

InKonstellation
Akademie für Systemisches Coaching
Ausbildung zum Systemischen Coach
Oktober 2023 – Juli 2024

Veränderung mit Neugier begegnen

Wie Aspekte des Change Managements, Storytellings und systemischen Coachings zusammenwirken können, um Menschen ressourcenorientiert durch Veränderung zu begleiten.

Inhaltsverzeichnis

Einführung	3
1. Veränderung	3
2. Change Management	6
Lewins Veränderungsmodell	7
ADKAR-Modell	7
Kotters 8 Schritte des Wandels	7
Bridges-Modell des Übergangs	8
3. Systemisches Coaching	8
Methoden	9
Veränderungshürden und ihre Überwindung	10
Emotionen und Glaubenssätze im Veränderungsprozess & Reframing des Erlebten	12
Gute Fragen stellen	14
4. Abschluss	15
Literatur- & Quellenverzeichnis	17

Einführung

„Die einzige Konstante im Leben ist die Veränderung“ (Heraklit)

Schon seit Jahrtausenden leben wir als Menschen mit Veränderung. Wir wissen um die Unvermeidbarkeit und Wichtigkeit von Veränderung. Warum also fällt es uns häufig so schwer, Veränderung willkommen zu heißen, anzunehmen oder einfach nur zuzulassen? Zwischen Komfortzone und Wachstum liegt eine große Spannbreite an unangenehmen Emotionen, die eng mit Veränderung verwoben sind.

Allein die Welt, in der wir leben, stellt uns immer häufiger vor Veränderungen. Laut einer repräsentativen Umfrage von YouGov stellt sich nicht nur das Gefühl ein, dass die Welt sich zu schnell verändert (59%). Bei der Mehrheit der Menschen (63%) führen diese Beobachtungen und das Erleben von Veränderung zu Gefühlen von Unwohlsein.¹

In dieser Arbeit werde ich betrachten, was in uns Menschen bei Veränderungsprozessen geschieht und wie wir als Coach oder im privaten Erleben Aspekte des systemischen Coachings, Changemanagements und Storytellings nutzen können, um Veränderungen mit mehr Neugier zu begegnen.

1. Veränderung

Wir alle kennen Veränderung, sind ständig Veränderung „unterworfen“². Und obwohl sie uns so oft begegnet, fällt uns der Umgang mit ihr häufig schwer. Wir fühlen uns herausgefordert, wenn sie unangekündigt präsent im Leben wird. Schon der Philosoph Heraklit, der sich mit Werden und Wandel beschäftigte, hat um 500 v. Chr. gesagt: „Die einzige Konstante im Universum ist die Veränderung.“

Wir nehmen Veränderungen in der Welt, bei uns und anderen wahr. Wir wissen, dass uns Veränderung immer wieder begegnen wird. Manchmal suchen wir aktiv nach Veränderung, manchmal findet sie uns unerwartet und wir können sie nicht oder kaum beeinflussen.

Wenn wir uns ansehen, wie Veränderung in uns persönlich wirkt, ist es wichtig zu verstehen, dass Emotionen, die dabei aufkommen, Ausdruck von Bedürfnissen sind. Je besser wir also unsere Bedürfnisse kennen und ihnen begegnen, desto reibungsloser können wir mit Veränderung umgehen. Egal wie reflektiert und aufgeräumt wir in uns selbst sind – Veränderung kann viel in uns auslösen. Die Definition im Oxford Language

¹ <https://yougov.de/politics/articles/12895-mehrheit-die-welt-verandert-sich-zu-schnell>, 10.05.2024.

² Ein Hinweis, der den Rahmen dieser Arbeit gesprengt hätte und dennoch spannend ist: Welche Worte nutzen wir im alltäglichen Sprachgebrauch, um über bestimmte Themen zu reden? Schon hier können Coaches ansetzen, um eine positivere Betrachtung von Situationen zu fördern.

Dictionary³ stellt klar, dass es sich bei Bedürfnissen um einen „Wunsch, Verlangen nach etwas“ handelt oder auch als „[...] Lebensnotwendigkeit; etwas, was jemand [unbedingt] zum Leben braucht“ gesehen wird. Es wird also schnell klar, dass es sich bei der Arbeit mit Bedürfnissen um tief verankerte, als absolut notwendig erlebte Erfahrungen eines Individuum handelt. Gerade hier setzt systemisches Coaching an.⁴

