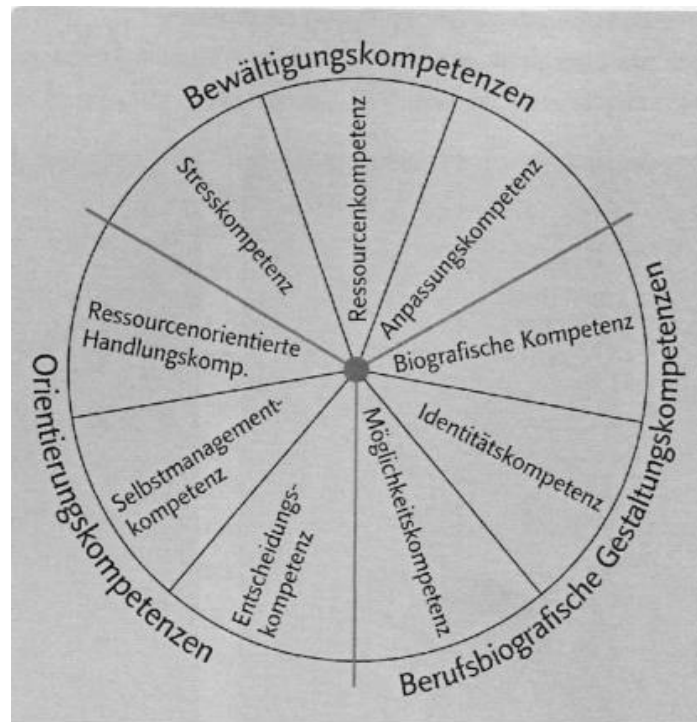


Abbildung 6: Übergangskompetenzmodell mit Binnenkompetenzen nach Nohl (2015)

Übergangskompetenzen werden in Veränderungsprozessen nach diesem Modell zyklisch bzw. chronologisch im Uhrzeigersinn abgerufen. Demzufolge kommen sie in einem ersten Schritt die *Bewältigungskompetenzen* von Belang, die *Berufsbiografischen Gestaltungskompetenzen* bilden den Kern und die *Orientierungskompetenzen* stellen den Abschluss des Übergangs dar. Benachbarte (Binnen-)kompetenzen haben jeweils Anknüpfungspunkte, weswegen es teilweise zu Überschneidungen kommt. Nachfolgend wird auf die einzelnen neun Binnenkompetenzen eingegangen: *Stresskompetenz*: 'Die Fähigkeit, eine stressresistente sowie optimistische Haltung zu entwickeln, Übernahme von persönlicher und gesellschaftlicher Verantwortung als auch Verfügung über hohes Mass an Kontrollüberzeugungen.' *Ressourcenkompetenz*: 'Die Fähigkeit als auch Bereitschaft, vorhandene psychische, soziale sowie materielle Ressourcen wahrzunehmen, zu analysieren, positiv zu bilanzieren und diese in schwierigen bzw. komplexen Situationen als verfügbar einzuschätzen.' Ebenfalls umfasst es die Fähigkeit, sich neue Ressourcen zu erschliessen, diese zu erhalten und somit einem Ressourcenverlust aktiv vorzubeugen. *Anpassungskompetenz*: 'Bereitschaft zur aktiven Teilnahme am Erwerbsleben und somit Verantwortungsübernahme für die eigene Beschäftigungsfähigkeit.' Ebenso kann mit dieser Kompetenz Gelassenheit und Resilienz entwickelt werden. *Biografische Kompetenz*: 'Die Bereitschaft als auch Fähigkeit, vergangene Erfahrungen zu reflektieren, sich mit den persönlich aktuellen Bedürfnissen, Werten sowie Interessen auseinander zu setzen und auf dieser Grundlage Wünsche bzw. Identitätsvorstellungen für die Zukunft zu entwickeln. Es geht hier darum, einen Sinn für das eigene Leben zu finden und zu entwickeln. *Identitäts-/Salutogenetische Kompetenz*: 'Haltung oder Fähigkeit, den eigenen Übergangsprozess als verstehbar, handhabbar und als persönlich sinnvoll zu erachten sowie dementsprechend zu handeln.' Es entsteht ein Kohärenzgefühl, welches zu situationsangepassten und flexiblem Agieren veranlasst und Stabilität

im Wandel verleiht. *Möglichkeits-/Autogenetische Kompetenz*: 'Beschreibt die Bereitschaft und Fähigkeit zur proaktiven Lebens- und Selbstgestaltung.' *Entscheidungskompetenz*: 'Fähigkeit bzw. Bereitschaft, Entscheidungsanforderungen wahrzunehmen, zu analysieren, Entscheidungskriterien zu entwickeln und Selbstbestimmungschancen auszuloten.' Durch die sorgfältige Selektion, Strukturierung, Auswertung von Informationen und die Verbindung dieser Werte mit den Ergebnissen des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses werden Entscheidungsalternativen gewichtet. Zudem werden Entscheidungsstrategien erarbeitet, welche zu fundierten wie nachhaltigen (Laufbahn-)Entscheidungen führen. *Selbstmanagementkompetenz*: 'Bereitschaft und Fähigkeit, übergeordnete Identitätsziele in Identitätsprojekte zu verwandeln.' Mithilfe motivationaler, emotionaler, sozialer Zielbildungs- bzw. Zielrealisierungsprozesse als auch Selbstführungskompetenz konkrete Handlungsziele zu entwickeln und damit selbstbestimmtes Handeln zu ermöglichen sowie einzuleiten.

2.3 Erfolgreicher Umgang mit Veränderung in der BSLB

Dieses Kapitel handelt davon, wie Fachpersonen der BSLB die Kundschaft mit ihrer Beratungskompetenz, geeigneten Arbeitsmitteln sowie Interventionen in der beruflichen Neuorientierung unterstützen können. In diesem Zusammenhang wird auf ausgewählte Laufbahntheorien, adäquate Beratungskonzepte sowie geeignete Arbeitsmittel verwiesen.

2.3.1 Berufliche Standortbestimmung und Neuorientierung in der BSLB

Neben den bereits angesprochenen (beruflichen) Übergängen, welche typischerweise alle Menschen im Laufe ihres Erwerbslebens zu bewältigen haben, kommt es in der schnelllebigen Arbeitswelt immer häufiger vor, dass Arbeitnehmende während ihrer beruflichen Laufbahn mindestens einmal oder auch mehrmals den Betrieb bzw. Beruf wechseln. Die Beweggründe für diesen Entscheidung sind vielfältig und können extrinsisch wie intrinsisch motiviert sein. Um solche beruflichen Veränderungen erfolgreich meistern zu können, gibt es einige Faktoren zu bedenken und gewisse Vorkehrungen zu treffen. Nach Fords Zitat 'Love it, change it or leave it' gilt es zu überlegen, ob die aktuelle Herausforderung persönlich akzeptabel ist, die Situation verändert oder letztlich verlassen werden kann bzw. muss. Um in solchen oftmals komplexen, wie emotionalen Situationen den Überblick behalten zu können, empfiehlt es sich in jedem Fall, von einer neutralen Bezugsperson Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Dies könnte z.B. eine professionelle Berufs- und Laufbahnberatung, etwa von einem öffentlichen 'Berufsinformationszentrum (BIZ)' oder ein privates Angebot sein. Im Kontext der positiven Psychologie verstehen Zihlmann und Jungo (2015) '...die berufliche Beratung als eine unterstützende Beziehung zwischen Klient(inn)en und Beratungsperson. Das Ziel ist die Hilfe zur Selbsthilfe und die Erhöhung der Problemlösefähigkeit der Klient(inn)en.' Nach Schreiber (2020) übernimmt in diesem Sinne die Beratungsperson die Fachverantwortung für den Prozess und die beratende Person ist für die erfolgreiche Umsetzung ihrer Veränderung zuständig. Nach der standardmässigen Rollen- und Auftragsklärung wird in solchen Beratungen oft eine sogenannte

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

Standortbestimmung in zuvor definierten Schritten durchgeführt. Zusammengefasst kann dieses Beratungskonzept aus Reflexionsübungen und Interventionen der folgenden *drei W-Phasen* bestehen: 1. *Wer bin ich, woher komme ich?* 2. *Wo will ich hin, welches sind meine Optionen?* 3. *Wie erreiche ich mein Ziel, welche Ressourcen benötige ich dafür?*

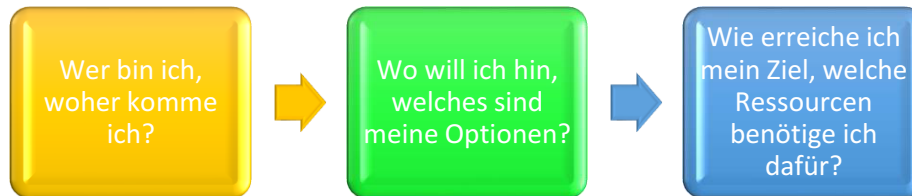


Abbildung 7: Beratungskonzept 3-W-Phasen, eigene Darstellung

In einem ersten Schritt soll die zu beratende Person mit gezielten Fragen oder einem Fragebogen zur Selbstreflexion sowie Selbstpräsentation angeregt werden. Hierbei sind persönliche Eigenschaften, Fähigkeiten sowie Werte, Interessen, Aus-/Weiterbildungen, berufliche Tätigkeiten und das familiäre Umfeld von Belang. Um die verschiedenen privaten wie beruflichen Stationen und Übergänge greifbar zu machen, wird bestenfalls der Lebenslauf mit einbezogen oder eine *Entwicklungs-* bzw. *Lebenslinie* nach Brott (2004) bzw. *Lebenskapitel* erstellt. Die Beratungsperson sollte in dieser Phase aktiv zuhören (Fischer-Epe, 2019), auf besondere Stärken (Gysbers, Heppner und Johnston, 1998) bzw. Ressourcen, Erfolge sowie mögliche Stolpersteine achten, um diese später im Gespräch ansprechen zu können. Bei zurückhaltenden, wortkargen Personen können für die Interessens- und Fähigkeitsfindung diagnostische Test- sowie Fragebögen zur Hilfe genommen werden. Der Komplexitätsgrad muss dabei immer dem kognitiven sowie sprachlichen Niveau dieser Personen entsprechen.

Konnte sich die Beratungsperson ein umfassendes Bild der zu beratenden Person machen, gilt es die in der Vergangenheit bewältigte Hürden und Erfahrungen zu würdigen als auch wertzuschätzen. Dies kann bereits eine motivierende Wirkung auf die eigene Selbstwahrnehmung sowie Handlungsmotivation haben. Eine offene, vorbehaltlose, nicht wertende Grundhaltung ist an dieser Stelle sowie für den Beziehungsaufbau seitens der Beratungsperson unabdingbar. Dennoch dürfen oder sollen sogar kritische Fragen gestellt werden dürfen, um die Beweggründe und ursprünglichen Motive für gewisse Lebensentscheide zu erfahren oder nach Schreiber (2020, S.30) *'...wenn eine Klientin Ziele anstrebt, die aus Sicht der Beraterin nicht realistisch sind.'* Um klarzustellen, das Gehörte korrekt verstanden zu haben, sollte die Beratungsperson die wichtigsten Punkte grob nochmals zusammenfassen bzw. paraphrasieren. Wie Bandler und Grinder bereits 1981 (zitiert nach Kolb, Faber, Willig und Bachmair, 2011, S.23) betonten: *'Die Illusion, dass Menschen sich verstehen, wenn sie fähig sind, die gleichen Worte zu wiederholen, ist sehr verbreitet. Aber da diese Worte internal unterschiedliche Erfahrungen abrufen – was sie auch müssen – wird es immer einen Unterschied in der Bedeutung geben.'*

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

In einer zweiten Phase gilt es, im Einklang mit möglichen Optionen sowie Ressourcen den Auftrag bzw. das Ziel der zu beratenden Person klar zu formulieren. Bei neuen, dieser Person unbekanntem Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, liegt es an der Beratungsperson, professionell und umfassend darüber aufzuklären bzw. zu informieren. Die zu beratende Person sollte sich hierbei nicht nur 'berieseln' lassen, sondern selbst aktiv nach Informationen suchen und diese für sich prüfen. Daneben ist die Zielformulierung ein sehr wichtiger und nicht zu unterschätzender Schritt aus mehreren Gründen: Da die Handlungsbereitschaft massgeblich vom Ziel abhängt, sollte das Ziel motivierend genug (formuliert) sein, dass es für die Person lohnenswert ist, sich dafür in Bewegung zu setzen. Zudem kann es vorkommen, dass das vorgegebene Motiv bzw. Ziel nicht dem wahren Herzenswunsch entspricht – entweder, weil es zu unangenehm bzw. schmerzhaft ist, dieses in Worte zu fassen, weil die Person sich kaum reflektiert oder, weil es sich um eine ungewollte, äussere und fremdgesteuerte Veränderung handelt. Je nach Kommunikationsfähigkeit oder Thema des Individuums sind selbst die erfahrensten Beratungspersonen dazu verleitet, zu schnell nach Lösungen zu suchen, bevor das Anliegen konkret geklärt ist. Hier können statt einer direkten Lösungsunterbreitung die gezielten Fragestellungen von De Shazer et al. (2022) unterstützend sein. Die Zielklärung bzw. -definition dient am Beratungsende der Zielerreichungsprüfung. Die Fachpersonen sind hier gefordert, ausreichend Zeit für die Zielklärung nach dem *SMART-Konzept* von Doran (1981) aufzuwenden und wenn nötig, Tempo aus dem Gesprächsfluss herauszunehmen. Bevor das Ziel formuliert werden kann, gilt es herauszufinden, was der konkrete Grund für den Veränderungswunsch darstellt und was diesbezüglich schon unternommen wurde. Es kann vorkommen, dass Personen mit ihrer aktuellen Situation schlichtweg unzufrieden sind, aber nicht genau wissen bzw. formulieren können, woran dies liegt oder was sie gerne verändern möchten. Um den Leidensdruck zu eruieren, kann das *Lebensrad* ausgefüllt werden, welches die Zufriedenheit über die verschiedenen Lebensbereiche oder persönlichen Werte abfragt (Gasteiger, 2014). Ebenso kann es an dieser Stelle hilfreich sein, als Fachperson die so genannte *Wunderfrage* von De Shazer et al. (2022) zu stellen. Nach dieser soll sich das zu beratende Individuum vorstellen, wie es am liebsten sein und leben würde bzw. woran es merken würde, dass das Problem oder die Umstände verschwunden seien. Manchmal stehen auch zwei oder mehrere attraktive berufliche Optionen zur Veränderung zur Auswahl, was eine Entscheidung für eine Möglichkeit erschwert. In diesem Fall kann das Coaching-Tool *Tetralemma* nach Kibéd und Sparrer (2020) Unterstützung bieten.

Da bereits kleine Veränderungen Grosses bewirken können, stellt sich die Frage, ob eine komplette Neuorientierung grundsätzlich notwendig ist. Evtl. wäre auch innerhalb der Firma in Form der 'horizontalen Karriere' *Job Rotation*, *Job Enlargement* oder *Job Enrichment* ein Wechsel des Arbeitsplatzes oder -ortes möglich (Gisler und Leisi, 2018). Anhand der Erklärungen, der Körpersprache, der geleisteten Vorarbeit und der Motivation der zu beratenden Person kann deren Reflexionsfähigkeit sowie Veränderungsbereitschaft festgestellt werden. Wenn sich die Person etwa in einer 'Opferhaltung' präsentiert, Schwierigkeiten stets dem Umfeld zuschreibt und hinderliche Glaubenssätze wie

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

‘Ich bin schlecht’, ‘Ich kann nichts’ pflegt, dann sollte sie auf ihre Bedenken angesprochen werden. An diesem Punkt sollten ihr die (Aus-)wirkungen von ungünstigen Denkmustern verdeutlicht und versucht werden, eine andere Sichtweise auf die Dinge einzunehmen. Bei solch einer verharrenden Einstellung wäre eine direkte Veränderung wohl noch zu früh bzw. nur erschwert möglich.

Sind jedoch die Gedankengänge als auch Motivationen nachvollziehbar und ist eine positive, selbst-wirksame Grundhaltung spürbar, kann dies auf eine vorhandene, ausgereifte Veränderungskompetenz einer Person hindeuten. Das Konzept der *Selbstwirksamkeit* nach Bandura (1997) ist bedeutsam für die psychische Gesundheit: ‘Es bezeichnet die Haltung, unsere Leistung auf die eigenen Fähigkeiten, Ideen sowie Taten zurückzuführen, dadurch wirksam zu werden und die eigenen Ressourcen zu entdecken. Für das psychische Immunsystem bedeutet Selbstwirksamkeit, von uns selbst zu erwarten, dass wir auf unser Leben Einfluss nehmen können, es selbst in die Hand nehmen, um damit unseren Selbstwert zu erhalten oder wieder herzustellen.’ Um den Überblick nicht zu verlieren und das Wunschziel greifbar zu machen, kann gemeinsam in der Beratung eine sogenannte ‘*Identitätskarte (ID)*’ (Schreiber, 2021) aus vier Quadranten, basierend auf dem ‘*Career Construction/Style Interview (CCI)*’ ausgefüllt und ein individuelles *Ressourcenbild* gewählt werden. Einerseits erhält die *ID* den ‘Ist’- sowie ‘Soll-Zustand’ der persönlichen Eigenschaften, Kompetenzen, Bedürfnissen und Umgebungen. Andererseits zeigt sie die Lebensthemen der Individuen auf und individuelle Ratschläge der Beratungsperson. Liebgewonnene sowie förderliche Eigenschaften oder Werte können beibehalten werden. Wichtig hierbei ist es, die Karte mit positiven Worten zu füllen, um durch deren motivierende Wirkung Kraft, Energie und Stärke verleihen sollte. Nach dieser erneuten Auslegeordnung kann eine realistischere Einschätzung des Möglichen vorgenommen werden. Persönliche, berufliche oder finanzielle Ressourcen, sowie die Erfahrungen als auch das Selbstkonzept einer Person liefern Hinweise darauf, wo mögliche Stolpersteine bzw. Hindernisse und Stärken im Prozess der Neuorientierung liegen könnten. Ebenfalls kann nun abgeschätzt werden, wie ausgeprägt die Veränderungsbereitschaft ist und wie erfolgsversprechend bzw. nachhaltig eine Veränderung sein kann. Sind die Umstände derart erschwert, die Bereitschaft gering oder stehen andere Dinge dringender im Vordergrund, gilt es, Prioritäten (neu) zu setzen und eine rigorose Veränderung hintenanzustellen. Wo die grössten Interessen- und Beanspruchungsgebiete in Beruf sowie Freizeit liegen, kann gut mit dem Arbeitsmittel *Zeit-Energiekuchen* (Lippert, 2021) veranschaulicht werden. Es gibt Dinge bzw. Gegebenheiten, welche sich nicht oder nur mühsam verändern lassen. Dann wäre es naheliegender, diese zu akzeptieren oder mit passenden Strategien einen Umgang damit zu finden. In äusserst schwierigen Entscheidungen kann durch eine Veränderung evtl. zu viel riskiert bzw. verloren werden. Solange eine neue berufliche Option noch nicht in Aussicht ist, empfiehlt es sich etwa, den Job nicht einfach im Affekt zu kündigen. Wenn möglich sollte dieser in einem reduzierten Pensum weiterausgeübt werden. Nebenbei kann man sich dann ohne (Zeit-)druck neu orientieren. Eine Gegenüberstellung von Chancen und Risiken kann mit der *SWOT-Analyse* vorgenommen werden (Ziegler, 2020). Individuen müssen Klarheit darüber haben, was ihnen die Neuerung wert ist,

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

aufzugeben, zurückzulassen. Deshalb, weil Übergänge und Neuorientierungen stets viel Energie, sowie Geduld verlangen und mit Unsicherheiten verbunden sind.

Ist die nötige Veränderungskompetenz jedoch erreicht, kann in einem nächsten Schritt die Zielerreichung in den Blick genommen werden. Aufgrund der verfügbaren bzw. sichtbaren Ressourcen ist die Person nun in der Lage, *ins Handeln zu kommen*. Je nach Art und Ausmass der Veränderung können dafür verschiedene oder mehrere Ressourcen eingesetzt werden. Gemäss Bürger (2019) ist es bei grösseren Veränderungen immer ratsam, das eigene Umfeld einzubeziehen und um Unterstützung zu bitten. Eine wichtige Voraussetzung für gelungene und nachhaltige Veränderungen ist es, das richtige *Mindset* zu aktivieren, also förderliche Glaubenssätze zu pflegen, die bestärken und einen *vorwärtsbringen*. Da Veränderungen oftmals Zeit benötigen und nicht geradlinig verlaufen, kann es unterwegs regelmässig zu Stolpersteinen sowie Durststrecken kommen, in welchen Phasen ein 'gesundes' Mass an Mut, Vertrauen und Durchhaltevermögen benötigt wird. Gerade bei grösseren Veränderungen ist es sinnvoll, zunächst kleinere Etappenziele auszustecken, um sich nicht zu überfordern. Immer wieder kleine, motivierende Erfolge wertzuschätzen und feiern zu können. Ganz nach dem Sprichwort: 'Rom ist auch nicht an einem Tag erbaut worden.' Auf dem Weg zu Veränderung ist es zwingend, Erfahrungen regelmässig zu reflektieren, um diese sowie erreichte Fortschritte mittels *Skalierungen* zu bewerten und aus ihnen zu lernen. In anderen Worten nach De Jong und Berg (2003): 'Machen Sie mehr von dem, was funktioniert.'

Erfährt eine Person Misserfolge, ist dies keinesfalls als Scheitern zu verstehen, sondern als Chance zum Lernen. Sie weiss dann zumindest, wie es *nicht* funktioniert und hat dann die Möglichkeit einen anderen Weg zu gehen. So gewinnt der Mensch an Erfahrungen. Er kann gestärkt aus schwierigen Situationen hervorgehen und gewinnt an Resilienzfähigkeit, welche in zukünftigen komplexen Situationen hilfreich ist. Ebenfalls kann es wertvoll sein, das eigene Umfeld auf deren wahrgenommene Veränderung der eigenen Person anzusprechen. Somit kann eine realistische Einschätzung des (neuen) Selbst- und Fremdbildes vorgenommen werden.

Sollte trotz allen Bemühungen sowie Aktivitäten die erfolgreiche Umsetzung der Veränderung ausbleiben, ist es ratsam, nochmals einen Schritt zurückzugehen und den Grund dafür ausfindig zu machen. Es könnte sein, dass die betroffene Person mit der vergangenen Situation noch nicht komplett abgeschlossen hat und sie dies davon abhält, eine Veränderung angehen zu können. Das Ziel könnte auch unzureichend formuliert oder nicht ausreichend motivierend gewesen sein. Dann gilt es, neue Optionen und Alternativen auszuloten. Wenn Veränderung mit zu viel Druck begegnet wird, kann dies die Erfolgchancen einer nachhaltigen Veränderung beträchtlich verringern. Ängste können etwa hinderlich sein; z.B. vor Fehlentscheiden oder davor, Verantwortung zu tragen sowie einen 'Gesichtsverlust' zu erleiden, sollte man die Veränderung nicht meistern können. Typischerweise pflegen betroffene Personen unter solchen Umständen hinderliche Glaubenssätze. Durch diese limitierten Einstellungen sehen sie mehrheitlich 'Negatives' und nehmen 'Positives' wie neue Möglichkeiten nicht wahr. Nach Grawe (2004) birgt die Lösungssuche auch die Gefahr, dass die

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

Ressourcen einer Person durch die Fokussierung auf problematische Aspekte vorschnell aus dem Blickwinkel verschwinden und so die negative Sicht der hilfeschuchenden Person übernommen wird und diese im Netzwerk ihrer düsteren Gedanken verharren. Das Zitat von Kafka, 'Wege entstehen dadurch, dass man sie geht.', kann an dieser Stelle tröstlich wirken. Gilt es doch zu Beginn einer neuen Situation immer, den ersten Schritt zu wagen, um eine Veränderung zu erreichen. Damit soll betont werden, dass es nicht ausreicht, nur über berufliche Optionen nachzudenken. Es müssen aktive Schritte der Umsetzung vorgenommen werden, jedoch kann die Veränderung nicht restlos im Detail vorgeplant werden.

