

utb.

René Merten

# Changemanagement für Hochschul- absolventen

Persönliche Lebens-  
veränderungen meistern



utb 5366



### **Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage**

Böhlau Verlag · Wien · Köln · Weimar  
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Toronto  
facultas · Wien  
Wilhelm Fink · Paderborn  
Narr Francke Attempto Verlag · Tübingen  
Haupt Verlag · Bern  
Verlag Julius Klinkhardt · Bad Heilbrunn  
Mohr Siebeck · Tübingen  
Ernst Reinhardt Verlag · München  
Ferdinand Schöningh · Paderborn  
Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart  
UVK Verlag · München  
Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen  
Waxmann · Münster · New York  
wbv Publikation · Bielefeld



René Merten

# Changemanagement für Hochschulabsolventen

Persönliche Lebensveränderungen meistern

Verlag Barbara Budrich  
Opladen & Toronto 2020

## **Der Autor:**

Dr. René Merten, Fachbereichsverantwortlicher „Universitätskurs Projektmanagement“ am AkademikerInnenzentrum Wien, geschäftsführender Inhaber der ABSOLVENTEN-  
AKADEMIE – Privates Institut für Erwachsenenbildung  
e.U., Wien

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier.

Alle Rechte vorbehalten.

© 2020 Verlag Barbara Budrich GmbH, Opladen & Toronto  
[www.budrich.de](http://www.budrich.de)

**utb-Bandnr. 5366**  
**utb-ISBN 978-3-8252-5366-0**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Online-Angebote oder elektronische Ausgaben sind erhältlich unter  
[www.utb-shop.de](http://www.utb-shop.de).

Satz: Ulrike Weingärtner, Gründau  
Umschlaggestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart  
Titelbildnachweis: pixabay, rawpixel  
Druck und Bindung: Pustet, Regensburg  
Printed in Germany

# Inhalt

<b>1. Changemanagement und Sie</b> .....	<b>7</b>
1.1 „Quarterlife Crisis“ – Ihr Viertelleben als Change-Prozess.....	7
1.2 Veränderungsangst, Wunder und „Ikigai“ – Ihre Lebenssituation im Change-Kontext .....	9
1.3 Quellenangaben und vertiefende Literaturempfehlungen zum Thema „Changemanagement und Sie“ .....	15
<b>2. Ihren persönlichen Change managen</b> .....	<b>19</b>
2.1 Change-Diagnose: Vor welchen herausfordernden Veränderungen stehen Sie? .....	20
2.1.1 „Fishbone-Diagramm“ – Ihre Hauptanliegen auf den Punkt bringen.....	20
2.1.2 „Appreciative Inquiry“ und „Dragon Dreaming“ – Ihre Veränderung entdecken und weiterträumen.....	25
2.1.3 „Seerosenmodell der Kulturebenen“ und „transformationale Führung“ – Verhalten, Werte und Grundannahmen Ihrer Veränderung steuern.....	36
2.1.4 „Real Time Strategic Change“ und „Thinking Hats“ – der letzte Kick zum Start Ihrer Veränderung .....	47
2.1.5 Quellenangaben und vertiefende Literaturempfehlungen zum Thema „Change-Diagnose“ .....	54
2.1.6 Change-Expert/innen geben praktische Tipps: Im Interview mit Miika V. ....	56
2.2 Change-Konzeptionierung: Was wollen Sie künftig erreichen? .....	60
2.2.1 „SWOT-Analyse“ und „TOWS-Matrix“ – Gefahren Ihrer Veränderung in Chancen transferieren.....	60
2.2.2 „Effectuation“ – alle Ihre Ressourcen für die Veränderung einsetzen .....	68
2.2.3 „Design Thinking“, „Prototyping“ und „SCAMPERR“ – Ihre Veränderungsentwürfe testen .....	80
2.2.4 „Szenario-Trichter“ – Ihre Veränderungsmodelle prognostizieren .....	96

