

Einleitung: Warum Förderung von Veränderungskompetenz?

»Das Ziel besteht darin, ...Menschen aktiv und produktiv zu befähigen, ihr Leben in die eigene Hand zu nehmen.«

Frei nach Yvonne M. Dolan (*1951)
Vertreterin Lösungsorientierter Kurzzeitberatung

Dieses Buch ist geschrieben für Professionals, die in ganz unterschiedlichen Kontexten und Funktionen mit Menschen in Veränderungssituationen arbeiten. Und die wissen wollen, wie sie Veränderungskompetenz fördern bzw. Menschen gewinnen können, sich offen, selbstverantwortlich und mit Vertrauen auf Veränderung einzulassen. Und mit Erfolg.

Unter »Veränderungskompetenz fördern« verstehe ich, Menschen zu befähigen, unterschiedlichsten Situationen auf eine Weise zu begegnen, hinter der sie selbst stehen und die positive Resultate ermöglicht.

Warum Förderung von Veränderungskompetenz? Und warum ein Buch für Professionals zu dieser Thematik? Folgende Überlegungen und Beobachtungen in der Arbeit mit Professionals veranlassten mich dazu:

Wenn Sie mit Menschen in Veränderungssituationen arbeiten, liegt der Fokus auf dem Fachlichen. Sie haben einen Fachauftrag. Es geht etwa darum, Mitarbeitende für eine Reorganisation zu gewinnen, stellensuchende Personen in die Lage zu setzen, einen neuen Job zu finden, Herzpatienten in gesunden Lebensstil einzuführen oder Klienten effektive Schritte zum Abbau von Schulden umsetzen zu lassen. Auch wenn Sie in einem weiteren Sinn mit Menschen in Veränderungssituationen zu tun haben, etwa als Makler oder Architekt ein Paar beim Wechsel in eine andere Wohnform begleiten, liegt der Fokus darauf, dass andere von Ihrem Fachwissen profitieren und dieses Wissen in ihre Situation übertragen können.

Zugleich ist entscheidend, ob Ihr Fachwissen ankommt. Dies hängt wesentlich davon ab, wie diese Menschen ihrer Situation begegnen. Hier kommt die Thematik von Veränderungskompetenz ins Spiel. Die beste Fachkompetenz kann nicht greifen, wenn Menschen Sicht-, Denk- und Verhaltensweisen pflegen, die produktiven Umgang mit einer Situation beeinträchtigen. Wenn ein Mitarbeiter jede Neuerung ablehnt, hilft die Fachkompetenz einer Führungsperson nicht weiter. Wenn ein Arbeitsintegrationsprofessional einer stellensuchenden Kundin Wege aufzeigt und diese bei jedem sagt »Das geht in meiner Situation nicht«, werden weitere Vorschläge kaum weiterführen. Wenn ein Physiotherapeut einen Herzpatienten für ein Fitnesstraining gewinnen will, dieser aber nicht dahintersteht, ist die Chance groß, dass das Training abgebrochen wird. Wenn eine Juristin die Mediation in einem Scheidungsprozess übernimmt, aber die Ex-Partnerin dabeibleibt, Opfer zu sein, hört jeder

produktive Prozess auf. Wenn ein Lehrer die Talente eines Jugendlichen sieht und fördern will, sich dieser aber wenig zutraut, sind Erfolgserlebnisse gefährdet. Wenn eine Person nach einer Krankheitsdiagnose keinen Lebenssinn mehr sieht, werden realistische Therapiemöglichkeiten beeinträchtigt. In solchen Situationen ist es entscheidend, zu wissen, wie Veränderungskompetenz gezielt stimuliert werden kann. Doch auch bei Menschen, die von sich aus produktiv mit Veränderung umgehen, können Sie mit entsprechendem Know-how Vorhandenes stärken und befähigen, Ressourcen bewusster zu nutzen.

Fachbezogene Arbeit und Förderung von Veränderungskompetenz gehen fließend ineinander über und verstärken einander. Wenn Sie fachlich top arbeiten, erhöht sich die Chance, dass Menschen gut mit Situationen umgehen. Wenn Sie Veränderungskompetenz fördern, erhöht sich die Chance, dass Ihr Fachwissen greifen kann.

