

# Übergänge – Wegbereiter in einer Zeit des Wandels?

Übergänge gab es schon immer: Übergänge im Lebenslauf, „normale“ Statuspassagen, aber auch Lebensbrüche (life-events) und Umbrüche, die durch äußere Anlässe angestoßen wurden, oder es wurde einfach innerlich Zeit für einen Neubeginn. Die Frequenz, Komplexität und lebensgeschichtliche Relevanz von Übergängen hat sich allerdings in den letzten zwei Jahrzehnten deutlich erhöht, Auslöser sind vieldiskutierte Aspekte der Postmoderne wie die Globalisierung mit neuen Mobilitätsanforderungen, das Abdanken des Lebensberufs, die Finanzkrise mit neuerlichen Entlassungen, permanente Umstrukturierungsprozesse, aber auch neue Selbstverwirklichungsansprüche oder ein neues Denken der Work-Life-Balance.

Die in früheren Forschungsarbeiten anzutreffende Unterscheidung zwischen normativen, selbst initiierten Übergängen und life-events lässt sich nicht mehr aufrechterhalten. Inzwischen werden normative Übergänge überlagert von gesellschaftlich hervorgerufenen Anpassungsübergängen, diese wiederum von selbst veranlassten beruflichen Veränderungsprozessen oder äußeren Geschehnissen, auf die das Individuum wenig oder gar keinen Einfluss hat, wie beispielsweise den Fall der Mauer oder ein Zugangsglück.

Zu der eben genannten Überblendung verschiedener Übergangsauslöser kommt, dass berufliche Übergänge nur noch selten in Reinform auftreten, meist werden sie begleitet und überlagert von Übergangsprozessen im Privatleben. Ein neuer Job bringt beispielsweise andere Mobilitätsanforderungen mit sich, Arbeitslosigkeit kann Partnerschaftsprobleme verstärken, der erste finanziell abgesicherte Arbeitsplatz geht häufig mit einer Familiengründung einher etc. So zeigt sich, dass auch die Trennung zwischen beruflichen und privaten Übergängen unscharf und diffus ist.

Was bleibt, ist die Struktur des Übergangsgeschehens, die – wenn man sie

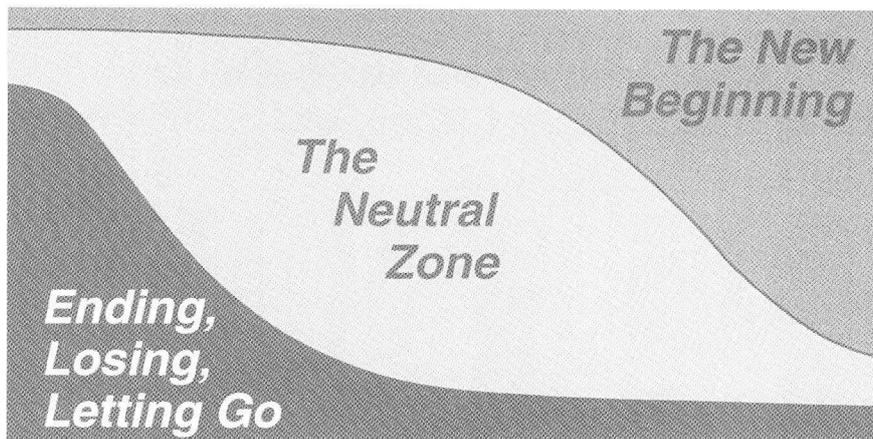
kennt und bei der Bewältigung berücksichtigt – durchaus hilfreich sein kann. So ist es sinnvoll, das eigene Übergangswissen aufzupolieren, sich auch mit den unliebsamen Aspekten dieses Geschehens auseinander zu setzen, um den eigenen nächsten Übergang gut zu bewältigen und gerüstet zu sein für die unter Garantie eintretenden Übergänge der kommenden Monate und Jahre.