Um Veränderung annehmen zu können und sie sogar produktiv werden zu lassen, brauchen wir ein besseres Verständnis davon, was in Veränderungsprozessen passiert. Veränderung ist, dass wir ein besseres Verständnis davon bekommen, was passiert. Veränderung bedeutet oft, dass wir uns weniger kompetent fühlen - z.B. weil neue Skills gefragt sind oder wir uns in unbekanntes Terrain begeben müssen. Die 4 Kompetenzstufen zeigen unseren Prozess dabei sehr gut auf. Auf der ersten Stufe sind wir „Unbewusst – Unfähig“. Nehmen wir das Autofahren als Beispiel. Als kleine Kinder wissen wir nicht, dass es da etwas gibt, was wir nicht können. In der nächsten Stufe, dem „Bewusst – Unfähig“ wird es schon spannender. Als Jugendlichen wird uns bewusst, dass wir etwas nicht können. Noch klarer wird es in der ersten Fahrstunde, wenn wir unglaubliche Konzentration darauf verwenden müssen, Gas und Kupplung angemessen zu betätigen.⁵ Nach einigen Fahrstunden und offiziell nach der Prüfung sind wir in der dritten Stufe „Bewusst – Fähig“. Irgendwann können wir es. Und uns ist bewusst, dass wir es können. Jetzt sind wir bereits einige Monate oder Jahre als Autofahrende unterwegs und kommen in die letzte Stufe, sind damit „Unbewusst – Fähig“. Mit mehrjähriger Autofahr-Erfahrung rückt das Wissen um unsere Kompetenz immer weiter in den Hintergrund und wir kommen am Ziel an, ohne genau zu wissen, wie wir eigentlich dahin gekommen sind.

Das Lernzonenmodell⁶ oder 3-Zonen-Modell⁷ zeigt anschaulich, durch welche Bereiche Menschen in Veränderungsunterfangen gehen. Es zeigt deutlich auf, in welcher Dynamik wir uns oft befinden und hilft uns dabei, Klarheit in unserem eigenen Prozess zu bekommen. Man kann schwierige Gefühle besser stehen lassen, wenn man sie einsortieren kann. Zum Beispiel wissen wir, dass durch Veränderung Angst hervorgerufen werden kann. Wir wissen das ist normal und ok. Deshalb können wir ein schwieriges Gefühl stehen lassen, weil und wenn es im Kontext Sinn ergibt.

Im unteren Kreis steht die *Komfortzone*. Hier fühlen wir uns sicher und haben alles unter Kontrolle. Wir erleben ein geringes Risiko, gleichzeitig aber auch ein geringes Belohnungsgefühl. Wir befinden uns in unseren Routinen und Gewohnheiten.

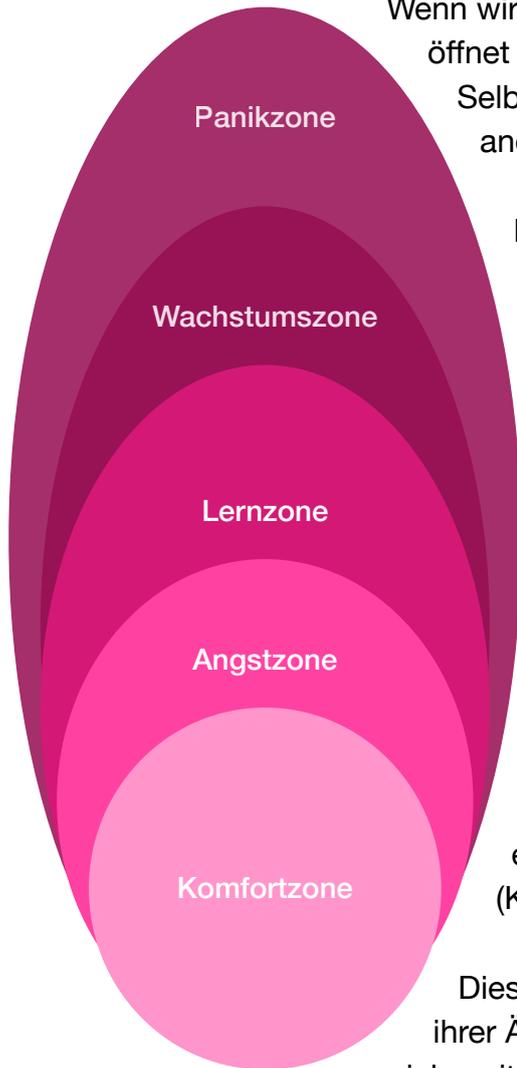
³ <https://languages.oup.com/google-dictionary-de/>, 09.10.2024.

⁴ Mehr dazu im Kapitel zu Veränderungshürden und Glaubenssätzen.

⁵ Na gut, inzwischen gibt es mehr und mehr Automatikautos. Eine kleine Erleichterung in diesem Lernprozess.

⁶ <https://logimax-gmbh.de/ausbrechen-aus-der-komfort-zone/>, 11.05.2024.

⁷ <https://karrierebibel.de/3-zonen-modell/>, 09.05.2024.



Wenn wir beginnen, in einen Veränderungsprozess⁸ einzusteigen, öffnet sich uns zunächst die *Angstzone*. Dort erleben wir geringes Selbstvertrauen, sind schnell beeinflussbar durch die Meinung anderer und haben ein geringes Selbstvertrauen.

In der folgenden Zone, der *Lernzone*, beginnen wir wichtige Erfahrungen zu sammeln, stellen uns Herausforderungen, lösen Probleme, erwerben neue Fähigkeiten und erweitern unsere Komfortzone.