2.2.5	Quellenangaben und vertiefende Literaturempfehlungen zum Thema „Change-Konzeptionierung“ .....	105
2.2.6	Change-Expert/innen geben praktische Tipps: Im Interview mit Monika W. ....	108
2.3	Change-Planung: Wie kommen Sie dorthin, wo Sie hinwollen? .....	112
2.3.1	„Circle of Concern, Influence and Control“ – die Beeinflussbarkeit Ihrer Veränderung abstecken.....	112
2.3.2	„Goalsetting: S.M.A.R.T., P.U.R.E. and C.L.E.A.R.“ – das Ziel Ihrer Veränderung fixieren .....	119
2.3.3	„Objekt- und Prozessstrukturplanung“ – welche Ergebnisse für Ihre Veränderung in welcher Reihenfolge zu erbringen sind .....	132
2.3.4	„Stakeholder- und Kraftfeld-Analyse“ – wie Sie mit Einflüssen auf Ihre Veränderung umgehen.....	142
2.3.5	Quellenangaben und vertiefende Literatur- empfehlungen zum Thema „Change-Planung“ .....	153
2.3.6	Change-Expert/innen geben praktische Tipps: Im Interview mit Andrei F. ....	156
2.4	Change-Koordinierung: Wie begleiten Sie Ihre Veränderung?.....	158
2.4.1	„Bullet Journaling“, „Sketch Noting“ und „Change Logging“ – Ihren Veränderungsprozess individualisiert begleiten .....	159
2.4.2	Ihre „Quick Wins“ und „Milestones“ – motivierende Zwischenerfolge festlegen, erreichen und feiern.....	168
2.4.3	„Change Agents“, „Change Ambassadors“ und „Barcamping“ – wer Sie bei der Veränderung unterstützen kann .....	175
2.4.4	„Balanced Scorecard“ und „Change-Controlling“ – Ihre Veränderung in nachhaltiger Balance halten.....	182
2.4.5	Quellenangaben und vertiefende Literaturempfehlungen zum Thema „Change-Koordinierung“ .....	191
3.	<b>Nach dem Change ist vor dem Change – Leben in der Zwischenwelt? .....</b>	<b>195</b>
4.	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>199</b>

# 1. Changemanagement und Sie

## 1.1 „Quarterlife Crisis“ – Ihr Viertelleben als Change-Prozess

Veränderungsbereitschaft, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit scheinen die Anforderungen einer beschleunigten Globalisierung an fortgeschrittene Studierende und junge Hochschulabsolvent/innen der Generationen Y und Z zu sein. Beruflich wie privat, persönlich wie geschäftlich wird von Ihnen ständige Agilität gefordert, während sie in immer kleiner werdende Räume für individuelle Veränderung gedrängt werden. Wohin gehöre ich? Soll ich in meiner Studienstadt bleiben? Was ist mein Traumjob? War die Entscheidung richtig, mit meiner Freundin oder meinem Freund zusammenzuziehen? Was will ich eigentlich im Leben? Dies sind typische Fragen junger Hochschulabsolvent/innen. Gefangen zwischen einem gleichzeitigen Mangel an Sicherheit und Orientierung und einem Überfluss im Sinne einer Vielfalt an Bildungs- und Konsummöglichkeiten, befinden sie sich in einer Lebensphase der Übergänge und Veränderungen. Ob beim Studienwechsel, beim Übergang von der Hochschule in die Arbeitswelt oder von der Studierenden-WG in die eigene Wohnung: Der kanadische Psychologe Elliott Jaques hat zu dieser Phase gehäufte Verwirrung und Unsicherheit bereits im Jahre 1965 sinngemäß festgestellt, dass sie – anders als uns gerne glauben gemacht wird – nicht einfach zum Erwachsenwerden mit dazu gehört. Vielmehr bedeutet sie für viele eine oft krisengeschüttelte Übergangsperiode nach dem gefühlten ersten Lebensviertel (sog. „Quarterlife Crisis“), in der extreme persönliche Veränderungen anstehen. Allzu oft wird bei ihrer Bewältigung auf mentale Disziplin, persönliche Motivation oder individuelle Resilienz gesetzt, stehen Durchhalteparolen und Selbstoptimierung im Vordergrund. Streng dich an! Bereite dich ausreichend vor! Beiße dich durch! Dies sind nur einige der gutgemeinten Ratschläge, die aber wenig Erfolg versprechen.

