

Dr. Martina Nohl · Promovierte Berufspädagogin, Laufbahnberaterin, Coach und Supervisorin

# Übergangskoaching

## Entwicklung von Übergangskompetenzen in der Beratung.

Der erste Teil des Beitrags zum Übergangskoaching „Anforderungen an eine neue Übergangsberatung“ wurde im dvb forum 2/2014 veröffentlicht.

### Vorüberlegungen Übergangskompetenz

Ob das Durchlaufen eines Übergangsprozesses an sich zur Kompetenzentwicklung beiträgt, ist wenig einheitlich beantwortet: In seinen krisenpsychologischen Forschungen betont Ulich (1987), dass kein Übergang per se ein Entwicklungsprozess sei.

Die Bedeutung von Krisen für die Erschließung von Lernpotentialen wurde insbesondere auch von Martin Buber herausgearbeitet. In seiner anthropologischen Theorie beschreibt er, wie menschliche Entwicklungen immer wieder dazu führen, bestehende Rahmenbedingungen zu verfestigen. Einstellungen, Werte oder Ziele würden nicht mehr hinterfragt und damit einer Veränderung unzugänglich. Krisen, beziehungsweise Brüche und Übergänge erhalten dann die Aufgabe, Neuorientierungen wieder zu ermöglichen und bestehende Lebenskonzepte zu aktualisieren. Buber beschreibt dies mit dem Begriff der Umkehr. Menschen seien grundsätzlich in der Lage, eine neue Richtung einzuschlagen. Ihm geht es dabei weniger darum, umfangreiche Lösungsmodelle zu planen, sondern die ersten Schritte zu gehen.

Das auf Havighurst zurückgehende Konzept der Entwicklungsaufgaben, bei dem das Individuum an bestimmten Schaltstellen des Lebens normative Entwicklungsschritte zu vollziehen habe, kann im Rahmen der gesellschaftlichen Entgrenzungsphänomene für die Mehrzahl der Erwachsenen als überholt angesehen werden. Es macht allerdings Sinn, den Begriff der Entwicklungsaufgabe weiter zu fassen, so dass alle Anforderungen des Wandels und der Anpassung in der biografischen

Entwicklung als Entwicklungsaufgabe bezeichnet werden können. Alle Handlungsgelegenheiten, also in hohem Maße auch Übergangssituationen mit ihren offenen Handlungsparametern, die dem Individuum widerfahren oder die dieses auslöst, stellen demnach Entwicklungsoptionen dar, anhand derer Kompetenzbildungsprozesse vollzogen werden können. Damit wird hier die positive Sicht zumindest auf erfolgreich bewältigte Übergänge erhalten, die schon bei Havighurst den Entwicklungsaufgaben zugeschrieben war.

In Anlehnung an Thomae lässt sich Entwicklung im Sinne von Persönlichkeitsentwicklung als zusammenhängende Folge von Veränderungen beschreiben, die sich sowohl auf die Gesamtpersönlichkeit als auch auf Teilbereiche der Persönlichkeit beziehen. Dabei betont er die positive Ausrichtung des Entwicklungsbegriffs in Bezug auf Wertbezogenheit und Sinnggebung, setzt den Fokus auf die subjektiv bedeutsame Veränderung und die Kontinuität im Wandel, die die Einheit der Identität trotz Veränderungsprozessen gewährleisten soll. Die eigentliche Entwicklungsarbeit findet durch Gestaltung und Veränderung der jeweils bearbeiteten Daseinsthematik statt. In Übergangsprozessen wird diese Neuordnung von Daseinsthemen notwendig.

Im Cycle-Model Nicholsons (s.u.) lassen sich zwei Faktoren als wesentliche Indikatoren eines Entwicklungspotentials ausmachen: Durch die Kontinuität, die dadurch entsteht, dass das Individuum sinnvolle Zusammenhänge zwischen der aktuellen Übergangssituation und bereits bewältigten Übergängen konstruiert, werden einerseits bestehende Kompetenzen bilanziert, die in vergangenen Übergängen bei der Bewältigung hilfreich waren. Andererseits gelingt es, in Übergängen Entwicklungschancen zu sehen. Die Bedeutsamkeit, die dem einzelnen Übergangsgeschehen von der Person zugeschrieben wird, steht ebenso in Relation zum Entwicklungspotential, da

„Kein Übergang (ist) per se ein Entwicklungsprozess.“

hier alle Dimensionen des Übergangs in ihrer Auswirkung für die Identitätsentwicklung zusammengefasst und individuell bewertet werden.