In der *Wachstumszone* beginnen wir uns neue Ziele zu setzen, identifizieren unsere Stärken und nutzen sie verstärkt. Wir erleben eine gestärkte Selbstsicherheit und Selbstvertrauen.

Erleben wir Veränderung subjektiv zu schnell, verlieren wir gefühlt die Kontrolle. Wir sehen keine Möglichkeit, unsere Fähigkeiten zu nutzen und landen eventuell schließlich in der *Panikzone*. Hier versuchen wir nur zu bestehen und erleben möglicherweise Aspekte des Fight, Flight, Freeze (Kämpfen, Fliehen, Einfrieren).

Dieses Modell stellt dar, wie Menschen durch das Überwinden ihrer Ängste und das Erlernen neuer Fähigkeiten wachsen und sich weiterentwickeln können. Dabei ist es wichtig, so auf die eigenen Bedürfnisse zu achten, dass die Panikzone ausgespart bzw. reguliert wird.

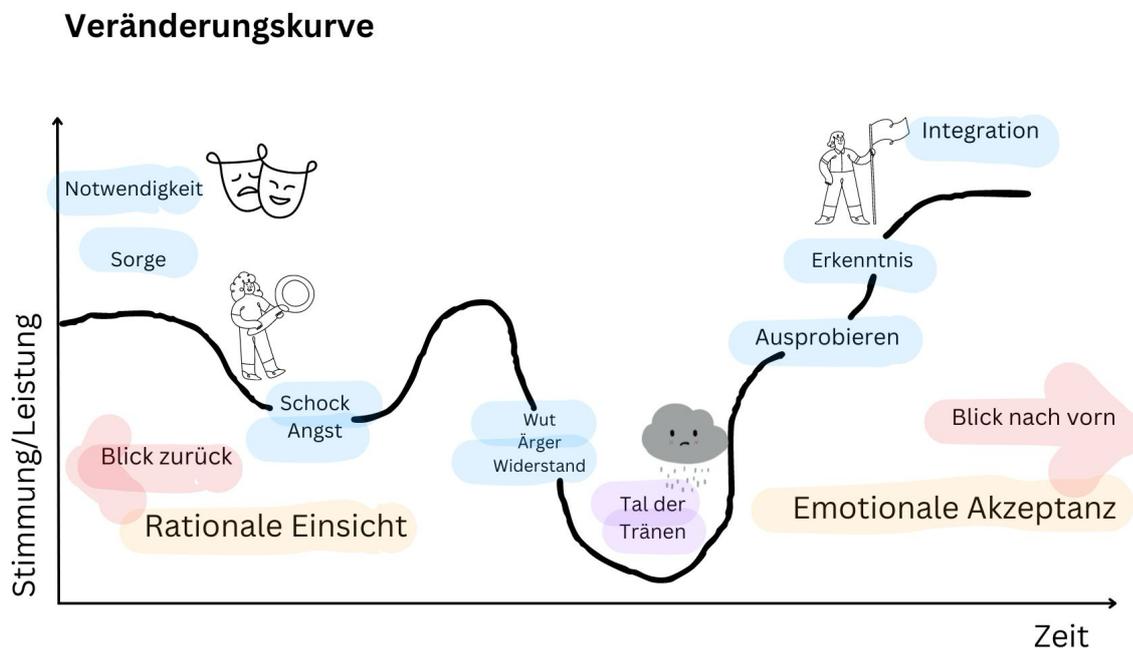
Die Veränderungskurve⁹ basierend auf Elisabeth Kübler-Ross, Psychaterin (1969) zeigt unser inneres Erleben bei Veränderung anschaulich. Sie nutzte sie in der Trauerarbeit, doch auch in Veränderungsprozessen bedarf es gewisser Trauerarbeit. Etwas Bekanntes wird verändert oder verlassen.

Auf der vertikalen Achse stehen Stimmung/Leistung, auf der horizontalen die Zeit. Wenn wir von einer notwendigen Veränderung hören, die direkten Einfluss auf uns hat, wir jedoch wenig auf die Veränderung vorbereitet sind, werden hier "Sorge" gefolgt von "Schock, Angst" ausgelöst. Nach einem kurzen Aufschwung können wir "Ärger, Wut, Widerstand" empfinden. Das "Tal der Tränen" zeigt hier den Tiefpunkt. In dieser Phase schauen wir viel zurück. Uns mag mit rationaler Einsicht klar sein, dass eine Veränderung notwendig, unvermeidbar oder wichtig ist, doch sind wir noch nicht bereit nach vorne zu

⁸ Die Abbildung wurde eigenständig erstellt.

⁹ Die Darstellung ist eigenständig in Canva erstellt worden.

blicken. Mit der Zeit steigt allerdings die emotionale Akzeptanz und wir probieren uns in der veränderten Situation aus, gewinnen Erkenntnisse und integrieren Altes und Neues bzw. uns mit der Gruppe. Wir schauen wieder nach vorne.



