

Übergangskoaching als Form zeitgemäßer Laufbahnberatung

Abstract:

Die Anforderungen an die persönliche Laufbahn- und Lebensgestaltung werden immer vielschichtiger, umfangreicher und unbestimmter. Im Beratungsansatz des Übergangskoachings werden Klient(inn)en ermächtigt, ihre Übergangskompetenzen nachhaltig zu entwickeln und ihre Übergänge damit stimmig zu bewältigen und zu gestalten.

Übergänge bieten verdichtete, intensive Gelegenheiten für lebenslanges Lernen. Aus dieser Lerngelegenheit heraus könnten Kompetenzen auf andere individuelle und gesellschaftliche Lebensbereiche transferiert werden. Der freie Zugang zu lebenslanger Beratung in Übergangsprozessen ist ein Baustein zu einer Gesellschaft, die sich nicht ausschließlich an den Zwängen des Marktes orientiert und damit langfristig über Menschen verfügt, die auch eine sozialere Gestaltung des ökonomischen Systems mittragen.

Aus empirischen Untersuchungen speziell für berufliche Übergangssituationen lassen sich drei zentrale Problemfelder ableiten, die sich weitgehend unabhängig von der Art der Übergänge und dem Bewältigungsvermögen der betroffenen Personen im Übergang herauskristallisieren.

- Die Betroffenen stehen im Übergang unter einem Anpassungsdruck, der meist von außen durch veränderte Konditionen und neue berufliche Anforderungen an sie herangetragen wird.
- Die Betroffenen erleben sich als verunsichert, da sie ihre bisherigen Kompetenzen und bewährten Handlungsstrategien als unzureichend für die Bewältigung des Umbruchs und der neuen Situation erleben.
- Der Planungshorizont wird durch die unvertrauten Rahmenbedingungen und den vernebelten Blick im Schwebezustand zwischen vertrauter Vergangenheit und unklarer Zukunft verkürzt.

Aus dieser Problematik entstand der Bedarf an gezielter Beratung im Übergang. Übergangskoaching in der spezifischen Form von Übergangskoaching bietet Menschen in beruflichen und privaten Übergangssituationen prozessuale und methodische Unterstützung, um Über-

gangsprozesse persönlich erfolgreich zu durchlaufen.

Die Unterscheidung zum herkömmlichen Business- oder Life-Coaching, in dem ebenfalls Übergangsprozesse thematisiert und bearbeitet werden, ist der explizite Fokus auf das Übergangsgeschehen. Der Übergangsprozess wird zum handlungsleitenden Prozess im Coaching. Dem Prozess zugeordnete Übergangskompetenzen werden systematisch diagnostiziert und entwickelt. Auf einer Metaebene bekommt die Klientin bzw. der Klient Prozess- und Bewältigungswissen. Durch vielfältige erlebensorientierte Methoden wird der Beratungsraum im Übergangskoaching eine Bühne für das Probehandeln der Klient(inn)en, auf der Bewältigungsmöglichkeiten ausgetestet und im Lebenskontext bewertet und optimiert werden. Übergangskoaching stellt sich so in die Reihe moderner Counseling-Ansätze.

1. Funktionen und Aufgaben von Übergangskoaching

Beratung als Orientierungshilfe

Durch den Komplexitätszuwachs in einer globalisierten Welt mit ihrem rasanten Wissenszuwachs und vernetzten Beziehungsgefügen wird die planvolle Lebensprognostik und Lebensabsicherung für die Einzelnen zu einer zunehmend schwer zu bewältigenden Anforderung. Begleitung und Unterstützung bei dieser neuen berufsbiografischen Gestaltungsaufgabe aus der Perspektive des Individuums kristallisiert sich als die Kernaufgabe einer zeitgemäßen Übergangsberatung heraus. Immer wieder geht es um die Suche nach Kohärenz und den roten Faden der Biografie.