## Veränderung oder Übergang?

Ein Blick auf den Unterschied zwischen Veränderung und Übergang erklärt, warum Übergänge in unserem gesellschaftlichen oder wirtschaftlichen System oft nur rudimentär und lückenhaft und damit nicht dauerhaft bewältigt werden. Veränderung ist situationsgebunden. Es gibt die Situation vor der Veränderung, den Ist-Zustand und die Situation danach, das Neue, Erstrebenswerte, den Soll-Zustand. Als Übergang wird nun das psychologische Geschehen bezeichnet, das die Innensicht dieser äußeren Situationsänderung darstellt. Dieser Prozess lässt sich allerdings nicht nur in zwei Phasen, das Vorher und Nachher, sondern in drei Phasen gliedern. Wie diese ineinander greifen, veranschaulicht die Grafik.

## Der Übergangsprozess

Der Übergangsprozess beginnt nicht mit einem Anfang, sondern mit einem Ende, einem Abschied. Die Person im Übergang muss das Alte loslassen, alte Verhaltensmuster und Identifikationen ablegen und sich verabschieden von einem Stück bewährter Identität. Dann beginnt die Zwischenphase, die, wenn nur die Situation der Veränderung fokussiert wird, gar nicht sichtbar ist, aber die wichtigste Phase im Übergangsgeschehen darstellt. Dies ist die Phase des „Nicht mehr“ und „Noch nicht“, ein seltsam diffuser Schwebezustand, der mit einer gehörigen Por-



Grafik 1: Bridges, 2002, S. 5

tion emotionaler Verunsicherung, hohen Einbußen im Bereich der Selbstwirksamkeit und meist einer komplett vernebelten Sicht des jenseitigen Ufers einhergeht. Hier finden je nach persönlicher Bedeutsamkeit des Übergangsgeschehens erhebliche Umstrukturierungsprozesse auf der Ebene der Identität statt. Akzeptiert die Person im Übergang diese Phase ohne in vorschnelle vermeintlich einfache Lösungsansätze zu fliehen, hält sie den Prozess aus und durch, dann beginnt sich langsam das Neue zu formieren. Der Übergangsprozess gleicht so einem kreativen Prozess: Nach einer ausgeprägten Phase der Inkubation, der Reifezeit, entsteht ein tragfähiger Neuentwurf, der dann behutsam in die Identität integriert und in ersten Schritten gelebt wird (siehe Grafik oben)

Wer ausschließlich Veränderungen managt, vernachlässigt in den meisten Fällen die erste und die zweite Phase des Übergangsprozesses. Abschiede, Rituale sind nicht gern gesehen, denn sie würdigen ja das Alte, möchte man nun doch auf das Neue als das Beste und Erstrebenswerte abzielen. Das Alte war gestern und ist oft nicht mehr von Interesse.

### Kohärenz im Übergang

Hier kommt das derzeit viel zitierte Schlagwort der Kohärenz ins Spiel. Der Mensch braucht einen inneren Zusammenhang, dass er nicht driftet (Sennett) und seiner selbst unsicher wird. Das Verständnis von Kohärenz, das von Antonovsky in seiner Salutogenese, später auch von Höfer ausgearbeitet wurde, erklärt, wie Personen in schwierigen Situationen, die massive Anforderungen an

die Persönlichkeit stellen, gesund bleiben.

Der Mensch im Übergang muss verstehen, was mit ihm geschieht, die inneren und äußeren Reize müssen kognitiv und emotional verarbeitbar bleiben. Das weist auf den zweiten Faktor, die Handhabbarkeit. Ein guter Abschied gibt das Selbstbewusstsein und die positive Einstellung, dass das Neue zu bewältigen ist und ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen, dem Neuen zu begegnen. Der dritte Aspekt der Kohärenz, den Antonovsky für den wichtigsten hält, ist das Gefühl, dass das Geschehnis Sinn macht und das Leben bzw. die Herausforderung es wert ist, Energie und Engagement zu investieren und sich einer Sache zu verpflichten (vgl. Antonovsky 1990, S. 33f).