Dabei existieren im Changemanagement bereits seit längerem erprobte Tools für die systematische Handhabung von Veränderungen, die sich dort als erfolgreich erwiesen haben. Begriff und Theorie des Changemanagements wurden vor allem durch

strategische Unternehmensberatungen und die Betriebswirtschaft geprägt, die damit auf eine sich immer schneller und tiefgreifender verändernde Welt reagierten. Diese Veränderung betrifft aber nicht nur Unternehmen, sondern ebenso Menschen in ihren persönlichen Situationen. Hier wie dort sollten diese aber nicht als Bedrohung begriffen, sondern als Chance genutzt werden können. Richtig eingesetzt, ist Changemanagement ebenso effizient wie effektiv, motivierend und risikominimierend. Dieser Nutzen muss nicht auf Business Cases, Gewinnerorientierung und wirtschaftliche Sachverhalte beschränkt bleiben. Persönlichen Veränderungssituationen wie etwa dem Studien- oder Jobwechsel, der frühen Familiengründung oder einem persönlichen Schicksalsschlag kann mit einer ähnlichen Herangehensweise begegnet werden, welche die Diagnose des Problems, die Bewertung von Alternativen, die Akzeptanz der Veränderungsnotwendigkeit, die Steuerung durch Zielfokussierung, einen klaren Transformationsprozess und vieles mehr umfasst.

Dabei werden Sie merken, dass Change-Prozesse ein bisschen wie Autofahren sind: Bei der Vorbereitung fragen Sie sich, ob Sie mit Stil die spritfressende Limousine von den Eltern ausborgen, eine Mitfahrzentrale kontaktieren oder bei sonnigem Wetter spontan den Daumen raushalten sollen. Sie überlegen, wann Sie wo ankommen wollen, wie lange die Fahrt wohl inklusive Staus und Baustellen dauert und ob Sie allein fahren oder sich mit Beifahrer/innen am Steuer abwechseln. Nehmen Sie die idyllische Überlandstrecke oder die mautbeschwerte Autobahn? Auf dem Weg selbst ist zu entscheiden, welche Abfahrten Sie nehmen und welche Umleitungen relevant sind. Wo machen Sie Rast und an welcher Stelle tanken Sie auf? Fühlen Sie sich fahrtüchtig und lesen alle Verkehrsschilder richtig? Genau wie beim Autofahren kann es bei persönlichen Veränderungsvorhaben sein, dass trotz bester Planung der Antrieb versagt, der Veränderungsmotor streikt oder gar das Fortkommen ganz stockt. Wie Sie auch diese Situationen meistern, ohne mit festgezogener Handbremse zu ruckeln, entdecken Sie in diesem Buch.