Wenn es eine Aufgabe der Beschäftigungspolitik ist, Handlungsspielräume

Martina Nohl

der Individuen zu sichern und anzuregen, dass Menschen ihre Interessen und Bedürfnisse artikulieren, sowie die Möglichkeit der Teilnahme an einer gesellschaftlichen Tätigkeitsstruktur zu schaffen, so ist es Aufgabe der Individuen, diese Spielräume zu nutzen und zu gestalten. Übergangsberatungsangebote können hier Strukturhilfe bieten und einen sozialen Raum für diese komplexen Herausforderungen bereitstellen.

Prozessfreiraum

Mit Übergängen verbundene Belastungen und Chancen werden als verdichtete Entwicklungsanforderungen verstanden, die mit intensiven Lernprozessen bewältigt werden müssen. Verena Kast weist darauf hin, dass bei in Märchen beschriebenen Übergangsphasen dem Protagonisten stets ein Moratorium gestattet wird, weil gerade in dieser Zeit (erneut) der Zugang zu den Ressourcen gefunden wird, die dazu beitragen, die Identität wieder neu zu stabilisieren (vgl. Kast 1998, S. 35). Die Vorbereitung der erneuten Realisierung des eigenen Lebens in einer gesellschaftlichen Form benötigt den beschriebenen Freiraum.

Vermittlung von Übergangswissen

Kompetenz betrifft die Befähigung, das an der einen Aufgabe erlernte Wissen für neue Aufgaben umzustrukturieren, passfähig zu machen und das erforderliche neue Wissen zu generieren. Dieser Prozess des Transferierens kann in der Übergangsberatung eingeleitet und auch in Ansätzen eingeübt werden. Kompetenzentwicklung beinhaltet aber auch Prozesse, die die Einstellung und Motivation der Klient(inn)en betreffen, denn hierüber werden Verhalten und Leistung vorrangig beeinflusst. Ein hoher Grad persönlicher Motivation ist auch in der Bewältigung von Übergangsprozessen vonnöten, da sich Lösungsansätze häufig erst im späten Verlauf des Prozesses abzeichnen beginnen.

Empowerment

Empowerment im Rahmen der Übergangsberatung bedeutet einerseits, Hilfestellung bei der Aneignung von Selbstbestimmung und Lebensautonomie zu

geben, gleichzeitig aber auch Befähigung zur Selbstbefähigung aufzubauen, also die Entwicklung der eigenen Kompetenzen selbst zu betreiben. Die Kontrolle über das eigene Leben (zurück) zu gewinnen, ist eine Kernforderung des Empowerment. Die Empowerment-Perspektive prägt das Beratungsparadigma des Übergangcoachings:

- die Abkehr von der Defizit- oder Krankheitsperspektive zur Ressourcen- oder Kompetenzperspektive
- die Überwindung der einseitigen Betonung der Lösungskompetenz auf Seiten der professionellen Akteure hin zu einer partnerschaftlichen Kooperation von Betroffenen und Fachleuten
- die Unterstützung in der (erneuten) Übernahme von Kontrolle über und Verantwortung für die eigenen Lebensbedingungen im Gegensatz zu einer Versorgungsperspektive, die mit erlernter Hilflosigkeit und Demoralisierungsprozessen einhergeht.

Erwerb und Entwicklung von Übergangskompetenzen

Die zentralste Funktion im Übergangcoaching ist die Entwicklung von Übergangskompetenzen (Nohl 2009). In einer beruflichen Beratung geht es generell darum, Kompetenzentwicklungsprozesse zusammenzuführen, beispielsweise durch das Sammeln und Bilanzieren von Kompetenzen, einer Tätigkeit, die positiv auf das Selbstwertgefühl und die Selbstdarstellung auf dem Arbeitsmarkt zurückwirkt. Die Übergangsberatung selbst geht hier aber weit über das übliche Beratungssetting hinaus, indem sie den beraterischen *und* pädagogischen Rahmen bietet, in dem Übergangskompetenzen weiterentwickelt und neu erworben werden können. Es geht um eine Kultur der Ermöglichung, die in diesem Aneignungssetting geschaffen wird.

2. Übergangskompetenzen

Der Laufbahntheoretiker Bußhoff prägte zuerst den Begriff der Übergangskompetenz: Menschen müssten durch berufliche Orientierungsberatung in die Lage versetzt werden, Übergänge als Herausforderung anzunehmen und in den erforderlichen Bewältigungsprozessen unter-

stützt werden (vgl. Bußhoff 1998, S. 77).