Mit diesem Buch möchte ich Ihnen – als Ergänzung zu Ihrer fach-/kontextspezifischen Kompetenz – Wissen und praktische Anregungen vermitteln, wie Sie Veränderungskompetenz stimulieren können. Der Fokus liegt nicht auf spezifischen Kontexten oder Umständen wie Veränderung am Arbeitsplatz, Karrieregestaltung, Änderung des Lebensstils, Umgang mit einer Krankheit, Bewältigung einer Partnerschaftskrise oder dem Wunsch, das Leben befriedigender zu gestalten. Der Fokus liegt darauf, wie Menschen in solchen Situationen angeregt werden können, Haltungen und Verhaltensweisen zu pflegen bzw. zu entwickeln, die sie vorwärtskommen lassen.

In Teil I geht es um die Frage »Was führt im Umgang mit Veränderung vorwärts?« Was ist im Umgang mit Veränderung essenziell und warum? Hier wird die konzeptuell-theoretische Basis gelegt, die ermöglicht, Veränderungskompetenz zu fördern. Dazu werde ich Ihnen den Veränderungskreis © vorstellen, mein Konzept zu den drei Schlüsseldimensionen erfolgreichen Umgangs mit Veränderung. Im Sinne eines »reduce to the max« habe ich darin Faktoren, die im Umgang mit Veränderung entscheidend sind, gebündelt. Mit Bezügen zu neueren psychologischen und neurobiologischen Ansätzen stelle ich den Veränderungskreis in einen breiteren Rahmen; dies ermöglicht ein vertieftes Verständnis der Relevanz der drei Schlüsseldimensionen. Ziel von Teil I ist es, dass Sie mit dem Veränderungskreis einen konzeptuellen, theoretisch reflektierten Orientierungsrahmen erhalten, der Sie in die Lage setzt, der Vielfalt individueller Situationen, Haltungen und Verhaltensweisen offen zu begegnen und zugleich rasch auf das in einer konkreten Situation Wesentliche zu fokussieren.

In Teil II geht es um die Frage »Wie kann Veränderungskompetenz gefördert werden?« Sie werden wissen wollen, wie Sie in Orientierung am Veränderungskreis in Ihrem Kontext Veränderungskompetenz fördern können. Da die Schlüsseldimensionen erfolgreichen Umgangs mit Veränderung universal sind, lässt sich der Veränderungskreis flexibel in ganz unterschiedliche Kontexte übertragen – ohne bewährte Konzepte oder vorgegebene Prozeduren über Bord werfen zu müssen. Sie können den Veränderungskreis implizit als inneren Bezugsrahmen und explizit als gemeinsames Arbeitsinstrument einsetzen. Dies sowohl in längeren Prozessen als auch in Situationen, in denen Sie eine Person nur einmal sehen. Der Veränderungskreis lässt

sich in verschiedene Settings übertragen: In die klassische 1:1 Beratung ebenso wie in ein Case Management, wo Sie in einem interdisziplinären Team mit einer Person z. B. nach einem Unfall gesundheitliche, berufliche und finanzielle Strategien entwickeln. Der Veränderungskreis bewährt sich auch bei Führungspersonen, die die Veränderungskompetenz ihrer Mitarbeitenden stimulieren bzw. Veränderungskompetenz in ihrer Organisationskultur verankern wollen, weil sie wissen, dass dies auch für den Erfolg der Organisation essenziell ist. Ziel von Teil II ist es, dass Sie wissen, wie Sie Veränderungskompetenz in Orientierung am Veränderungskreis kompetent und effektiv fördern können. So können Ihr Fachwissen optimal zum Tragen kommen und Prozesse erfolgreich verlaufen.