Wieviel Widerstand gegenüber Veränderungsprozessen könnte abgebaut werden, würden diese drei Aspekte geachtet und den Menschen im Übergang die Möglichkeit gegeben, sich diese Haltung anzueignen.

Das Kohärenzgefühl ist nun kein eigener Copingstil, aber er gibt den Personen die innere Freiheit, adäquate Copingstrategien auszuwählen und situationsgemäß zu kombinieren.

Höfer verknüpft das Modell der Salutogenese mit einem Identitätsentwicklungsmodell und zeigt, wie nahe beieinander Kohärenz und Identität liegen. Identität versteht er als Quelle des Kohärenzgefühls, als Ort, an dem „hochkomplexe Verdichtungsprozesse vielfältiger alltäglicher Erfahrungen“ stattfinden. Hier wird bewertet, wie eine Person die Anforderungen des Alltags bewältigen kann (vgl. Höfer 2002, S. 57).

Selbst positive Übergänge wie die Geburt eines Kindes oder ein langersehnter

neuer Job gehen mit Verunsicherungen, spontanen Verlustgefühlen und Einbrüchen im eigenen Kompetenzerleben einher, so dass man gut daran tut, sich bewusst vom Alten zu verabschieden und so differenziert wie möglich auf das Neue vorzubereiten.

### Der Abschied

Selten wird eine Person kognitiv feststellen, dass sie sich in einem Übergang befindet. Allerdings werden am Anfang eines Übergangs vermehrt Zustände wahrgenommen, die mit Trauer, ungeplanter Verunsicherung, Haltlosigkeit oder latenter Unzufriedenheit zu tun haben. Wenn ein Mensch in die erste Phase eines Übergangs eintritt, empfindet er die ganze Ambivalenz in der Gefühlspalette zwischen Abschied und Neubeginn. Nichts fällt Menschen so schwer, wie Gewohntes, das ja meistens noch „funktioniert“, freiwillig loszulassen. Und die wenigsten Menschen lassen das Alte los, wenn sich nicht bereits eine Perspektive für das Neue auftut. So ist die erste Phase generell 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 gar Panik und völlige Desorientierung auslöst und damit der Übergang zur Krise wird.

Am Anfang eines Übergangs kann es vermehrt zu Überreaktionen kommen. Aus den Tiefen der Psyche tauchen in aktuellen Übergangssituationen nicht selten unbearbeitete oder missglückte Übergänge aus der Vergangenheit auf, die dann, ohne dass den Personen das bewusst ist, die emotionalen Reaktionen auf den aktuellen Übergang verstärken. Alte Verluste, die nie betrauert wurden, können explosiv zu Tage treten, sobald sich neue Gelegenheiten zum Trauern ergeben.

Aber auch bei einem weniger dramatischen Einstieg in den Übergang muss diese Trauerarbeit geleistet werden. „Employees must be allowed to grieve for what is lost“ (Bridges 1988, S. 40) ist ein hochaktueller Hinweis, fehlt diese Ab-

schiedsarbeit, sind die Übergänger nicht bereit für die zwei weiteren Phasen.

### Die Zwischenzeit

Die Zwischenzeit, die von vielen Menschen als unangenehm und verstörend empfunden wird, wird dementsprechend gerne abgekürzt, so schnell wie möglich durchlaufen oder am besten ganz ignoriert. Das Unwohlsein wird häufig auch als Gefühl von Unvermögen interpretiert, man hat plötzlich ein „Problem“, das man mit der Veränderung nicht haben sollte, während alle anderen bereits schon auf der Zielgerade liegen. Ist der Person im Übergang nun bewusst, dass in dieser Phase wichtige Prozesse stattfinden, könnte sich die emotionale Sicht auf diese Phase wandeln. Metaphern bieten einen positiven Zugang zu dieser Zwischenzeit, sei es das Verständnis, dass der Winter notwendig ist, um in einer Zeit verdeckter Wachstums- und Vorbereitungsprozesse den Frühling erst zu ermöglichen, oder der Vergleich mit Märchen, in denen der Held auch oft ahnungslos auf der Suche nach seinem Glück von Prüfung zu Prüfung läuft, ohne wirklich zu verstehen, worauf die Geschichte hinausläuft (vgl. Bridges 2003, S. 9). Die folgende Geschichte veranschaulicht das Geschehen der Zwischenzeit:

### Bis die Seele nachkommt

Ein europäischer Biologe hatte für eine Himalaja-Expedition eine Gruppe indischer Träger angeheuert. Der Forscher war in großer Eile, denn er wollte schnell an sein Ziel kommen. Nachdem die Gruppe den ersten großen Pass überschritten hatte, erlaubte er ihnen eine kurze Rast. Nach einigen Minuten rief er aber wie-

der zum Aufbruch. Die indischen Träger blieben aber einfach auf dem Boden sitzen, als hätten sie ihn gar nicht gehört. Sie schwiegen und ihr Blick war zu Boden gerichtet. Als der Forscher die Inder schärfer aufforderte, weiterzugehen, schauten ihn einige von ihnen verwundert an. Schließlich sagte einer: „Wir können nicht weitergehen. Wir müssen warten, bis unsere Seelen nachgekommen sind.“

In dieser Phase ist es hilfreich, sich so oft es geht zurückzuziehen, eben gerade das unangenehme Gefühl nicht durch Ablenkungen aller Art auszuschalten. Sich in dieser emotional stressbeladenen Phase zu entspannen scheint absurd. In dieser Phase ist es hingegen sogar notwendig, sich zu verwöhnen und Zugang zu finden zu intuitiven Stimmen, die den direkten Weg in die Wahrnehmung nehmen, wohingegen kognitive Lösungen da etwas länger brauchen (Gigerenzer 2007). Soziale Kontakte bewusst zu pflegen, ist eine zweite Strategie, gerade mit Menschen, die in einer ähnlichen Situation stehen, denn sonst führt diese Phase auch schnell in die Einsamkeit. Gespräche helfen bei der Neuformierung in Teilbereichen der Identität.

Zwischenzeiten erfordern weiterhin Zwischenlösungen, auch das ist Bestandteil des Übergangsmangements, gerade kurzfristige Ziele und das Reduzieren hehrer Ansprüche sind in dieser Phase gefragt. Die Zwischenzeit ist ein gutes Übungsfeld, um mit Ambiguitäten aller Art umgehen zu lernen, was eine generelle Übung für zukünftigen Wandel ist, weder dem Zug nach vorne zum Neuen, noch dem Sog nach hinten nachzugeben.

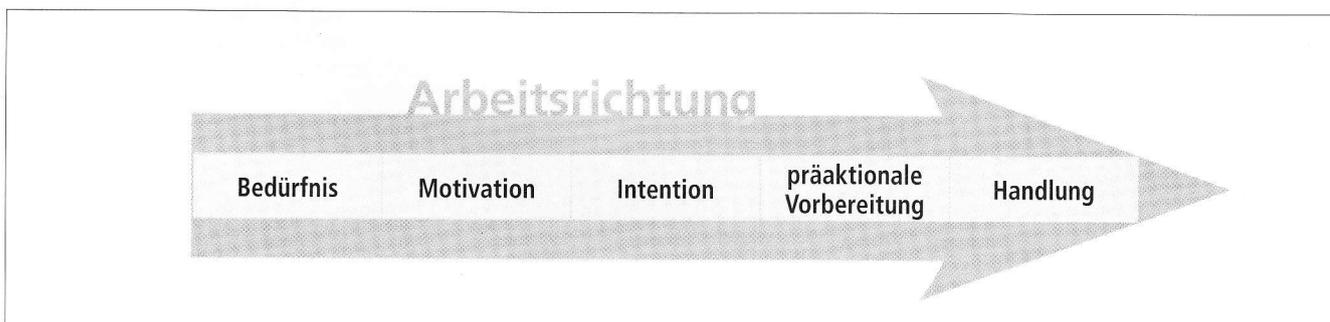
Allerdings benötigt diese Phase Zeit und die scheint gerade für diese spezielle Zeit nicht mehr dazusein, da der „output“ hier nicht direkt sichtbar ist. Der Übergangsforscher Bridges weist jedoch