## 1.2 Veränderungsangst, Wunder und „Ikigai“ – Ihre Lebenssituation im Change-Kontext

Anders als die krankhafte Angst vor Veränderungen (sog. „Metathesiophobie“) ist die Quarterlife Crisis kein pathologischer Zustand, sondern beschreibt die Kumulation von Selbstzweifeln, Entscheidungsschwäche, Furcht vor Fehlern oder Kritik (vgl. oben 1.1). Wie bei jeder Krise sind es aber oft genau diese Aspekte, die uns reifen, Selbstbewusstsein aufbauen und lernen lassen. Die Tendenz, auf unüberschaubare Herausforderungen zunächst mit Zurückhaltung zu reagieren und Veränderung als erstes mit Gefahr und Anstrengung zu assoziieren, ist allzu menschlich. Zwar verändert die Menschheit sich fortwährend – evolutionsbiologisch aber hat der einzelne Mensch gelernt, dass Sicherheit und Stabilität in der rauen Umwelt nutzbringender sind. Der Einsatz zusätzlicher Energie hat nur ausnahmsweise einen Mehrwert, nämlich wenn durch ihn die Flucht vor dem gern zitierten Säbelzahn gelingt. Dies sind Überlebens- und keine Lebensstrategien, aber dennoch sind sie tief in uns Menschen verwurzelt. Die menschliche Angst um körperlich-seelische Gesundheit und wirtschaftliches Auskommen sowie die Furcht vor Einsamkeit und Hilflosigkeit angesichts einer feindseligen Welt hat jede/r von uns schon rein biologisch durch die Trennung von der mütterlichen Nabelschnur bei der eigenen Geburt erlebt. Und auch wenn dieses Ereignis selten in traumatischer Erinnerung bleibt, prägt es dennoch jeden Menschen. Deswegen schätzen wir das **Gewohnte**, obwohl wir ahnen, dass es nicht immer gut für uns ist, **in der Komfortzone** zu bleiben. Auch psychologisch wirkt sich dieser angeborene Selbstschutz dahingehend aus, dass wir tendenziell Verluste höher gewichten als objektiv gleichwertige Gewinne (sog. „Verlustaversion“). Veränderung bedeutet zunächst einmal, vertrautes Terrain zu verlassen, etwas Bestehendes zu beenden und Bekanntes gegen Unbekanntes einzutauschen – egal, wie schlecht wir das Bestehende auch finden. Zu jeder Veränderungskompetenz gehört somit nicht nur die Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderung und die Bereitschaft, die Herausforderung anzunehmen – genauso zählt die Akzeptanz dazu: Wir sollten akzeptieren, dass Veränderung nicht automatisch passiert, etwas daneben gehen kann oder Unvorhergesehenes auftritt; und wir

müssen akzeptieren, dass wir mentalen Sicherungssysteme besitzen, die ebenso überwunden werden müssen.

Kennen Sie das Gefühl, in manchen Lebenssituationen könne bloß noch ein Wunder helfen? Dann stellen Sie sich doch vor, Sie gehen heute Abend wie immer zu Bett, und am nächsten Morgen ist – wie von Zauberhand – genau dieses Wunder eingetreten. Sie haben zuvor keine Geister am Nachttisch beschworen oder im Tiefschlaf etwas Wildes geträumt. Sie können sich auch sonst an nichts Besonderes erinnern und plötzlich: ist Ihr vorheriges Problem, die nervige Störung, die quälende Situation, der Mangel oder das Defizit einfach verschwunden. Stellen Sie sich weiter vor, dass Sie selbst völlig ahnungslos sind, wie und warum das passiert ist, dies aber einer Ihnen nahestehenden Person erklären müssen. Diese merkt zwar sofort, dass mit Ihnen etwas anders ist. Was würde ihr als Erstes auffallen, worauf würde die Person Sie ansprechen? Wie würden Sie ihr die veränderte, verbesserte, die aktuelle Situation am besten beschreiben? Woran würden Sie die Veränderung konkret festmachen? Was wäre alles anders als bisher und würde sich verändert auswirken? Würde es anders ausschauen, anders riechen oder schmecken? Wie würden Sie exakt Ihre jetzige Emotion beschreiben (außer, dass es sich vermutlich gut anfühlt und Sie erleichtert wären)? Gäbe es etwas in Ihrem Tagesablauf, das ab nun automatisch anders wäre, weil das bisherige keinen Sinn mehr hätte?

Diese Methode der Wunderfrage wurde als Teil der sogenannten lösungsfokussierten Kurzzeit-Psychotherapie („Solution Focused Brief Therapy“) von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg entwickelt und wird heute unter anderem im persönlichen Changemanagement eingesetzt. Sie versucht, den Fokus weg von der (oftmals schwierigen) Problemlösung zunächst auf die Auswirkungen danach zu lenken.