Nun bleibt noch die wichtige Frage: Wie oder wann ist es ersichtlich, dass das Ziel erreicht wurde? Hierbei ist es wohl wie in der Liebe, dass das Individuum einfach irgendwann intuitiv 'spürt'; *das oder der/die ist es!* Die betroffene Person wird irgendein Zeichen erhalten. Wenn alles plötzlich viel leichter 'fließt' wie in einem *Flow* gemäss Csikszentmihalyi (1975, zitiert nach Steinebach et al., 2012). Wenn der Mensch neue, positive Energie ausstrahlt und wieder glücklich ist. Schlussendlich ist das vorgängige 'Problem' gelöst, die Hürde überwunden und man ist am gewünschten Zielort angelangt bzw. zur angestrebten Person *geworden*. Durch vermehrte, positive Erfahrungen automatisieren sich förderliche Einstellungen, welche wiederum nützlich sind, um zunehmend selbständiger und kompetenter mit künftigen Veränderungen umgehen zu können.

2.3.2 Moderne Laufbahnmodelle

Gemäss Hirschi (2013) existieren längst nicht mehr nur die *klassischen* bzw. *traditionell sicherheits-* sowie *aufstiegsorientierten* Karrieremodelle, bei welchen Werte wie ein 'hohes Gehalt' bzw. 'Status' von Belang sind. Aufgrund des schnelllebigen Wandels von Mensch und Umwelt entwickelt sich ein zunehmender Trend in Richtung *eigenverantwortlich-* als auch *alternativ-orientierten* Karrieremodellen, in welchen Faktoren wie persönliche Zufriedenheit bzw. Sinnerfüllung in allen Lebensbereichen vorherrschend sind. In Bezug auf Unterstützung in der beruflichen Neuorientierung hat Hirschi neue Theorien der Laufbahnforschung aufgestellt, sowie Implikationen für die Beratungspraxis entwickelt:

| |
|--|
| <i>Berufswahl und Laufbahnentwicklung sind nicht nur von Interessen und Eigenschaften einer Person abhängig, sondern auch von deren Umfeld.</i> |
| <i>Berufswahl und Laufbahnentwicklung sind ein dynamischer Prozess und werden durch unplanbare innere und äussere Faktoren (Interessen, soziale Einflüsse, Umwelthindernisse, Zufälle/Gelegenheiten) bestimmt, weswegen es keine typischen Entwicklungsverläufe von Berufslaufbahnen gibt.</i> |
| <i>Bei Laufbahnentwicklungen werden subjektive Interpretationen und Bedeutungszuschreibungen einer Person höher gewichtet als objektive, gemessene Daten wie Interessen oder Fähigkeiten.</i> |
| <i>Eine erfolgreiche Berufswahl und Karriere definieren sich über den subjektiven Karriereerfolg, d.h. über die persönliche Zufriedenheit und Sinnerfüllung in der Arbeit.</i> |
| <i>Unabhängig von bestimmten Unternehmen und Arbeitsstellen basiert Laufbahnentwicklung auf einer aktiven Selbstgestaltung des Entwicklungsverlaufs und eigenen Werten (proteanische, grenzenlose und kaleidoskopische Laufbahnen).</i> |

Tabelle 4: Neue Modelle der Laufbahnentwicklung nach Hirschi (2013, S.105)

Happenstance Learning Theory nach Krumboltz (2009)

Diese Theorie besagt, dass Zufälle sowie unerwartete Umstände die Berufsentscheidungen als auch Laufbahnentwicklung der meisten Menschen hauptsächlich beeinflussen. Die unzähligen Lernerfahrungen, welche jeweils aus ungeplanten sowie geplanten Situationen entstehen, können als potenzielle Chancen zur Bildung von Kompetenzen, Interessen als auch Wissen genutzt werden. Aus dieser Perspektive lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für die Beratungspraxis formulieren:

- Unerwartete Gelegenheiten durch aktives Verhalten herbeiführen
- Misserfolge als Lernerfahrungen verstehen

Kaleidoskopische Laufbahn nach Sullivan und Mainiero (2007)

Diese Karriereentwicklung ist dadurch charakterisiert, dass Menschen es vorziehen, den Verlauf ihrer Laufbahn eigenverantwortlich zu bestimmen und ihre Karriere nicht nur auf ein einzelnes konkretes Unternehmen beschränken möchten. Für Personen, die nach dieser Karriereform streben, empfinden Arbeit nicht als den Sinn des Lebens, sondern als Mittel zum Zweck, ein angenehmes Leben zu führen. Das Laufbahnmuster wird also nicht durch ein Unternehmen vorgegeben, sondern aus eigenen Werten, Vorstellungen und Entscheidungen persönlich gewählt. Relevante Faktoren sind in diesem Zusammenhang:

- Bedürfnis nach Herausforderung und berufliche Weiterentwicklung
- Balance zwischen Arbeit, Familie sowie persönlichen Bedürfnissen
- Wunsch nach Authentizität bzw. Wahl einer Arbeit und Lebensstils, die der eigenen Person entsprechen

Grenzenlose Laufbahn bzw. Boundaryless Career nach Arthur (1994)

Dieses Laufbahnkonzept basiert auf der Annahme, dass Personen Karrieren nicht mehr nur binnen eines konkreten Unternehmens bestreiten. Sie bewegen sich auch ausserhalb zwischen mehreren

Unternehmen, Ländern sowie Kontinenten. Dieses Laufbahnmodell bezieht sich hierbei auf eine psychische und physische Mobilität. Die psychische Mobilität beschreibt die Bereitschaft zur persönlichen Veränderung in Bezug auf das Lernen und der Offenheit für Zusammenarbeit in Netzwerken. Die physische Mobilität hingegen bezeichnet die konkreten Stellen- oder Berufsveränderungen innerhalb und zwischen Organisationen als auch geografische Wechsel über Landesgrenzen hinweg. Diese Flexibilität sowie der Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit sind möglich, da sich jene Personen stets neue relevante Fertigkeiten und Wissen aneignen, um sich rasch an Veränderungen anpassen zu können. Gemäss diesem Laufbahnkonzept sind drei Kompetenzen notwendig, um in der heutigen Arbeitswelt erfolgreich zu sein:

- *Knowing how* (Gewusst wie): Bezeichnet die berufsrelevanten Kenntnisse einer Person
- *Knowing why* (Wissen warum): Bezieht sich auf die berufliche Identität eines Individuums
- *Knowing whom* (Wissen mit wem): Aufbau von informellen und hierarchisch unabhängigen beruflichen Netzwerken

Proteanische Laufbahn nach Hall (2004)

Hall (2004) beschreibt die proteanische Laufbahn als eine Karriere, bei welcher nicht das Unternehmen, sondern die Person selbst für ihre Laufbahn verantwortlich ist und berufliche Entscheidungen aufgrund individueller Werte und persönlicher Identität trifft. Wichtige Kernelemente sind hierbei Freiheit und Wachstum. Die Erfolgskriterien des Karriereverlaufs werden nach diesem Konzept einzig subjektiv nach selbstgesetzten Zielen bewertet, (zumeist persönlicher Zufriedenheit) und sind somit unabhängig von externen Einschätzungen. Durch die häufig selbstbestimmten Berufswechsel erachten Personen Stellenverluste als 'normal' und sind davon überzeugt, zeitnah neue Beschäftigungsmöglichkeiten von ähnlicher Qualität zu finden.

3 Das Konzept des Veränderungskreises

In diesem Kapitel wird das Konzept des Veränderungskreises beleuchtet. Um die Zusammenhänge sowie Ursachen zwischen Wahrnehmung, Denken, Fühlen und Handeln begreifbar zu machen, werden zunächst die neurobiologischen und psychologischen Grundlagen nach Kuhl und Strehlau (2014) und Tobler (2021) näher beschrieben. Im Anschluss werden die drei Schlüsseldimensionen des Veränderungskreises; 'Wahrnehmung', 'Handeln' und 'Vertrauen' dargestellt und in Verbindung mit Veränderungen konkrete Interventionsmöglichkeiten aufgezeigt.

3.1 Grundlagen

Heutzutage gehen die meisten Neurowissenschaftler und Psychologen davon aus, dass Fühlen, Denken und Handeln eines Menschen typischerweise von den Abläufen in dessen Gehirn bestimmt wird. Letzteres wiederum wird ebenfalls von vielerlei Faktoren beeinflusst wie etwa den Genen, epigenetisch-entwicklungsbedingten Prozessen und Umwelteinflüssen verschiedenster Art. Zu den eben genannten zählen vorgeburtliche Einflüsse und prägende Erlebnisse während der Kindheit,

der Jugend bis ins Erwachsenenalter. Aus der Kombination all dieser Begebenheiten von genetischer Vererbung, persönlichen Erfahrungen sowie deren Bewertung entwickeln sich über die Zeit langfristige Denk- und Verhaltensmuster, welche sich in Veränderungssituationen als förderlich bzw. hinderlich erweisen können. Aus jenen Mustern können die Gewohnheiten sowie die Persönlichkeit eines Menschen zum Vorschein kommen. Durch die stete Wiederholung solcher Muster werden wie im Lernprozess die neuronalen Netzwerke des Gehirns gestärkt und automatisiert. Dies bedeutet, dass Verhaltensweisen von jungen Menschen noch rascher bzw. nachhaltiger veränderbar sind als bei älteren Personen, wobei Routinen durch den vereinfachenden Automatisierungsprozess immer unbewusster werden (Roth und Ryba, 2022).

3.1.1 Neurobiologische Perspektive

Neurobiologische Forschungsansätze generieren vermehrt Wissen über die komplexen Zusammenhänge von Denken, Fühlen, Verhalten und den physiologischen Prozessen in Körper und Gehirn. Aktuelle Erkenntnisse bestätigen, dass Veränderungen in diesen Bereichen nicht nur als äussere Resultate sichtbar werden können, sondern auch in inneren Abläufen möglich sind. Bereits im Alter von 35 Jahren erfolgt das menschliche Denken, Fühlen sowie Verhalten zu ganzen 95% automatisiert und damit mehrheitlich unbewusst (Tobler, 2021). Nach Roth (2013) liegen im Gegensatz zum logischen Denken die Vorteile von Automatismen in ihrem schnellen Ablauf und in ihrer geringen Fehleranfälligkeit. Was im Alltag praktisch anmuten mag, könnte in Veränderungssituationen problematisch werden, da Automatismen nur für bestimmte Aufgaben zugeschnitten sind. Dadurch können neue Thematiken gar nicht als solche erkannt werden und es ist unmöglich, zeitnah bzw. angemessen darauf zu reagieren. Durch die Neuroplastizität ist bekannt, dass sich das Gehirn und seine neuronalen Netzwerke sowohl äusserlich als auch funktional bis ans Lebensende verändern lassen. Die Epigenetik bestimmt weiterhin, welche Gene jeweils aktiviert werden und dass diese nicht automatisch das Schicksal bestimmen. Nach Dispenza (2012) können Denk- und Verhaltensmuster neurobiologisch in zwei Kreisläufe eingeteilt werden: *Stress-Survival-* und *Entspannungs-/ (Re-)Creation-Kreislauf*. Sobald der Mensch eine Gefahr wahrnimmt, gerät er in den Stress-Survival-Kreislauf: Der Körper und das Gehirn stellen auf Alarmmodus; der Fokus ist auf den gefährlichen Umstand beschränkt. Dabei steigert sich die Gehirnaktivität, welche klares sowie kreatives Denken erschwert. Das limbische und negative Nervensystem schalten in einen sofortigen Kampf-, Flucht- oder erstarrenden Modus um. Da die Bewältigung dieser als lebensbedrohlich wahrgenommenen Gefahr Unmengen an Energien verbraucht, schädigt ein solcher Zustand auf Dauer die physische als auch psychische Gesundheit (Tobler, 2021). Ein entspannter Zustand wird hingegen erreicht, wenn eine Person sich sicher fühlt. In dieser Verfassung ist die mentale sowie körperliche Erholung, der Zugang zu sich selbst inklusive kreative Ideenfindung möglich. Das ist der Beweis dafür, dass Menschen bewusst und angestrengt oft weniger erfolgreich Problemlösungen generieren können, als während einer anderen, entspannteren Aktivität. Folglich können lediglich angenehme bzw. unangenehme Gedanken mentale Beruhigung oder aber eine Stressreaktion auslösen.

3.1.2 Psychologische Perspektive

Diverse psychologische Disziplinen, welche sich damit beschäftigen, wie Personen mit Schwierigkeiten umgehen, z.B. aus der Bewältigungs-, Motivations-, Resilienz-, Persönlichkeitsforschung sowie der positiven Psychologie gehen davon aus, dass sich die wesentlich menschlichen Verhaltensweisen in Veränderungen in zwei Mustern von Denken, Handeln, Fühlen und Verhalten einteilen lassen (Tobler, 2021). Menschen, welche Haltungen und Verhaltensweisen pflegen, die förderlich sind, werden *Aufbrechende* genannt. Diese gehen situationsangemessen vor und steigen selbständig in den Veränderungskreis ein. Dabei schauen sie genau hin und setzen sich mit der eigenen Situation auseinander. Zudem entwickeln sie motivierende Visionen und treffen eigenverantwortliche Entscheidungen. Dennoch sind sie nicht gefeit vor Stolpersteinen und Enttäuschungen. Sie wissen jedoch mit diesen umzugehen und schauen dann erneut genau hin. Menschen hingegen, welche beeinträchtigende Denk- und Verhaltensweisen pflegen, können kaum Klarheit über ihre Situation gewinnen, sowie Entschlossenheit, vorwärtszugehen – sie werden *Verharrende* genannt. Sie greifen unreflektiert auf bekannte Sicht- und Handlungsmuster zurück. Dadurch lassen sie sich von negativen Gefühlen leiten, welche nur zu mehr desselben führen, was sie nicht wollen. Sie stecken in einem Teufelskreis, da negative Erfahrungen negatives Denken bestätigt, dass eine Sache nicht funktioniert und aufgegeben werden sollte. Kuhl et al. (2014) beschreiben in ihrer 'Persönlichkeits-System-Interaktionen-Theorie (PSI)', warum manche Menschen ihr Leben schlicht tolerieren und andere wiederum aktiv gestalten. Sie konkretisieren vier psychische Systeme, welche eine 'reife' Persönlichkeit ausmachen: 'Die Fähigkeit, Absichten zu bilden (=Intentionsgedächtnis), die Fähigkeit, ins Handeln zu kommen bzw. Absichten umzusetzen (=Handlungssteuerung), die Fähigkeit, Probleme zu erkennen und sich damit auseinanderzusetzen (=Objekterkennungssystem) und die Fähigkeit, Distanz zu nehmen, einen Überblick zu bekommen und dadurch Zugang zu inneren Ressourcen zu finden (=Extensionsgedächtnis).' Aufbrechende sind fähig, zwischen diesen vier Systemen situationsangemessen zu rotieren: Einerseits können sie ihre Gefühle regulieren, d.h. negative Gefühle aushalten, ohne darin zu versinken (=Frustrationstoleranz). Andererseits ist es ihnen möglich, positive Gefühle zu aktivieren, welche das Handeln erleichtern (=Selbstmotivierung). Verharrende verhaften oft in ihren Absichten, ohne diese in die Tat umsetzen zu können. Durch die starke Problemfokussierung neigen sie auch dazu, den Überblick sowie Zugang zu sich selbst zu verlieren.

3.2 Die drei Schlüsseldimensionen

Sei eine Veränderung von innen oder von aussen initiiert: Nach Tobler (2012) ist universal bzw. unabhängig von Umständen, was in diesem Prozess vorwärtsführt und kann somit in jede Situation individuell übertragen werden. '*Ich kann den Wind nicht bestimmen. Aber ich kann bestimmen, wie ich die Segel setze.*' (Tobler, 2015, S.21). Folglich ist niemand unerwünschten Veränderungen schutzlos ausgeliefert und kann selbst festlegen, wie diesen begegnet wird. Veränderungen sind

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

auch nicht als Störung anzusehen, sondern als Chance für persönliches Wachstum, Verantwortung für den eigenen Handlungsspielraum zu übernehmen und in die gewünschte Richtung zu lenken.

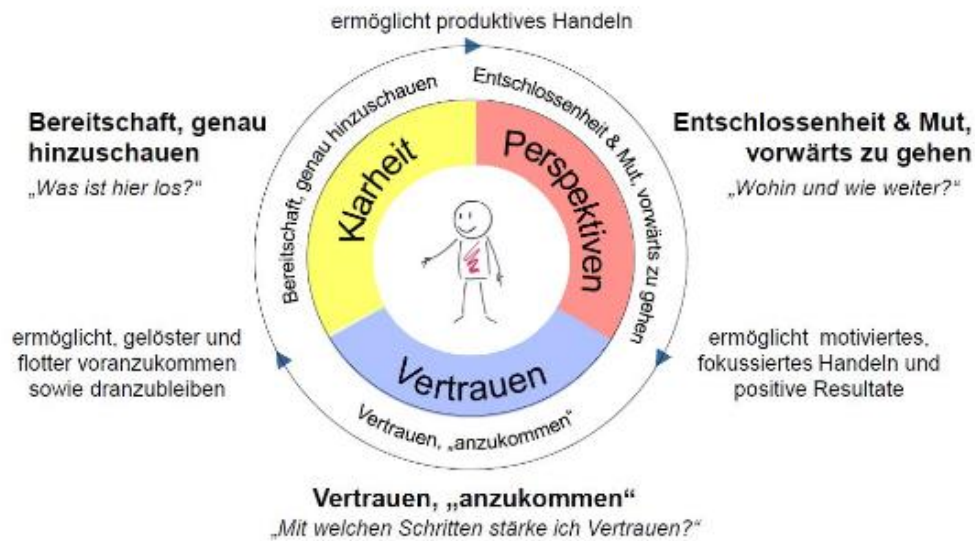


Abbildung 8: Veränderungskreis: Die drei Schlüsseldimensionen erfolgreichen Umgangs mit Veränderung nach Tobler (2021)

3.2.1 Wahrnehmung in Veränderungsprozessen

Die erste Dimension des Veränderungskreis betrifft die Wahrnehmung bzw. die Bereitschaft, genau hinzuschauen; also bewusst wahrzunehmen und Unbewusstes aufzudecken (Tobler, 2012). Wenn sich ein Umstand in der persönlichen Lebenssituation verändert oder eine Person eine Veränderung anstrebt, liegt der Fokus oftmals direkt auf dem Tun, dem Handeln. Entweder soll alles sofort gelöst sein oder man lässt die Dinge über sich ergehen, ohne irgendwelche Handlungen zu unternehmen. Der allererste Schritt in dieser Dimension besteht darin, die Veränderung konkret benennen sowie akzeptieren zu können. Klarheit darüber zu schaffen, in welcher Situation Veränderung zum Thema wird und welche Herausforderungen damit verknüpft sind. Da in solchen Begebenheiten oft mehrere bzw. sensible Themen miteinander verwoben sind, kann dies ein komplexer und emotionaler Schritt sein. Deswegen kann dieser bei mehreren 'Baustellen' eine Prioritätensetzung erfordern. Es ist hierbei enorm wichtig, herauszuschälen, worum es tief im Kern handelt, zu erforschen, welchen Ursachen die Symptome zugrunde liegen. Demzufolge gilt es nichts 'schönzureden' oder zu bewerten. Aufgrund der Nichtveränderbarkeit von Umständen ist dies ein essenzieller Schritt, da die Wahrnehmung wesentlich bestimmt, wie einer Veränderung begegnet bzw. gehandelt wird und welche Ergebnisse erzielt werden. Die Wahrnehmung ist wie eine Brille, ein Fokus, mit welcher die Aufmerksamkeit auf ereignisreiche Situationen gelenkt und daraus einen Teil der Wirklichkeit für sich interpretiert wird. Durch diese Gewichtung und Filter rücken bestimmte Dinge in den Vordergrund, wobei andere nicht sichtbar im Hintergrund verbleiben. Um Veränderungen produktiv angehen zu können, ist es unabdingbar, motivierende sowie hilfreiche Sicht- und Denkweisen zu pflegen. Deshalb ist hier entscheidend, worauf die eigene Aufmerksamkeit gerichtet ist, denn diese bestimmt, was gesehen wird. Weiter bestimmt die Wahrnehmung das Denken und die

Überzeugungen. Glaubenssätze wiederum lösen Gefühle und Einstellungen aus. In anderen Worten: Wer auf 'Ungewolltes' fokussiert, sieht Belastendes und Störendes. Oder anders formuliert: Sucht jemand Probleme, wird diese Person Probleme finden. Wer den Fokus auf 'Gewünschtes' lenkt, entdeckt Wichtiges und Positives. Also: Sucht eine Person nach Lösungen, wird sie auf diese Art auch eher welche finden. Ob das Leben eher 'rosig' oder beschwerlich wahrgenommen wird, hängt von der Lebensorientierung ab, welche sich aus der Persönlichkeit sowie den Umwelteinflüssen zusammensetzt. Der Rückgriff auf bekannte Denk- und Verhaltensmuster kann Sicherheit vermitteln und hilfreiche Ressourcen erschliessen. Diese können sich aber auch zu Stolpersteinen oder Blockaden entwickeln, wenn nicht förderliche Anschauungen gepflegt werden. Aufgrund von Gewohnheit, Angst, Gewinn (machtlose Opferdarstellung), Salonfähigkeit (gegenseitige Bestätigung) sowie mangelndem Bewusstsein wird jedoch trotzdem häufig an hinderlichen Denkmustern festgehalten. Stellt jemand fest, dass, bzw. warum die eigenen Glaubenssätze nicht förderlich für die Veränderung sind, ist es damit noch nicht getan. Wie beim Lernen ist es ein Prozess und kein einmaliger Akt. Zur Verankerung bzw. Automatisierung ist stetes Wiederholen und Üben notwendig.