Bei Betrachtung dieser Prozesse wird schnell klar: Veränderung löst viel in uns aus. Und das darf sie auch. In Veränderung erleben wir eine Neuordnung, eine Integration von bisher nicht vereinten Dingen. Systemisches Coaching kann als Schlüsselinstrument im persönlichen Change Management betrachtet werden, um Menschen nicht nur durch Veränderungsprozesse zu begleiten, sondern sie auch dazu zu bringen, Veränderungen mit Neugier zu begegnen und so die eigene Geschichte positiv zu beeinflussen. Dabei verändert sich zusätzlich oft die Geschichte und das Selbstverständnis des Einzelnen, weshalb ich in dieser Arbeit außerdem den Aspekt des Storytellings immer wieder aufgreifen werde. Dafür werde ich jeweils kurze Anreize aus den unterschiedlichen Bereichen geben z.B. in Form von Modellen, Fragen oder Methoden, die je nach Präferenzen des Lesenden in Eigenrecherche näher betrachtet werden können.

2. Change Management

Im Change Management gibt es zahlreiche Frameworks, Methoden und Modelle, die sowohl auf organisatorischer als auch auf individueller Ebene im Coaching angewendet werden, um Veränderungsprozesse positiv zu gestalten und zu unterstützen. Change Management fördert ein tiefergehendes Verständnis von Veränderungsprozessen. Indem wir lernen, was in uns und anderen vor sich geht, können wir sowohl anderen als auch uns selbst gegenüber emphatischer sein, uns auf Lösungen statt Probleme fokussieren

und handlungsfähiger werden. Hier sind einige der bekanntesten Ansätze des Change Managements inkl. möglicher Anwendungsbeispiele im Coaching selbst.

Lewins Veränderungsmodell¹⁰

Kurt Lewin entwickelte ein einfaches Framework, das den Veränderungsprozess in drei Phasen gliedert: Auftauen (Unfreeze), Verändern (Change) und Einfrieren (Refreeze). Dieses Modell betont die Notwendigkeit, den Status quo aufzubrechen, die gewünschten Veränderungen durchzuführen und dann die neuen Verhaltensweisen zu stabilisieren. Im Coaching könnte ein Klient, der eine berufliche Veränderung anstrebt, zunächst dabei unterstützt werden, seine bestehenden Überzeugungen und Gewohnheiten zu hinterfragen (Auftauen), neue Kompetenzen und Verhaltensweisen zu entwickeln (Verändern) und diese schließlich in seinen Alltag zu integrieren (Einfrieren).

Auch Hinnen & Hinnen referenzieren Lewis Modell in ihrem Buch „Change it!“. Sie stellen fest, dass Geschichten auf drei Ebenen zu denken sind: Anfang, Mitte und Ende¹¹ und vergleichen dies mit Lewins Unterteilung in Unfreeze, Change und Freeze. So lässt sich auch ein persönlicher Veränderungsprozess in diesen drei Ebenen denken und in der eigenen Entwicklungsgeschichte einbetten.

ADKAR-Modell¹²

Das ADKAR-Modell von Prosci fokussiert sich auf fünf wesentliche Elemente erfolgreicher Veränderung: Awareness (Bewusstsein), Desire (Wunsch), Knowledge (Wissen), Ability (Fähigkeit) und Reinforcement (Verstärkung). Es handelt sich um einen personenzentrierten Ansatz, der darauf abzielt, individuelle Übergänge durch Veränderungsprozesse zu unterstützen. Ein Coachee, der Schwierigkeiten hat, gesundheitliche Ziele zu erreichen, könnte zunächst dabei unterstützt werden, das Bewusstsein für die Notwendigkeit der Veränderung (Awareness) zu schärfen, den Wunsch nach Veränderung (Desire) zu stärken, das notwendige Wissen und die Fähigkeiten (Knowledge, Ability) zu erwerben und durch positive Rückmeldung die neuen Verhaltensweisen zu festigen (Reinforcement).

Kotters 8 Schritte des Wandels¹³

John Kotters Acht-Schritte-Prozess für erfolgreichen Wandel umfasst: Dringlichkeit schaffen, eine Führungskoalition bilden, Vision und Strategie entwickeln, die Vision kommunizieren, Hindernisse beseitigen, kurzfristige Erfolge erzielen, Verbesserungen konsolidieren und neue Ansätze verankern. Dieses Modell ist besonders in

¹⁰ Lauer, Change Management, S. 67ff.

¹¹ Hinnen & Hinnen, 2022, S. 20-21.

¹² <https://lead-conduct.de/2023/11/27/adkar-modell/#:~:text=Das ADKAR-Modell ist eine,, Knowledge, Ability und Reinforcement.,> 10.05.2024.