Abbildung 1: Wunderfrage

## Übung

Machen Sie ein kurzes Brainstorming dazu, welche Dinge in Ihrem Leben Sie gerne verändern würden oder bezüglich derer Sie wenigstens einmal etwas Neues ausprobieren möchten. Reihen Sie dazu maximal 5 bis 10 Dinge nicht nach Wichtigkeit oder Dringlichkeit untereinander, sondern danach, wie groß die Hindernisse sind, die Sie im Moment noch davon abhalten, diese Dinge zu tun. Beginnen sie mit den aus Ihrer Sicht größten Hindernissen und enden mit den derzeit am einfachsten zu überwindenden solchen. Nennen Sie das mutmaßliche Hindernis kurz hinter jedem Ranking in Klammern. Das könnte beispielsweise so aussehen: Sie haben während des Jura-Studiums z. B. beim Jobben in einer Kindertagesstätte Ihre Lust entdeckt, mit jungen Menschen zu arbeiten, gehen eine entsprechende Ausbildung in diesem Bereich aber nicht an, weil diese so gar nicht zum bisherigen akademischen Werdegang passt. Dies gehört vermutlich eher nach unten auf die Liste. Oder besitzen Sie eine so starke Bindung zu Ihrem alleinerzie-

henden Elternteil, dass Sie die täglichen Anrufe manchmal als Kontrollzwang empfinden und lieber abstellen würden? Dieses wird wahrscheinlich eher oben stehen. Vergewährtigen Sie sich dann pro Listeneintrag einen Zeitpunkt in der Vergangenheit, wo das Hindernis Ihnen besonders schlimm vorkam, ausgesprochen anstrengend war oder sich krass ausgewirkt hat. Schreiben Sie auch diese Situation jeweils dazu.

Stellen Sie sich nun die Wunderfrage (vgl. oben 1.2) in Bezug auf den ganz unten stehenden Punkt – dies ist der vermutlich leichteste, da das Hindernis am kleinsten ist – also, nur Mut! Beschreiben Sie die dank des Wunders veränderte Situation in allen Einzelheiten schriftlich und so, dass eine außenstehende Person nach einmaligem Durchlesen unmittelbar verstehen könnte, was anders und warum das für Sie besser wäre. Wenn Sie heute nur einen ersten Schritt in Richtung dieser Veränderung selbst gehen würden, welcher wäre es? Was hindert Sie, nur diese kleine Bewegung zu tun? Im Falle der Passion, mit Kindern zu arbeiten, könnte es vielleicht die Anmeldung zu einer Infoveranstaltung einer entsprechenden Fortbildung sein. Im Falle der Bindung zu Ihrem Elternteil womöglich nur das angekündigte Stummschalten Ihres Handys während bestimmter Zeitfenster. Wo auf einer Skala von 1 (Wunder beginnt gerade) bis 10 (Wunder ist vollbracht) stünden Sie nach Ausführen dieses ersten Schrittes? Was und wann könnten Ihre nächsten Schritte sein, um auf der Skala nach oben bis zum Wunder zu kommen? Wann könnten Sie sogar den nächstschwereren Punkt auf Ihrer Liste angehen?

Anders als eine direkte Zielfrage (Was möchten Sie gern erreichen? Oder: Was wünschen Sie sich stattdessen?) geht es bei der Wunderfrage um den „Wunsch hinter dem Ziel“. Da Sie ohne gedankliche Einschränkungen so tun dürfen, als sei die Veränderung bereits da, umgehen Sie Ihre inneren Zensor/innen, die gerne allzu schnell mit erhobenem Zeigefinger mahnen, wie naiv Ihre Vorstellung, wie unrealistisch das Gewünschte oder wie unwahrscheinlich das Gewollte sei. Wenn Sie aber (nur) wie ein „Wunder“ den veränderten Zustand beschreiben, werden oft erst Ihre wahren Bedürfnisse hinter dem Wünschen und Wollen erkennbar, die sich oft gravierend von funktional gesteckten Zielen unterscheiden. Die Wunderfrage kann auch helfen, wenn Sie sich in einem Thema festgefahren haben und kaum eine Lösungsmöglichkeit artikulieren können. Vor allem aber macht Sie nichts kaputt bzw. frustriert nicht sofort, sollte etwas nicht funktionieren. Schließlich sind Sie nicht an einem Ziel gescheitert; es ist nur ein Wunder ausgeblieben – und Wunder kann man bekanntlich nicht herbeiwünschen, sondern nur fest an sie glauben!

