

## Beratungsmethodik

# Förderung der Veränderungskompetenz in der Beratung

Berufs-, Studien- und Laufbahnberatende haben den Auftrag zur Fachberatung. Diese kann aber nur greifen, wenn sich die Klientinnen und Klienten auf Veränderungen einlassen. Dieser Beitrag zeigt, wie die Förderung von Veränderungskompetenz in die Fachberatung integriert werden kann.

Von Sibylle Tobler. Sie begleitet seit 1995 Menschen in Veränderung und hat sich auf die Förderung von Veränderungskompetenz spezialisiert.

Eine Berufs-, Studien- und Laufbahnberaterin erzählt: «Ich berate Gymnasiasten bei der Berufswahl. Sie haben gelernt, Ziele zu setzen. Sie wissen, wie sie zu Informationen kommen. Doch häufig haben sie keine Ahnung, was sie wollen.» Ein anderer Berater stöhnt: «Dieser Kunde reagiert auf all meine Vorschläge mit «Geht nicht!» Eine Newplacement-Beraterin, die in einer Firma Menschen begleitet, deren Stellen aufgehoben werden, berichtet: «Diese Menschen haben oft lange die gleiche Arbeit gemacht. Viele sind nicht offen für etwas anderes.» Ein IV-Berater schliesslich bedauert: «Diese Klientin hat Potenzial. Sie kann ein Praktikum antreten. Doch sie traut es sich nicht zu.»

In solchen Situationen führt eine Fachberatung häufig nicht weiter, und Prozesse geraten ins Stocken. In meiner Arbeit mit Berufs-, Studien- und Laufbahnberatenden beobachte ich, dass solche Situationen zunehmen: Manche Klientinnen und Klienten sind unter Stress kaum ansprechbar, andere erwarten Lösungen von der Beratungsperson. Wieder andere bleiben in ihrer Unzufriedenheit hängen oder sind auf einen einzigen Weg fixiert. Während einige sich in Aktivismus stürzen, kommen andere nicht ins Handeln, trauen sich Schritte nicht zu oder haben resigniert. In solchen Situationen kann die beste Fachberatung nicht greifen, solange die Art, wie eine Person ihrer Situation begegnet, nicht einbezogen und die Veränderungskompetenz nicht gefördert wird. Die Veränderungskompetenz fördern heisst, die Person zu befähigen, Haltungen und Verhaltensweisen zu entwickeln, die einen eigenständigen, motivierten und erfolgreichen Umgang mit einer Situation ermöglichen.

Der Fachauftrag der Berufs-, Studien- und Laufbahnberatung ist anspruchsvoll – ist es realistisch, auch noch die Veränderungskompetenz zu fördern? Ja. Und: Wenn Fachberatung ankommen soll, ist es unerlässlich. Individuelle Situationen werden komplexer. Menschen müssen sich vermehrt auf Veränderungen einstellen. Berufliche Biografien sind weniger planbar. Veränderungskompetenz ist essenziell für die berufliche Entwicklung. Daher wird es wichtiger, zu wissen, was im Kern im Umgang mit Veränderungen vorwärtsführt und wie dies pragmatisch, kompetent und motivierend in die Fachberatung einbezogen werden kann.

## Schlüsseldimensionen des erfolgreichen Umgangs mit Veränderung

Auf Basis langjähriger Praxis (unter anderem zehn Jahre Aufbau und Führung zweier Arbeitsintegrationsfirmen) und Forschung (Dissertation zu lösungsorientierter Kurzberatung im Arbeitslosenbereich) gehe ich davon aus, dass das, was im Umgang mit Veränderungen vorwärtsführt, universal ist, also unabhängig von Umständen. Entscheidend ist immer die Art, wie Umständen begegnet wird. Es gibt Menschen, die in schwierigen Umständen Erstaunliches erreichen, während andere, deren Situation überschaubar scheint, ins Schleudern geraten. Dass Haltung und Verhalten entscheidend sind, wird von der Forschung (psychologische Arbeitslosigkeitsforschung, Bewältigungsforschung, Motivationspsychologie und Neurobiologie) bestätigt. Das ist nicht individualisierend zu verstehen, sondern ermutigend: Wir können nicht immer bestimmen, in welche Umstände wir geraten, aber immer, wie wir Umständen begegnen.