¹³ <https://digitaleneuordnung.de/blog/kotter-modell/> und <https://www.youtube.com/watch?v=TNaMO6g0qec>, 10.05.2024.

organisatorischen Kontexten beliebt, kann aber auch auf individuelle Veränderungsprozesse angepasst werden. Bei der Karriereentwicklung könnte ein Klient zunächst die Notwendigkeit der beruflichen Weiterentwicklung erkennen (Dringlichkeit schaffen), ein Netzwerk von Unterstützern aufbauen (Führungskoalition), klare berufliche Ziele definieren (Vision und Strategie) und diese aktiv verfolgen, indem etwaige Hindernisse identifiziert und überwunden werden.

Hinnen & Hinnen benennen - ähnlich wie Kotter - Druck und einen inneren Antrieb als Katalysatoren eines Veränderungsprozesses.¹⁴ Ebenfalls an Kotter angelehnt ist ihr Fokus auf eine Vision als existentieller Baustein, um von reaktiver Energie in aktive Energie zu kommen.¹⁵ Sie sehen in Veränderungsprozessen zugleich einen Prozess zur „Selbstwerdung“, indem Altes hinterfragt wird, um Aspekte der sich entwickelnden Persönlichkeit neu zu ordnen.¹⁶ Auch im Coachingprozess kann die Selbstwirksamkeit des Coachees betont werden, indem auf Möglichkeiten des persönlichen Gestaltungs- und Werdungsraums betrachtet werden.

Bridges-Modell des Übergangs¹⁷

William Bridges unterscheidet zwischen Veränderung als situative Realität und Übergang als psychologischem Prozess. Das Modell gliedert den Übergang in drei Phasen: Loslassen, neutrale Zone und Neubeginn. Es betont die emotionale Reise, die Menschen während eines Veränderungsprozesses durchlaufen. Ein Klient, der mit einer persönlichen Krise konfrontiert ist, könnte zunächst darin unterstützt werden, die alte Situation emotional loszulassen, die Unsicherheit der Übergangsphase anzuerkennen und zu nutzen, um schließlich einen Neuanfang zu wagen und die Veränderung als Chance für persönliches Wachstum zu sehen.

Diese Modelle und Frameworks bieten unterschiedliche Perspektiven und Werkzeuge, um Veränderungsprozesse zu verstehen und zu gestalten. Im Coaching können sie individuell angepasst werden, um Klienten dabei zu helfen, Veränderungen nicht nur zu bewältigen, sondern sie auch als Möglichkeit zur persönlichen Entwicklung zu begrüßen.

3. Systemisches Coaching

Im systemischen Coaching wird der Coachee als Experte seiner Selbst betrachtet. Damit hat dieser zugleich Wirkungskraft und -macht in der eigenen Geschichte. Geschichten begegnen uns überall: die Menschheitsgeschichte, Storytelling in Filmen und Serien und auch die Konstruktion unserer persönlichen Wirklichkeit, also die Geschichte, die wir uns

¹⁴ Hinnen & Hinnen, 2022, S. 59.

¹⁵ Hinnen & Hinnen, 2022, S. 60.

¹⁶ Hinnen & Hinnen, 2022, S. 52.

¹⁷ <https://lead-conduct.de/2023/11/24/bridges-transition-model/#:~:text=Das Bridges Transition Model legt,den Wandel effektiv zu steuern., 10.05.2024.>

selbst über uns erzählen. Wir bewegen uns in Geschichten und konstruieren uns so unsere Wirklichkeit, indem wir bestimmten Situationen eine individuelle Bedeutung zukommen lassen. Innerhalb dieser konstruktivistischen Ansichten ermöglicht systemisches Coaching in der Auseinandersetzung mit sich selbst eine neue Bedeutungszuweisung für bekannte Situationen. Hinnen & Hinnen fragen dazu: „Was können wir von Geschichten lernen, um Wirklichkeit zu gestalten und zu begreifen?“¹⁸ Indem Prinzipien von Storytelling und systemischen Coaching zusammengebracht werden, kann aktive Veränderung positiv angeregt werden, um die eigene Geschichte zu gestalten.

Methoden

Systemisches Coaching bietet eine Vielzahl von Methoden, die Klienten dabei unterstützen, sich positiv mit Veränderung auseinanderzusetzen. Diese Methoden helfen, Bewusstsein zu schaffen, Perspektiven zu erweitern und Lösungen zu entwickeln. Hier sind einige zentrale Methoden und deren Anwendung:

Zirkuläres Fragen

Diese Methode dient dazu, die Wahrnehmung und das Verständnis von Beziehungen und Interaktionen innerhalb eines Systems (z.B. Arbeitsumfeld, Familie) zu erweitern. Durch das Stellen von Fragen, die die Perspektive anderer Systemmitglieder einbeziehen, werden neue Sichtweisen und Verständnisse gefördert. Der Coach stellt Fragen, die den Klienten dazu anregen, über die möglichen Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen anderer Personen in Bezug auf eine bestimmte Situation nachzudenken. Dies kann helfen, festgefahrene Muster zu erkennen und zu durchbrechen.