Wenn es einer Person nun gelänge, über die Lebensspanne eine individuell zusammengestellte Sammlung an Übergangskompetenzen zusammenzutragen, wäre ihre Vulnerabilität für kritische Übergänge deutlich verringert.

### Übergangskompetenz Definition

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 unterstützt werden. Alle Kompetenzen, die ihnen bei diesem Unterfangen hilfreich sind, bezeichnet er als Übergangskompetenzen. Er entwirft einen Katalog hypothetischer Übergangskompetenzen, darin wird Übergangsverhalten in einer solchen Qualität beschrieben, das die Betroffenen in die Lage versetzt, den je individuellen Übergang persönlich befriedigend und gesellschaftlich nützlich zu bewältigen.

Er unterteilt seinen Katalog in vier Bereiche, die die Anforderungen an die Übergänger aus seiner Sicht plausibel beschreiben:

- > Sie müssen den Übergang als Herausforderung annehmen.
- > Sie aktivieren die zur Bewältigung benötigten Ressourcen.
- > Sie entwickeln Lösungspfade.
- > Sie setzen den Lösungsentwurf zielstrebig und energisch um.

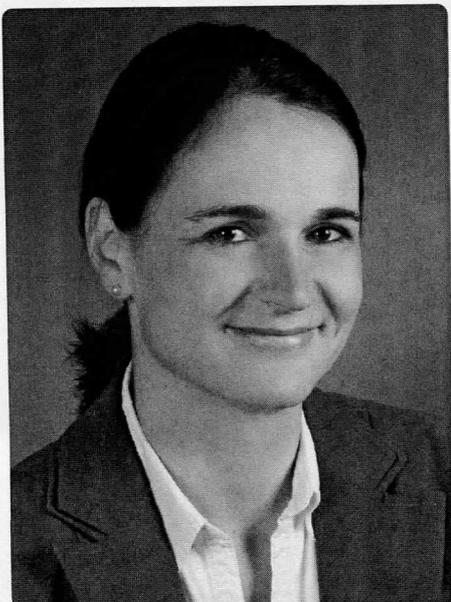
Diesen übergeordneten Kompetenzbeschreibungen ordnet er Einzelkompetenzen zu, wobei er dieselben als exemplarisch versteht, der Katalog erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sei auch nicht repräsentativ für das ganze Kompetenzfeld.

Ein Blick auf die Kompetenzbeschreibungen Bußhoffs ist besonders interessant. Liest man die Einzelkompetenzen, geht es hier darum, eine Art Metablick zum eigenen Übergangsgeschehen zu entwickeln. Die Klienten in der Beratung erwerben grundlegendes Übergangswissen und eine bestimmte Haltung zur Bewältigung von Übergängen, die als Voraussetzung oder Nährboden für die Entwicklung der anderen Übergangskompetenzen verstanden werden kann.

**Im zweiten Kompetenzbereich** verweist Bußhoff auf Bilanzierungskompetenzen, so dass in der Vergangenheit erworbene Übergangskompetenzen (re-)aktiviert werden können. Weiter finden sich im Katalog Stresskompetenzen, Kompetenzen, die sich auf die Identitätsarbeit beziehen, methodische Kompetenzen zu Entscheidungsfindung und Informationsbeschaffung, aber auch Kompetenzen, die auf die aktive Nutzung der sozialen und institutionalisierten Ressourcen abzielen.

**Im dritten Kompetenzbereich** beschreibt er dann Kompetenzen im Hinblick auf die Entwicklung der Lösungspfade, Wahlkompetenzen, Entscheidungskompetenzen, Kompetenzen zur Ressourceneinschätzung, Prioritätenbildung etc.