Ich habe die Faktoren, die im Umgang mit Veränderungen wichtig sind, in den folgenden drei Schlüsseldimensionen gebündelt:

- 1. Bereitschaft, genau hinzuschauen:** Erfolgreich Verändernde nehmen sich Zeit, Überblick und Klarheit zu gewinnen, und pflegen förderliche Sicht- und Denkweisen. Mit solchen Menschen können Beratende zügig an die Arbeit gehen. Doch: Viele Menschen nehmen sich nicht die Zeit, genau hinzuschauen. Sie wollen sofort etwas tun. Oder sie verharren in mentalen Schlaufen. Oft sind sie sich nicht bewusst, dass ihre Wahrnehmung bestimmt, was sie tun oder lassen. Der Berater fördert die Veränderungskompetenz einer Rat suchenden Person, indem er sie gewinnt, genau hinzuschauen: Wie sieht die Person ihre Situation? Worum geht es für sie? Wovon ist sie überzeugt, was hält sie für (un)möglich, von welchen Gefühlen lässt sie sich leiten, und wie wirkt sich dies auf ihr Handeln aus? Genaues Hinschauen fördert die Selbstreflexion und ermöglicht Aha-Erlebnisse. Statt etwa bei wiederholtem «Geht nicht» noch mehr gute Vorschläge zu liefern oder sich zu ärgern, können Beraterinnen das «Geht nicht» ansprechen. Sie können klären, ob die Bereitschaft besteht, zu erkunden, was dahintersteckt (es kann gute Gründe geben!) und was ein fruchtbareres Vorgehen ist.
- 2. Entschlossenheit und Mut, in Richtung eines «motivierenden Horizonts» vorwärtszugehen:** Erfolgreich Verändernde richten sich auf (neue) Möglichkeiten ein übernehmen Regie und gehen situationsgerecht vor. Solche

Menschen schätzen die Fachkompetenz der Beraterin und gemeinsam laut zu denken. Doch: Viele Menschen haben keine Perspektiven, übernehmen keine Regie oder verheddern sich in mehr demselben. Diagnostische Verfahren, kompetente Information und Motivierungsversuche führen hier oft nicht weiter. Die Beraterin fördert die Veränderungskompetenz, indem sie ihre Klienten begleitet, einen motivierenden Horizont zu entwickeln: Wozu ist es sinnvoll aufzubrechen? Ein motivierender Horizont ist offener als ein Ziel – es ist ein inneres Bild, wie eine Person sein und leben möchte, eine Richtung, die sie einschlagen will, die ihr entspricht und aus der sich Handlungsmöglichkeiten erschliessen. Das kann, muss sich aber nicht auf die berufliche Entwicklung beziehen. Die Fixierung auf berufliche Ziele kann Ideen blockieren. Der motivierende Horizont einer 58-jährigen Frau, die ich bei der Stellensuche begleitet habe, war ein Leben am Mittelmeer. Sie verband damit Entspannung, Lebensfreude und Kontakt zu sich selbst. Sie begann, entsprechende Schritte umzusetzen, was ihr Selbstvertrauen stärkte. In der Folge ging sie die Stellensuche entspannter an und fand eine Stelle. In einem motivierenden Horizont verbinden sich kognitive und emotionale Aspekte; das ist neurobiologisch die Basis nachhaltiger

Veränderung. Es werden positive Gefühle und Selbstverantwortung aktiviert. Beides ist sowohl in Veränderungs- als auch in Beratungsprozessen essenziell.

**3. Vertrauen anzukommen:** Erfolgreich Verändernde vertrauen darauf, dass es Möglichkeiten und Lösungen gibt – auch wenn diese nicht machbar sind, sich anders oder zu einem anderen Zeitpunkt einstellen können als gedacht. In Veränderungssituationen ist das Vertrauen oft angeschlagen: Die Kündigung nagt, und wer sagt, dass man eine Stelle findet? Viele Menschen kompensieren mangelndes Vertrauen mit Anstrengung: Sie wollen Resultate erzwingen. Andere verharren im Status quo; sie haben das Vertrauen in neue Möglichkeiten verloren. Beratende fördern die Veränderungskompetenz, indem sie eine Person befähigen, mit konkreten Schritten Vertrauen aufzubauen. Unter den fünf Elementen, die dabei wichtig sind, seien hier Offenheit und ein passender Umgang mit Erfahrungen genannt. Beides lässt sich anregen und üben.