Skalierungsfragen

Skalierungsfragen helfen, subjektive Wahrnehmungen quantifizierbar und damit greifbarer zu machen. Sie werden eingesetzt, um Fortschritte, Motivationsniveaus oder das Ausmaß eines Problems zu messen. Der Coach bittet den Klienten, seine aktuelle Situation, sein Ziel oder sein Gefühl auf einer Skala von 1 bis 10 zu bewerten. Dies hilft, kleine Fortschritte zu erkennen und Ziele in erreichbare Schritte zu unterteilen.

Ressourcenaktivierung

Diese Methode fokussiert sich auf die Identifikation und Aktivierung von persönlichen Stärken und Ressourcen des Klienten, um Herausforderungen zu meistern und Ziele zu erreichen. Durch gezielte Fragen und Übungen hilft der Coach dem Klienten, sich seiner individuellen Fähigkeiten, Erfolge und Unterstützungsquellen bewusst zu werden und diese gezielt einzusetzen. Dies kann auch in Form der „Ressourcendusche“ passieren, in der speziell nach Ressourcen gefragt wird, wie: Akzeptanz (Dinge, die jemanden einzigartig machen), Optimismus (Dinge, die man gut kann), Selbstregulation (Dinge, die einem Ruhe geben), Beziehungen (Menschen und Situationen, die einem Kraft geben),

¹⁸ Hinnen & Hinnen, 2022, S. 15.

Zukunftsplanung (Dinge, die einem Mut machen) und Improvisationsvermögen (Dinge, die man sofort ändern kann).¹⁹

Inneres Team/Seitenmodell

Diese Methode gewährt verschiedenen Anteilen eine Bühne, die sich im Veränderungsprozess Gehör verschaffen wollen, arbeitet Bedürfnisse heraus und bringt konträre Anteile in den Dialog, damit Klienten geklärt nächste Schritte einleiten. Der Coach kann hier für Würdigung verschiedener Emotionen und Stimmen sorgen und so innere Blockaden abbauen.

Zukunftsprojektion

Diese Methode unterstützt Klienten dabei, eine lebendige und positive Vision ihrer Zukunft zu entwickeln, was motivierend wirken und den Weg für Veränderungen ebnen kann. Durch Visualisierungsübungen oder das Schreiben eines Briefes an ihr zukünftiges Selbst werden Klienten ermutigt, ihre Wünsche und Ziele klar zu artikulieren und die notwendigen Schritte zu deren Erreichung zu erkennen.

Methaphernarbeit

Im hypnosystemischen Coaching ist die Arbeit mit Metaphern eine exzellente Möglichkeit, unbewusste Vorgänge im Coachee sichtbar zu machen und an Problemen und Wirklichkeitskonstruktionen zu arbeiten bzw. diese gemeinsam zu verändern. Auch Hinnen & Hinnen sind sich einig, dass sich das Unbewusste am besten durch Metaphern begreifen lässt.²⁰ Sie erklären, dass Herausforderungen wie Veränderungen unser Unbewusstes in Aufruhr versetzen.²¹ „Metaphern und Geschichten sind mächtige Vehikel, um Interpretationen am rationalen Geist vorbeizuschleusen und im Unbewussten zu pflanzen.“²²

Veränderungshürden und ihre Überwindung

Damit dem Coachee geholfen werden kann, Veränderung mit mehr Neugier anzugehen, hilft es zu erforschen, welche Hürden der Coachee bewusst oder unbewusst wahrnimmt. Die größten Veränderungshürden in einem Individuum können vielfältig sein und sind oft tief in persönlichen Überzeugungen, Ängsten und Gewohnheiten verwurzelt. Hier sind einige der häufigsten Hürden und Strategien zu ihrer Überwindung.

Angst vor dem Unbekannten

¹⁹ <https://lauf-rat.de/blogs/methoden-blog/ressourcen-dusche>, 15.05.2024.

²⁰ Hinnen & Hinnen, 2022, S. 181.

²¹ Hinnen & Hinnen, 2022, S. 186.

²² Hinnen & Hinnen, 2022, S. 214.

Information und Aufklärung helfen, Unsicherheiten zu reduzieren. Durch das Sammeln von Informationen über die bevorstehenden Veränderungen und das Verstehen der damit verbundenen Prozesse und Vorteile, können Individuen ihre Ängste abbauen.

Fehlende Motivation

Das Setzen klarer, erreichbarer Ziele und das Verstehen, wie diese Veränderungen zu persönlichen oder beruflichen Vorteilen führen, stärkt die Motivation. Kleine, messbare Fortschritte zu feiern, kann ebenfalls motivierend wirken.

Widerstand gegen Veränderung

Die Erkenntnis, dass Widerstand oft aus einem tieferen Bedürfnis nach Sicherheit entsteht, ist der erste Schritt. Dialog und Beteiligung am Veränderungsprozess können helfen, Widerstände abzubauen und ein Gefühl der Kontrolle zu vermitteln.

Mangel an Selbstvertrauen

Coaching und Unterstützung können dazu beitragen, Selbstvertrauen aufzubauen. Die Erinnerung an frühere Erfolge und die Betonung persönlicher Stärken und Ressourcen können das Selbstvertrauen stärken und die Bereitschaft zur Veränderung fördern.