Gelegentlich schmort man buchstäblich im eigenen Saft und hat das Gefühl, nicht weiterzukommen. Ein Blick über den Tellerrand unserer eher egozentrischen westlichen Kultur hinaus kann dabei helfen, den persönlichen Horizont zu öffnen. Der aus dem soziozentrischen Japan stammende Begriff „Ikigai“ („*iki*“ = Leben und „*gai*“ = Wert) etwa kennzeichnet eine Lebenseinstellung, die mit „das, wofür es sich zu leben lohnt“, übersetzt werden kann. Lebenswertes in diesem Sinne entsteht nicht allein durch die autonome Sicht auf die eigenen Wünsche, sondern auch durch die Wünsche der anderen wie beispielsweise bei der Zugehörigkeit zu einer Gruppe. Diese benötigt oftmals etwas ganz anderes als man selbst und bedarf mitunter auch dann noch der Pflege, wenn die eigenen Bedürfnisse längst befriedigt sind. Auf der japanischen Insel Okinawa, wo nicht nur die meisten über 100-Jährigen, sondern insgesamt die ältesten Menschen der Welt leben, soll die ständige Aktivität in Gemeinschaft gemäß „Ikigai“ einer der zentralen Gründe für die hohe Lebenserwartung bilden. Vier Leitfragen und deren Balance gelten dafür als besonders relevant: In punkto persönliche Bedürfnisse die Fragen „Was lieben Sie?“ und „Worin sind Sie gut?“, bezüglich der gesellschaftlichen Anliegen die Fragen „Was braucht die Gemeinschaft von Ihnen?“ und „Wofür gibt man Ihnen etwas als Gegenleistung?“.

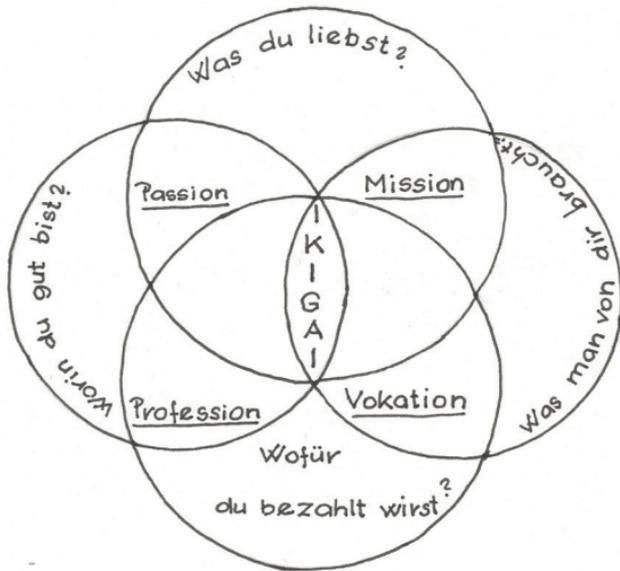


Abbildung 2: IKIGAI

In vier sich überschneidenden Kreisen angeordnet, ergeben die Antworten auf zwei nebeneinander liegende Leitfragen, welcher grundlegende Lebenszweck jeweils mit ihnen erfüllt werden kann. Das, was Sie lieben und worin Sie gut sind, bildet typischerweise Ihre Leidenschaft („Passion“). Das, worin Sie gut sind und wofür man Ihnen etwas als Gegenleistung gibt, mag Ihre Berufung ausmachen („Vokation“). Das, wofür man Ihnen etwas als Gegenleistung gibt und was die Gemeinschaft von Ihnen braucht, kann einer Ihrer Berufe sein („Profession“). Und das, was die Gemeinschaft von Ihnen braucht und was Sie lieben, wird eine Ihrer Aufgaben bilden („Mission“). Erst wenn alle vier grundlegenden Lebenszwecke zumindest hinreichend berücksichtigt werden, erfahren Sie als zentrale Schnittmenge Ihr individuelles „Ikigai“. Dieses kann für jede/n mit verschiedenen Bedeutungen versehen und unterschiedlich gewichtet sein. Auch muss nicht jede Tätigkeit gleichermaßen immer alle vier grundlegenden Lebenszwecke beinhalten.