3.2.2 Handeln in Veränderungsprozessen

In der zweiten Dimension des Veränderungskreises dreht es sich um das Handeln bzw. die Entschlossenheit und Mut vorwärtszugehen. Dieser Schritt erfordert ein aktives Verhalten, welches zu neuen sowie positiven Erlebnissen führen kann. Dafür wird ein *motivierender Horizont* benötigt, welcher durch seine Energie und Orientierung antreibt, sich in Bewegung zu setzen. Ganz nach Goethe: *'Es ist nicht genug, zu wissen, man muss es auch anwenden. Es ist nicht genug, zu wollen, man muss es auch tun.'* (Tobler, 2012, S.61). Tobler (2012) vergleicht Veränderungshandeln mit einer Segelfahrt durch unruhige Gewässer: Auf hoher See orientieren Menschen sich typischerweise an einem Horizont. Im Leben dient dieser als Entscheidungshilfe, in welche Richtung Schritte unternommen werden müssen. Jedoch sind Menschen in Veränderungsprozessen oft lange damit beschäftigt, was war und nicht mehr ist, anstatt wie auf See das neue Ufer anzupeilen. Dafür muss zuerst das alte Ufer verlassen werden, was mit Abschied verbunden ist. In Veränderungssituationen lässt es sich nicht vermeiden, Gewohntes und Vertrautes loszulassen. Dies kann sich auf *'Menschen', 'Haltungen', 'Perspektiven', 'Rollen', 'Status'* und Ähnliches beziehen (Tobler, 2012, S.86). Der Ablöseprozess sollte möglichst aus dem Inneren kommen und kann mit verschiedenen Ritualen unterstützt werden. Es geht darum, sich innerlich (von Altlasten) zu befreien, um offen für Neues zu werden. 'Stürmische Umstände' sollten zusätzlich dazu bewegen, vorwärts kommen zu wollen. Um sich auf den Weg machen bzw. sich dem neuen Ziel nähern zu können, bedingt eine vorgängige Vorstellung von diesem - seiner Erreichbarkeit sowie Richtung zu haben. Der motivierende Horizont sollte ein Wunschbild darstellen, wie ein Mensch sein, sich entwickeln und leben möchte. Wichtig bei der Suche nach diesem Horizont ist, sich nicht auf die Erfüllung ganz bestimmter Gegebenheiten zu fixieren wie etwa eines 'Traumpartners' oder einer 'Traumstelle'. Wie auch immer dieser Horizont aussieht, das Ziel muss derart lohnenswert sein, dass sich jemand dafür freiwillig in Bewegung setzt.

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

Dass sich die betroffene Person den Herausforderungen bzw. Hindernissen auf dem Weg dorthin stellt und Verantwortung übernimmt. Sollten zu diesem Zeitpunkt immer noch hinderliche Denkweisen gepflegt werden, könnten diese in Form von Alibis oder Ablenkungsmanöver ein produktives Veränderungshandeln stark beeinträchtigen (Tobler, 2012). Folgende Beispiele können als Ablenkungsmanöver genannt werden: *‘Verurteilen und Schuld suchen, um Unerwünschtes kreisen, sich mit Unwichtigem ablenken, Mangeldenken pflegen, Opferdenken und Schicksalsglauben Raum geben, sich an Hilflosigkeit und Ohnmacht orientieren.’* Typische Alibis: *‘Ich habe keine Zeit.’, ‘Ich habe keine Wahl.’, ‘Es ist doch gar nicht so schlimm.’, ‘Bevor ich mich ändere, müssen sich zuerst die Umstände ändern.’, ‘Die Ausrichtung auf einen motivierenden Horizont ist ein Luxus, welchen ich mir nicht leisten kann.’, ‘Der motivierende Horizont ist etwas für andere, die mehr Glück im Leben/mehr Geld etc. haben.’, ‘Ich bin zu alt.’* (Tobler, 2012, S.75-81). Die Entscheidung, vertraute Gewässer zu verlassen und Kurs auf einen Horizont zu nehmen, ohne bereits zu wissen, wann bzw. wo genau das Ziel erreicht wird, erfordert zudem Entschlossenheit sowie Mut. Weitere Informationen und Hinweise werden auf dem Weg dorthin zu entdecken sein. Wenn bei grossen Veränderungen der Horizont bzw. das Ziel lange nicht in Sichtweite ist, kann das Sprichwort nach Laotse tröstend sein: *‘Eine Reise von tausend Meilen muss mit einem einzelnen Schritt anfangen.’* (Tobler, 2012, S.82). Da Veränderung immer mit einem Übergang verbunden ist, gilt es diesen ungewissen tw. unangenehmen Zustand von *nicht mehr* und *noch nicht* auf offener See auszuhalten. Sollte unterwegs festgestellt werden, dass sich die eigenen Bedürfnisse und Zielvorstellungen unterdessen geändert haben, darf der Horizont durchaus angepasst und die Richtung gewechselt werden. Dies kann durchaus entlastend wirken. Wie La Fontaine zu sagen pflegte: *‘Alle Wege führen nach Rom’*. Während des Veränderungsprozesses kann es wie auf Bergwanderungen zu Unwetter, Durststrecken oder Steilpassagen kommen. Hindernisse können hierbei wie folgt sein: *‘Dinge entwickeln sich anders als erwartet bzw. erwünscht’, ‘Misserfolge’, ‘Rückfälle’, ‘Ungeduld’, ‘Verunsicherung’, ‘Angst’, ‘Zweifel’* sowie *‘Verzweiflung’* (Tobler, 2012, S.90-93). Einerseits gilt es hier zu erkennen, dass solche Herausforderungen in Veränderungsprozessen typischerweise vorkommen. Andererseits sind sie Hinweise dafür, dem Ursprung auf die Spur zu gehen und nochmals genau hinzuschauen. Besonders achtsam sollte die betroffene Person beim Stolperstein sein, welcher sie regelmässig ins Straucheln bringt. Dies könnte nämlich ein wunder Punkt sein, welchen es aufzuarbeiten gilt. Letztlich sollten auch die noch so kleinen (Fort-)schritte als solche gesehen und gewürdigt werden. Dies fördert wiederum die Motivation, weiter vorwärtszugehen.

3.2.3 Vertrauen in Veränderungsprozessen

Die dritte und letzte Dimension des Veränderungskreises beschreibt das Vertrauen *anzukommen*. Dies, ohne damit Prozesse und Resultate unter Druck oder Machbarkeitsdenken zu erzwingen. Es empfiehlt sich, diese einfach zuzulassen bzw. günstige Bedingungen dafür zu schaffen. Ähnlich wie bei einer Pflanze, die unter Zwang nicht schneller wächst. Im Gegenteil: Durch grobe Einwirkung wird sie sogar in ihrem Wachstum gestört (Tobler, 2021). In Veränderungssituationen ist es wichtig

zu verstehen, dass gewünschte Umstände nicht per 'Knopfdruck' herbeizubringen sind. Jedoch kann aktiv dazu beigetragen werden, positive Erlebnisse zu erfahren. Im Kern wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch über zahlreiche Ressourcen wie Fähigkeiten, Ideen und Erfahrungen verfügt, welche zur Bewältigung von Herausforderungen genutzt werden können. Am besten gelingen Veränderungsprozesse, wenn mögliches entschlossen getan wird, betroffene Personen aber dennoch für Lösungen, welche sich auf dem Weg ergeben, offenbleiben (Tobler, 2012). Dieser Zugang zu neuen Wegen, Ideen und Kräften entstehen aus dem Vertrauen, dass es diese Optionen gibt. Erstaunlicherweise gehen diese oft über die Möglichkeiten hinaus, welche im Voraus ausgedacht und geplant wurden (Tobler, 2021). Wie in der Dimension des Handelns schon beschrieben wurde, geht es hier nicht um die Versteifung auf bestimmte Ergebnisse, Ziele oder Lösungen wie die Traumstelle oder die seelenverwandte Person. Dies aus dem Grund, weil man sich dadurch vor anderen Möglichkeiten verschliesst. Durch die starre Fixierung auf eine einzige bestimmte Lösung reduzieren sich alle anderen Optionen. Zudem kann Druck und Angst entstehen, sich genau *diesen* einzelnen, verbleibenden konkreten Wunsch nicht erfüllen zu können. Dem gegenüber stehen der Mut und das Vertrauen im Wissen darum, dass sich gewünschte Umstände zur passenden Zeit einstellen werden. Da diese ungeplanten Geschehnisse immer in Verbindung des Zutuns im Rahmen des eigenen Handlungsspielraumes entstehen, geht es hier nicht um 'naives' Vertrauen bzw. passivem Abwarten im Sinne von '*Es wird schon gut*' (Tobler, 2012, S.128).

4 Forschungsmethode

Im folgenden Kapitel wird das für die Beantwortung der Fragestellungen zu Ressourcen, Förderung von Veränderungskompetenz und dafür hilfreiche Implikationen verwendete Forschungsdesign, die Auswahl der Stichprobe, die Interviewdurchführung als auch die Datenerhebung und Datenauswertung dargestellt. Um die subjektiven Erlebensweisen der Fachpersonen am treffendsten erfassen zu können, wurde zu diesem Zweck die qualitative Befragung gewählt.

4.1 Design

Zur Analyse der Fragestellungen wurde die qualitative Befragung, das Leitfaden- (Flick, 1999), bzw. so genannte Experteninterviews (Meuser und Nagel, 1997) gewählt. Diese Methode passt am besten zur beschriebenen sowie weitläufigen Thematik der Veränderung und zur Beantwortung der offenen Fragestellungen. Der grosse Vorteil ist, dass im Interview jederzeit nachgehakt und zusätzliche Fragen gestellt werden können, um zu noch aussagekräftigeren sowie spannenderen Erklärungen zu gelangen. Im Leitfadeninterview, einer Form nichtstandardisierter Experteninterviews ist nur das Thema vorgegeben. Diese Art von Interviews wird generell bei empirischen sowie sozialwissenschaftlichen Untersuchungen zur Rekonstruktion von Sachverhalten eingesetzt. Bei komplexer Thematik, wobei spezifisches Wissen gefragt ist, müssen Fachpersonen beigezogen werden. Eine

mögliche Durchführungsart für ein Leitfadeninterview stellt ein lockeres Alltagsgespräch unter Arbeitnehmenden dar, wobei das Leitfadeninterview dazu folgende Unterschiede aufweist:

- Die befragende Person moderiert das Gespräch
- Die Rollen zwischen den interviewenden und befragten Personen sind klar verteilt
- Die befragte Person kann Antworten verweigern

Im Gegensatz zu einer Umfrage anhand eines standardisierten Fragebogens, welcher mit quantitativen Methoden ausgewertet wird, liegt dem Leitfadeninterview lediglich ein Fragekatalog zur Unterstützung vor. Der Vorteil der letztgenannten Interviewform liegt in ihrer flexiblen Anwendbarkeit, der spontanen Gestaltungsweise und der freien Anpassung der Fragenreihenfolge während des Gesprächsverlaufs (Stangl, 2022). Der Fragenkatalog, oder auch Leitfaden, dient mehrheitlich dem Fokus wesentlicher Themen, um nichts Wichtiges auszulassen. Durch die gleichartige Information wird in allen Interviews eine gute Vergleichbarkeit erreicht und mit der Auswertung einer angemessenen Forschungsmethode können fundierte Aussagen getroffen werden. Ebenso sind die Daten, welches aus Leitfadeninterviews gezogen werden können, umfassender, da diese nicht wie bei standardisierten Fragebögen von Beginn an ein- bzw. ausgegrenzt werden (Mühlfeld, Windolf, Lampert und Krüger, 1981). Neben den genannten Vorteilen können allerdings auch einige Nachteile bei der Anwendung von Leitfadeninterviews auftreten: Eine Gefahr könnte etwa darin bestehen, dass die Interviewperson durch zu stark eingreifendes Verhalten bzw. vorwegnehmenden Annahmen die Haltung und Antworten der Befragten beeinflusst, was dann wiederum zu verfälschten Ergebnissen führen könnte.

4.2 Auswahl der Stichprobe

Dank der Unterstützung von Frau Dr. Tobler, der Begründerin des Veränderungskreises wurde Anfang März 2022 eine Stichprobe von sieben Fachpersonen der BSLB kontaktiert, um sich für dieses Interview zur Verfügung zu stellen. Die Voraussetzung für die Selektion der IP bestand hauptsächlich darin, dass diese einerseits über langjährige Berufserfahrung im Kontext der BSLB verfügten und in ihren Beratungen mit dem Veränderungskreis arbeiteten. Fünf Personen von insgesamt sieben Personen sagten zu. Die Autorin sandte Mitte März 2022 allen Interviewteilnehmenden eine individuelle Emailnachricht mit den folgenden Informationen:

- Persönliche Vorstellung und Dank
- Interviewleitfaden zur Vorbereitung
- Einverständniserklärung der Datenerhebung
- Zusammenfassung der Forschungsfragen
- Terminanfrage für Interviewdurchführung zwischen Mitte März und Mitte April
- Informationen zur technischen bzw. praktischen Interviewdurchführung und -aufnahme über Zoom

| Fachpersonen | Geschlecht | Alter | Ausbildung | Berufserfahrung |
|--------------|------------|-------|------------------------------------|-----------------|
| | männlich | 42 | MAS BSLB | 10 J., 10 M. |
| | männlich | 51 | Psychologie FH | 14 J., 6 M. |
| | männlich | 49 | Psychologie FH und MAS BSLB | 17 J. |
| | weiblich | 59 | MAS BSLB | 17 J. |
| | männlich | 51 | Psychologie UN mit Vertiefung BSLB | 18 J., 9 M. |

Tabelle 5: Übersicht der interviewten Fachpersonen, eigene Darstellung

4.3 Interviewdurchführung und Datenerhebung

Nachdem die Fachpersonen mögliche Terminvorschläge für die Interviewdurchführung unterbreitet sowie die Einverständniserklärung unterzeichnet hatten, erhielten alle Teilnehmenden einen Besprechungslink für das Interview über Zoom. Vor der effektiven Befragung klärte die Interviewerin die Fachpersonen über den Ablauf des Interviews auf und erteilte einige technische Hinweise. Die befragten Personen stimmten einer digitalen Gesprächsaufzeichnung zu, welche zur Sicherheit zweifach, einmal über die Aufnahmefunktion der Zoom-Besprechung sowie mit dem *Sony IC Recorder UX533* bzw. Aufnahmegerät, vorgenommen wurde. Die Interviews dauerten jeweils 1.5 Stunden und wurden in Schweizerdeutsch durchgeführt. Für die Transkription wurden folgende wissenschaftliche Regeln nach Selting (2009) beachtet:

- Erhalt der Originalität der Gesprächsbeiträge
- Erfassung der Tendenzaussagen sowie Meinungen der Fachpersonen
- Schaffung einer übersichtlichen Materialstruktur für die Leserschaft und Forschende
- Ökonomisch sowie zeitlich effektive Datenverarbeitung

Zur besseren Verständlichkeit wurde auf die wortwörtliche Wiedergabe von sogenannten Notationssystemen (Stimmlagen, Pausen, nonverbale Elemente etc.) verzichtet. Einzig das Wissen der Fachpersonen sollte im Vordergrund stehen. Die in Schweizerdeutsch geführten Interviews wurden bei der Transkription jeweils ins Hochdeutsche übersetzt. Die Software *Sony Sound Organizer*, welche beim Erwerb des Sony Recorder Aufnahmegerätes mitgeliefert wurde, ermöglichte eine einfache als auch zweckmässige Transkription.

4.4 Datenauswertung

Der Zweck der Datenauswertung des Leitfadeninterviews besteht in der Erfassung und Zusammenstellung von gleichen bzw. ähnlichen Aussagen der verschiedenen Interviewpersonen. Zur Ermittlung der geeigneten Auswertungsmethode wurden zu Beginn die vier Methoden nach Mayring (2016), Mühlfeld et al. (1981), Gläser und Laudel (2010) sowie Meuser und Nagel (1991) verglichen. Schliesslich wurde das sechsstufige Verfahren nach Mühlfeld et al. (1981) ausgewählt. Es orientiert

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

sich am Konzept des narrativen Interviews, welches eine Auswertung der Interviews über Zuordnung und Einteilung eines Kategorienkataloges vorsieht. Die Forschungsfragen wurden als Kategorien verwendet, um eine möglichst enge Verbindung zwischen den Zielsetzungen dieser Arbeit und den Interviewaussagen zu schaffen. Das sechsstufige Verfahren wird in Abbildung 10 dargestellt und die einzelnen Stufen wie folgt beschrieben:

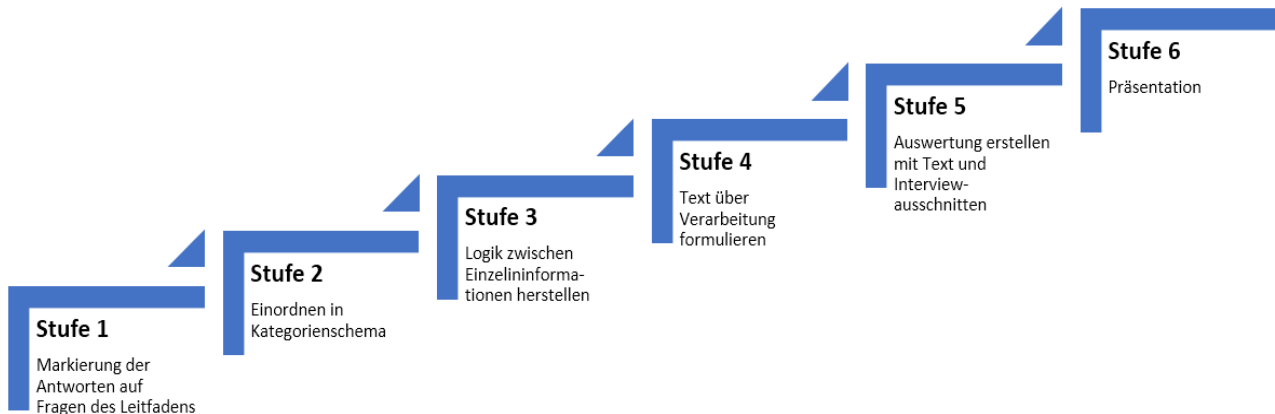


Abbildung 9: sechsstufiges Verfahren nach Mühlfeld et al. (1981), eigene Darstellung

➤ 1. Stufe

Nach erfolgter Transkription werden im ersten Durchgang Textpassagen markiert, die die Leitfragen direkt beantworten. Die inhaltlichen Fakten dienen der Orientierung.

➤ 2. Stufe

Im zweiten Durchgang werden die markierten Antworten in das vorliegende Kategorienschema integriert, d.h. den Forschungsfragen zugeordnet.

➤ 3. Stufe

Im dritten Durchgang werden spezielle Textstellen, welche den Gesprächsverlauf charakterisieren, hervorgehoben bzw. notiert. Bei Ähnlichkeit oder Wiederholung einzelner Phrasen wird die jeweils aussagekräftigste zu Grunde gelegt. Nach der vorangehenden Zergliederung der einzelnen Informationen wird wieder eine Logik zwischen den Informationen aufgebaut. Irrelevante Einzelinformationen werden hierbei weggelassen.

➤ 4. Stufe

Die Interviewausschnitte werden bewertet und mit den Transkripten verglichen, um folglich den Verarbeitungsprozess darstellen zu können. An dieser Stelle ist die interpretative respektive inhaltliche Auswertung abgeschlossen.

➤ 5. Stufe

Die Auswertung wird mit einem Erklärungstext sowie Zitation von Interviewpassagen erstellt. Um widersprüchliche Aussagen zu berücksichtigen, werden die Transkripte nochmals durchgelesen.

➤ 6. Stufe

Unter Auslassung einer erneuten interpretatorischen bzw. inhaltlichen Überprüfung wird der Auswertungstext zur Präsentation aufbereitet. In einem letzten Schritt wird die Auswertung dargestellt.

5 Ergebnisse

Nachfolgend werden die Ergebnisse bzw. Aussagen der fünf durchgeführten Interviews beschrieben. Aufgrund Platzmangels konzentriert sich die Autorin lediglich auf die aussagekräftigsten Antworten und häufigsten Nennungen. Wie vorgängig erläutert, wurden die Forschungsfragen zu 'Ressourcen bei der Bewältigung von beruflichen Veränderungen', zur 'Relevanz der Veränderungskompetenz im BSLB-Kontext' und zu 'Implikationen zur Förderung von Veränderungskompetenz' als Hauptkategorien gewählt. Da sehr viele Rückmeldungen geliefert wurden, bildete die Autorin weitere Unterkategorien. Diese werden in den einzelnen Hauptkategorien genannt und definiert. Zur besseren Übersicht wurden die Ergebnisse zunächst in einer Tabelle gesammelt, welche in Anhang B dieser Arbeit zu finden ist.

5.1 Ressourcen bei der Bewältigung von beruflichen Veränderungen

In dieser Kategorie wurde erfragt, welche Ressourcen bei der Bewältigung von beruflichen Veränderungen unterstützen können. Folgend geht die Autorin auf die einzelnen Unterkategorien ein.

5.1.1 Handlungsbereitschaft

IP2 nannte hierbei eine *'gewisse Aktivität'*, dass die Person sich nicht einfach *'passiv'* verhält. IP2 bezeichnete diese Aktivität als eine 'Veränderungskompetenz', welche zeigte, wie intensiv sich eine Person bereits mit ihrem Thema bzw. der Veränderung auseinandergesetzt und was diese diesbezüglich unternommen hat. IP2 stellte hier grosse Unterschiede bei zu beratenden Personen fest, wobei sich diese meist schon zu Beginn der Beratung als eindeutig *'aufbrechend'* oder *'verharrend'* verhalten. IP3 vermerkte, falls die Realisierung ihrer Veränderungswünsche an Bedingungen geknüpft sind, es die einen lohnenswert empfinden, etwas zu investieren und andere wiederum in der alten Stelle verbleiben. So trennt sich die Spreu vom Weizen. IP5 nannte, wie auch die anderen IP die 'Übernahme der Eigenverantwortung' als wichtigen Bestandteil des Handelns: *'Ich bin ja der Chairman/Chairwoman, welche(r) die Zügel in den Händen hält und ich steuere ja das Gefährt.'* Es geht darum, sich die Verantwortung bewusst zu machen, dass das Individuum am Steuer sitzt. Es ist nicht einfach auf 'Autopilot' eingestellt, sondern hat Steuerelemente zur Verfügung, welche es nutzen sollte. Wie die vorangehenden IP meint IP4, dass bei einer grösseren Veränderung zunächst nur kleine Schritte vorgenommen sowie diese auch wertgeschätzt werden sollten. Dies setzt dann wiederum einen Prozess in Gang und motiviert zu weiteren Handlungen. Ergänzend fügte IP4 an, dass es manchmal notwendig ist, einen Schritt zurückzugehen, bevor wieder vorwärtsgeschaut werden kann. IP4 und IP5 vermerkten ausserdem, dass eine gewisse Offenheit für neue Erfahrungen

die Handlungsbereitschaft fördern kann. Gemäss IP4 ist eine klare Zielsetzung entscheidend, damit jemand in Bewegung komme. IP5 empfahl, einen konkreten, realistischen wie machbaren Handlungsplan vorzubereiten und nicht nur im *'Planungsbüro'* zu verharren. Einige Personen meldeten diese Intervention als am hilfreichsten zurück.