In Teil III geht es um die Frage »Wie vorgehen bei Stolpersteinen?« Wer täglich mit Menschen arbeitet, weiß, dass produktiver Umgang mit Veränderung oft nicht ohne Weiteres gelingt. Es kann Schwierigkeiten geben. Reale Schwierigkeiten. Es ist anspruchsvoll, sich als Parkinsonpatient auf ein Leben mit dieser Krankheit einzustellen. Es ist nicht einfach, als 50+er eine Stelle zu finden. Die größte Schwierigkeit ist es jedoch oft, dass Menschen auf Denk- und Verhaltensmuster zurückgreifen, die verhindern, sich produktiv auf Neues einzulassen: Sie sind in Stress kaum ansprechbar. Sie verharren im Vertrauten. Sie bleiben mental hängen bei dem, was war oder machen sich Sorgen über das, was kommt. Sie sind mutlos oder stürzen sich ins Abenteuer. Sie fühlen sich als Opfer von Umständen oder erwarten Lösungen von anderen. Sie sehen den Sinn nicht ein, Veränderung anzugehen, tun sich schwer damit, Verantwortung zu übernehmen, trauen sich Schritte nicht zu oder verstricken sich in Entscheidungsblockaden. Sie haben wenig Zugang zu sich selbst und wissen beim besten Willen nicht, was sie wollen und können. Sie pflegen Wunschdenken oder sind neidisch auf andere, die es scheinbar besser haben. Anhand ausgewählter Situationen möchte ich Ihnen zeigen, wie Sie dann vorgehen können. Ziel von Teil III ist es, dass Sie Stolpersteine im Umgang mit Veränderung auf natürliche, pragmatische Weise einbeziehen und deren Beseitigung anregen können – im Wissen darum, dass sich dies nicht erzwingen lässt.

Mit diesem Buch möchte ich Ihnen nicht einfach ein weiteres Modell oder methodisches Instrument an die Hand geben. Ich verstehe den Veränderungskreis als universalen Orientierungsrahmen, der hilft, Wesentliches im Umgang mit Veränderung rasch zu erkennen und entsprechend zu intervenieren und der dabei sehr flexibel in bestehende Konzepte und Vorgehensweisen integriert werden kann. Ich lade Sie daher ein, Bezüge herzustellen zu Ihren eigenen Konzepten, Vorgehensweisen, Prämissen, Haltungen und Ihren ganz eigenen Weg zu finden, wie Sie das Gelesene in Ihre Arbeit integrieren wollen und können. Sie können die gezielte Förderung von Veränderungskompetenz umso glaubhafter und effektiver in Ihre Arbeit integrieren, je mehr Ihr eigener Zugang zum Thema »Umgang mit Veränderung«, Ihr Menschenbild und Rollenverständnis dies zulassen. Daher gewichte ich diesen Aspekt insbesondere in Teil II. Wo der Veränderungskreis nicht auf ein methodisches Instrument reduziert, sondern sozusagen gelebt wird, kann er am besten dazu beitragen, dass es zu Erfolgserlebnissen kommt.

In diesem Buch werden Praxiserfahrung mit theoretischer Reflexion und wissenschaftlichen Einsichten verknüpft.

Seit 1995 begleite ich Menschen in eingreifenden Veränderungssituationen. Geprägt haben mich die ersten zehn Jahre, während derer ich zwei Arbeitsintegrationsfirmen aufgebaut, geführt und in dieser Funktion ca. 400 Menschen bei der Stellensuche begleitet habe. Auftrag war es, diese Menschen innerhalb eines halben Jahres in den Arbeitsmarkt zurückfinden zu lassen. In einem solchen Zeitrahmen muss man rasch auf Wesentliches fokussieren. Fasziniert von dieser Arbeit und motiviert, mich auch wissenschaftlich damit zu beschäftigen, wie ich diese Menschen effizient und erfolgreich begleiten konnte, entwickelte ich im Rahmen meiner Dissertation ein Modell Lösungsorientierter Kurzberatung für Menschen in beruflichen Übergängen (Tobler, 2004). Ich habe mich dazu intensiv mit Psychologischer Arbeitslosigkeitsforschung, Ansätzen Lösungsorientierter Kurzberatung in der Tradition Steve de Shazers und Konzeptionen von Hoffnung als Ausdruck positiver Erwartungshaltung auseinandergesetzt. Das ist die wissenschaftliche Basis meiner Arbeit.