Aufgrund der Wechselwirkung zwischen diesen drei Dimensionen spreche ich vom Veränderungskreis (siehe Abbildung).

### Flexibler Orientierungsrahmen

In Orientierung am Veränderungskreis können Beratende die Veränderungskom-

petenz ihrer Klientinnen und Klienten fördern – ohne bewährte Konzepte und Prozeduren über Bord zu werfen.

Anhand des Veränderungskreises erkennt man rasch, wo bei einer Person Stärken und Schwächen im Umgang mit Veränderungen liegen. Oft regen schon wenige Interventionen das Beobachten, die Reflexion, Aha-Erlebnisse, die Motivation und die Selbstverantwortung an. Beratende können den Veränderungskreis auch als gemeinsames Arbeitsinstrument einsetzen. Eine Laufbahnberaterin beispielsweise lässt ihre Kunden auf einer Liste Skalierungsfragen zu den drei Dimensionen beantworten. So kann sie auf natürliche Weise Aspekte der Veränderungskompetenz einbeziehen. Oder ein Laufbahnberater setzt die grafische Darstellung des Veränderungskreises als gemeinsamen Kompass in der Beratung ein.

### Eigene Haltung entscheidend

Ob und wie Beratende die Fachberatung mit der Förderung der Veränderungskompetenz verbinden, wird stark beeinflusst durch ihre eigene Haltung, ihr Rollenverständnis und ihr Menschenbild. Beratende können die Veränderungskompetenz umso besser fördern, je mehr sie selbst davon ausgehen, dass es auch in schwierigen Situationen immer wieder Auswege gibt, und je mehr es ihnen ein Anliegen ist, Menschen zu befähigen. Das heisst, sie trauen jeder Person zu, sich zu involvieren, zu beobachten, zu reflektieren, Neues zu lernen und das Leben zu gestalten. Dabei gilt: «It takes two to tango.» Erzwingen lässt es sich nicht. Aber ermöglichen.

Menschen, die so begleitet werden, werden in ihrer Selbstwirksamkeit gestärkt. Die Beratenden selbst können dadurch ihren Fachauftrag effektiver – und befriedigender! – erfüllen. Und: Energie, Zeit und Geld werden effizient eingesetzt. Gesellschaftlich ist jeder Mensch, der produktiv mit Veränderung umgeht, ein Gewinn.

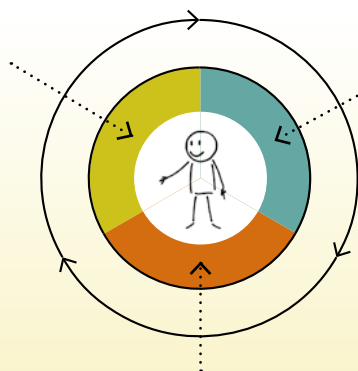
[www.sibylletobler.com](http://www.sibylletobler.com)

Tobler, S. (5. Aufl. 2019): *Neuanfänge – Veränderung wagen und gewinnen*. Stuttgart, Klett-Cotta.

### Der Veränderungskreis

#### Bereitschaft, genau hinzuschauen

- Was ist hier los?
- Ausgangslage und Haltung unter die Lupe nehmen: Worum geht es hier? Ist die Haltung förderlich?



#### Entschlossenheit und Mut vorwärtszugehen

- Wohin und wie weiter?
- Einen motivierenden Horizont entwickeln: Wozu lohnt es sich, Regie zu übernehmen? Mögliche Schritte?

#### Vertrauen anzukommen

- Was stärkt Vertrauen ins Gelingen?
- Offen bleiben, förderlich wahrnehmen, selbstverantwortlich handeln, passend mit Erfahrungen umgehen, inneres Wissen aufbauen

Die drei Schlüsseldimensionen des erfolgreichen Umgangs mit Veränderungen. Quelle/©: S. Tobler