5.1.2 Ziel- und Wertvorstellungen

IP1 schlug zur Unterstützung der beruflichen Neuorientierung vor, ein Ressourcenbild oder Lebensmotto gut sichtbar aufzuhängen, welches als motivierender Horizont fungieren soll. IP1 ist überzeugt, dass ein solches Zielbild in misslichen Lagen, in welchen noch keine direkten Schritte unternommen werden können, enorme Energie, Hoffnung und Glauben freisetzen kann. Reine positive Zielvorstellungen können unterstützend und vorbereitend für die Veränderung wirken. IP2 sowie IP4 waren überzeugt von solch *imaginären Verfahren* (Singer und Pope, 1986), dass sich die zu beratenden Personen in die positiven Gefühle der Zielerreichung hineindenken. IP3 und IP5 wendeten in den Beratungen die *Timeline* an, welche Menschen unterstützt, zuvor definierte Ziele zu erreichen. Dabei ging es zunächst darum, in den gewünschten Gefühlszustand einzutauchen. Gemäss IP5 ist es wertvoll zu überlegen, was bisher gemeistert worden ist. Ob das Individuum bereits dort angelangt ist, wo es stehen möchte seit dem Einstieg ins Berufsleben. Ob sich seine Grundwerte inzwischen verändert haben – ob ihm noch die gleichen Dinge wie früher wichtig sind. Im Anschluss empfahl IP5, dass ein innerer Kompass oder motivierender Horizont entwickelt werden sollte. IP5 betont, dass die betroffene Person dem Kompass möglichst treu bleiben und nicht zu schnell ins Wanken geraten sollte. Dass diesem vertraut wird und mit Offenheit die entsprechenden Schritte geht. Es war hierbei wichtig, den Mut zu haben, *'nein'* zu beruflichen Optionen zu sagen, welche einem nicht entsprechen.

5.1.3 Förderliche Denkweisen und Verhaltensmuster

IP1 sah im Umgang mit Veränderung förderliche Denkweisen und Verhaltensmuster als essenziell an; es ist v.a. eine Haltungs- und Einstellungsfrage in Bezug auf die persönliche Situation. IP2 ergänzte, dass die Aufklärung bzw. *'bewusst machen'* solcher Denkweisen der erste Schritt Richtung Veränderung ist. Dass zunächst die Wahrnehmung geschärft werden muss, bevor die Einstellung geändert werden kann. IP5 betonte die Fähigkeit der Problemlokalisation. Es geht nicht immer um den Beruf bzw. einen Stellenwechsel, sondern sei oft eine innere Haltungsfrage ggü. den gegebenen Umständen. An dieser Stelle sollte Unterstützung in der Entlastung von Stressoren gesucht werden – evtl. einen Achtsamkeitskurs besuchen. IP3 und IP5 sahen Notwendigkeit darin, den zu beratenden Personen immer wieder das *'Growth Mindset'* nahezu legen. Dass sie im Gegensatz zum *'Fixed Mindset'* die Bereitschaft erlangen bzw. erlernen, offen und flexibel mit neuen Gegebenheiten sowie Veränderungen umzugehen. IP5 stellte bei sich selbst fest, wie wichtig die eigene positive Einstellung für eine förderliche Veränderungsbegleitung von Individuen ist. Wenn bei Menschen hinderliche Denkweisen vorherrschen, konzentrierte sich IP5 darauf, nach Ausnahmen zu fragen, wann diese

Einstellungen schon einmal positiv gewesen waren. IP3 sah die Zuversicht in diesem Zusammenhang als wichtige Ressource an, kann aber verstehen, dass diese unter schwierigen Voraussetzungen nicht immer vorherrschend sein kann. IP4 war ebenfalls überzeugt, dass Veränderung bei freudigen und zuversichtlichen Gedanken einfacher von statten geht. IP5 nannte hierbei den Optimismus als förderlichen Persönlichkeitsfaktor.

5.1.4 Innere Motivation

IP1 stellte fest, sobald die Menschen realisieren, dass sie selbstbestimmt denken als auch handeln können und welche Freiheiten sie damit genießen, immer begeistert sind. Nach IP3 lag das entscheidende Kriterium, ob eine Person eine Veränderung umsetzt in ihr selbst sowie ihren Überzeugungen – also will dieser Mensch diese Veränderung grundsätzlich. IP4 beobachtete, dass Veränderung leichter von statten geht, wenn zuerst eine Leidenschaft oder ein Hobby gefunden wird. Etwas, das Freude bereitet, was guttut. Wovon sich die betroffene Person emotional berühren lässt, bevor sie so richtig 'in Fahrt' kommt. Nach IP4 ist es hilfreich über Gründe nachzudenken, für welche sich eine Veränderung lohnen würde, um aus dem alten Trott herauszukommen.

5.1.5 Soziales Netzwerk

IP1 nannte an dieser Stelle den unterstützenden Lebenspartner. IP2 erwähnte die Umweltressourcen, die Verfügbarkeit eines unterstützenden Netzes, die soziale Einbindung wie etwa am Arbeitsplatz sowie Unterstützung vom Betrieb und etwaige Entwicklungsmöglichkeiten in derselben Firma. IP3 nannte ebenfalls die Ressourcen aus dem persönlichen sowie beruflichen Umfeld. Als Beispiele nannte IP3 Freunde, welche die Person bestärken sowie den Betrieb, welcher hinter der Person steht und eine Weiterbildung fördert. Bei der Erreichung eines Ziels riet IP3 wie IP5 dazu, zu überlegen, welche Person des eigenen Netzwerkes behilflich sein kann. IP5 schlug vor, Kontakte zu Wunschfirmen zu knüpfen, um sich über deren Jobmöglichkeiten sowie Teamkultur zu informieren. IP3 war überzeugt davon, dass eine professionelle Begleitung eines Sparring-Partners in diesem Reflektionsprozess nur förderlich ist. IP4 empfand den Einbezug des sozialen Umfelds in Veränderungsprozessen als wichtigen Teil. Nach IP4 ist es hilfreich, bekannte Personen des persönlichen Umfelds, sprich Vertrauenspersonen einzubinden und das soziale Netzwerk zu befragen bzw. zu aktivieren. IP5 betonte ebenso die Wichtigkeit der Ressourcen im persönlichen Netzwerk. Jemanden zu kennen, der einen privat oder aus der Organisation in der beruflichen Neuorientierung unterstützen könnte – einen Coach, (am besten die direktvorgesetzte Person), mit welcher regelmässig einmal pro Woche der Veränderungsprozess reflektiert wird. IP2 sowie IP3 deuteten auf die Vorzüge der neutralen und geschützten Laufbahnberatung hin. IP5 ergänzte, dass man sich in einer Beratung öffnen sowie Dinge bzw. Kritik eher annehmen könnte, als bei nahestehenden Bezugspersonen des privaten Umfelds. Oft wird die Macht, über ein Thema reden zu können, stark unterschätzt. Alle Menschen wissen aber, wie gut ein offenes Gespräch mit einer aufmerksamen zuhörenden Person tue und dass dies bereits einen inneren Prozess auslösen bzw. in Gang bringen kann. IP3 bestätigte,

dass zu beratende Personen, nachdem sie ihr Thema geschildert bzw. darüber geredet hatten, plötzlich Klarheit über ihre Situation erlangen.

5.1.6 Reflexionsfähigkeit

Gemäss IP1 und IP4 stellten die Reflexionsfähigkeit eine wichtige Ressource in der beruflichen Neuorientierung dar, durch welche ein direkter Zugang zu sich selbst und damit Kontakt zur persönlichen Gefühlsebene hergestellt wird. Genau zu wissen, was und warum ein Gefühl bzw. Gedanke in sich selbst in vergangenen sowie aktuellen Situationen vorgeht. Ganz entscheidend ist eine gewisse kognitive Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen und zu verstehen. Es kann hilfreich sein, vergangene, berufliche Übergänge in verschiedenen Lebenssituationen nochmals in Erinnerung zu rufen und zu überlegen, wie es sich damals angefühlt hat. IP2 beobachtete in diesem Zusammenhang, dass die Würdigung bzw. Wertschätzung der durchlaufenen Berufsstationen und den damit verbundenen Erfahrungen die Menschen sehr bestärkt. IP2 fand ebenfalls, dass das genaue Hinschauen fundamental ist, um darauf aufbauen zu können – es sollte eine Klarheit über das eigene Kernanliegen gewonnen werden. IP5 erwähnte, dass es sehr wichtig ist zu unterscheiden, ob die Thematik bzw. das Problem im beruflichen oder im privaten Bereich liege. IP3 warf ein, dass, sobald die eigene Situation bzw. Möglichkeiten geklärt sind, im Moment aber nichts davon konkret umgesetzt werden könne, dies dennoch eine wichtige Erkenntnis ist, auf welche in einer anderen Situation zurückgegriffen werden kann.

5.1.7 Lebensumstände

IP1 nannte an dieser Stelle wenig (familiäre) Verpflichtungen, da solche Bedingungen und Freiheiten förderlich sein können. Wenn keine Familie existiert und schneller ein Umzug möglich ist respektive rascher ins Ausland gehen zu können, um den persönlichen Traum zu verwirklichen. Daneben sah IP1 finanzielle Mittel als nicht zu unterschätzende Ressource an, welche ebenfalls helfen können, eine Veränderung anzugehen. IP2 berichtete ebenfalls, dass finanzielle Ressourcen eine Rolle spielen, wenn etwa gewisse Weiterbildungen zu teuer sind. IP3 bemerkte, dass Geld bei vielen Personen ein grosses Thema ist, dies aber erstaunlicherweise oftmals nicht das entscheidende Kriterium für die Umsetzung darstellt. IP2 erwähnte zusätzlich die gesundheitlichen Ressourcen – wenn jemand psychisch angeschlagen ist, stellt dies einen ungünstigen Zeitpunkt für Veränderung dar, bzw. kann dies den Prozess stark bremsen. An dieser Stelle kann es hilfreich sein, die aktuell nicht vorhandene Ressource mit einer anderen, verfügbaren zu kompensieren.

5.1.8 Kraftquellen

IP1, IP4 sowie IP5 empfanden Tätigkeiten, bei welcher persönliche Interessen ausgelebt und 'Flow-Momente' erlebt werden können, als sehr wertvoll. IP4 erwähnte hierbei eine Person, welche in ihrer Freizeit über sich hinausgewachsen ist und eigenverantwortlich ganz viele Projekte gestartet hat. Somit konnte IP4 diese Beispiele herauspicken und auf das Berufliche ummünzen. In Bezug auf

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

gemeisterte, schwierige Lebenssituationen bewährte sich nach IP1 jeweils nach den Kraftquellen zu fragen. Durch das Reflektieren von Erfolgserlebnissen können positive Gefühle geweckt werden, welche wiederum förderlich für das Denken und Handeln seien. Zudem erwähnte IP1 das selbst gewählte Zielbild, welches eine positive Energie ausstrahlen sollte. Oftmals löst die Vorstellung davon schon ein befreiendes Gefühl bei den Individuen aus. IP2 fand es ebenfalls wichtig, die Bereiche zu eruieren, für welche Menschen eine Leidenschaft hatten und Energie verspürten. IP3 redete in diesem Zusammenhang von einem Luftschloss, welches alle Personen ansprechen würde, da es so unglaublich schön ist und enorm viel Kraft spendet. IP4 stellt fest, dass es in diesem anstrengenden Prozess wichtig ist, immer wieder Distanz zur eigenen Situation zu bekommen, sich Zeit zu nehmen, neue Erkenntnisse wirken und die Dinge einmal laufen zu lassen. Entwicklungen brauchen schliesslich Zeit und es ist währenddessen wichtig, bei Kräften zu bleiben. IP4 nannte in diesem Zusammenhang den Spruch *‘Sich zu verändern kann anstrengend sein, aber da zu bleiben, wo du nicht hingehörst, ist noch anstrengender’*. Laut IP4 sollten sich aktives Verhalten und Erholungsphasen die Waage halten. Denn gerade in den Entspannungsphasen kommen die Menschen am ehesten an das heran, was sie brauchen. IP5 erzählte von einer Person, welche sich bewusst mit einer Woche Ferien eine kleine Auszeit bzw. Timeout ausserhalb ihrer Familie nahm. So hatte sie endlich einmal Zeit für sich und zum Reflektieren gefunden.

5.1.9 Selbstwirksamkeit

Für IP1 spielte Vertrauen ins Gelingen von Veränderungsprozessen eine wichtige Rolle: *‘Vertrauen ist für mich genauso ausschlaggebend wie alles andere – wenn kein Vertrauen vorhanden ist, dann wird nichts umgesetzt.’* Für IP1 hatte Vertrauen viel mit Mut zu tun. IP4 dachte, dass der Mut sich zu verändern das Handeln begünstigt. Auch IP2 sah das Selbstvertrauen und die Selbstwirksamkeit als wertvolle Ressourcen an. Nach IP3, IP4 sowie IP5 ist (Selbst-)vertrauen der zentrale Faktor, da der Prozess in der Person selbst beginnt. Es heisst ja *‘sich etwas zu trauen’*. Daneben erwähnte IP3 Mut und Entschlossenheit und stellte fest, dass Personen, welche unangenehme Erfahrungen in der Vergangenheit gemacht haben – wie etwa eine schwierige Schulzeit, in welcher ihnen nicht viel zugetraut wurde – wieder aufgebaut und ermutigt werden sollten, die Dinge aufs Neue zu versuchen. IP4 nannte eine grundsätzliche Offenheit, ein Vertrauen in Bezug auf die Zusammenarbeit sowie eine gewisse Neugier, um miteinander genauer hinzuschauen und die Spurensuche für Veränderungsmöglichkeiten zu starten. Gemäss IP4 begünstigte die Offenheit das Handeln, wobei das Tun wiederum Vertrauen fördern bzw. schaffen würde. IP3 sowie IP5 ergänzten, dass bei den zu beratenden Personen die Bereitschaft des Ausprobierens und Experimentierens gefördert werden sollte. Bei den Jugendlichen ist es das Schnuppern, bei den Erwachsenen ist dies schon schwieriger, evtl. mit einer Gedankenreise. IP5 meinte ebenfalls, dass es Personen mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung leichter fällt, Veränderungskompetenzen zu entwickeln und dass das soziale Selbstvertrauen bzw. Extraversion hierbei förderlich ist. Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten zu haben und das Wissen sowie die Überzeugung, die eigene Laufbahn aktiv gestalten zu können. IP5 empfahl,

sich nach dem inneren Kompass auszurichten und diesem zu vertrauen. Denn somit würden manchmal Dinge im Leben passieren, die sich vorher niemand vorstellen konnte.

5.1.10 Resilienzfähigkeit und Lebenserfahrung(en)

IP1 sowie IP5 empfanden es als hilfreich, in der Beratung nach Erfolgserlebnissen zu fragen, welche die Personen bereits in ihrem Leben erfahren haben. IP2 ergänzte, dass diese Erfolge zunächst auch mit kleinen Schritten zu erreichen sind. Erfahrungen, auf welche sie richtig stolz gewesen sind und sich gut gefühlt haben. IP3 nannte *'Brotbacken'* als Beispiel eines kleinen Erfolgserlebnisses. IP1 verknüpfte diese Geschehnisse mit den angewendeten Fähigkeiten. IP4 ging es zudem darum, neue Erfolgserlebnisse zu schaffen, um *'in Bewegung zu kommen'* bzw. zu bleiben. IP5 fügte an, dass kleine Erfolgserlebnisse zum *'weiter machen'* motivieren. IP2 würdigte die bereits durchlaufenen Berufsstationen, fand es förderlich, die vorhandenen Ressourcen bewusst zu machen und wie IP4 hinzufügte, nicht als selbstverständlich abzutun. Besonders Erwachsene kommen mit einem grossen Rucksack an vielfältigen Erfahrungen in die Beratung, welche gemeinsam angegangen werden sollten. Diese Erfahrungen können aus dem ausserberuflichen wie etwa einem Hobby stammen. Die dort erlangten Erkenntnisse sowie Ressourcen können nach IP4 auf das berufliche umgemünzt werden. IP1 sowie IP2 empfanden es als hilfreich, den Lebenslauf zu konsultieren, um zu erkennen, wie bzw. an welcher Stelle Übergänge bereits erfolgreich bewältigt wurden und was davon in der aktuellen Situation evtl. wieder hilfreich sein könnte. IP3 erwähnte in diesem Zusammenhang die Resilienz als psychische Widerstandsfähigkeit und Stabilität, durch welche sich die Person gut an gewisse Veränderungen anpassen und agil bleiben kann. Nach IP3 ist dies bzw. Resilienzfähigkeit in der sich schnell wandelnden Arbeitswelt eine sehr relevante Kompetenz. IP5 verwendete an dieser Stelle den Begriff der *'Coping-Strategien'* – dass in kritischen Lebensphasen Bewältigungsstrategien entwickelt und unterstützende Ressourcen beansprucht werden.

5.1.11 Talente und Fähigkeiten

IP2 nannte als *'praxisnahen'* Faktor Deutschkenntnisse, welche v.a. bei der RAV-Kundschaft sowie Personen mit Migrationshintergrund auf den Tisch kommen und somit oft ein wichtiges Thema sind. Ebenso als immer notwendiger empfand IP2 gute IT-Kenntnisse. IP5 bestätigte dies mit den Worten einer möglichen Umstrukturierung im Betrieb als auch der Digitalisierung, welche neue Kompetenzen verlangt. IP2 erwähnte, dass solide Kenntnisse über das schweizerische Bildungssystem v.a. bei Personen anderer kultureller Herkunft hilfreich sind.

5.2 Relevanz der Veränderungskompetenz im BSLB-Kontext

In dieser Kategorie wurde erfragt, welche Rolle die Förderung von Veränderungskompetenz im Kontext der BSLB spielt. Folgend geht die Autorin auf die einzelnen Unterkategorien ein.

5.2.1 Veränderungsgründe

IP1 sowie IP4 fanden es wichtig etwas zu verändern, wenn die eigene Situation nicht stimmt, etwa bei Unzufriedenheit mit der aktuellen Arbeitsstelle. IP1 umschrieb hierbei konkrete Beispiele von Resignation und Monotonie: *‘Also, wenn man merkt, die Arbeit fordert mich nicht mehr heraus, man macht nur noch Dienst nach Vorschrift, man kann nichts mehr dazulernen und an der Arbeit wachsen. Man verspürt in der Regel auch schnell Langeweile und dann sinkt in der Regel auch die Motivation. Ich denke dann ist sicher ein guter Zeitpunkt eine Veränderung anzupeilen.’* IP1 betonte, dass in Veränderungssituationen innegehalten und in sich hineingehört werden sollte. Ansonsten ist der Mensch wie äusserlich getrieben, etwa von einem Betrieb, welcher einen Kurs oder eine Weiterbildung vorschlägt. IP1 ergänzte zudem, dass Neuorientierungen oft von kurzer Dauer sind, wenn die Motivation fremdgesteuert ist bzw. war. IP3 nannte als innere Veränderungswünsche *‘weiterkommen’, ‘glücklicher werden’* sowie *‘Chef loswerden’*. IP4 beobachtete vermehrt, dass Menschen die Wertschätzung von Seiten Arbeitgeber fehlt und zunehmend an Burnouts erkranken. Seit Corona sehen viele den Sinn in ihrer Arbeit nicht mehr und bangen aus wirtschaftlichen Gründen um ihren Job. Bei den Frauen geht es nach wie vor darum, nach der Familienphase wieder ins Berufsleben einzusteigen. IP5 nannte ebenfalls Gründe für die innere sowie äussere Veränderung: Berufliche Weiterentwicklung, evtl. verbunden mit einem Gefühl von Stagnation in der Lebensmitte sowie Spannungsverlust; dass gefragt wird, welche weitere Optionen noch bestehen. Der Stellenverlust ist ebenfalls ein häufiger Grund, aufgrund dessen stellensuchende Personen vom RAV an das BIZ vermittelt werden. Als Klassiker für äusserlich zunehmenden beruflichen Druck gab IP5 den Vorgesetztenwechsel an: *‘Also gerade bei direkten Vorgesetzten, welche oft so ein wenig die Teamkultur vorgeben - wenn diese wechseln, erzeugt dies oft einen Druck.’* Ebenso könne eine betriebliche Umstrukturierung einen Veränderungsgrund darstellen.

5.2.2 Veränderungszeitpunkt

IP1 warf ein, dass manchmal nicht der richtige Zeitpunkt für Veränderung ist. Das Alte könnte vergleichsweise noch attraktiver zum Neuen sein und somit bei einer Veränderung noch zu viel auf dem Spiel stehen: *‘Wenn es für einen stimmt, man gerne zur Arbeit geht, man die Stelle behalten möchte, weil sie einem immer noch Anreize gibt, weil man noch immer an den Aufgaben wachsen kann, gerade das richtige Mass an Anforderungen stellt, also weder unter- noch überfordert ist und eigentlich immer noch den Interessen entspricht, dann finde ich es gut, wenn man es einmal so laufen lässt.’* IP1 meinte ausserdem, dass es evtl. auch bei absehbaren, von aussen erzwungenen Veränderungen keinen Sinn macht, sich vorschnell prophylaktisch neu zu orientieren. Geht es jedoch um gesundheitliche Themen, sah es IP1 wiederum anders: *‘Den Zeitpunkt eines Boreouts, in welchem man eigentlich gar nichts mehr richtig wahrnimmt, einfach weil man zu lange in dieser Situation verharrt ist und sich am Ende fragt, warum man überhaupt noch dort arbeitet, sollte man wirklich*

nicht verpassen. Also wenn man dann sogar irgendwann an einen Punkt kommt, wo man eigentlich aus anderen, energetischen Gründen gar keine Kraft mehr hat, eine Veränderung anzugehen.'