## Übung

Ordnen Sie auf einem großen DIN-A-3-Blatt alle vier Leitfragen kreisförmig an und befüllen Sie zunächst die Außenbereiche separat voneinander. Im Anschluss nehmen Sie sich die vier Schnittmengen der jeweils benachbarten Kreise vor – Passion, Profession, Vokation und Mission. In jedes Feld können ruhig mehrere Punkte fallen – manche mehr und manche weniger intensiv. Sind alle diese grundlegenden Lebenszwecke derzeit abgedeckt? Welche würden Sie sich in Zukunft stärker berücksichtigen wünschen? Haben Sie dafür schon Veränderungsideen entwickelt bzw. erste Schritte in diese Richtung unternommen?

### 1.3 Quellenangaben und vertiefende Literaturempfehlungen zum Thema „Changemanagement und Sie“

L. de Bruin:

**333 Fragen für die lösungsorientierte Kommunikation bei Veränderungsprozessen – Ein Fragenfächer für Therapeuten, Coaches und Manager**

[Hogrefe, 2016]

M. Höfler/F. Schwarenthorer/H. Dolleschall/D. Bodingbauer:  
**Abenteuer Change Management – Handfeste Tipps aus der Praxis für alle, die etwas bewegen wollen**

[Frankfurter Allgemeine, 6. Auflage 2018]

N. Leffers/S. Morgner/T. Perry/R. Wreschniok:

**Der ganz normale Change-Wahnsinn**

[Murmann, 2016]

N. E. Rossi/C. J. Mebert:

**Does a Quarterlife Crisis Exist?**

[in: D. N. Thompson (Hrsg.): „The Journal of Genetic Psychology – Research and Theory on Human Development“ (Taylor & Francis, Volume 172, 2011), Seiten 141 ff.]

C. Kindl-Beilfuß:

**Einladung ins Wunderland – Systemische Feedback- und Interventionstechniken**

[Carl-Auer, 2. Auflage 2017]

R. Merten/N. Miljković (Hrsg.):

**Erfolg in Studium und Karriere – Fit durch Selbstcoaching**

[UTB Barbara Budrich, 2017]

P. Keller:

**Fast Erwachsen – Über die Suche nach Liebe, Sinn und einem verdammten Job**

[CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017]

F. Miralles/H. García:

**Finde dein Ikigai – Das japanische Geheimnis eines glücklichen Lebens**

[Allegria, 3. Auflage 2018]

H. Hamilton/A. Martin:

**How to Survive a Quarter-Life Crisis – A Comfort Blanket for Twenty-Somethings**

[Summersdale Publishers, 2019]

K. Mogi:

**Ikigai – Die japanische Lebenskunst**

[DuMont, 3. Auflage 2019]

A. Steffen:

**Impulse zur eigenen Veränderung – Selbstcoaching mit dem Prinzip von Weniger und Mehr**

[Springer, 2019]

S. de Shazer/Y. M. Dolan:

**Mehr als ein Wunder – Die Kunst der lösungsorientierten  
Kurzzeittherapie**

[Carl-Auer, 6. Auflage 2018]

A. Egger/M. Nohl:

**Micro-Inputs Veränderungscoaching – Die wichtigsten  
Modelle, Erklärungshilfen und Visualisierungen für das  
Coaching von Veränderungsprozessen**

[managerSeminare, 2. Auflage 2017]

S. Lundershausen:

**Moderation und Prozessbegleitung im strategischen Change-  
Projekt – Grundlagen, Methoden und Instrumente für  
Berater, Moderatoren und Entscheider**

[managerSeminare, 2019]

M. Osswald:

**Quarterlife Crisis – Von der Orientierungslosigkeit junger  
Erwachsener**

[Books on Demand, 2. Auflage 2019]

R. Merten:

**Reality Bites – Über die Auswirkungen der Viertellebenskrise  
junger Hochschulabsolventen/innen auf eine  
außeruniversitäre Heranwachsendenbildung**

[in: Literaturpodium (Hrsg.): „Zeiten, Literatur und Zukunft – Es-  
says und Beiträge zu Geschichte, Philosophie, Politik, Ethik und  
Ökologie“ (Engelsdorfer, 2015), Seiten 239 ff.]