Immer mehr begann mich zu interessieren, was im *Kern* im Umgang mit Veränderung vorwärtsführt und wie dies in der Begleitung von Menschen angeregt werden kann. Beobachtungen in der Praxis, dass es Menschen gibt, die in sehr schwierigen Umständen den »Dreh« finden, während andere in überschaubaren Situationen ins Schleudern geraten, haben mich dazu veranlasst. So entwickelte ich auf der Grundlage meiner Praxiserfahrungen und meiner Dissertation den Veränderungskreis, mein Konzept zu den drei Schlüsseldimensionen erfolgreichen Umgangs mit Veränderung (Tobler, 2019b). Auf dieser Basis arbeite ich seither in eigener Firma als Referentin und Beraterin mit Organisationen, Führungspersonen und Professionals zusammen, deren Kunden oder Mitarbeitende Veränderungssituationen angehen wollen oder müssen.

In diesem Buch steht der Veränderungskreis zentral. Ich möchte Ihnen damit einen in der Praxis entstandenen und bewährten Orientierungsrahmen in die Hand geben, der in die Lage setzt, rasch auf Wesentliches zu fokussieren, wenn es um Umgang mit Veränderung geht. Zugleich verknüpfe ich den Veränderungskreis mit psychologischen und neurobiologischen Ansätzen und Erkenntnissen, die mir zur Zeit dessen Entstehung noch nicht bekannt waren oder noch nicht existierten. Sie vermitteln wichtige Einsichten insbesondere zu Entstehen und Veränderbarkeit von Haltung und Verhalten, einem Kernthema in Veränderungssituationen und auch »roter Faden« im Veränderungskreis. Sie ermöglichen ein vertieftes Verständnis, was im Umgang mit Veränderung vorwärtsführt, und untermauern zugleich die Relevanz des Veränderungskreises.

Mit diesem Buch möchte ich mein Wissen und meine Erfahrung mit Ihnen teilen, sodass Sie Ihre eigenen Konzepte und Vorgehensweisen bei Bedarf erweitern und optimieren können.

Dies ist verbunden mit Dank an alle, die zur Entstehung dieses Buches beigetragen haben. Ich danke allen Professionals, die mich teilhaben lassen an ihren Erfahrungen, Fragen und Erfolgen: Sie inspirieren und motivieren mich. Ich danke allen Menschen, die den Mut haben, Schwieriges zu meistern: Anonymisierte Beispiele in diesem Buch ermutigen andere. Ich danke Herrn Weigert, Frau Grupp, Frau Kastl und Frau Pervanidis vom Kohlhammer Verlag: Sie haben stimuliert und ermöglicht,

dass es zu diesem Buch gekommen ist. Und erneut danke ich meinem Mann, Bert Wenkenbach: Du inspirierst und ermutigst mich jeden Tag.

Es freut mich, wenn Sie die gezielte Förderung von Veränderungskompetenz in Ihre Arbeit integrieren und erfahren, dass dies zu win-win-win Situationen führt: Ihre Kunden oder Mitarbeitenden erfahren, dass sie selbst zum positiven Verlauf von Situationen beitragen können, ihre Selbstwirksamkeit wird gestärkt. Sie selbst können Ihren Fachauftrag effektiver – *und* befriedigender! – erfüllen. Und: Energie, Zeit und Geld werden effizient eingesetzt. Jeder Mensch, der lernt, produktiv mit Veränderung umzugehen, ist ein Gewinn. Für alle.

Viel Lesevergnügen!

Teil I: Was führt im Umgang mit Veränderung vorwärts?

*»Das Gesetz des Schwimmens wurde nicht entdeckt
durch die Betrachtung sinkender Dinge,
sondern durch die Betrachtung von Dingen,
die auf natürliche Weise schwimmen sowie durch die Frage,
warum sie dazu in der Lage sind.«*

Thomas Troward (1847-1916)
Englischer Richter, Philosoph, Maler

Um Veränderungskompetenz fördern zu können, ist es wichtig, zu wissen, was im Umgang mit Veränderung vorwärtsführt. Das ist Inhalt von Teil I.