**Im vierten und letzten Kompetenzbereich** fokussiert Bußhoff schließlich auf die Kompetenzen, die zur Lösung, zur Bearbeitung von Nachentscheidungsproblemen und zum Umgang



#### Zur Autorin

Martina Nohl berät seit 2002 Klientinnen und Klienten in beruflichen Orientierungsfragen in eigener Beratungspraxis und arbeitet als Berufsschullehrerin im Medienbereich. In den vergangenen Jahren veröffentlichte sie Sachbücher und Arbeitshefte zu verschiedenen Themen im Bereich Laufbahngestaltung, Selbstmanagement und Persönlichkeitsentwicklung, Gestaltung und Übergangskoaching. Unter dem Dach der Akademie für Übergangskoaching bie-

tet sie verschiedene Weiterbildungen, Workshops und Seminare an für Beraterinnen und Berater, die mit Menschen in Übergängen arbeiten. Ihr Ansatz „Übergangskoaching Dr. Nohl®“ ist auf Basis eigener Forschungsarbeiten in den letzten Jahren für die Beratungspraxis weiterentwickelt worden.



[www.uebergangskoaching.de](http://www.uebergangskoaching.de)

mit Rückschlägen und Schwierigkeiten benötigt werden. Diese Einteilung der Kompetenzen lehnt sich an einen sinnvollen Übergangsberatungsprozess an.

Auch der Wirtschaftspädagoge Geißler fordert, Übergangskompetenz bereits in Schule und Ausbildung zu vermitteln und definiert Übergangskompetenz als die Fähigkeit Übergänge zu gestalten. „Es geht darum, berufsbiographische, tätigkeitsbedingte, qualifikatorische und interkulturelle Übergänge so zu gestalten, dass sinnvoll mit Vergangenen abgeschlossen werden kann, dass Unsicherheiten der Übergangssituation identifiziert, bezeichnet und bearbeitet werden, und dass auf dieser Grundlage neue Anfänge möglich werden“. Weiter verweist er auf prozessstrukturbezogene Kompetenzen als die Fähigkeiten, einen Lebensplan zu entwerfen und diesen immer wieder neu anzupassen.

Die beiden letzten Kompetenzen werden im Übergangskompetenzbegriff des Übergangskoachings zusammengefasst, da bei der Betrachtung beruflicher Übergänge die prozessstrukturbezogenen Kompetenzen mit den Übergangskompetenzen zusammenfallen.

Der Identitätsforscher Keupp fragt zusammenfassend, was Subjekte für eine gelingende Lebensbewältigung benötigen: Zwei seiner Antworten sind hier auch für die Beschreibung von Übergangskompetenz relevant:

- Sie müssen ihre eigene Lebenserzählung finden, die für sie einen kohärenten Sinnzusammenhang stiftet.
- Sie müssen in einer Welt der universellen Grenzüberschreitungen ihr eigenes „boundarymanagement“ in Bezug auf Identität, Wertehorizont und Optionsvielfalt vornehmen.

Übergangskompetenz umfasst in Anlehnung an die vorhandenen Forschungsarbeiten und die Definition der Autorin drei Bereiche:

- 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-

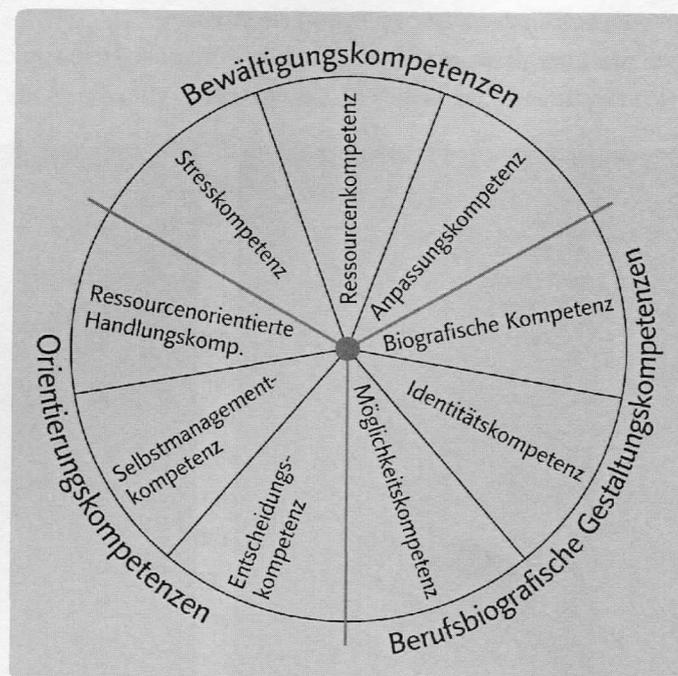
und Selbstmanagementprozessen so vorbereitet, dass das Individuum über eine ressourcen- und kompetenzorientierte Haltung wieder handlungsfähig wird.