darauf hin, dass die Bewältigung dieser Phase die einzige Möglichkeit ist, den Übergang nicht ein zweites Mal durchlaufen zu müssen, und ihr adäquates Durchlaufen demnach Zeit spare (Bridges 2003, S. 42). Ein amerikanisches Sprichwort besagt: „Man braucht neun Monate, ein Baby zu bekommen, egal wie viel Leute man auf den Job ansetzt.“ Dieses Verständnis für die Zwischenzeit des Übergangs, dass gerade sie gesunder und organischer Bestandteil eines menschlichen Übergangsprozesses ist, wäre uns zu wünschen, da sich letztlich alle gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Übergangsprozesse ja auf von Menschen zu bewältigende Übergänge zurückführen lassen.

Um das Gefühl für die eigene Kompetenz und andere Ressourcen zu erhalten, ist es ratsam, sich in der Zwischenphase als Vorbereitung auf die nächste Phase mit allen den Übergang betreffenden Aspekten und Möglichkeiten der eigenen Person und den bereits bekannten Informationen über die neue Situation intensiv auseinander zu setzen. Diese disparaten Bausteine müssen noch kein Bild ergeben, sondern sie sacken ins Unterbewusste und bilden hier das Material für einen schöpferischen Prozess – wenn die Person im Übergang ihn geschehen lässt – es entwickelt sich nach und nach ein Bild des Neuen, ein Identitätsentwurf entsteht.

### Das Neue

Storch & Krause (2002) entwickelten das Rubikon-Modell<sup>1</sup> von Heckhausen und Gollwitzer weiter und erklären damit, wie aus einem Identitätsentwurf ein Identitätsprojekt wird, das dann auch in die konkrete Umsetzung überführt wird und nicht in guten Vorsätzen stecken bleibt Soll ein Ziel, eben das Neue, re-



Grafik 2: Der Rubikon-Prozess (Storch & Riedener 2005, S. 59)

alisiert werden, beginnt der Prozess im Unbewussten. Dort entspricht er in der Terminologie der Züricher Selbstmanagementforscherinnen dem Status eines Bedürfnisses. Wird das Bedürfnis bewusst, ist es zum Motiv geworden und wird damit kognitiv verfügbar. Allerdings wird in diesem Stadium ein Ziel, das eher noch einem Wunsch entspricht, noch nicht bewusst gewollt, es wird lediglich beabsichtigt. Damit nun nachhaltiges zielrealisierendes Handeln erfolgen kann, muss dieser Wunsch den psychologischen Rubikon überqueren, er muss zur Intention werden. Ob der Wunsch dann den Rubikon überquert hat, kann mit Hilfe eines sogenannten positiven somatischen Markers diagnostiziert werden. Somatische Marker sind Signale des emotionalen Erfahrungsgedächtnisses, die über Körperbefindlichkeiten wahrgenommen werden können. Nur wenn die somatischen Marker deutlich positiv sind, ist das ein Hinweis darauf, dass die spezifische Zielvorstellung kongruent zur Gesamtidentität der Person ist und dass sie damit intrinsisch motiviert ist (vgl. Storch & Krause 2002, Storch & Riedener 2005).

Gerade von außen vorgegebene Übergänge, wie beispielsweise Entlassungen oder ungewollte Veränderungen der Tätigkeit, können erst dann zu einem

für die betroffene Person positiven Übergangsabschluss geführt werden, wenn das Gestaltungspotential, das in dem oben dargestellten Rubikonprozess liegt, auch im unfreiwillig eingegangenen Übergang erkannt und genutzt wird.

In der ersten Phase der Gestaltung des Neuen ist es wichtig, dass der Mensch im Übergang erste schnelle Erfolge erlebt. Übergänge jedweder Art stellen anstrengende Prozesse dar, so bietet es sich an, deren Bewältigung im Neuanfang zu feiern, auch das ist keine neue, aber bisweilen eine vergessene Idee, dass der Frühling nach einem harten Winter oder das Erreichen des neuen Landes nach einer anstrengenden Seefahrt oder die Hochzeit mit der Prinzessin nach vielen Prüfungen ein Fest verdient.