Übergangskompetenz umfasst in Anlehnung an die vorhandenen Forschungsarbeiten und die Definition der Autorin drei Bereiche (vgl. Nohl 2009, S. 237ff):

- Die Fähigkeiten und Bereitschaften einer Person, die erhöhten psychischen Anforderungen im Übergangsprozess mit Hilfe von Kompetenzen zur Stressbewältigung, durch ein gestärktes Ressourcenbewusstsein und eine adäquate Anpassungsbereitschaft an die Herausforderungen der Situation zu bewältigen.
- Die Anforderungen aus dem Übergangsprozess werden auf der Basis von biografischen Reflexionsprozessen und verstärkter Identitätsarbeit bearbeitet, wobei individuelle Gestaltungs- und Realisierungsmöglichkeiten ausgedehnt werden.
- Die berufliche Neuorientierung wird in persönlich bedeutsamen und gesellschaftlich verantwortlichen Entscheidungs- und Selbstmanagementprozessen so vorbereitet, dass das Individuum über eine ressourcen- und kompetenzorientierte Haltung wieder handlungsfähig wird.

Die Übergangskompetenzen (vgl. Abbildung 1) wurden aus einem Komplexitätsmodell abgeleitet, das beschreibt, welche Kompetenzen Erwachsene zur Bewältigung (beruflicher) Übergänge benötigen. Nicht alle Kompetenzen werden in jedem Prozess relevant, aber alle im spezifischen Übergangsprozess benötigten Kompetenzen sollten sich auf das Modell abbilden lassen. Die einzelnen Übergangskompetenzen wurden an anderem Ort ausführlich beschrieben (Nohl 2009, S. 168ff; Nohl 2012, S. 44ff).

3. Übergangcoaching und Changeability-Training in der Praxis

Die oben dargestellte theoretische Vorarbeit mündete in das Beratungs- und Trainingskonzept Übergangcoaching Dr. Nohl®, in dem sowohl im Einzelcoaching als auch in Changeability-Trainings für Unternehmen und supervisorischer Begleitung von Gruppen in Veränderungsprozessen Menschen ermächtigt werden, ihre Übergangskompetenzen