### Übergangskompetenz ist eine erweiterte Form von Beschäftigungsfähigkeit

Beschäftigungsfähigkeit wird hier in Anlehnung an Lang-von Wins und Triebel als ein Bündel von Fähigkeiten verstanden, die es Personen ermöglichen, produktiv mit den sich wandelnden Bedingungen ihrer beruflichen Laufbahn umzugehen. (Lang-von Wins & Triebel 2006, S. 21). Hierbei sind Übergangskompetenzen allerdings nicht auf berufliche Übergänge beschränkt, sondern können genauso in privaten Lebenslaufübergängen erweitert oder neu erworben werden (s. Artikel 1).

Im Übergangskompetenzmodell der Autorin wurden bisherige Forschungsergebnisse integriert und für die Beratungsarbeit fruchtbar gemacht. Die Kompetenzabfolge im Kreis entspricht der phasierten Abfolge des Übergangsgeschehens. Zudem ist es im Sinne der Transitionen des Soziologen Welzers möglich, sich vorzustellen, dass mehrere Kreise ineinander greifen oder überblenden. Die Beratungsarbeit wird dann am jeweils sich in den Vordergrund schiebenden Übergang ansetzen und die parallel verlaufenden Übergänge in dem Maß berücksichtigen, wie sie zur Erhaltung oder Wiederherstellung der Handlungsfähigkeit der Person im Übergang herangezogen werden müssen.

### Übergangskompetenzmodell



Übergangskompetenzmodell mit Binnenkompetenzen, Nohl 2009

Die Übergangskompetenzen 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.

## Ein Blick auf die einzelnen Übergangskompetenzen

### Stresskompetenz

Stresskompetenz umfasst die Fähigkeit und Bereitschaft zum instrumentellen, kognitiven und palliativ-regenerativen Stressmanagement mit Hilfe eines großen und flexibel handhabbaren Coping-Reservoirs. Das Entwickeln einer stressresistenten Haltung wird gefördert durch das Eingehen von Commitments im Sinne von persönlicher und gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme, einem optimistischen Chancendenken und einem hohen Maß an Kontrollüberzeugung.

### Ressourcenkompetenz

Ressourcenkompetenz in Übergangsprozessen gilt als die Fähigkeit und Bereitschaft vorhandene psychische, soziale und materielle Ressourcen wahrzunehmen, zu analysieren, positiv zu bilanzieren und diese als auch in schwierigen und komplexen Situationen als verfügbar einzuschätzen, da von dieser Einschätzung wesentlich die Bewältigungskompetenz der Person abhängt. Weiter umfasst Ressourcenkompetenz die Fähigkeit, sich neue Ressourcen zu erschließen, diese zu erhalten, also einem Ressourcenverlust aktiv entgegenzuarbeiten und Ressourcen gezielt zu kumulieren.

### Anpassungskompetenz

Anpassungskompetenz ist die Bereitschaft und Fähigkeit zur aktiven Teilnahme am Erwerbsleben und damit die Übernahme der Verantwortung für die eigene employability. In der Übergangssituation wird im Rahmen der Anpassungskompetenz die Viabilität der subjektiven Deutungsmuster wieder hergestellt, als Voraussetzung zur Entwicklung gangbarer Lösungen. Die anpassungskompetente Person übt sich in Gelassenheit im Umgang mit Ambiguität und entwickelt eine resiliente Haltung und die Fähigkeit zu resilientem Handeln, bei dem die Außen- und Innenperspektive im Bewältigungsprozess optimal integriert wird.