5.2.3 Veränderungskompetenz

Für IP1 war Veränderungskompetenz zentral: *'Veränderungskompetent zu sein, ist für mich ganz entscheidend. Wenn ich eine Idee habe, aber nicht in der Lage bin, diese umzusetzen, nützt es gänzlich wenig.'* Für IP2 spielten Veränderungskompetenzen in der Beratung eine ganz zentrale Rolle, wenn es irgendwo harzt. IP2 bezeichnete die Aktivität als eine Veränderungskompetenz, welche eine Person am Anfang des Beratungsprozesses zeigt oder eben (noch) nicht. Wo spürbar wird, wie intensiv sich jemand bereits mit dem eigenen Thema bzw. der Veränderung auseinandergesetzt hat. Da gibt es jeweils grosse Unterschiede zwischen den Individuen zu beobachten. IP3 ordnete der Förderung von Veränderungskompetenz eine hohe Relevanz zu, sofern eine Person sich verändern möchte: *'Erstens möchte ich mich vielleicht verändern und es ist nicht ausgeschlossen, dass äusserliche Veränderungen an uns herangetragen werden, in welchen Situationen ich dann reagieren muss bzw. dazu benötigt werde.'* IP3 fand es darum wertvoll, Veränderungskompetenz in die *überfachlichen Kompetenzen* des Lehrplans²¹ zu integrieren. IP4 empfand die Veränderungskompetenz durch die schnelle Wandlung der Arbeitstätigkeiten, des Stellenmarktes sowie den Berufsfeldern als zunehmend relevanter. IP4 sprach hierbei von einer Unterstützung in der Hilfe zur Selbsthilfe. IP1 war davon überzeugt, dass sich jeder Mensch grundsätzlich verändern, bzw. ein Ziel entwickeln kann. Für IP1 war es in diesem Zusammenhang wichtig, dass aktiv das eigenständige Denken angeregt wird und die Selbstbestimmungskompetenzen aktiviert werden. Das heisst, dass die Verantwortung bewusst an die zu beratende Person übergeben und nicht für diese nach Lösungen gesucht, sondern lediglich Anregungen gegeben werden. Laut IP1 fiel diese Übernahme der Eigenregie sichtlich schwer: *'Viele Menschen sind es einfach nicht gewohnt und dies ist nicht selten kulturell bedingt, selbst über ihr Leben zu entscheiden oder dass sie nach ihren persönlichen Lebensvorstellungen gefragt werden.'* IP2 fiel ebenfalls auf, dass tw. unrealistische Erwartungen seitens der Kundschaft bestehen, als dass Beratungspersonen direkte Zulieferer derer Ziele seien: *'Eigentlich soll ein Ziel ja aus Eigeninitiative bzw. Aktion entstehen.'* IP5 grenzte sich ab einem gewissen Punkt in der Beratung ab und übergab die Verantwortung an die Person zurück: *'Ab jetzt muss ich den Ball Ihnen geben. Von diesen möglichen Lösungen, welche wir da zusammen entwickelt haben, möchte ich Sie jetzt motivieren, zu 'meiner Lösung' selbst ins Handeln zu kommen.'* In Bezug auf den Veränderungsprozess legte IP1 nahe, sich dem Ziel langsam anzunähern und dies nicht als Wunschenken oder unerreichbare Träumereien abzutun – dass sich die betroffene Person ein wenig löse von dem, was nicht sofort möglich ist. IP3 fand es an dieser Stelle wichtig, über das *'Growth Mindset'* aufzuklären sowie zu verfügen – dass eben *'aus der Box gedacht'* wird, man *'über den Tellerrand hinaussieht'* und mit Offenheit mehr Möglichkeiten wahrgenommen werden, als dies mit einem *'Fixed Mindset'*, also einer beschränkten Sichtweise denkbar ist. Nach IP1 machen sich viele Leute enormen Druck und haben das Gefühl, sich neu orientieren sowie verändern *'zu müssen'*: *'Dabei ist*

es doch eigentlich ein totales 'Dürfen' oder eine wunderbare Gelegenheit zur persönlichen Weiterentwicklung.' IP4 bemerkte, dass es tw. verschiedene Schritte benötigt, um zum Ziel zu gelangen und manchmal ein Schritt zurückgegangen werden muss. Es benötige einen langen Atem während dieser Etappenziele. Deshalb empfahl IP4 sich am Anfang nicht zu grosse Schritte vorzunehmen, welchen einen dann als riesigen Berg direkt wieder überfordern würden und kleine Bewegungen als Fortschritt wahrgenommen werden. Diese setzen einen Prozess in Gang und motivieren zu weiteren Handlungen. Mit Blick auf *'aufbrechende'* Personen nahm IP4 wahr, dass diese etwas zu schnell vorwärts gingen, ohne zwischen den einzelnen Schritten Luft und Raum zu lassen, um innezuhalten bzw. das Erreichte zu reflektieren. IP2 bemerkte hingegen bei *'verharrenden'* Personen das Gegenteil: *'Dies sind schon Prägungen, welche sich nicht so schnell verändern lassen. Wenn jemand bisher passiv und pessimistisch durchs Leben ging, wird er nicht als veränderter Mensch aus der Laufbahnberatung kommen. Ich kann dieser Person einfach aufzeigen, was diese Muster für Auswirkungen haben und wie man (an) Vertrauen gewinnen kann.'* IP3 bemerkte, dass Menschen ganz unterschiedlich mit Veränderungssituationen umgehen: *'Der eine bricht an einer Kündigung und der andere ist zwar auch enttäuscht im Moment, aber bei letzterem passiert nachher etwas – der durchläuft verschiedene Phasen, steht nach einer bestimmten Zeit an einem ganz anderen Punkt und nützt dies vielleicht sogar als Chance.'* IP5 bestätigte, dass es handlungsorientierten sowie selbstwirksamen Menschen, welche offen für Neues sind, leichter falle, Veränderungskompetenzen zu entwickeln.

5.2.4 Veränderungsbegleitung

IP1 vermerkte, dass durch die praktische Arbeit sowie Spielraum mit dem Veränderungskreis vermehrt den Fokus daraufgelegt wird, dass die Leute aktiv ins Handeln kämen, auch wenn dies eigentlich nicht der Auftrag des BIZ ist. Wenn die Menschen zu früh, ohne Anwendung von Interventionen des Veränderungskreises bzw. Förderung der Veränderungskompetenz sich selbst überlassen werden, dann ist die Arbeit weder sehr kundenfreundlich noch zielführend. Dann ist alles wertlos, was man mit ihnen macht. Die Handlungsbegleitung schätzt die Kundschaft ebenso, da es eigentlich immer ihr grösstes Anliegen ist, die persönlichen Wünsche und Ideen später konkret umsetzen zu können. IP1 war sich bewusst, durch den Fokus auf das Tun Mitverantwortung zu tragen. IP4 sah die Notwendigkeit, vor dem Handeln Stolpersteine sowie Hindernisse zu benennen, sodass die Leute weiterkommen. Es ist nicht ausreichend, direkt auf die Lösung zuzugehen. IP5 fokussierte nicht so sehr auf Schattenthemen sondern auf die Festigung von Stärken und Ressourcen: *'Da bin ich ganz bei De Shazer, der sagt, dass 'problem-talk' eine Problemkultivierung sei und beim 'solution-talk' ginge es hingegen darum, Lösungen zu erarbeiten und darüber zu reden, was funktioniere.'* In Bezug auf die Veränderungsbegleitung empfahl IP4 zusätzlich das soziale Netzwerk zu aktivieren und bekannte Personen aus dem persönlichen Umfeld, quasi Vertrauenspersonen einzubinden: *'So gut kann ich den Kunden in dieser kurzen Zeit gar nicht kennenlernen. Ich denke, Menschen, welchen einen über längere Zeit begleiten, fallen mehr Dinge an einem auf.'*

5.2.5 Veränderungsmotivation

IP1 bemerkte, dass viele Leute jammern und sich oft nie überlegt haben, was sie eigentlich wollen: *‘Sobald ihnen klar wird, dass sie selbstbestimmt denken und handeln können und welche Freiheiten sie damit geniessen, seien sie eigentlich immer begeistert.’* Auch IP2 war der Ansicht, dass kein Ziel zu haben, eine der häufigsten Auslöser ist, in die Beratung zu kommen. IP4 war der Meinung, dass es ganz viel mit Zielen zu tun hat, ob jemand in Bewegung kommt oder nicht. IP2 erkannte zudem das Umfeld bzw. den sozialen Druck als motivationalen Faktor: *‘Gerade bei den Jugendlichen, wenn in der Klasse plötzlich immer mehr Kollegen schnuppern gehen, dann treibt es auch diejenigen an, welche noch nicht so weit sind.’* IP3 ergänzte die Kostenpflicht als zusätzlichen Motivator: *‘Seit sie zahlen müssen, sind sie verbindlicher. Vorher, in Anlehnung an De Shazer, kamen sogenannte ‘Besucher’, welche einfach einmal hereinschauten, ihr Leid klagten, aber nicht veränderungsbereit waren. Sie hatten das Gefühl, dass sie einfach einen Jobwechsel vollziehen könnten, wo sie genau gleich viel verdienen würden und sowieso nicht in eine Weiterbildung investieren müssten. Als würde einem das alles in den Schoss gelegt werden. Dass es nicht so ist bzw. nicht so läuft, muss man wohl zuerst erkannt haben und sich bewusst werden, dass man schon etwas machen also verändern muss in dieser Situation. Wenn die Bereitschaft nicht da sei, genauer hinzuschauen, dann fruchte nichts.’*

5.3 Implikationen zur Förderung von Veränderungskompetenz

In dieser Kategorie wurde erfragt, welche Implikationen zur Förderung von Veränderungskompetenz in der BSLB eingesetzt werden. Aufgrund der Fülle werden in diesem Kapitel lediglich die meist genannten Implikationen beschrieben und weitere im Anhang dieser Arbeit aufgelistet. Folgend geht die Autorin auf die einzelnen Unterkategorien ein.

5.3.1 Förderung der Reflexionsfähigkeit und Wahrnehmung

Alle IP empfanden es als unabdingbar, der Kundschaft ihre Denk- und Verhaltensmuster zu spiegeln. IP1: *‘Und da ging es zunächst nur einmal darum, der anderen Person einfach bewusst zu machen, dass sie negative Muster pflegte und dies gar nicht mehr merkte, da diese Verhaltensweisen längst automatisiert waren.’* Zur Förderung der Reflektionsfähigkeit sowie des genauen Hinschauens verwende IP1 jeweils einfache Fragen wie *‘Wie erklären Sie sich das..?, Wie kann es sein, dass..?, Ich habe den Eindruck, dass..’* IP2 beobachtete ebenfalls, dass gewisse negative Einstellungen und Gedanken wie *‘Alle sind gegen mich.’, ‘Ich habe sowieso keine Chance.’, ‘Keiner will mich mit ü50.’* ein Individuum stark bremsen können. IP2 zeigte seinen zu beratenden Personen dann jeweils mit visuellen Verfahren auf, wie sich solche inneren Einstellungen im Umfeld bemerkbar machen und was dies zudem für Folgen in der Kommunikation oder Arbeit mit anderen Menschen bedeuten kann: *‘Also wenn ich mit so einer negativen Einstellung an ein Vorstellungsgespräch gehe, dann werde ich wahrscheinlich nicht sehr gut ankommen, sondern eher schwermütig und mein*

Gegenüber wird wohl wenig Lust haben, mir eine Chance zu geben. IP4 schlug einen Rollenwechsel vor, um sich bewusst zu machen, wie die Person auf andere wirkt. Ebenso eruierte IP4 zusammen mit der Kundschaft lohnenswerte Gründe, um aus dem alten Trott herauszukommen. Eine passende Intervention sah IP4 in der Führung eines sogenannten *'Freudetagebuches'*, in welchem alltägliche sowie erfreuliche Dinge festgehalten werden. Somit kann in Form eines Rituals ein Perspektivenwechsel vorgenommen und das Muster durchbrochen werden. IP5 verwendete zur Veranschaulichung von verharrenden als auch aufbrechenden Personen ein Arbeitsmittel, mit welchem zunächst auf die Seite der verharrenden Merkmale eingegangen und der Weg zum aufbrechenden Verhalten auf der anderen Seite zum Ziel gemacht wird. Bei gestressten Personen bediente sich IP5 zudem der Stress-Skala der Selbsteinschätzung der Persönlichkeitsstruktur *'Golden Profiler of Personality'*, *GPOP* (Golden, Blank und Bents, 2014). Wird der *'pessimistische Typ'* ausgewertet, fragte IP5 diese Personen, wer oder was sie unterstützen kann, diese Sichtweise zu verändern. Als weitere Unterstützung in der Entlastung von Stressoren empfiehlt IP5 die Achtsamkeitskurse *'Mindfulness-Based Stress Reduction'*, *MBSR* (Kabat-Zinn, 2013), welche oft firmenintern angeboten werden. IP1 sowie IP2 fanden es immens wichtig, dass nicht nachvollziehbare Gedankengänge der Individuen hinterfragt werden, um die hintergründige Motivation sowie das Ziel bzw. Anliegen zu verstehen. Dies, um den eigenen Standort zu reflektieren. Dabei kommen andere Themen zum Vorschein, welche relevanter sind als die zuerst genannten. Um Klarheit über die eigene Situation zu gewinnen sowie entscheiden zu können, ob eine Veränderung lohnenswert ist, arbeitete IP1 mit Tabellen, wobei Vor- bzw. Nachteile aufgelistet werden und diese gefühlsmässig wie rational bewertet werden. Etwa eine mit der Neuorientierung verbundene Lohneinbusse, welche wiederum mit einer Neuorganisation der Wohnsituation zusammenhängt. Die Person erhält einen Überblick von welchen Dingen sie sich lösen muss und was neu hinzugewonnen werden kann. IP5 verwendete bei analytisch veranlagten Typen in diesem Prozessschritt eine *'Plus/Minus-Liste'* sowie eine *'Affektbilanz'*. Hierbei werden die Anteile eines Handlungsschrittes bzw. einer neuen Erfahrung in positiven wie negativen Affekten verwertet. Alle IP sind sich einig, dass es in der beruflichen Neuorientierung ratsam ist, das persönliche Umfeld bzw. eine zusätzliche Vertrauensperson oder Coach zu engagieren. Durch *'Brainstorming'* kann gemeinsam reflektiert werden, um neue Ideen zu generieren. IP3 meinte, wenn der *'Problemknäuel'* zusammen ausgelegt wird, passiert gemäss den zu beratenden Personen folgendes: *'Ja jetzt, wenn ich mich so reden höre, da ist mir alles klar.'* IP4 betonte, dass Beratungspersonen in der kurzen Zeit die Kundschaft nie so gut kennenlernen können. Menschen, welche eine Person schon länger kennen, sollten mehr Dinge auffallen. IP5 empfahl an dieser Stelle gerne die psychologische Beratung sowie einen renommierten Mentaltrainer. Nach IP5 war es am idealsten, die direktvorgesetzte Person etwa einmal pro Woche für solch einen Austausch zu engagieren.

5.3.2 Anregung eines motivierenden Horizonts

IP1 sowie IP5 fanden es besonders hilfreich zu fragen, wie jemand gerne leben möchte. Oft löse dies Ideen oder Träume bei einer Person aus. IP5 bezog sich auf die Grundwerte, welche sich

meistens seit der Jugend bis hin zur Lebensmitte verändert haben: *‘Es fängt oft ja bereits dort an, dass man genau hinschaut und überlegt, was man bisher schon erreicht hat, ob man dort ist wo man sein möchte bzw. sein wollte seit dem Einstieg ins Berufsleben, oder ob sich seither etwas verändert hat bzgl. den Grundwerten, ob einem noch die gleichen Dinge wichtig sind wie früher.’* Als unterstützende Methode verwendete IP5 jeweils selbst erstellte Wertekarten sowie die *Bilder zur Laufbahngestaltung*. Beinahe alle IP waren begeistert vom Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) bzw. den Ressourcenbildern von Storch und Krause (2016). Mit diesem Arbeitsmittel kann aus einem selbst gewählten Symbolbild ein persönliches Lebensmotto entwickelt und dadurch positive Energie sowie Begeisterung für eine Sache ausgelöst werden. IP1 sowie IP2 fanden dabei besonders wichtig, dass dieses Zielbild, welches auf dem Weg enorme Hoffnung bzw. Glauben freisetzen kann, immer präsent ist und am besten gut sichtbar im eigenen Zimmer aufgehängt wird. Sollte der Weg zum Ziel länger dauern, kann es sinnvoll sein, sich den motivierenden Horizont immer wieder vorzustellen. Wie es sich anfühlen würde, wenn die betroffene Person bereits dort angekommen wäre: *‘Auch wenn in besonders misslichen Lagen noch keine konkreten Schritte umgesetzt werden, können reine positive Zielvorstellungen bereits unterstützend und vorbereitend für die Veränderung wirken.’* (IP1) Ebenfalls ‘Fan’ sind die meisten IP von der *‘Wunderfrage’* nach der lösungsorientierten Kurztherapie De Shazer et al. (2022). IP1: *‘Wie würden Sie einen Tag verbringen, wenn dies und jenes nicht mehr wäre?’* IP3: *‘An was würde man erkennen bzw. wie würde das Umfeld merken, dass man sich in Bewegung gesetzt oder sich etwas verändert hat?’* Um zu erfahren, was Menschen ausmacht, welche Tätigkeiten sie die Zeit vergessen lassen, in welchen Momenten sie total zufrieden sind und was sich somit für sie lohnen würde, sich zu engagieren, fragten IP4 sowie IP5 gerne nach Ressourcen, Erfolgserlebnissen, Hobbies sowie Flow-Erlebnissen.

5.3.3 Förderung von Handlungsbereitschaft

Um in die Aktivität zu kommen, schafften IP1 sowie IP5 jeweils das Bewusstsein dafür, das Privileg zu besitzen, selbst über das eigene Leben bestimmen zu dürfen bzw. zu können: *‘Ich bin ja der Chairman/Chairwoman, welche(r) die Zügel in den Händen hält und ich steuere ja das Gefährt. Also geht es wieder darum, sich der Verantwortung bewusst zu machen, dass der Klient am Steuer sitzt, aber Steuerelemente zur Verfügung hat und diese auch wirklich nutzt. Dass man nicht einfach auf Autopilot eingestellt ist und die nächsten 10 bis 15 Jahre weiter in eine Richtung steuern muss, die für einen nicht stimmig ist.’* (IP5). IP1 und IP5 waren beide der Auffassung, dass verharrende Personen noch enger bzw. länger begleitet werden müssen als aufbrechende Personen. *‘Verharrende müssen viel eher ‘beraten’ werden und konkrete Handlungsempfehlungen bekommen, wie sie mit einem Thema umgehen können.’* (IP1) Alle IP waren klar der Ansicht, dass die generelle Handlungsbereitschaft durch das Festlegen von ganz konkreten, einfachen bzw. kleinen Schritten angeregt werden kann: *‘Also, dass man sich nicht gleich zu grosse Schritte vornimmt, welche einen dann als riesigen Berg überfordern und man auch die kleinen Schritte als Fortschritt wahrnimmt. Das man zunächst ‘im Kleinen’ denkt, was könnte ein nächster kleiner Schritt sein, um einfach einmal den*

Prozess in Gang zu setzen. Diese Minischritte machen ja dann wieder Mut und Lust auf weitere Schritte. (IP4). IP5 redete in diesem Zusammenhang und in Anlehnung an das Konzept des *Life-Designs* von 'Prototypen', dass zunächst ein kleinerer Prototyp eines grösseren Modells gebaut bzw. als Ziel avisiert wird; erst einmal einen CAS zu absolvieren und nicht gleich einen grossen MAS. Nach IP3 sowie IP5 könnten ebenfalls kleine Schritte der Besuch einer Informationsveranstaltung, die Durchführung eines Jobinterviews, ein Mitarbeitergespräch oder Austausch mit dem Partner bedeuten. Zur Unterstützung und Visualisierung dieser Schritte erstellte IP5 mit der Kundschaft einen konkreten Handlungsplan nach dem 'SMART-Modell' (Doran, 1981), welches der zu beratenden Personen laut Rückmeldung am meisten in diesem Prozess geholfen hat. Zusätzlich entwickelte IP5 in Anlehnung an den *Veränderungskreis* von Tobler (2021) das Arbeitsblatt 'Rad der Veränderung' (Tobler, 2021) mit ergänzenden sowie konkreteren und insgesamt fünf Handlungsschritten. IP3 stellte das Vorgehen mit Zeitstrahlen dar, welche in die nötigen Teilschritte eins bis vier etc. unterteilt werden. Auch wenn die IP in diesem Prozess mehrheitlich den Fokus auf das Positive legen, war es nach IP4 sowie IP5 dennoch wichtig, vor einer erfolgreichen Handlung auch mögliche Stolpersteine, Herausforderungen sowie Schattenthemen zu benennen: *'Manchmal kommen dann wirklich noch wichtige Dinge zum Vorschein, welche den Neustart unterstützen können. Also man sollte immer einerseits immer wieder Raum für das Positive, Neue geben und dafür 'fit machen', aber andererseits Platz für Unausgesprochenes, noch relevant zu Beachtendes bzw. Berücksichtigendes lassen.'* (IP4)

5.3.4 Anregung von Vertrauen

IP1 sowie IP3 gingen nicht bzw. kaum vorhandenem Vertrauen durch kritisches Reflektieren auf den Grund: *'Wenn ich merke, dass es bei meinen Kunden nicht so richtig läuft und sie keine Schritte unternehmen, frage ich wieder genau nach: 'Warum denken Sie..., Wie kommen Sie darauf, dass es nicht geht?, Wo haben Sie denn schon die Erfahrung gemacht, dass es nicht klappen kann?'* (IP1) IP3 fragte in diesem Zusammenhang nach möglichen unterstützenden Personen des privaten Umfelds und ob die zu beratende Person bereits negative oder positive Erfahrungen in dem betreffenden Bereich gemacht hätte. Praktisch alle IP konnten unterschreiben, dass Vertrauen am besten durch das Anknüpfen an frühere Erfolgserlebnisse sowie Stärken oder Coping-Strategien, mit welchen in der Vergangenheit schon Herausforderungen gemeistert worden sind, angeregt werden könne. IP2 war sich sicher, dass jeder Mensch bereits einen oder mehrere Übergänge bewältigt hat und nahm, wie IP5, als Reflexionsinstrument gerne den Lebenslauf der betroffenen Personen zur Hand. IP3 nannte als konkretes Beispiel eines Erfolgserlebnisses das Brotbacken. IP4 erzählte, dass eine Person den starken Wunsch hegte, sich beruflich neu zu orientieren, aber schon länger wie in einem goldenen Käfig gefangen ist. Durch deren Überaktivität im privaten Bereich erhielt IP4 einen idealen Anknüpfungspunkt, welcher auf das berufliche umgemünzt werden konnte: *'Da, zumindest im privaten Bereich, hatte er das Vertrauen schon vor der Beratung aufgebaut. In seiner Freizeit war er über sich hinausgewachsen und hatte wie selbstverständlich ganz viele Projekte gestartet.'*

6 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

In diesem abschliessenden Kapitel sollen die wichtigsten Erkenntnisse der Ergebnisse im Zusammenhang mit den Fragestellungen als auch theoretischen Grundlagen diskutiert sowie bewertet bzw. interpretiert werden. Darauf folgend wird in Bezug auf das Vorgehen und den Schaffensprozess der Arbeit eine kritische Auseinandersetzung der Autorin vorgenommen. Zuletzt werden sowohl die Ergebnisse als auch die Erkenntnisse auf die Bedeutung für die Praxis untersucht und es wird ein Ausblick in die Zukunft gewagt.

6.1 Beantwortung der Fragestellungen

Nachfolgend interpretiert die Autorin die Forschungsergebnisse aus den Leitfadeninterviews und geht dabei auf die einzelnen Kategorien 'Ressourcen bei der Bewältigung von beruflichen Veränderungen', 'Relevanz der Förderung von Veränderungskompetenz im BSLB-Kontext' sowie 'Implikationen zur Förderung von Veränderungskompetenz' ein.

6.1.1 Ressourcen bei der Bewältigung von beruflichen Veränderungen

➤ *Handlungsbereitschaft*

Einige IP waren überzeugt davon, dass eine gewisse Offenheit für neue Erfahrungen förderlich ist. Es kann davon ausgegangen werden, dass mit dieser Haltung bzw. Einstellung vermehrt der Fokus auf potenzielle Möglichkeiten gerichtet und durch die offene Art ein Vertrauen ausgestrahlt wird, welches andere Menschen anzieht bzw. mehr mit diesen in Kontakt bringt. Tobler (2012) sieht dies ähnlich: Viele Informationen bzw. Hinweise ergeben sich auf dem Weg der Veränderung, welche oft über die Möglichkeiten hinausgehen, welche im Voraus ausgedacht oder geplant wurden. Darüber hinaus beschreibt Hirschi (2013) die Berufswahl sowie Laufbahnentwicklung als einen dynamischen Prozess, welche durch unplanbare innere als auch äussere Faktoren (Interessen, soziale Einflüsse, Umwelthindernisse, Zufälle bzw. Gelegenheiten) bestimmt werden, weswegen es keine typischen Entwicklungsverläufe von Berufslaufbahnen gibt. Auch die *Happenstance Learning Theory* von Krumboltz (2009) geht davon aus, dass die Lernerfahrungen, welche zu einem beträchtlichen Teil aus ungeplanten Situationen entstehen, als potenzielle Chancen für neue Möglichkeiten bzw. zur Bildung von Kompetenzen, Interessen und Wissen genutzt werden. Die Handlungsempfehlung für die Beratungspraxis ist somit die Förderung von unerwarteten Gelegenheiten durch aktives Verhalten.