Ein Blick in die Praxis erinnert daran, dass Menschen Veränderung sehr unterschiedlich begegnen. Veränderungskompetenz kann nur effektiv gefördert werden, wenn angesetzt wird bei dem, was in einer individuellen Situation spielt. Um sich nicht in der Vielfalt zu verlieren, ist es zugleich wichtig, zu wissen, worauf es im Umgang mit Veränderung im Kern ankommt. Dazu stelle ich Ihnen den konzeptuell-theoretischen Rahmen dieses Buches vor und fokussiere anschließend auf den Veränderungskreis, mein Konzept zu den Schlüsseldimensionen erfolgreichen Umgangs mit Veränderung.

Ziel von Teil I ist es, dass Sie mit dem Veränderungskreis einen theoretisch fundierten konzeptuellen Orientierungsrahmen für die Förderung von Veränderungskompetenz erhalten, der offen genug ist, um Vielfalt und Unterschieden individuellen Umgangs mit Veränderung Rechnung zu tragen und der zugleich ermöglicht, rasch auf das zu fokussieren, was in einer individuellen Situation vorwärtsführt.

Vielleicht wollen Sie sich vor Beginn der Lektüre Ihre eigenen Beobachtungen, Erfahrungen, Annahmen, evtl. auch offenen Fragen vergegenwärtigen, wenn es darum geht, was im Umgang mit Veränderung vorwärtsführt (► Kasten 1).

Kasten 1

**Was führt im Umgang mit Veränderung vorwärts?
Reflexion des eigenen Zugangs**

Vergegenwärtigen Sie sich Ihren Arbeitsalltag:

- Wenn es einen einzigen Erfolgsfaktor gäbe, der Menschen auszeichnet, die Veränderungssituationen erfolgreich meistern: Welcher ist das?
- Wenn es einen einzigen Stolperstein im Umgang mit Veränderung gäbe, der Prozesse garantiert ins Stocken bringt: Welcher ist das?
- Wenn es darum geht, was im Umgang mit Veränderung vorwärtsführt: Welche Fragen wollen Sie mit der Lektüre von Teil I für sich klären?

1 Ein Blick in die Praxis: Wie begegnen Menschen Veränderung?

*»Wenn der Wind der Veränderung weht,
bauen die einen Mauern,
die anderen Windmühlen.«*

Chinesisches Sprichwort

Einige Beispiele aus meinem Praxisalltag veranschaulichen Vielfalt und Unterschiedlichkeit individueller Situationen und Strategien im Umgang mit Veränderung (► Kasten 2).

Kasten 2

Wie Menschen Veränderung begegnen – Beispiele

- Frau Ast, Akademikerin, hat innerhalb relativ kurzer Zeit mehrmals die Arbeitsstelle verloren. Sie ist talentiert und frustriert. Sie ist überzeugt, wiederholt Opfer von Mobbing zu sein.
- Eine junge Tamilin erhält bei der Stellensuche Absage um Absage. Sie geht realistisch und gut vor. Sie bleibt dran und sie bleibt fröhlich. Auf meine Frage, wie sie es schaffe, so fröhlich zu bleiben, antwortet sie: »Ich hoffe einfach, etwas wird kommen.«
- Herr Peter, Parkinsonpatient, musste aufgrund der Krankheit seine Karriere aufgeben. Er begann auf sein Hobby Naturphotographie zu fokussieren und dieses zu professionalisieren. Er ist heute viel unterwegs. Er sagt: »Für mich gehen immer wieder Türen auf.«
- Herr Rieder, ebenfalls Parkinsonpatient, sagt: »Mit Parkinson bin ich ein Krüppel. Das Leben macht keinen Sinn mehr.«
- Frau Müller, Pflegedienstleitende in einer Klinik, klagt: »Wir haben jedes Jahr Arzttrache. Jedes Mal muss alles wieder auf den Kopf gestellt werden. Ich habe die Nase voll.«
- Frau Geiser, in deren Firma viel reorganisiert wird, fragt: »Wie kann ich reale Probleme ansprechen – ohne dass das als Kritik aufgefasst wird?«

Solche Praxissituationen sowie theoretische Reflexion haben mich im Hinblick auf die Arbeit mit Menschen in Veränderungssituationen zu drei Prämissen veranlasst (► Kasten 3).

Kasten 3

Was führt im Umgang mit Veränderung vorwärts?