### Biografische Kompetenz

Biografische Kompetenz ist die Bereitschaft und Fähigkeit, vergangene Erfahrungen zu reflektieren, sich mit den persönlich

aktuellen Bedürfnissen, Werten und Interessen auseinander zu setzen und auf dieser Basis Wünsche und Identitätsideen für die Zukunft zu entwickeln. Eine weitere Facette der biografischen Kompetenz ist die Fähigkeit, Sinn für das eigene Leben zu finden und/oder zu entwickeln und diesen Sinnaspekt auch emotional mit dem gesellschaftlich verfügbaren Sinnoptionen abzustimmen, was gerade im Hinblick auf die kreative Konstruktion der subjektiven Laufbahnidentität eine wesentliche Rolle spielt.

### Identitätskompetenz (salutogenetische Kompetenz)

Die Identitätskompetenz wird als Haltung und Fähigkeit verstanden, den Übergangsprozess, in dem sich die Person befindet als verstehbar, handhabbar und als persönlich sinnvoll anzunehmen und dementsprechend zu handeln. Dadurch entsteht das Kohärenzgefühl, das das Individuum zu situationsadäquatem, flexiblem Bewältigungshandeln veranlasst und befähigt. Das Individuum konstruiert und erfährt Stabilität im Wandel, indem es sich auf eine immer wieder neu als kohärent zu erfahrende Prozessidentität einlässt.

### Möglichkeitskompetenz (autogenetische Kompetenz)

Autogenetische Kompetenz beschreibt die Bereitschaft und Fähigkeit zur proaktiven Lebens- und Selbstgestaltung. Individuelle Kohärenzregeln werden aus der retrospektiven, aktuellen und prospektiven Betrachtung der Biografie abgeleitet und in der Konstruktion und Ausweitung der subjektiven Möglichkeitsräume angewendet. Dem Prozess der Selbstkonstruktion folgt die Selbstnarration, die die Nachhaltigkeit des neuen Identitätsentwurfs und die Integration in die Gesamtidentität gewährleistet.

### Entscheidungskompetenz

Entscheidungskompetenz ist die biografisch und autogenetisch orientierte Bereitschaft und Fähigkeit, Entscheidungsanforderungen wahrzunehmen und zu analysieren, Entscheidungskriterien zu entwickeln und dabei Selbstbestimmungschancen auszuloten. Über die sorgfältige Selektion, Strukturierung und Auswertung von Informationen und die Integration dieser Werte mit den Ergebnissen des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses werden Entscheidungsalternativen gewichtet und Entscheidungsstrategien erarbeitet, die zu fundierten, vigilanten und sozial integrierten (Laufbahn-)Entscheidungen führen.

### Selbstmanagementkompetenz

Selbstmanagementkompetenz ist die Bereitschaft und Fähigkeit übergeordnete Identitätsziele volitional in Identitätspro-

jekte zu verwandeln und mithilfe motivationaler, emotionaler und sozialer Zielbildungs- und Zielrealisierungsprozesse und der kognitiv orientierten Selbstführungskompetenz konkrete Handlungsziele zu entwickeln und dadurch selbstbestimmtes Handeln zu ermöglichen und einzuleiten.

### Ressourcenorientierte Handlungskompetenz

Eine übergangsbezogene ressourcenorientierte Handlungskompetenz integriert ein Handeln auf mehreren Ebenen:

- **Erstens** in der Vervollständigung, stetigen Ausdifferenzierung und Konkretisierung der eigenen „Übergangsplanungsbaustelle“ (Übersicht).
- **Zweitens** über die Gestaltung von Plänen für einzelne Handlungsbausteine, die die aktuellen und antizipierten Bedürfnisse der Person im Übergang befriedigen.
- **Drittens** müssen diese beiden Prozesse auf einer Metaebene immer wieder reflektiert, integriert und korrigiert werden, wobei das Feedback in Form von Informationen aus dem bereits eingeschlagenen Weg miteinbezogen werden muss.

### Übergangsprozess nach Bridges

Im Kompetenzmodell abgebildet ist ein Prozessmodell des Übergangsforschers William Bridges, der den Übergangsprozess schon sehr früh auf drei Phasen reduzierte. Gängige Changemanagement-Modelle arbeiten mit acht Phasen, die sich aber in Bridges Modell wiederfinden: Er zeigt auf, dass Übergänge etwa im Gegensatz zu technischen Prozessen nicht mit einem Beginn, sondern mit einem Ende starten.