➤ *Innere Motivation*

Einige IP stellten fest, dass sobald die Menschen realisieren, dass sie selbstbestimmt denken als auch handeln können bzw. welche Freiheiten sie damit geniessen, sie fast immer begeistert sind. Dieses Praxisbeispiel zeigte auf, dass viele Personen sich der Eigenverantwortung über ihr Leben nicht (von Anfang an) bewusst sind, es nicht gewohnt sind, sich selbst zu reflektieren. Sie haben keine Perspektive und verfügen somit kaum über einen Antrieb, sich für eine Angelegenheit

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

einzusetzen. Gemäss einigen IP lag deshalb das entscheidende Kriterium, ob jemand eine Veränderung umsetzt, im Individuum selbst sowie seinen Überzeugungen. Ob dieser Mensch bereit ist, die Veränderung aus innerer Motivation und Eigenverantwortung zu tragen. In dieser Phase ist es besonders hilfreich, attraktive Ziele zu eruieren, für welche sich eine Veränderung lohnen würde. Busshoff (1998, zitiert nach Zihlmann et al., 2015) bekräftigt dies, indem er angibt, dass Motive herausgeschält werden sollen, die besonders häufig bzw. nachdrücklich das eigene Handeln antreiben. Menschen, welche ihre berufliche Entwicklung selbst in die Hand nehmen, orientieren sich etwa an der kaleidoskopischen oder proteanischen Laufbahn nach Sullivan et al. (2007) sowie Hall (2004). In diesen Laufbahnmustern werden Karrieren aufgrund eigenen Werten, individuellen Vorstellungen und persönlichen Entscheidungen gewählt. Vorherrschende Bedürfnisse sind in diesem Zusammenhang *Herausforderung, Wachstum und berufliche Weiterentwicklung, Work-Life-Balance und Freiheit, Passung zwischen Beruf und Lebensstil sowie Identität*. Die Erfolgskriterien des proteanischen Karriereverlaufs werden einzig subjektiv nach selbstgesetzten Zielen, zumeist persönliche Zufriedenheit, bewertet und sind somit unabhängig von externen Einschätzungen.

➤ *Reflexionsfähigkeit*

Die meisten IP betonten die Wichtigkeit der Erkenntnis des eigenen Selbst; das Verständnis von inneren Prozessen. Ganz entscheidend ist hierbei eine gewisse kognitive Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen und zu verstehen. Diese Erkenntnis kann nachvollzogen werden, da sinnvolle, zufriedenstellende als auch erfolgreiche Entscheidungen bzw. Handlungen nur vorgenommen werden können, wenn vorgängig die eigene Wahrnehmung, Werte sowie Lernerfahrungen überprüft und ggf. angepasst werden. Diese Ansicht wird aus theoretischer Sicht des Kompetenzbegriffs nach Weinert (2001, S.9) bestätigt: *'Kompetenzen sind die bei den Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten und Fertigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen, sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen und sozialen Bereitschaften und Fähigkeiten, um Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll nutzen zu können.'*

➤ *Kraftquellen*

Laut den IP sollten sich aktives Verhalten und Erholungsphasen die Waage halten. Denn gerade in den Entspannungsphasen kämen die Menschen am ehesten an das heran, was sie brauchen und in ihrem Prozess weiter förderlich sein kann. In diesem Zusammenhang kann das Konzept der *Work-Life-Balance* genannt werden. Dieses sorgt für ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit, einen gesunden Lebensstil sowie allgemeine Zufriedenheit. Es ist sinnvoll, diese Bereiche klar voneinander abzugrenzen, um sich in der jeweiligen Phase ganz konkret auf das eine oder andere konzentrieren zu können. Tobler (2015, S.36) beschreibt die Wichtigkeit eines ausgewogenen Verhältnisses von Aktivität und Entspannung wie folgt: *'Viele Untersuchungen, u.a. im Bereich Motivationspsychologie, aber auch Beobachtungen in der Praxis zeigen deutlich, dass Menschen, die Schwieriges erfolgreich bewältigen, sich engagiert einsetzen **und** sich Momente der Erholung gönnen, Dinge stehen lassen, loslassen. Dies hat eine wichtige, gehirnphysiologisch erklärbare*

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

Funktion: Durch Entspannen wird die rechte Hirnhälfte aktiviert und damit der Zugang erschlossen zu Intuition, Kreativität, Ideen sowie zum gesamten Erfahrungsschatz, den man im Lauf des Lebens aufgebaut hat. Birkner (2012) bestätigt, dass in der Zeit der Veränderung das richtige Mass an Aktivität entscheidend ist. Weder untätig sein noch Aktionismus sind hierbei hilfreich. Sinnvoll ist es eher, eine offene Grundhaltung für neue Möglichkeiten einzunehmen, sich eine Auszeit zu gönnen, um neue Einstellungen zu gewinnen und Entscheidungen reifen zu lassen.

➤ *Selbstwirksamkeit*

Laut manchen IP fällt es Menschen mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung leichter, Veränderungskompetenzen zu entwickeln und dass das soziale Selbstvertrauen sowie die Extraversion hierfür förderlich sind. Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten zu haben, dass Wissen bzw. Überzeugungen vorhanden sind, die eigene Laufbahn aktiv gestalten zu können. Es scheint logisch, dass mit der Extraversion zusammenhängende Persönlichkeitsfaktoren wie Selbstbewusstsein, Offenheit, Mut und Aktivität sehr hilfreich im Veränderungsprozess sein können. Laut Talbott (2017) hängt die erfolgreiche Bewältigung von beruflichen Übergängen nicht so sehr von äusseren Umständen ab als vielmehr davon, wie eine Person diesen Umständen begegnet. *‘Die Bedeutung der Dinge liegt nicht in den Dingen selbst, sondern in unseren Einstellungen zu ihnen.’* (Martens, 2009, S.9). Die Haltung einer Person zeigt, ob ein Individuum sich reflektieren kann sowie sich seiner Selbstwirksamkeit bewusst ist. Die innere Einstellung erklärt zudem, warum es Menschen gibt, die mit schwierigen Voraussetzungen bzw. begrenzten Ressourcen berufliche Neuorientierungen mutig und erfolgreich angehen. Nohl (2015) bezeichnet die Fähigkeit des hohen Ausmasses an Kontrollüberzeugungen auch als Stresskompetenz. Das Konzept der Selbstwirksamkeit ist gemäss Bandura (1997) bedeutsam für die psychische Gesundheit. Es bezeichnet die Haltung, Leistung auf die eigenen Fähigkeiten, Ideen sowie Taten zurückzuführen, dadurch wirksam zu werden und die eigenen Ressourcen zu entdecken. Für das psychische Immunsystem bedeutet Selbstwirksamkeit, von sich selbst zu erwarten, auf das eigene Leben Einfluss nehmen zu können, es selbst in die Hand zu nehmen, um damit den persönlichen Selbstwert zu erhalten oder wieder herzustellen.

6.1.2 Relevanz der Förderung von Veränderungskompetenz im BSLB-Kontext

➤ *Veränderungskompetenz*

Veränderungskompetenz ist für alle IP entscheidend, da sich jemand vielleicht selbst verändern möchte. Es ist auch nicht ausgeschlossen, dass äusserliche Veränderungen an einen herangetragen werden, in welchen Situationen die Menschen dann reagieren müssen bzw. dazu genötigt werden. Zudem wird diese Kompetenz durch die schnelle Veränderung der Umweltbedingungen wie der Arbeitstätigkeiten, des Stellenmarktes sowie den Berufsfeldern als zunehmend relevanter eingestuft. Darunter kann eine allgemeine Anpassungs- sowie Arbeitsmarktfähigkeit verstanden werden. Nohl (2011) bestätigt, dass im Laufe eines Erwerbslebens innere oder äussere Veränderungen immer wieder berufliche Neu- bzw. Umorientierungen verursachen können – sei dies freiwillig oder gezwungenermassen. Laut Fugate et al. (2004) setzt die zunehmend hektischere Arbeitswelt durch

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

unsichere Arbeitsstellen häufigere Jobwechsel und damit verbundene Flexibilität, Anpassbarkeit, Employability bzw. Beschäftigungsfähigkeit voraus.

Die IP glauben, dass sich jeder Mensch grundsätzlich verändern bzw. ein persönliches Ziel entwickeln kann. Folglich sind der Vorstellungskraft aufgrund der grenzenlosen menschlichen Psyche sowie physiologischen Voraussetzungen des Gehirns keine Grenzen gesetzt. Jedoch können bei den äusserlichen Faktoren mehr oder weniger förderliche Umstände auftreten, welche eine Veränderung sowohl unterstützen als auch behindern. Ausschlaggebend ist aber immer die innere Motivation, sich grundsätzlich verändern zu wollen. Die Fähigkeit zur physiologischen Veränderung wird von den Erkenntnissen der Neurowissenschaften nach Wernad (2016) unterstützt: 'Neuere Erkenntnisse zur Neuroplastizität zeigen, dass das Gehirn ein Leben lang sowohl anatomisch als auch funktionell veränderbar bleibt. Das heisst, auch die Veränderung von Denk- und Verhaltensweisen ist möglich. Dies erfordert allerdings Wissen, die Bereitschaft, die eigene Haltung im Umgang mit Veränderung unter die Lupe zu nehmen und ggf. förderliche Denk- und Verhaltensweisen zu trainieren.' Den IP fiel zudem auf, dass viele Menschen es einfach nicht gewohnt sind und dies sei nicht selten kulturell bedingt, selbst über ihr Leben zu entscheiden oder dass sie nach ihren persönlichen Lebensvorstellungen gefragt werden. Demzufolge scheinen einige Menschen nicht sehr reflektiert und bezogen auf die Erwartungen anderer Bezugspersonen, gesellschaftlicher Normen, altruistischer Veranlagung sowohl sozialer Zugehörigkeit als auch Status vermehrt extern motiviert bzw. orientiert zu sein. Nach Nohl (2015) sind vergleichbare Kompetenzen bekannt, welche Veränderungsprozesse unterstützen können: *Möglichkeits-/Autogenetische Kompetenz*: Beschreibt die Bereitschaft und Fähigkeit zur proaktiven Lebens- und Selbstgestaltung, *Entscheidungskompetenz*: Fähigkeit bzw. Bereitschaft, Entscheidungskriterien zu entwickeln und Selbstbestimmungschancen auszuloten. Durch die sorgfältige Selektion, Strukturierung, Auswertung von Informationen und die Verbindung dieser Werte mit den Ergebnissen des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses werden Entscheidungsalternativen gewichtet sowie Entscheidungsstrategien erarbeitet, welche zu fundierten wie nachhaltigen (Laufbahn-)Entscheidungen führen.

Einige IP bestätigen, dass es handlungsorientierten sowie selbstwirksamen Menschen, welche offen für Neues sind, leichter falle, Veränderungskompetenzen zu entwickeln. Busshoff (1998, zitiert nach Zihlmann et al., 2015) postuliert ebenfalls, dass Übergänge als Herausforderung anzunehmen seien und Zuversicht entwickelt werden sollte, um Übergangsprobleme positiv bewältigen zu können.

➤ *Veränderungsmotivation*

Einigen IP fiel auf, dass viele Menschen zunächst nur jammern würden und sich eigentlich noch nie überlegt hätten, was sie eigentlich wollten. Sobald ihnen klar wäre, dass sie selbstbestimmt denken bzw. handeln können und welche Freiheiten sie damit geniessen, seien sie eigentlich immer begeistert. Diese Aussage deutet auf eine anfängliche Hilflosigkeit hin, in welcher sich ein Individuum ausgeliefert als Opfer seiner Umstände betrachtet. In diesem Zustand verhält sich das 'Opfer' wie in einer Schockstarre und verfällt in Selbstmitleid, was in einer Veränderungssituation hinderlich ist.

Neben der *Möglichkeits-/Autogenetischen* sowie *Entscheidungskompetenz* beschreibt Nohl (2015) die *Selbstmanagementkompetenz* als weitere wichtige Fähigkeit im Zusammenhang mit Veränderungen: Bereitschaft, übergeordnete Identitätsziele in Identitätsprojekte zu verwandeln. Mithilfe motivationaler, emotionaler, sowie sozialer Zielbildungs- bzw. Zielrealisierungsprozesse als auch Selbstführungskompetenz konkrete Handlungsziele zu entwickeln und damit selbstbestimmtes Handeln zu ermöglichen und einzuleiten.

Die IP erwähnen zudem, dass wenn die Bereitschaft nicht vorhanden sei, genauer hinzuschauen, dann fruchte nichts. Demnach ist für eine erfolgreiche Veränderung die Auseinandersetzung mit sich selbst sowie der persönlichen Situation unerlässlich. Streich (2016) betont in diesem Zusammenhang die vierte Akzeptanzphase seines Veränderungsmodells, welche grosse Chancen für die Veränderungsbewältigung bietet, wenn jemand bereit sei, die eigenen Einstellungen und Verhaltensweisen zu hinterfragen.

6.1.3 Implikationen zur Förderung von Veränderungskompetenz

➤ *Förderung der Reflexionsfähigkeit und Wahrnehmung*

Die IP vermerkten, dass zu Beratungsbeginn vorrangig ist, der Kundschaft ihre negativen Muster bewusst zu machen, da sie diese durch ihre automatisierten Verhaltensweisen gar nicht mehr wahrnahm. Largo (2018) stellte fest, dass aufgrund stetiger Wiederholung Muster zu Automatismen werden, welche weitgehend unbewusst und reflexartig abgerufen werden. In den Veränderungsphasen nach Kübler-Ross (2018) wird dieser Prozess in einem zweiten Schritt der Verneinung und Verdrängung angestossen. Gemäss Tobler (2021) werden solche Personen 'Verharrende' genannt, welche unreflektiert auf bekannte Sicht- bzw. Handlungsmuster zurückgreifen und sich von negativen Gefühlen leiten lassen, welche nur zu mehr desselben führen, was sie nicht wollen. Sie stecken in einem Teufelskreis, da schlechte Erfahrungen sie in ihrem negativen Denken bestätigen, dass sie eben etwas nicht können und bleiben lassen sollten.

Die Hälfte der IP erachtet es als grundlegend, nicht nachvollziehbare Gedankengänge der Kunden stark zu hinterfragen, um die hintergründige Motivation sowie das eigentliche Ziel bzw. Anliegen zu verstehen. Es dürften bzw. sollten sogar kritische Fragen gestellt werden, um die Beweggründe und wahren Motive für gewisse Lebensentscheide zu erfahren. Um sicher zu gehen, das Gehörte korrekt verstanden zu haben, sollte die Beratungsperson die wichtigsten Punkte grob nochmals zusammenfassen bzw. paraphrasieren. Wie Bandler und Grinder bereits 1981 (zitiert nach Kolb, 2011, S.23) betonten: *'Die Illusion, dass Menschen sich verstehen, wenn sie fähig sind, die gleichen Worte zu wiederholen, ist sehr verbreitet. Aber da diese Worte internal unterschiedliche Erfahrungen abrufen – was sie auch müssen – wird es immer einen Unterschied in der Bedeutung geben.'*

➤ *Anregung eines motivierenden Horizonts*

Gewisse IP empfinden es als besonders hilfreich danach zu fragen, wie jemand gerne leben wolle, da dies oft schon ganz viel, seien es Ideen oder Träume bei einer Person auslöse. Es fange ja oft bereits dort an, dass genau hingeschaut und überlegt wird, was bisher schon erreicht wurde. Ob

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

sich das Individuum dort befindet, wo es sein möchte bzw. sein wollte seit dem Einstieg ins Berufsleben. Ob sich die Grundwerte seither verändert haben, ob diesem noch die gleichen Dinge wichtig sind wie früher. Bridges et al. (2019) betonten in diesem Zusammenhang, dass schöne Zukunftsvorstellungen den Übergang zum Neuen fördern: 'Vorbote des Neuen können sich durch veränderte, positiv aufgeregte Gefühle, einem gesteigerten Interesse an der Sache, Anstöße des Umfelds oder durch eine veränderte Wahrnehmung des eigenen Selbstbildes ankündigen. Der Neuanfang ist durch die Etablierung sowie Konkretisierung von neuem Verständnis, neuen Werten, neuen Einstellungen und neuen Identitäten bzw. Rollen gekennzeichnet.' Nohl (2015) bezeichnet diese Fertigkeit als *biografische Kompetenz*: 'Die Bereitschaft und Fähigkeit, vergangene Erfahrungen zu reflektieren, sich mit den persönlich aktuellen Bedürfnissen, Werten und Interessen auseinander zu setzen und auf dieser Grundlage Wünsche und Identitätsvorstellungen für die Zukunft zu entwickeln.' Praktisch alle IP sind begeistert vom Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) bzw. den Ressourcenbildern von Storch et al. (2016), wenn es darum geht, aus einem selbst gewählten Symbolbild ein persönliches Lebensmotto zu entwickeln und dadurch positive Energie sowie Begeisterung für eine Sache auszulösen. Diesbezüglich gibt Kübler-Ross (2018) in ihren Veränderungsphasen der *rationalen Einsicht* sowie *emotionalen Akzeptanz* vor, 'motivierende Zukunftsbilder' zu kreieren. Tobler (2012) schliesst sich der Ansicht an, dass der motivierende Horizont ein Zukunftsbild einer gewünschten Lebens- und Seinsform darstellen sollte.

Als weitere förderliche Intervention verwenden die IP die *Wunderfrage* nach der lösungsorientierten Kurztherapie De Shazer et al. (2022): '*Wie würden Sie einen Tag verbringen, wenn dies und jenes nicht mehr wäre? An was würde man erkennen bzw. wie würde das Umfeld merken, dass Sie sich in Bewegung gesetzt haben oder sich etwas verändert hat?*' Auch Kübler-Ross (2018) macht Gebrauch von dieser Intervention in ihrer zweiten Veränderungsphase der Verdrängung und Verneinung.

Um zu erfahren, was Menschen ausmacht, welche Tätigkeiten sie die Zeit vergessen lassen, in welchen Momenten sie sehr zufrieden sind und was sich somit für sie lohnen würde, sich zu engagieren, fragen manche IP gerne nach Ressourcen, Erfolgserlebnissen, Hobbies und Flow-Momenten. Tobler (2021) bekräftigt an dieser Stelle: 'Wie auch immer dieser Horizont aussieht, das Ziel muss derart lohnenswert sein, dass man sich dafür freiwillig in Bewegung setzt, sich der Herausforderung bzw. Hindernissen auf dem Weg dorthin stellt und Verantwortung übernehmen möchte.'

➤ Förderung von Handlungsbereitschaft

Um das Handeln zu fördern, schaffen die IP das Bewusstsein dafür, das Privileg zu besitzen, selbst über das eigene Leben bestimmen zu dürfen bzw. zu können: '*Ich bin ja der Chairman/Chairwoman, welche(r) die Zügel in den Händen hält und ich steuere ja das Gefährt. Also geht es auch wieder darum, sich der Verantwortung bewusst zu machen, dass der Klient am Steuer sitzt, aber Steuerelemente zur Verfügung hat und diese auch wirklich nutzt. Dass man nicht einfach auf Autopilot eingestellt ist und die nächsten 10 bis 15 Jahre weiter in eine Richtung steuern muss, die für einen nicht*

stimmig ist. Laut Tobler (2012) ist folglich niemand unerwünschten Veränderungen ausgeliefert und kann selbst bestimmen, wie diesen begegnet wird. Diese sind nicht nur als 'Störung' anzusehen, sondern als Chance für persönliches Wachstum. Es sollte Verantwortung für den eigenen Handlungsspielraum übernommen und in die gewünschte Richtung gelenkt werden.

Alle IP sind der Auffassung, dass die generelle Handlungsbereitschaft durch das Festlegen von ganz konkreten, einfachen bzw. kleinen Schritten angeregt werden kann: *'Also, dass man sich nicht gleich zu grosse Schritte vornimmt, welche einen dann als riesigen Berg überfordern und man auch die kleinen Schritte als Fortschritt wahrnimmt. Das man zunächst 'im Kleinen' denkt, was könnte ein nächster kleiner Schritt sein, um einfach einmal den Prozess in Bewegung zu setzen. Diese Minischritte machen ja dann auch wieder Mut und Lust auf weitere Schritte.'* Kübler-Ross (2018) erachtet es ebenso als wertvoll, in der Phase des Ausprobierens und Lernens kleine Fortschritte wertzuschätzen. Streich (2016) beschreibt diese Phase wie folgt: *'Es werden nun erste Schritte und Lernversuche gewagt und nach positiven Rückmeldungen des Umfelds verfestigend eingeübt. Durch vermehrte Erfolge steigt die wahrgenommene Kompetenz der Handlungsbewältigung.'*

➤ *Anregung von Vertrauen*

Die Mehrheit der IP können unterschreiben, dass Vertrauen am besten durch das Anknüpfen an frühere Erfolgserlebnisse sowie Stärken oder Coping-Strategien, mit welchen in der Vergangenheit bereits Herausforderungen gemeistert wurden, angeregt werden könne. Die Fachpersonen sind überzeugt, dass alle Menschen schon mindestens einen oder mehrere Übergänge bewältigt haben und nehmen als hilfreiches Reflexionsinstrument den Lebenslauf der Kunden zur Hand. Aus Busshoffs' Studien der Übergangskompetenzen (1998, zitiert nach Zihlmann et al., 2015) geht hervor, dass Erfahrungen aus vorherigen Übergängen als Ressourcen angesehen werden können, welche aktiviert und zur Bewältigung von neuen Übergängen genutzt werden sollten.

6.2 Kritische Reflexion

In der Einleitung sowie im theoretischen Teil dieser Arbeit ging die Autorin davon aus bzw. betonte die förderlichen Glaubenssätze sowie Verhaltensweisen, welche in beruflichen Neuorientierungen unterstützend wirken. Die Wichtigkeit von angemessenen Einstellungen konnte durch die zahlreichen Aussagen bzw. Fokus der IP zu diesem Thema bestätigt werden.

Für die Beantwortung der Fragestellungen wurde das qualitative Experteninterview gewählt. Somit konnte den IP möglichst viel Spielraum geboten und ein tiefgründiges Gespräch geführt werden, aus welchem neue Erkenntnisse abgeleitet wurden. Durch die Wahl dieser wissenschaftlichen Forschungsmethode fiel die Stichprobe mit lediglich fünf IP gegenüber einer quantitativen Befragung eher gering aus und die Ergebnisse sind als beschränkt repräsentativ anzusehen.