#### Anmerkung

<sup>1</sup> Der Begriff des Rubikons wurde in Anlehnung an den Entschluss Julius Caesars gewählt, der nach einer Phase des Abwägens mit den Worten „alea iacta est“ den Entschluss fasste, mit seinen Soldaten den Fluss namens Rubikon zu überqueren und damit den auslösenden Impuls für einen Krieg setzte. Jenseits der Kriegsführung wurde die Rubikon-Metapher gewählt, um zu zeigen, dass es eine Art Schwelle zwischen der Wahl von

Handlungszielen und deren Realisierung in Handlungen gibt.

#### Literatur

- Antonovsky, A. (1990): Pathways leading to successful coping and health. In: Rosenbaum, M.: Learned resourcefulness. New York, S. 31–63
- Bridges, W. (1988): Surviving corporate transition. New York
- Bridges, W. (2003): Managing Transitions. Making the Most of Change. Cambridge
- Gigerenzer, G. (2007): Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München
- Höfer, R. (2002): Kohärenzgefühl und Identitätsentwicklung. In: Wydler, H.; Kolip, P.; Abel, T. (Hg.): Salutogenese und Kohärenzgefühl. München, S. 57–69
- Nohl, M. (2009): Entwicklung von Übergangskompetenzen in der Laufbahnberatung. Berlin
- Sennett, R. (2006): Der flexible Mensch: Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin
- Storch, M.; Krause, F. (2002): Selbstmanagement – ressourcenorientiert. Bern
- Storch, M.; Riedener A. (2005): Ich pack's! Selbstmanagement für Jugendliche. Bern

#### Martina Nohl

Technische Universität Darmstadt

Anzeige



Christian Efing; Nina Janich (Hrsg.):  
Förderung der berufsbezogenen Sprachkompetenz.  
Berunde und Perspektiven.  
ISBN 978-3-933436-73-3  
240 Seiten, erschienen 2006  
Preis: 20,00 EUR (D)

Der Sammelband dokumentiert die Ergebnisse einer Fachtagung zum Thema „Förderung der berufsbezogenen Sprachkompetenz“, die im März 2006 an der Technischen Universität Darmstadt stattfand.

Die Tagung war Bestandteil des von Dezember 2003 bis November 2006 laufenden Modellversuchs „Vocational Literacy – Methodische und sprachliche Kompetenzen in der beruflichen Bildung“ (VOL), der vom Hessischen Kultusministerium und der Bund-Länder-Kommission finanziert und in Kooperation mit der Technischen Universität Darmstadt vom Institut für Qualitätsentwicklung (IQ) in Wiesbaden geleitet wurde. Beteiligt waren insgesamt 11 Berufsschulen aus den Regionen Frankfurt am Main, Marburg-Biedenkopf und Kassel mit ca. 50 LehrerInnen, 32 Klassen und über 600 SchülerInnen verschiedenster Ausbildungsberufe.

Ein zentrales Ziel des Modellversuchs ist die Reduzierung der hohen Durchfallerquoten bei den Abschlussprüfungen, ausgehend von der Hypothese, dass für das Nichtbestehen der Abschlussprüfung häufiger (fach-)sprachliche Probleme als fehlendes fachliches Wissen verantwortlich sind. Die Sprachkompetenz der BerufsschülerInnen sollte untersucht, Problembereiche identifiziert und geeignete Förderinstrumente erarbeitet werden.

Der Sammelband enthält Aufsätze von Wyröla Biedebach; Christian Efing; Bettina Hurrelmann; Michael Becker-Mrotzek; Eva-Maria Jakobs/Kirsten Schindler; Britta Hufeisen/Nikolas Neuner; Anne Berkemeier; Christa Schlenker-Schulte/Susanne Wagner; Ina Karg.