Übergangskompetenzmodell

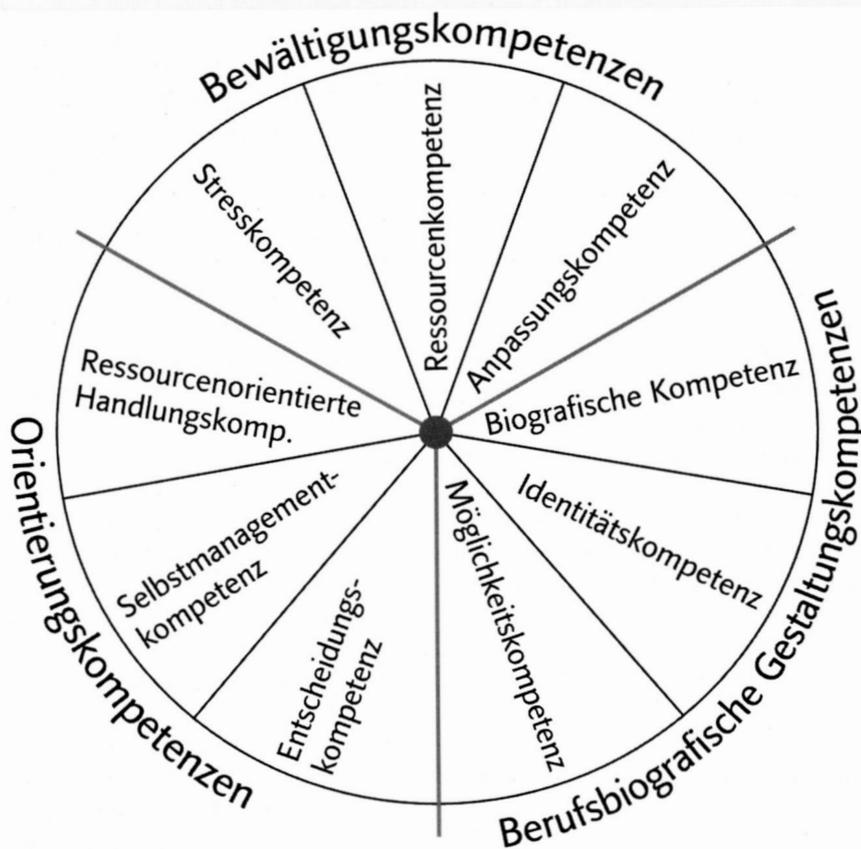


Abbildung 1: Übergangskompetenzmodell mit Binnenkompetenzen (Nohl 2009, S. 164)

zu entwickeln. Der Prozess ist dreiphasig aufgebaut:

1. Diagnose

- Einschätzung des persönlichen Standorts im Veränderungsprozess und Faktorenanalyse der individuellen Stärke des Veränderungsprozesses
- Erfassen der aktuellen Veränderungskompetenzen und deren Entwicklungsbedarf bezogen auf die aktuelle Übergangssituation

2. Entwicklung der Übergangskompetenzen (Einzelkompetenzen oder bei Bedarf Kompetenzen im Team)

- Abschied nehmen und wertschätzen von alten Aufgaben, Rollen, Themen, Arbeitsabläufen, Zuständigkeiten etc., Aufbau von Trennungskompetenz
- Die aktuellen Hauptstressoren und Stressverstärker identifizieren und erste Strategien zur Stressreduktion entwickeln

- Psychische und soziale Ressourcen erheben
- Anpassung im Sinne von Resilienz als gelingende Interaktion mit dem Umfeld verstehen lernen
- Bewährte Copingstrategien aus der Lebensgeschichte bilanzieren und ein erstes persönliches Sinnkonstrukt für den aktuellen Veränderungsprozess entwickeln

3. Bilanzierung, Zielfindung und Umsetzung

- Persönliche Gestaltungsräume im Rahmen des (oft von außen vorgegebenen) Changeprozesses ausloten
- Entscheidungen treffen, z. B. wo Prioritäten gesetzt und Energien hingeleitet werden
- Ein motivierendes Haltungsziel als eigenes Leitbild für den Veränderungsprozess entwickeln
- Neue Verhaltensweisen oder Einstellungen als Prototypen entwickeln und

im geschützten Beratungs- oder Trainingsrahmen erproben

- Die nächsten Schritte zum konstruktiven Umgang mit dem (äußeren) Veränderungsprozess planen.

Ausblick

In der Beratungspraxis des Übergangskoaching hat sich herausgestellt, dass die Kompetenzentwicklungsprozesse nicht auf berufliche Übergänge beschränkt sind, sondern genauso in privaten Übergängen erweitert oder neu erworben werden. Man könnte sogar so weit gehen, die Übergangskompetenzen als einen wesentlichen Teil der Lebensbewältigungskompetenz in komplexen Zeiten zu sehen (Rützel 2004, S. 6).

Literatur:

Bußhoff, L. (1998). Berufsberatung als Unterstützung von Übergängen in der beruflichen Entwicklung. In Ziehlmann, R.: *Berufswahl in Theorie und Praxis* (S. 9–84). Zürich: Sauerländer.

Kast, V. (1998). *Zäsuren und Krisen im Lebenslauf*. Wiener Vorlesungen. Wien: Picus-Verlag.

Lang von Wins, T. & Triebel, C. (2011). *Karriereberatung. Coachingmethoden für eine kompetenzorientierte Laufbahnberatung* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer.

Nohl, M. (2009). *Entwicklung von Übergangskompetenz in der Laufbahnberatung*. Berlin: Verlag Dr. Köster.

Nohl, M. (2012). *Übergangskoaching. Berufliche Veränderungen kompetent und erfolgreich gestalten*. Paderborn: Junfermann.

Rützel, J. (2004). Lebensführungskompetenz als Auftrag und Inhalt beruflicher Bildungsprozesse. In *Haushalt & Bildung 4*, S. 3–13

Dr. Martina Nohl

Akademie für Übergangskoaching
info@uebergangskoaching.de