Im Verlauf der Interviewdurchführungen stellten die IP sowie die Autorin fest, dass es bei den Interviewfragen tw. zu Überschneidungen bzw. Wiederholungen kam. Durch diese Irritation gaben die IP manchmal mehrmals dieselben Antworten. Daraufhin passte die Autorin den Fragebogen leicht an und liess ähnliche vereinzelt Unterfragen in den Folgeinterviews aus.

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

Durch die inhaltliche Fülle des Interviewleitfadens entstanden jeweils lange sowie aufwendige Transkripte, aus welchen viele Aussagen im späteren Verlauf der Arbeit nicht verwendet wurden, da sie die Fragestellungen nicht direkt beantworteten. Aus dieser Erfahrung schliesst die Autorin, künftig die Fragen sowie Kategorien noch genauer auf Parallelen zu prüfen und die Themen klarer voneinander abzugrenzen bzw. zusammenzufassen.

Die Autorin ist rückblickend froh darüber, die Transkriptionen der Interviews selbst vorgenommen zu haben, da somit ein für den späteren Schreibverlauf hilfreicher Reflexionsprozess angestossen werden konnte.

Während der Interviewdurchführungen konnte die Autorin erfahren, da es manchmal herausfordernd war, sich als Gesprächsführerin jederzeit professionell zu verhalten. Das heisst, sich entsprechend zurückzunehmen, keine Vorannahmen zu treffen und keine Wertungen der Interviewaussagen zu äussern. Dadurch können nämlich die Antworten der interviewten Person (negativ) beeinflusst bzw. verfälscht werden.

Die Theorieauswahl erlebte die Autorin als anspruchsvoll. Sowohl durch die Vielfalt von passender bzw. sich überschneidender Literatur als auch das enorme Interesse der Autorin im Bereich der beruflichen Neuorientierung entschied sich die Verfasserin dafür, auf diverse Themen in diesem Zusammenhang einzugehen. Nach Ausarbeitung der Interviews musste die Autorin lernen, dass gewisse Theorienanteile nicht sehr relevant für diese Arbeit waren, und wechselte diese somit mit neuen, passenderen Aspekten aus.

6.3 Fazit und Ausblick

Wenn auch alle IP über vielfältige sowie individuelle Techniken und Herangehensweisen in der Unterstützung zur Förderung von Veränderungskompetenz verfügten, konnten universelle Faktoren genannt werden, welche eine berufliche Neuorientierung allgemein unterstützen.

Als hauptsächliche Ressourcen in der beruflichen Neuorientierung konnten das soziale, berufliche wie private Netzwerk, Offenheit, Selbstwirksamkeit, ein motivierendes Ziel, sowie förderliche Denkweisen als auch Reflexionsfähigkeit eruiert werden. Aktives Verhalten in Veränderungssituationen ist hilfreich, wenn nicht gar unabdingbar. 'Aufbrechenden' Personen scheint es leichter zu fallen, Veränderungskompetenzen zu erlernen, da sie bereits oftmals naturgegeben offen, neugierig, selbstwirksam sowie extrovertiert sind.

Es bewährt sich, bei persönlicher und beruflicher Unzufriedenheit oder Veränderung am Arbeitsplatz genauer hinzuschauen. Es gilt die eigenen Werte, Fähigkeiten, Interessen bzw. Neigungen mit den Anforderungen und Arbeitsinhalten sowie der persönlichen Situation gegenüberzustellen und auf Eignung zu überprüfen. Wird die Erkenntnis erlangt, dass sich die eigenen Wünsche sowie Vorstellungen seines Lebens bzw. Berufes verändert haben oder nicht mehr zu der aktuellen Situation passen, ist es Zeit für eine Veränderung und die Laufbahn eigenverantwortlich zu gestalten. Zudem sind es meist Veränderungen oder Herausforderungen ausserhalb der Komfort-Zone, welche

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

Chancen sowie Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung wie des Wachstums bieten – es sei denn, sie werden als solche erkannt und entsprechend genutzt.

Weiter interessant wäre es, in einer Folgebefragung die Aussagen von zu beratenden Personen des BIZ mittleren Alters, welche aktuell eine berufliche Neuorientierung anstreben bzw. bereits durchlaufen haben, denjenigen der berufsberatenden Fachpersonen gegenüberzustellen.

Während der Ausarbeitung der Theorie fiel der Autorin auf, dass einerseits viele Begrifflichkeiten bzw. Synonyme für das Wort 'Veränderungskompetenz' existieren. Andererseits ähneln bzw. überschneiden sich einige Konzepte von Veränderungsmodellen bzw. -phasen stark. Dies bestätigt einmal mehr, dass Veränderungen jeweils nach einem bestimmten Prozess durchlaufen werden und das, was in beruflichen Veränderungen förderlich ist, universal und somit auf jede individuelle Situation angewendet werden kann.

Obwohl die Digitalisierung und Schnellebigkeit des Arbeitsmarktes schon seit einigen Jahrzehnten fortgeschritten sind, scheint eine aktive Förderung von Veränderungskompetenz sowohl in der Gesellschaft als auch im Arbeitsalltag bisher kaum Raum eingenommen zu haben. Eine konkrete Handlungsempfehlung für die zukünftige Praxis wäre es, die Förderung von Veränderungskompetenz bereits in den Lehrplan der Schulen aufzunehmen, um auf dieses wichtige Thema frühzeitig sensibilisieren und vorbereiten zu können.

Spätestens in internen Weiterbildungen diverser Unternehmen sollten attraktive Angebote entstehen, mit welchen Veränderungskompetenz erlernt bzw. gefördert werden kann. Dieses moderne 'Soft Skill' ist für den Erhalt einer flexiblen Arbeitsmarktfähigkeit sowie persönlichen Zufriedenheit in der heutigen Zeit nicht mehr wegzudenken. In diesem Zusammenhang gewinnen moderne Laufbahnmodelle, nach welchen alternativen Karrieren sich immer mehr Menschen orientieren könnten, zunehmend an Relevanz. Damit Mitarbeitende Entscheidungen konsequent mittragen sowie umsetzen können, müssen Unternehmen realisieren, dass ihre Angestellten bei äusseren Veränderungen ebenfalls Zeit und Raum für ihre 'innere' Veränderung bzw. Anpassung an das Neue benötigen.

Die gute Nachricht ist, dass sich, wie eingangs beleuchtet, aufgrund der Gehirnplastizität als auch Veränderbarkeit von Wahrnehmung und Einstellungen jeder Mensch bis ins hohe Alter verändern bzw. Veränderungskompetenz erlernen kann, vorausgesetzt er möchte dies. Ganz nach dem Motto: *Das Bewusstsein bzw. die Erkenntnis ist der erste Schritt zur Veränderung.*

Literaturverzeichnis

- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Birkner, M. (2012). *Kurswechsel im Beruf. Erfolgreicher sein, sich nicht mehr verbiegen. Neuorientierung in der Lebensmitte* (4. Aufl.). Regensburg: Walhalla.
- Biz-Portfolio (2019). *Fachbereich Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung*. Zürich Bildungsdirektion, Amt für Jugend und Berufsberatung.
- Bridges, W. & Bridges, S. (2019). *Transitions: Making Sense of Life's Changes*. Cambridge: Da Capo Press.
- Brott, P. E. (2004). Constructivist assessment in career counselling. *Journal of career development*, 30, 189-200.
- Bürger, B. (2019). *Unzufrieden im Beruf?* (1. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bürli, C., Amstad, F., Duetz Schmucki, M. & Schibli, D. (2015). Psychische Gesundheit in der Schweiz. Bestandsaufnahme und Handlungsfelder. *Bericht im Auftrag des Dialogs Nationale Gesundheitspolitik*. 12-14. Bern: Bundesamt für Gesundheit (BAG).
- De Jong, P. & Berg, I. K. (2003). *Lösungen (er-)finden: Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie* (5. Aufl.). Dortmund: Modernes Lernen.
- De Shazer, S. & Dolan, Y. (2022). *Mehr als ein Wunder. Lösungsfokussierte Kurztherapie heute*. (8. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Dispenza, J. (2012). *Breaking the Habit of Being Yourself: How to Lose Your Mind and Create a New One*. London: Hay House.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *AMA FORUM*, 70(11), 35-36.
- Erpenbeck, J. & Heyse, V. (1999). *Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation* (2. Aufl.). Münster: Waxmann.
- Fischer-Epe, M. (2019). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen* (8. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

- Flick, U. (1999). *Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften*. (1. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.
- Fugate, M., Kinicki, A. & Ashforth, B. (2004): Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 14-38.
- Gasteiger, R.M. (2014). *Laufbahntwicklung und -beratung* (1. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Gisler, P. & Leisi, G. (2018). *Das Laufbahnbuch. Laufbahngestaltung, Stellensuche, be-Werbung* (11. Aufl.). Bern: SDBB.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Aufl.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Golden, J. P., Blank, R. & Bents, R. (2014). *Golden Profiler of Personality. Deutsche Adaption des Golden Personality Type Profiler*. Bern: Hogrefe.
- Grawe, K. (2004). *Neuropsychotherapie* (1. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Gysbers, N., Heppner, M. & Johnston, J. (1998). *Career counseling: Process, issues, and techniques* (2. Aufl.). Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Hirschi, A. (2013). *Neue Theorien der Laufbahnforschung und deren Implikationen für die Beratungspraxis*. In M. Hammerer, E. Kanelutti-Chilas & I. Melter (Hrsg.), *Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung II. Das Gemeinsame in der Differenz finden*. 3. Kapitel *Theorien, Modelle, Zugänge*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as narrative: Prevalence, effectiveness, and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review*, 35(1), 135–154.
- Jäncke, L. (2021). *Lehrbuch Kognitive Neurowissenschaften* (3. Aufl.). Bern: Hogrefe.
- Kabat-Zinn, J. (2013). *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness*. New York: Bantam Books.
- Kibéd, M. V., & Sparrer, I. (2020). *Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen*. (11. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

- Kolb, R., Faber, J., Willig, W., Hennig, C. & Bachmair, S. (2011). *Beraten will gelernt sein. Ein praktisches Lehrbuch für Anfänger und Fortgeschrittene* (10. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Krumboltz, J. D. (2009). The Happenstance Learning Theory. *Journal of Career Assessment*, 17(2), 135-154.
- Kübler-Ross, E. (2018). *Interviews mit Sterbenden*. Freiburg im Breisgau: Herder.
- Kuhl, J. & Strehlau, A. (2014). *Handlungspsychologische Grundlagen des Coaching: Anwendung der Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI)* (1. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Lang-von Wins, T. & Triebel, C. (2006). *Kompetenzorientierte Laufbahnberatung. Arbeits- und organisationspsychologische Techniken* (1. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Largo, R. H. (2018). *Das passende Leben* (2. Aufl.). Frankfurt am Main: Fischer.
- Lippert, A. (2021). *Motivation stärken in Therapie und Beratung. Ein Praxisbuch* (1. Aufl.). Berlin: Springer.
- Martens, J. U. (2009). *Einstellungen erkennen, beeinflussen und nachhaltig verändern. Von der Kunst, das Leben aktiv zu gestalten* (1. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Mayring, P. (2016). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (6. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Meijers, F. (1998). The development of a career identity. *International journal for the advancement of counseling*, 20, 191-207.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1997). *Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Das Experteninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung*. Weinheim: Beltz.
- Meuser, M. & Nagel, U. (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In D. Garz & K. Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*, 441-471.
- Mühlfeld, C., Windolf, P., Lampert, N. & Krüger, H. (1981). Auswertungsprobleme offener Interviews. *Soziale Welt*, 32(3), 325-352.
- Murier, T., Christin, T., & Vuille, A. (2020). Schweizerische Arbeitskräfteerhebung (SAKE). *Die berufliche Mobilität in der Schweiz*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik (BFS). Zugriff am

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

15.4.22 unter <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.14667016.html>

Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172–191.

Nohl, M. (2011). *Übergangskoaching. Berufliche Veränderungen kompetent und erfolgreich gestalten* (1. Aufl.). Paderborn: Junfermann.

Nohl, M. (2015). Übergangskoaching. Entwicklung von Übergangskompetenzen in der Beratung. *dvb forum*, 1, 10-14.

Rhodes, S. R., & Doering, M. (1983). An integrated model of career change. *Academy of Management Review*, 8(4), 631–639.

Roth, G. (2013). *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten. Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern* (8. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.

Roth, G., & Ryba, A. (2022). *Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte* (5. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.

Schreiber, M. (2020). *Wegweiser im Lebenslauf. Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung in der Praxis* (1. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Schreiber, M. (2021). *Career Construction Counseling (CCC) – Komplexität abbilden, reduzieren und die berufliche Identität aktiv gestalten*. In Bundesinstitut für Erwachsenenbildung (bifeb) (Hrsg.), *Zukunftsfeld Bildungs- und Berufsberatung VI. Komplexität abbilden und gestalten: Was haben wir im Blick?* Bielefeld: wbv.

Schuler, D., Tuch, A., Sturny, I. & Peter, C. (2022). Psychische Gesundheit. Kennzahlen mit Fokus Covid-19. In *Obsan Bulletin*, 2, 1-8. Neuchâtel: Schweizerisches Gesundheitsobservatorium.

Selting, M. (2009). Gesprächsanalytisches Transkriptionssystem 2 (GAT 2). *Gesprächsforschung – Online-Zeitschrift zur verbalen Interaktion*, 10, 353-402.

Sifton, E. (2001). *Das Gelassenheitsgebet: Erinnerungen an Reinhold Niebuhr* (1. Aufl.). München: Carl Hanser.

Singer, J. L. & Pope, K. S. (1986). *Imaginative Verfahren in der Psychotherapie* (1. Aufl.). Paderborn: Junfermann.

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

- Stangl, W. (2022). Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik. Stichwort: 'Leitfadeninterview'. Zugriff am 24.4.22 unter <https://lexikon.stangl.eu/9923/leitfadeninterview/>
- Steinebach, C., Jungo, D. & Zihlmann, R. (2012). *Positive Psychologie in der Praxis. Anwendung in Psychotherapie, Beratung und Coaching* (1. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Storch, M. & Krause, F. (2016). *Ressourcen aktivieren mit dem Unbewussten. ZRM-Bildkartei Bildformat DIN A4* (1. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Streich, R. (2016). *Fit for Leadership. Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit* (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Sullivan, S. E. & Mainiero, L. A. (2007). Kaleidoscope careers: Benchmarking ideas for fostering family-friendly workplaces. *Organizational Dynamics*, 36(1), 45-62.
- Talbott, C. (2017). *Berufliche Übergänge coachen* (1. Aufl.). Paderborn: Junfermann.
- Tobler, S. (2012). *Neuanfänge – Veränderung wagen und gewinnen* (3. Aufl.). Stuttgart: klett-cotta.
- Tobler, S. (2019). Förderung der Veränderungskompetenz in der Beratung. *Panorama*, 6, 26-27.
- Tobler, S. (2021). *Veränderungskompetenz fördern. Für Professionals in Führung, Beratung und Therapie* (1. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Tobler, S. (2015). *Die Kunst, über den eigenen Schatten zu springen oder wie Sie Schwierigkeiten bei Neuanfängen meistern* (1. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.
- Voglhofer, M. & Dürr, A. (2020). *Praxishandbuch: Methoden für die Kompetenzerfassung, Entscheidungsfindung und zur Unterstützung in beruflichen Veränderungssituationen*. Wien: Communicatio.
- Weinert, Franz E. (2001). *Leistungsmessung in Schulen* (2. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Wernad, M. (2016). *Mitarbeiterführung durch Umsetzung von Neuroleadership-Prinzipien. Erhöhung der Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern und der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen*. Saarbrücken: AV Akademikerverlag
- Ziegler, B. (2020). *Jobwechsel? Die 5 besten Strategien sich richtig zu entscheiden*. Zugriff am 7.4.22 unter <https://www.institut-berufsberatungmuenchen.de/berufliche-veraenderung/>
- Zihlmann, R. & Jungo, D. (2015). *Berufswahl in Theorie und Praxis* (4. Aufl.). Bern: SDBB.

Anhang A Kontaktaufnahme und Interview-Leitfaden

Sehr geehrte(r) Frau/Herr

Es freut mich sehr, dass Sie sich nach Vorabklärung durch Frau Dr. Tobler bereit erklärt haben für eine Interviewteilnahme zu meiner Masterarbeit 'Wie kann Veränderungskompetenz in der beruflichen Neuorientierung nachhaltig gefördert werden?'. Danke dafür.

Diesen Sommer schliesse ich mein Masterstudium der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung am IAP Zürich ab. Die Frage, wie die Förderung von Veränderungskompetenz in die fachbezogene BSLB-Beratung einbezogen werden kann, finde ich interessant und wichtig. In diesem Zusammenhang bin ich auf Frau Toblers Ansatz und ihren „Veränderungskreis“ gestoßen. Ich hatte Frau Tobler kontaktiert mit der Frage, ob ihr im BSLB-Kontext Personen bekannt sind, die mit dem Veränderungskreis arbeiten und ob ich diese kontaktieren dürfe. Sie war freundlicherweise bereit, für mich Kontakte zu legen.

Wie Frau Tobler Ihnen schon skizziert hat, geht es im Kern meiner Arbeit und im Interview (s. Interviewleitfaden i.A.) um folgende Fragen:

- Welche Ressourcen unterstützen die Bewältigung von beruflichen Veränderungen?
- Welche Rolle spielt die Arbeit mit dem 'Veränderungskreis' bei der Förderung von Veränderungskompetenz in der BSLB-Praxis?
- Welche Interventionen werden im Zusammenhang mit dem 'Veränderungskreis' von Beratungspersonen als hilfreich erfahren?

Die Interviewfragen werden sich auf die 3 Schlüsseldimensionen des Veränderungskreises beziehen.

Zum Praktischen:

- Im Anhang finden Sie die Einverständniserklärung der Datenerhebung. Ich bitte ich Sie, mir das Formular per Mail unterschrieben zurückzuschicken.
- Ich bitte Sie, mir ca. zwei Terminvorschläge zu mailen für das Interview im Zeitrahmen zwischen Mitte März und Mitte April.
- Dauer des Interviews: ca. 1-1.5h.
- Art der Durchführung: Je nach Bedarf/Absprache digital über Zoom oder vor Ort

Ich freue mich auf Ihre Rückmeldung, Einverständniserklärung und Terminvorschläge bis am (Datum)– wenn ich sie vorher erhalte, umso besser.

Und ich freue mich auf das Interview mit Ihnen – es wird für mich und meine Arbeit sehr interessant und lehrreich sein, einen Einblick zu erhalten, warum und wie Sie die Thematik wichtig finden, wie Sie den „Veränderungskreis“ in Ihre Arbeit einbeziehen und welche Erfahrungen Sie damit machen.

Freundliche Grüsse, Eva Jauch

Persönliche Fragen

- Alter
- Ausbildung
- Aktuelle Position/Firmenzugehörigkeit

Hinweis: Die Unterfragen werden im Interview nach Bedarf gestellt.

A) Einstiegsfragen

- Was sind Gründe Ihrer Kunden sich beruflich neu zu orientieren?

(Unterfrage: Wann ist der beste Zeitpunkt für Veränderungen?)

- Welche Relevanz ordnen Sie der Thematik 'Förderung von Veränderungskompetenz' zu? Wie sind Sie auf dieses Thema gestossen?

(Unterfrage: Nennen Sie Unterschiede in der Beratungsqualität mit bzw. ohne Anwendung des Veränderungskreises.)

- Was ist aus Ihrer Sicht hilfreich während einer beruflichen Neuorientierung? Was sind mögliche Ressourcen?

(Unterfrage: Was können hinderliche Faktoren sein?)

- Was schätzen Sie an der Arbeit mit dem Veränderungskreis? Was sind Vor- bzw. Nachteile?

(Unterfragen: Wie haben Sie von dem Veränderungskreis erfahren, wie lange arbeiten Sie schon mit diesem Instrument bzw. wie viele Kunden haben Sie bereits mit diesem beraten? Wie arbeiten Sie konkret mit dem Veränderungskreis? Wie lässt sich die Arbeit mit dem Veränderungskreis in den fachlichen Auftrag integrieren? Welches sind Ihre Erkenntnisse aus der Arbeit mit dem Veränderungskreis? Hat sich Ihre Beratungshaltung seit dem Einsatz mit dem Veränderungskreis in irgendeiner Form verändert?)

B) Fragen zu den Schlüsseldimensionen des 'Veränderungskreises':

Dimension 1:Wahrnehmung

- Veränderungssituationen setzen Bereitschaft voraus, sich bewusst Zeit zu nehmen, um Überblick und Klarheit zu gewinnen. Wie kann diese beim Kunden gefördert werden? Was ist beim genauen Hinschauen besonders wichtig?

(Unterfrage: Wie gelingt der Wechsel vom Verharren- zum Aufbrechen-Modus?)

- Ein gelungener Neustart kann oft Abschiednehmen von Altbekanntem bedeuten. Wie unterstützen sie diesen Prozess?

Dimension 2:Handeln

- Wie regen Sie die Entwicklung eines motivierenden Horizonts an?
- Wie gelingt der Übergang von der Entwicklung eines motivierenden Horizonts ins Umsetzen konkreter Schritte? Beispiele?
- Wie unterscheiden sich Interventionen bei aufbrechenden und verharrenden Kunden?

(Unterfragen: Wie gewinnen Sie eine Person, Regie zu übernehmen und selbstverantwortlich zu entscheiden? Insbesondere in Situationen, in denen eine Person auf 'geht nicht' zurückgreift? Was wirkt dann förderlich, dass eine Person ins Handeln kommt? Was erschwert dies?)

Dimension 3:Vertrauen

- Welche Rolle spielt Vertrauen ins Gelingen in Veränderungsprozessen? Wann und wie thematisieren Sie Vertrauen?

(Unterfrage: Wie können neben den 'positiven Bewältigern' insbesondere 'Pessimisten' Vertrauen erlernen bzw. darin gestärkt werden?)

- Wie regen Sie an, dass Kunden eine ergebnisoffene Haltung entwickeln und zugleich konkrete Ziele definieren?

Abschluss

- Gibt es noch Ergänzungen von Ihrer Seite, etwas, dass Sie mir gerne noch mitteilen möchten?

- Ein Tipp an alle, welche (derzeit) eine berufliche Neuorientierung bzw. Veränderung anstreben wollen oder müssen?