Prämissen

1. Jeder Mensch begegnet Veränderung anders. Dies erfordert eine offene und differenzierte Wahrnehmung.
2. Nicht Umstände sind entscheidend, sondern wie Umständen begegnet wird. Haltung und Verhalten sind einzubeziehen.
3. Was im Umgang mit Veränderung vorwärtsführt, ist universal. Entscheidend sind drei Dimensionen (Veränderungskreis).

Prämisse 1: Jeder Mensch begegnet Veränderung anders. Dies erfordert eine offene und differenzierte Wahrnehmung

Obige Beispiele veranschaulichen die Vielfalt individueller Situationen, Haltungen und Verhaltensweisen. Während die eine stellenlose Person hängen bleibt bei der Überzeugung, Opfer von Mobbing zu sein, holt die andere aus einer optimistischen Grundhaltung Energie zum Dranbleiben. Während die eine Person bei der Konfrontation mit der Diagnose Parkinson auf neue Möglichkeiten fokussiert, kommt die andere nicht darüber hinweg. Während sich die eine Person über dauernde Veränderung am Arbeitsplatz ärgert, sucht eine andere Person Wege, reale Probleme zu benennen.

Die Beispiele erinnern: Eine vergleichbare Ausgangslage kann völlig unterschiedlich wahrgenommen werden. Und: Veränderung ist kein für jeden Menschen gleicher Stressor. Die Beispiele der jungen Taminin sowie Herrn Peters, des Parkinsonpatienten, machen deutlich, dass es Menschen gibt, die auch eingreifenden Veränderungen mit Zuversicht und Initiative begegnen. Im Hinblick auf die Arbeit mit Menschen in Veränderungssituationen heißt dies, vorsichtig zu sein mit Vorannahmen und unbeabsichtigter Pathologisierung.

Veränderungskompetenz kann nur gefördert werden, wenn möglichst präzise bei dem angesetzt wird, was in einer individuellen Situation mitspielt. Das erfordert eine offene und differenzierte Wahrnehmung: Wie begegnet *dieser* Mensch *dieser* spezifischen Situation? Und was bewirkt dies? Dies ist weniger selbstverständlich als es scheint. Einerseits wird in verschiedenen Forschungsansätzen mit Verlaufskurven und Phasenmodellen potentiell suggeriert, dass Veränderungsprozesse ähnlich erfahren und durchlaufen werden. Andererseits lassen einseitige Problem- bzw. Lösungsorientierung in Forschung und Praxis schnell einmal vergessen, erst zu explorieren, wie *diese* Person *dieser* spezifischen Situation begegnet. Entweder wird von vornherein darauf fokussiert, was Menschen in Veränderungssituationen belastet. So gerät leicht aus dem Blick, was sie befähigt, Schwieriges zu meistern.¹ Oder es wird

1 Dies war etwa in der Psychologischen Arbeitslosigkeitsforschung, mit der ich mich im Rahmen meiner Dissertation beschäftigte, lange der Fall. Bei einer unüberschaubaren Flut von Erkenntnissen, was Menschen in der Arbeitslosigkeit alles belastet, gab es kaum Untersuchungen zur essenziellen Frage, was hilfreich ist. Ähnliches gilt für Beratungs- und Therapieansätze.

mit bester Absicht sofort auf Lösungen und Ressourcen fokussiert. Dabei geraten reale Probleme und Schwierigkeiten schnell einmal aus dem Blick und Menschen in Stress, die es nicht schaffen, die erwünschte Lösungsperspektive einzunehmen.² Schließlich kommt ein weiterer Faktor hinzu, der es oft erschwert, vor jeder Intervention erst ein genaues Bild zu bekommen, wie eine Person einer Situation begegnet: Kontextuelle Zielvorgaben, beschränkte zeitliche bzw. finanzielle Ressourcen, festgelegte Prozeduren und inhaltlich-fachbezogene Schwerpunkte.