H. Ratner:

**Solution Focused Brief Therapy (100 Key Points)**

[Routledge, 2012]

K. Mogi:

**The Little Book of Ikigai – The secret Japanese way to live a  
happy and long life**

[Quercus, 2017]

A. S. Poswolsky:

**The Quarter-Life Breakthrough: Invent Your Own Path, Find Meaningful Work, and Build a Life That Matters**

[TarcherPerigee, 2016]

J. D. Atwood/C. Scholtz:

**The Quarter-life Time Period: An Age of Indulgence, Crisis or Both?**

[in: D. R. Crane (Hrsg.): „Contemporary Family Therapy – An International Journal“ (Springer US, Volume 30, 2008 - Issue 4), Seiten 233 ff.]

D. N. Stern/The Boston Change Process Group:

**Veränderungsprozesse – Ein integratives Paradigma**

[Brandes & Apsel, 2012]

H. Roehl/B. Winkler/C. Fröhlich:

**Werkzeuge des Wandels – Die 30 wirksamsten Tools des Change Managements**

[Schäffer-Poeschel, 2012]

D. Vahs/A. Weiland:

**Workbook Change Management – Methoden und Techniken**

[Schäffer-Poeschel, 2. Auflage 2013]

## 2. Ihren persönlichen Change managen

Wie Sie Methoden und Techniken des Changemanagements aus dem Business-Bereich für Ihre persönlichen Zwecke einsetzen können, erfahren Sie im folgenden Praxiskapitel, welches in vier Unterkapiteln alle wesentlichen Punkte eines Change-Prozesses in zeitlicher Logik bearbeitet: Die Diagnose des Problems, die Konzeptionierung von Optionen zum Umgang mit dem Problem, die Planung von Maßnahmen eines konkreten Veränderungsvorhabens und die koordinative Steuerung und Begleitung der Umsetzung. Je nachdem, wie ausgereift bzw. in welchem Entscheidungs-, Planungs- oder Umsetzungsstadium Ihr persönliches Veränderungsvorhaben gerade steckt, können Sie je nach individueller Lebenssituation einfach an der Stelle einsteigen, die für Sie gerade relevant ist. Jedes Unterkapitel beinhaltet jeweils vier Gruppen klassischer Changemanagement-Methoden aus dem Business-Bereich, stellt diese vor und überträgt sie auf persönliche Veränderungsvorhaben. In jeder Methoden-Gruppe wird Ihnen nicht nur erläutert, wofür Sie diese am besten einsetzen können („Wobei Ihnen diese Methode helfen kann“). Es finden sich auch immer Beispiele typischer Veränderungsvorhaben, die anhand von angeleiteten Übungen vertieft werden, wie auch weitergehende Literaturhinweise zur Vertiefung

Am Ende der ersten drei Unterkapitel steht zudem jeweils ein Interview mit einem/r Changemanagement-Expert/innen. Diese erzählen Ihnen, wie sie ihre eigenen – sowohl beruflichen als auch privaten – Veränderungsvorhaben managen, worauf sie achten und welche persönlichen Ratschläge sie für Sie bereithalten. Die Texte stammen der persönlichen Kommunikation mit repräsentativ ausgewählten Interviewpartner/innen, welche sowohl von ihrer Ausbildung wie vom beruflichen Kontext Changemanagement-Expertise besitzen als auch eigene persönliche Veränderungsvorhaben erfolgreich durchgeführt haben. Ohne den vorliegenden Ratgeber zu kennen, wurden sie mittels qualitativer, leidfadengesteuerter Fragen im Herbst 2018 per E-Mail vom Verfasser interviewt. Fragen und Antworten sind mit deren freundlicher Genehmigung vollständig wiedergegeben und wurden lediglich redaktionell angepasst. Die vollen Namen der Ex-