Bequemlichkeit und Gewohnheit

Das Aufbrechen von Routinen und die schrittweise Einführung neuer Verhaltensweisen können helfen, den Komfort der Gewohnheit zu überwinden. Die Schaffung neuer, positiver Gewohnheiten, die mit den gewünschten Veränderungen in Einklang stehen, fördert langfristigen Erfolg.

Negative Erfahrungen in der Vergangenheit

Die Reflexion und Aufarbeitung vergangener Erfahrungen durch professionelle Unterstützung kann hilfreich sein. Das Lernen aus der Vergangenheit und das Verständnis, dass frühere Misserfolge wertvolle Lerngelegenheiten sind, kann die Angst vor wiederholtem Scheitern reduzieren.

Mangelndes soziales Unterstützungssystem

Der Aufbau oder die Stärkung eines unterstützenden Netzwerks aus Freunden, Familie oder Kollegen kann entscheidend sein. Gruppen oder Gemeinschaften, die ähnliche Veränderungen durchlaufen, bieten zusätzlichen Halt und Verständnis.

Jede dieser Hürden kann durch gezielte Strategien und die Unterstützung von außen überwunden werden. Individuelle Coaching-Ansätze, die auf die spezifischen Bedürfnisse und Hürden des Einzelnen abgestimmt sind, spielen dabei eine zentrale Rolle. Sie helfen nicht nur, Widerstände zu identifizieren und zu verstehen, sondern auch, individuelle Stärken zu mobilisieren und Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Hinter all diesen Hürden stehen oft Emotionen und Glaubenssätze, die den Coachee weiterhin im

Status Quo verharren lassen. Im folgenden Abschnitt gehe ich darauf ein, wie im Coaching-Prozess damit umgegangen werden kann.

Emotionen und Glaubenssätze im Veränderungsprozess & Reframing des Erlebten

Veränderungsprozesse können eine Vielzahl schwieriger Emotionen und einschränkender Glaubenssätze hervorrufen, die tief in den menschlichen Bedürfnissen nach Sicherheit, Zugehörigkeit, Anerkennung und Selbstverwirklichung verwurzelt sind. Das Bewusstsein für diese emotionalen Reaktionen und Glaubenssätze sowie das Verständnis der zugrunde liegenden Bedürfnisse ist entscheidend, um sie positiv zu reframe und so den Weg für eine erfolgreiche Veränderung zu ebnen.

Die „Angst vor dem Scheitern“ ist ein häufiger Störfaktor auf dem Weg in die Veränderung. Das Bedürfnis nach Sicherheit und Erfolg kann zu der Überzeugung führen, dass jede Form von Misserfolg zu vermeiden ist. Entwickeln kann sich ein Coachee von der Angst vor dem Scheitern zum Lernen durch Erfahrung. Dabei hilft das Reframing "Jeder Misserfolg ist eine Lerngelegenheit und bringt mich meinen Zielen näher.“ Betont man das Bedürfnis nach Wachstum und Entwicklung, wird der Coachee handlungsorientierter. Hinnen & Hinnen diskutieren in diesem Zusammenhang die Unterscheidung von Robert Musil, der ein Reframing von Wirklichkeitssinn zu Möglichkeitssinn²³ proklamiert. Auch hier wird die Möglichkeit von Wachstum vor die vorhandene Wirklichkeit gestellt.

Das „Gefühl der Unzulänglichkeit“ beinhaltet das Bedürfnis nach Anerkennung und Selbstwert und kann zu dem Glauben führen, nicht gut genug für die bevorstehenden Veränderungen zu sein. Ein Ziel kann es sein, von der Unzulänglichkeit zur persönlichen Stärke zu finden. Das Reframing dazu könnte formuliert werden als: "Ich besitze einzigartige Fähigkeiten und Stärken, die mich in diesem Veränderungsprozess unterstützen.“ Dabei wird das Bedürfnis der Stärkung des Selbstwertgefühl und die Selbstakzeptanz hervorgeholt.

Das Bedürfnis nach Komfort und Vorhersehbarkeit führt oft zu dem Glaubenssatz, dass das Bekannte sicherer als das Unbekannte ist, was zum „Widerstand gegen Neues“ führt. Sich vom Widerstand gegen Neues zur Offenheit für Möglichkeiten zu entwickeln kann durch ein Reframing wie "Neue Situationen bieten die Chance, zu lernen und zu wachsen“ entstehen. Hier wird das Bedürfnis nach zu kultivierender Neugier und das Streben nach Entwicklung bestärkt.