Prämisse 2: Nicht Umstände sind entscheidend, sondern wie Umständen begegnet wird. Haltung und Verhalten sind einzubeziehen

Erfahrungen in der Praxis zeigen, dass Umstände sekundär sind. Es gibt Menschen, die in extrem schwierigen Umständen Regie übernehmen, mutig Schritte wagen, über sich selbst hinauswachsen und ganz Erstaunliches bewirken. Ich denke etwa an Menschen, die nach einer Krankheitsdiagnose vehement Prioritäten neu setzen, sich für Lebensqualität einsetzen, ihr Leben gestalten. Oder an Menschen, die mit sehr schlechten beruflichen Voraussetzungen den »Dreh« und eine gute neue Arbeitsstelle finden. Zugleich gibt es Menschen, die trotz überschaubaren bzw. förderlichen Umständen ins Schleudern geraten. Ich denke etwa an Menschen, die nach einer Kündigung trotz lückenlosem Lebenslauf, solider Ausbildung, relevanter Praxis und guten arbeitsmarktlichen Chancen nicht über Geschehenes hinwegkommen und in Negativspiralen geraten.

Es liegt in der Natur von Veränderungssituationen, dass auf Umstände fokussiert wird. Das ist auch wichtig, schließlich muss man wissen, was los ist. Nur: Es sind nicht die Umstände, die bestimmen, wie wir einer Situation begegnen. Es sind unser Aufmerksamkeitsfokus, unsere Haltung, der Rückgriff auf bestimmte Überzeugungen und Verhaltensweisen. Daher ist es essenziell, Haltung und Verhalten einzubeziehen. Wenn Frau Ast darauf fokussiert bleibt, Opfer von Mobbing zu sein, wird sie ihren Blick kaum auf Ressourcen richten können, die ihr helfen, eine neue Stelle zu finden. Das mag einleuchten – und doch wird diesem Faktor häufig zu wenig Rechnung getragen.

2 In den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts oft noch belächelt, sind lösungs- und ressourcenorientierte Ansätze in Forschung, Beratung und Therapie inzwischen en vogue. Leider sind sie teilweise oberflächlich rezipiert bzw. werden auf »methodische Trickkisten« reduziert; es wird versucht, mit einfachen »Patentrezepten« Menschen rasch zu positiven Einstellungen und erfolgreichem Handeln zu bewegen. Demgegenüber basiert ein Ansatz wie der Steve de Shazers – dessen Arbeit mich bis heute inspiriert –, einem der wichtigen Begründer und Vertreter Lösungsorientierter Ansätze in Psychotherapie und Beratung, auf fundierter Auseinandersetzung mit Wirkfaktoren erfolgreicher Beratungsprozesse sowie auf einem zutiefst und echt positiven Menschenbild, in dem reale Schwierigkeiten nicht ausgeblendet werden.

Prämisse 3: Was im Umgang mit Veränderung vorwärtsführt, ist universal. Entscheidend sind drei Dimensionen.

Wenn Vielfalt und Unterschieden sowie Haltung und Verhalten Rechnung getragen wird, ist eine wichtige Basis gelegt, um Veränderungskompetenz fördern zu können. Doch es bleibt die Frage: Und was genau führt vorwärts? Worauf kommt es im Kern an?

Aufgrund von Praxisbeobachtungen und theoretischer Reflexion bin ich zum Schluss gekommen, dass das, was im Umgang mit Veränderung im Kern vorwärtsführt, universal ist. Egal, ob es sich um berufliche, private oder gesundheitliche Veränderung handelt, ob Veränderung erwünscht oder erzwungen ist, immer sind drei Dimensionen essenziell: Bereitschaft, genau hinzuschauen (Dimension bewusster und förderlicher Wahrnehmung), Entschlossenheit und Mut, vorwärts zu gehen (Dimension selbstverantwortlichen Handelns) und Vertrauen, »anzukommen« (Dimension positiver Erwartungshaltung). In jeder Veränderungssituation ist es entscheidend, Klarheit zu gewinnen, (neue) Perspektiven zu entwickeln, für die man sich einsetzen will und kann sowie das Vertrauen aufzubauen, positive Resultate erzielen zu können. Die Kunst und Arbeit liegen darin, das, was universal ist, in die individuelle Situation zu übertragen: Was heißt dies *hier*? Wo ist *hier* anzusetzen?

Auf dieser Basis entwickelte ich den Veränderungskreis, der zugleich konzeptioneller Rahmen dieses Buches ist.