Anhang B Kategoriensystem (Auszug)

| Hauptkategorie Ressourcen bei der Bewältigung von beruflichen Veränderungen | |
|--|--|
| Unterkategorien | Interviewaussagen |
| Handlungsbereitschaft | <p>‘Veränderungskompetenz’, welche zeige, wie intensiv sich eine Person bereits mit ihrem Thema bzw. der Veränderung auseinandergesetzt und diesbezüglich unternommen hat. (IP2)</p> <p><i>„Ich bin ja der Chairman/Chairwoman, welche(r) die Zügel in den Händen hält und ich steuere ja das Gefährt.“</i> (IP5)</p> <p>Eine gewisse Offenheit für neue Erfahrungen ist förderlich. (IP4/IP5)</p> |
| Ziel- & Wertvorstellungen | <p>IP1 schlägt zur Unterstützung der beruflichen Neuorientierung vor, ein Ressourcenbild oder Lebensmotto gut sichtbar aufzuhängen, welches als motivierender Horizont fungieren soll.</p> <p>Gemäss IP5 ist es wertvoll zu überlegen, was jemand bisher schon erreicht hat, ob diese Person bereits dort angelangt ist, wo sie sein möchte seit dem Einstieg ins Berufsleben oder ob sich die Grundwerte seither verändert hatten – ob einem noch die gleichen Dinge wie früher wichtig sind.</p> |
| Förderliche Denkweisen & Verhaltensmuster | <p><i>„Die Aufklärung bzw. ‚bewusst machen‘ solcher Denkweisen ist der erste Schritt Richtung Veränderung; zunächst muss die Wahrnehmung geschärft werden, bevor die Einstellung geändert werden kann.“</i> (IP2)</p> <p>IP3 und IP5 sehen Notwendigkeit darin, den Klienten immer wieder das ‘Growth Mindset’ naheulegen. Dass sie im Gegensatz zum ‘Fixed Mindset’ die Bereitschaft erlangen bzw. erlernen, offen und flexibel mit neuen Gegebenheiten und Veränderungen umzugehen.</p> <p>Wenn bei Klienten hinderliche Denkweisen vorherrschen, konzentriert sich IP5 darauf, nach Ausnahmen zu fragen, wann diese Einstellungen schon einmal positiv gewesen waren.</p> <p>IP5 nennt den Optimismus als förderlichen Persönlichkeitsfaktor.</p> |
| Innere Motivation | <p>IP1 stellt fest, sobald die Klienten realisierten, dass sie selbstbestimmt denken als auch handeln können und welche Freiheiten sie damit geniessen, sind sie eigentlich immer begeistert.</p> <p>Nach IP3 liegt das entscheidende Kriterium, ob jemand eine Veränderung umsetze in der Person selbst sowie ihren Überzeugungen – also will dieser Mensch diese Veränderung grundsätzlich.</p> <p>Nach IP4 ist es hilfreich zu überlegen, für was sich eine Veränderung lohnen würde, um aus dem alten Trott herauszukommen.</p> |
| Soziales Netzwerk | <p>Umweltressourcen, die Verfügbarkeit eines unterstützenden Netzes, die soziale Einbindung wie etwa am Arbeitsplatz sowie Unterstützung vom Betrieb und etwaige Entwicklungs-möglichkeiten in derselben Firma.</p> |

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

| | |
|---------------------|--|
| | <p>IP2 sowie IP3 deuten auf die Vorzüge der neutralen und geschützten Laufbahn-beratung hin, bei welcher über solche Themen geredet wird und Menschen sich öffnen dürfen und wie IP5 ergänzt, Dinge/Kritik eher angenommen werden können wie von Bezugspersonen des privaten Umfelds. <i>„Oft würde die Macht, über etwas reden zu können, stark unterschätzt. Jeder wisse aber, wie gut ein offenes Gespräch mit einem aufmerksamen Zuhörer tue und dass dies bereits schon etwas auslösen bzw. bewegen könne.“</i></p> |
| Reflexionsfähigkeit | <p><i>„Also genau zu verstehen, was und warum etwas in einem in vergangenen sowie aktuellen Situationen vorgeht. Ganz entscheidend hierbei sei auch eine gewisse kognitive Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen und zu verstehen. Dabei kann es hilfreich sein, vergangene, berufliche Übergänge in verschiedenen Lebenssituationen nochmals in Erinnerung zu rufen und zu überlegen, wie jemand sich damals erlebt hat.“</i> (IP1/IP4)</p> <p>IP5 erwähnt, dass es sehr wichtig sei zu unterscheiden, ob die Thematik bzw. das Problem im beruflichen oder im privaten Bereich liege.</p> |
| Lebensumstände | <p>IP1 nennt an dieser Stelle kaum (familiäre) Verpflichtungen, da solche Bedingungen und Freiheiten förderlich wirken können, wenn eine Person etwa keine Familie hat und einfach einmal eben selbst die Wohnung wechseln kann.</p> <p>IP2 bemerkt, dass finanzielle Ressourcen eine Rolle spielen, wenn etwa gewisse Weiterbildungen nicht möglich sind, weil die betroffene Person sie sich nicht leisten kann. IP3 bemerkt, dass Geld bei vielen Kunden ein grosses Thema sei, dies aber erstaunlicherweise oftmals nicht das entscheidende Kriterium sei, ob sie eine Veränderung umsetzen oder nicht.</p> |
| Kraftquellen | <p>IP1, IP4 sowie IP5 empfinden Tätigkeiten, bei welchen persönliche Interessen ausgelebt und 'Flow-Momente' erlebt werden können, in welchen die Zeit wie im Flug vergeht, als wertvoll. IP4 erwähnt hierbei einen Kunden, welcher in seiner Freizeit über sich hinausgewachsen war und wie selbstverständlich ganz viele Projekte gestartet hatte.</p> <p>IP3 redet von einem Luftschloss, welches alle Kunden ansprechen würde, da es so unglaublich schön sei und enorm viel Kraft spende.</p> <p>Laut IP4 sollten sich aktives Verhalten und Erholungsphasen die Waage halten. Denn gerade in den Entspannungsphasen kämen die Menschen am ehesten an das heran, was sie brauchen und in ihrem Prozess weiter förderlich sein könnte.</p> |
| Selbstwirksamkeit | <p><i>„Vertrauen ist für mich genauso ausschlaggebend, wie alles andere auch – wenn kein Vertrauen vorhanden ist, dann wird auch nichts umgesetzt.“</i> (IP1)</p> |

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

| | |
|--|--|
| | <p>IP4 nennt eine grundsätzliche Offenheit, ein Vertrauen im Bezug auf die Zusammenarbeit sowie eine gewisse Neugier, um miteinander genauer hinzuschauen und die Spurensuche für Veränderungsmöglichkeiten zu starten.</p> <p>IP5 meint ebenfalls, dass es Personen mit hoher Selbstwirksamkeitserwartung leichter fällt, Veränderungskompetenzen zu entwickeln und dass das soziale Selbstvertrauen bzw. Extraversion hierbei förderlich ist. <i>„Also Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten zu haben, dass das Individuum weiss bzw. überzeugt davon ist, die eigene Laufbahn aktiv gestalten zu können.“</i></p> |
| Resilienzfähigkeit & Lebenserfahrung(en) | <p>IP1 sowie IP5 empfinden es als hilfreich, in der Beratung nach Erfolgserlebnissen zu fragen, welche die Kunden bereits in ihrem Leben hatten und IP2 ergänzt, dass diese Erfolge zunächst auch mit kleinen Schritten zu erreichen sei-en. Erfahrungen, auf welche sie richtig stolz auf sich gewesen waren und sich gut gefühlt hatten.</p> <p>IP1 sowie IP2 empfinden es als hilfreich, den Lebenslauf zu konsultieren, um zu schauen, wo Übergänge bereits erfolgreich bewältigt wurden. <i>„Dass an diesen Herausforderungen angeknüpft und gefragt wird, wie die Person dies damals geschafft hat, was ihr geholfen hatte und in der aktuellen Situation ev. wieder hilfreich sein könnte.“</i></p> <p>IP3 erwähnt die Resilienz als psychische Widerstandsfähigkeit und Stabilität, durch welche sich Menschen gut an Veränderungen anpassen und agil bleiben können. Nach IP3 ist dies bzw. Resilienzfähigkeit in der sich schnell wandelnden Arbeitswelt eine relevante Kompetenz. IP5 verwendet hierbei den Begriff der 'Coping-Strategien' – dass in kritischen Lebensphasen Bewältigungsstrategien entwickelt werden.</p> |
| Talente & Fähigkeiten | <p>IP2 nennt die sprachliche Fitness und damit v.a. Deutschkenntnisse, welche immer ein wichtiges Thema seien und vor allem bei RAV-Klienten sowie Personen mit Migrationshintergrund auf den Tisch kommen.</p> <p>Ebenso als immer notwendiger empfindet IP2 eine gute IT-Kenntnisse. IP5 bestätigt dies mit den Worten einer möglichen Umstrukturierung im Betrieb als auch der Digitalisierung, welche neue Kompetenzen verlangt.</p> <p>IP2 erwähnt, dass v.a. bei Personen anderer kultureller Herkunft eine solide Kenntnis über das schweizerische Bildungssystem hilfreich sei.</p> |

| Hauptkategorie Relevanz der Förderung von Veränderungskompetenz im BSLB-Kontext | |
|--|---|
| Unterkategorien | Interviewaussagen |
| Veränderungsgründe | <p>IP1 sowie IP4 finden es wichtig etwas zu verändern, wenn die eigene Situation nicht stimmt, wenn eine Person etwa nicht zufrieden ist mit der aktuellen Arbeitsstelle. IP1 umschreibt hierbei konkrete Beispiele von Resignation und Monotonie: <i>„Also, wenn man merkt, die Arbeit fordert</i></p> |

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

| | |
|-----------------------|---|
| | <p><i>mich nicht mehr heraus, man macht nur noch Dienst nach Vorschrift, man kann nichts mehr dazulernen und an der Arbeit wachsen. Man verspürt in der Regel auch schnell Langeweile und dann sinkt in der Regel auch die Motivation. Ich denke dann ist sicher ein guter Zeitpunkt eine Veränderung anzupeilen.'</i></p> <p>IP1 ergänzt zudem, dass Neuorientierungen oft von kurzer Dauer sind, wenn die Motivation fremdgesteuert ist bzw. war.</p> <p>IP5 nennt Gründe der beruflichen Weiterentwicklung, ev. verbunden mit einem Gefühl von Stagnation in der Lebensmitte sowie Spannungsverlust, dass sich die Person fragt, was noch möglich wäre bzw. es noch für weitere Optionen gäbe.</p> |
| Veränderungszeitpunkt | <p>IP1 wirft ein, dass manchmal einfach nicht der richtige Zeitpunkt für Veränderung ist, das Alte vergleichsweise noch attraktiver zum Neuen ist und somit bei einer Veränderung noch zu viel auf dem Spiel stehe: <i>'Wenn es für einen stimmt, man gerne zur Arbeit geht, man die Stelle behalten möchte, weil sie einem immer noch Anreize gibt, weil man noch immer an den Aufgaben wachsen kann, gerade das richtige Mass an Anforderungen stellt, also weder unter- noch überfordert ist und eigentlich immer noch den Interessen entspricht, dann finde ich es auch gut, wenn man es einmal so laufen lässt.'</i></p> <p><i>„Den Zeitpunkt eines Boreouts, in welchem eigentlich gar nichts mehr richtig wahrgenommen wird, einfach weil zu lange in dieser Situation verharrt wurde und am Ende die Frage auftaucht, warum jemand überhaupt noch dort arbeitet, sollte wirklich nicht verpasst werden. Also wenn man dann sogar irgendwann an einen Punkt kommt, wo man eigentlich aus anderen, energetischen Gründen gar keine Kraft mehr hat, eine Veränderung anzugehen.'</i> (IP1)</p> |
| Veränderungskompetenz | <p><i>„Veränderungskompetent zu sein, ist für mich ganz entscheidend. Wenn ich eine Idee habe, aber nicht in der Lage bin, diese umzusetzen, nützt es gänzlich wenig.'</i> (IP1)</p> <p>IP2 bezeichnet die Aktivität als eine Veränderungskompetenz, welche eine Person am Anfang des Beratungsprozesses zeigt oder eben (noch) nicht, wo spürbar wird, wie intensiv sich jemand bereits mit dem eigenen Thema bzw. der Veränderung auseinandergesetzt hat.</p> <p><i>„Erstens möchte ich mich vielleicht verändern und es ist auch nicht ausgeschlossen, dass äusserliche Veränderungen an uns herangetragen werden, in welchen Situationen ich dann reagieren muss bzw. dazu genötigt werde.'</i> (IP3)</p> <p>IP4 empfindet die Veränderungskompetenz durch die schnelle Veränderung der Arbeitstätigkeiten, des Stellenmarktes sowie den</p> |

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

| | |
|------------------------|--|
| | <p>Berufsfeldern ebenso als zunehmend relevanter und redet hierbei von einer Unterstützung in der Hilfe zur Selbsthilfe.</p> <p>IP1 ist davon überzeugt, dass sich jeder Mensch grundsätzlich verändern bzw. ein Ziel entwickeln kann.</p> <p><i>„Viele Menschen sind es einfach nicht gewohnt und dies ist nicht selten auch kulturell bedingt, selbst über ihr Leben zu entscheiden oder dass sie nach ihren persönlichen Lebensvorstellungen gefragt werden.“</i> (IP1)</p> <p>IP5 bestätigt, dass es handlungsorientierten sowie selbstwirksamen Menschen, welche offen für Neues sind, leichter falle, Veränderungskompetenzen zu entwickeln.</p> |
| Veränderungsbegleitung | <p><i>„Die Handlungsbegleitung schätzten auch die Kunden, da es eigentlich immer ihr grösstes Anliegen sei, ihre Wünsche und Ideen später auch konkret umsetzen zu können.“</i> (IP1)</p> <p>IP4 empfiehlt das soziale Netzwerk zu aktivieren und Bekannte aus dem persönlichen Umfeld, quasi Vertrauenspersonen einzubinden: <i>„So gut kann ich den Kunden in dieser kurzen Zeit gar nicht kennenlernen. Ich denke, Menschen, welchen einen über längere Zeit begleiten, fallen mehr Dinge an einem auf.“</i></p> |
| Veränderungsmotivation | <p>IP1 bemerkt, dass viele Leute einfach jammern und sich oft nie überlegt haben, was sie eigentlich wollen: <i>„Sobald ihnen klar wird, dass sie selbstbestimmt denken und handeln können und welche Freiheiten sie damit geniessen, seien sie eigentlich immer begeistert.“</i></p> <p><i>„Gerade bei den Jugendlichen, wenn in der Klasse plötzlich immer mehr Kollegen schnuppern gehen, dann treibt es auch diejenigen an, welche noch nicht so weit sind.“</i> (IP2)</p> <p><i>„Wenn die Bereitschaft nicht da sei, genauer hinzuschauen, dann fruchtet nichts.“</i> (IP3)</p> |

| Hauptkategorie Implikationen zur Förderung von Veränderungskompetenz | |
|--|---|
| Unterkategorien | Interviewaussagen |
| Förderung der Reflexionsfähigkeit und Wahrnehmung | <p>IP1: <i>„Und da ging es zunächst nur einmal darum, der anderen Person einfach bewusst zu machen, dass sie negative Muster pflegte und dies gar nicht mehr merkte, da diese Verhaltensweisen längst automatisiert waren.“</i></p> <p>IP2 zeigt seinen Kunden mit visuellen Verfahren auf, wie sich solche inneren Einstellungen im Umfeld bemerkbar machen können und was dies zudem für Folgen in der Kommunikation oder Arbeit mit an-deren Menschen bedeuten kann: <i>„Also wenn ich mit so einer negativen Einstellung an ein Vorstellungsgespräch gehe, dann werde ich wahrscheinlich auch nicht sehr gut ankommen, sondern eher schwermütig und</i></p> |

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

| | |
|---|---|
| | <p><i>mein Gegenüber wird wohl wenig Lust haben, mir eine Chance zu geben.'</i></p> <p>IP4 schlägt zur bewussteren Aussenwirkung einen Rollenwechsel vor.</p> <p>IP4 überlegt mit den Kunden lohnenswerte Gründe, um aus dem alten Trott herauszukommen.</p> <p>Eine passende Intervention sieht IP4 in der Führung eines sogenannten 'Freudetagebuches', in welchem alltägliche Dinge festgehalten werden, welche einem Freude bereiten bzw. haben sowie zuversichtlich stimmen.</p> <p>IP1 sowie IP2 finden es immens wichtig, dass nicht nachvollziehbare Gedankengänge der Kunden stark hinterfragt werden, um die hintergründige Motivation sowie das eigentliche Ziel bzw. Anliegen zu verstehen.</p> |
| <p>Anregung eines motivierenden Horizonts</p> | <p>IP1 sowie IP5 finden es besonders hilfreich danach zu fragen, wie jemand denn gerne leben wolle, da dies oft schon ganz viel, seien es Ideen oder Träume bei einer Person auslöse: <i>„Es fängt oft ja auch bereits schon dort an, dass genau hingeschaut und überlegt wird, was bisher schon erreicht wurde, ob sich ein Mensch dort befindet, wo dieser sein möchte bzw. sein wollte seit dem Einstieg ins Berufsleben, oder ob sich seither etwas verändert hat bzgl. den Grundwerten, ob einem noch die gleichen Dinge wichtig sind wie früher.“</i> (IP5)</p> <p>Binahe alle IP sind begeistert vom Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) bzw. den Ressourcenbildern von Maya Storch (2016), wenn es darum geht, aus einem selbst gewählten Symbolbild ein persönliches Lebensmotto zu entwickeln und dadurch positive Energie sowie Begeisterung für eine Sache auszulösen.</p> <p>Ebenfalls 'Fan' sind die meisten IP von der 'Wunderfrage' nach der lösungsorientierten Kurztherapie De Shazers (2022): IP1: <i>'Wie würden Sie einen Tag verbringen, wenn dies und jenes nicht mehr wäre?'</i> IP3: <i>'An was würde man erkennen bzw. wie würde das Umfeld merken, dass man sich in Bewegung gesetzt oder sich etwas verändert hat?'</i></p> <p>Um zu erfahren, was Menschen ausmacht, was bzw. welche Tätigkeiten sie die Zeit vergessen lassen, in welchen Momenten sie total zu-frieden sind und was sich somit für sie lohnen würde, sich (erneut) zu engagieren, fragen IP4 sowie IP5 gerne nach Ressourcen, Erfolgserlebnissen, Hobbies und Flow-Momenten.</p> |
| <p>Förderung von Handlungsbereitschaft</p> | <p>Um in die Aktivität zu kommen, schaffen IP1 sowie IP5 das Bewusst-sein dafür, das Privileg zu besitzen, selbst über sein</p> |

VERÄNDERUNGSKOMPETENZ IN DER BERUFLICHEN NEUORIENTIERUNG

| | |
|------------------------|---|
| | <p>Leben bestimmen zu dürfen bzw. können: <i>'Ich bin ja der Chairman/Chairwoman, welche(r) die Zügel in den Händen hält und ich steuere ja das Gefährt. Also geht es auch wieder darum, sich der Verantwortung bewusst zu machen, dass der Klient am Steuer sitzt, aber Steuerelemente zur Verfügung hat und diese auch wirklich nutzt. Dass niemand einfach auf Autopilot eingestellt ist und die nächsten 10-15 Jahre weiter in eine Richtung steuern muss, die für einen nicht stimmig ist.'</i> (IP5)</p> <p>Alle IP sind der Ansicht, dass die generelle Handlungsbereitschaft durch das Festlegen von ganz konkreten, einfachen bzw. kleinen Schritten angeregt werden kann: <i>'Also, dass sich nicht gleich zu grosse Schritte vorgenommen werden, welche einen dann als riesigen Berg überfordern und auch die kleinen Schritte als Fortschritt wahrgenommen werden. Das zunächst 'im Kleinen' gedacht wird, was ein nächster kleiner Schritt sein könnte, um einfach einmal den Prozess in Gang zu setzen. Diese Minischritte machen ja dann auch wieder Mut und Lust auf weitere Schritte.'</i> (IP4)</p> <p>Auch wenn die IP mehrheitlich den Fokus auf das Positive legen, ist es nach IP4 sowie IP5 dennoch wichtig, vor einer erfolgreichen Handlung auch mögliche Stolpersteine, Herausforderungen sowie Schattenthemen zu benennen: <i>'Manchmal kommen dann wirklich noch wichtige Dinge zum Vorschein, welche den Neustart unterstützen können. Also es sollte einerseits immer wieder Raum für das positive, neue geben und dafür 'fit machen', aber andererseits auch Platz für unausgesprochenes, noch relevant zu beachtendes bzw. berücksichtigendes gelassen werden.'</i> (IP4)</p> |
| Anregung von Vertrauen | <p>Praktisch alle IP können unterschreiben, dass Vertrauen am besten durch das Anknüpfen an frühere Erfolgserlebnisse sowie Stärken oder Coping-Strategien, mit welchen in der Vergangenheit schon Herausforderungen gemeistert wurden, angeregt werden könne. IP2 ist sich sicher, dass jeder schon einmal einen oder mehrere Übergänge bewältigt hätte und nimmt wie IP5 als Reflexionsinstrument den Lebenslauf der Kunden zur Hand.</p> <p><i>„Da, zumindest im privaten Bereich, hatte er das Vertrauen schon vor der Beratung aufgebaut. In seiner Freizeit war er über sich hinausgewachsen und hatte wie selbstverständlich ganz viele Projekte gestartet.“</i></p> |

Anhang C Weitere Implikationen und Arbeitsmittel

Förderung der Reflexionsfähigkeit und Wahrnehmung:

| |
|---|
| Energiebilanz mithilfe des Arbeitsmittels 'Energiekuchen' (IP2) |
| Veränderungskreis als diagnostisches Instrument zur Aufdeckung von Problemursachen (IP2/IP5) |
| Darstellung des Veränderungskreises mit relevanten Prozessschritten zur gelungenen Veränderung (IP2) |
| Selbsteinschätzung in drei Schritten zu Veränderungskompetenzen (IP2) |
| 'Genau hinschauen' mit Standortbestimmung in drei Schritten (IP2) |
| 'Bereit für den nächsten Schritt' in drei Beratungsbereichen; Interessen/Ressourcen, Ziele/Perspektiven und Entscheiden/Handeln (IP3) |
| 'GUIDE-Modell' 'Karriere-Ressourcen-Fragebogen' von Hirschi für Klarheit und Struktur im Veränderungsprozess mit Fokus auf Ressourcen (IP5) |
| Selbstcoaching 'Timeline': Wie wird ein Ziel erreicht? Persönliche Erfolgserlebnisse? (IP3/IP5) |
| Für Überblick und Klarheit: Vogelperspektive einnehmen, Themenreihenfolge erstellen und Zeit für Reflexion nehmen. (IP4/IP5) |
| Abschied von Altem: kleine Fortschritte spiegeln, Etappenziele setzen, über Veränderungen informieren, Abschiedsritual durchführen, Ressourcen aktivieren (IP4) |

Anregung eines motivierenden Horizonts:

| |
|---|
| Fragebögen (Explorix/Studieninteressencheck/Bilder zur Laufbahngestaltung/FIT/Stelleninserate sammeln (IP2) |
| 'Disney-Coaching' mit drei Typen; Kritiker, Realist und Träumer / MBTI und GPOP (IP5) |
| Psychoedukation: Wissensvermittlung z.B. über Gehirnplastizität (IP2) |
| Visionsarbeit mit Beratungsteil 'Ziel und Perspektive'; 'Wolke' als Luftschloss (IP3) |

Förderung von Handlungsbereitschaft:

| |
|--|
| 'Beruflicher Fitnesscheck'; Welche Ressourcen benötigt es, um beruflich fit zu bleiben / Was unterstützt bei beruflichen Veränderungen (IP2) |
| 'ZRM'; Was benötigen Menschen genau, um Mut, Entschlossenheit und Zuversicht zu gewinnen (IP3) |
| Rollenspiele und Ressourcenfokus (IP3) |
| Vorbereiten und Umsetzen von Entscheidungen, Reflexion von Lebenslauf sowie Anschreiben, Simulation Bewerbungsgespräch (IP5) |
| 'PSI-Modell' nach Julius Kuhl (IP5) |