**Die erste Phase (endings)** ist dadurch bestimmt, dass die Individuen von alten Rollen und Handlungsmustern getrennt werden und sich davon auch bewusst verabschieden. Das alte Bezugssystem wird gekappt, daraus entsteht ein Identitätseinbruch, dessen Tragweite von der persönlichen Bedeutsamkeit des Kontextes, von dem die Trennung erfolgt, abhängt. Der Verlust kann so tiefgehend sein, dass er Panik und Desorientierung auslöst. Diese Orientierungslosigkeit leitet über in die **zweite Phase, diese Phasen nennt er neutral zones**, in der die betroffene Person wie ein ruderloses Boot zwischen zwei Welten schwimmt. Nach außen hin wirkt diese Phase unproduktiv, wie ein Stillstand. Sie sollte aber gerade auch von den Übergängern als eine Art Moratorium angenommen werden, in der sich diese bewusst eine Auszeit vom Alltagsgeschehen nehmen. Es geht in dieser Zeit nicht darum, über Vergangenes zu grübeln oder Zukunft zu planen, sondern die eigene Person im Hier und Jetzt zu erfahren. Nach und nach blendet

diese Phase über in die **letzte Phase des Übergangs, die Phase der beginnings**: Neue Entwürfe eines Lebens danach beginnen sich zu formieren, erste Entscheidungen werden getroffen und die nächsten Schritte geplant.

Durch Bridges Arbeiten klärt sich der Blick auf das Übergangsgeschehen in zweierlei Hinsicht: Die Gliederung des Prozesses in drei Phasen scheint trivial, verweist aber dadurch auf die Vernachlässigung gerade der Phase der endings, die im beruflichen Kontext so gerne ausgeblendet wird. Fehlt diese Abschiedsarbeit gerade bei beruflichen Übergängen, sind die Übergänger nicht bereit für die zwei weiteren Phasen. Auch im beraterischen Kontext ist diese Erkenntnis, dass Altes erst losgelassen und verabschiedet werden muss, zwar nicht neu, aber in der beruflichen Beratung durch die eilige marktgesteuerte Orientierung auf das Neue schlichtweg vergessen worden.

### Weiterführende Literatur

Bridges, W. (1980): *Transitions: Making sense of life's changes*. New York

Bridges, W. (2003): *Managing transitions*, New York

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

Bußhoff, L. (2001): *Zum Konzept des beruflichen Übergang*, *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, vol. 1, pp. 59-76

Cedefop (Hg.) (2005): *Verbesserung der Politik und Systeme der lebensbegleitenden Bildungs- und Berufsberatung*.

Geißler, K. A. (2000): *Von der Wiege bis zur Bahre – Seminare, Seminare! Bedeutung, Ursachen und Tendenzen der (Weiter-)Bildungsexpansion*. München,

Herriger, N. (2006): *Empowerment in der sozialen Arbeit*. Stuttgart

Keupp, H. (2004a): *Beratung als Förderung von Identitätsarbeit in der Spätmoderne*. In: Nestmann, F.; Engel, F.; Sickendiek, U.: *Das Handbuch der Beratung*. Band 1, *Disziplinen und Zugänge*. Tübingen, S. 469-486

Keupp, H. (2004b): *Lebensübergänge als riskante Chance: Welches Identitätskapital brauchen Menschen mit Behinderungen?* In: Färber, H.; Lipps, W. S. T. (Hg.): *Lebens-Übergänge*. Tübingen,

Lang-von Wins, T.; Triebel, C. (2006): *Kompetenzorientierte Laufbahnberatung*. Heidelberg

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

Nohl, M. (2012): *Übergang coaching*, Paderborn

Schröder, H. (2003): *Riskante Chancen – vom Standardlebenslauf zum Selbst-Gestaltungsjahr „Persönlichkeit“*. In: QUEM: *Kompetenzentwicklung 2003: Technik – Gesundheit – Ökonomie*. Münster, New York, S. 243-277

Walther, A.; Weinhardt, M. (Hg.) (2013): *Beratung im Übergang. Zur sozialpädagogischen Herstellung von biografischer Reflexivität*, Weinheim und Basel

Welzer, H. (1993): *Transitionen: Zur Sozialpsychologie biographischer Wandlungsprozesse*. Tübingen