In Veränderungsprozessen wünschen wir uns häufig eine gute Übersicht von allen möglicherweise relevanten Fakten, damit eine eindeutige Entscheidung getroffen werden kann. Wir wünschen uns Vorhersehbarkeit, um eine gute Entscheidung zu treffen. So bleiben wir in der Schwebe zwischen Entscheidungen. Wir befinden uns dann weder

²³ Hinnen & Hinnen, 2022, S. 79.

vollständig im Status vor der Veränderung, noch haben wir uns für die Änderung entschieden. Und gerade darin liegt ein Grund für unangenehme Gefühle. Hinnen & Hinnen proklamieren, dass es Entscheidungen mit Commitment (Verpflichtung oder Hingabe) bedarf, um glücklich zu sein.²⁴ In „Designing Your Life“ gehen die beiden Autoren und die Stanford Dozenten Bill Burnett und Dave Evans der Frage nach, wie wir uns ein Leben kreieren können, was uns erfüllt. In ihrem Kapitel zum „Choose Happiness“ („Wähle Glücklich Sein“) erörtern sie die Frage, was zu diesem Gefühl des Glücks beiträgt. Das Paradox der Entscheidung spielt dabei eine große Rolle. In einem Experiment von Professor Sherry Iyengar zeigt sich, dass Menschen es zwar lieben, eine große Auswahl zu haben, dass eine zu große Auswahl jedoch dazu führt, dass häufig gar keine Entscheidung getroffen wird. In diesem Experiment zeigte sich dieses Phänomen an Marmeladen: In einem Markt wurden zunächst sechs verschiedene spezielle Marmeladensorten zum Ausprobieren und Kaufen für eine Woche ausgestellt. Ein paar Wochen später wurden 24 Marmeladen angeboten. In der Woche mit 6 Marmeladen sind 40% der Einkäufer stehen geblieben und 13% haben eine gekauft. In der Woche mit 24 Marmeladen blieben ganze 60% stehen, jedoch haben nur 3% der Einkäufer eine Marmelade gekauft.²⁵ Es wird klar: Es tut uns gut, die Menge unserer möglichen Optionen zu reduzieren, um uns nicht durch die überwältigende Anzahl an Möglichkeiten lähmen zu lassen. Auch Hinnen & Hinnen haben dies festgestellt und gehen noch einen Schritt weiter: Es tut uns gut, Entschlüsse zu fassen, wenn wir voran kommen und selbstwirksam sein wollen.²⁶

Mit Veränderung kommt häufig das „Gefühl des Verlusts“. Hier steht das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Stabilität im Vordergrund und kann zu der Angst führen, durch Veränderungen wichtige Beziehungen oder Status zu verlieren. Doch auch vom Gefühl des Verlusts kann man sich zur Schaffung neuer Verbindungen entwickeln. Hier fokussiert sich das Reframing auf einen Satz wie "Veränderung ermöglicht es mir, neue Beziehungen zu knüpfen und bestehende zu vertiefen. Bedürfnisse, wie die Möglichkeiten für neue Zugehörigkeiten und Gemeinschaften, können betont werden.

Zusätzlich kann hier die Idee der Veränderung durch Synthese²⁷ helfen, die Angst vor Verlust zu besänftigen. Nicht immer geht es darum, etwas Altes durch etwas Neues vollständig abzulösen. Eine Betrachtung möglicher Integration und Synthese ermöglicht eine Neubewertung einer zuvor für den Coachee beängstigender Situation. Veränderung wird also als etwas betrachtet, das Bestehendes aufbricht, zum Experimentieren einlädt, das es ermöglicht gewisse Anteile loszulassen und Altes mit Neuem zu verbinden.²⁸

²⁴ Hinnen & Hinnen, 2022, 91.

²⁵ Burnett & Evans, 2021, 160-165.

²⁶ Hinnen & Hinnen, 2022, S. 97.

²⁷ Hinnen & Hinnen, 2022, S. 31.

²⁸ Hinnen & Hinnen, 2022, S. 31.

Außerdem kann das Bedürfnis nach Klarheit und Verständnis zu Zweifeln an der Notwendigkeit oder Wirksamkeit der Veränderung führen, also eine „Skepsis gegenüber dem Erfolg der Veränderung“. Hier gilt es dem Prozess mehr Vertrauen zu schenken. Ein Reframing kann sein: "Indem ich mich auf den Prozess einlasse, öffne ich mich für neue Einsichten und Erfolge.“ Indem der Coachee Vertrauen und Zuversicht in die eigenen Fähigkeiten und den Veränderungsprozess fördert, entsteht ein entspannterer Umgang mit Veränderung.

Durch das positive Reframing dieser Emotionen und Glaubenssätze können Individuen ihre Einstellung zu Veränderungen neu ausrichten. Dieser Ansatz ermöglicht es ihnen, Herausforderungen als Chancen zu betrachten, die eigenen Bedürfnisse zu erkennen und anzusprechen und so die Grundlage für persönliches Wachstum und Erfolg in Veränderungsprozessen zu schaffen.

Gute Fragen stellen

Systemische Fragen zielen darauf ab, Reflexion, Selbstwahrnehmung und Einsichten in Bezug auf Veränderungsprozesse zu fördern. Hier sind 20 systemische Fragen, die sich mit Veränderung im Individuum beschäftigen und hilfreich in Coaching-Situationen oder zur Selbstreflexion sein können:²⁹

1. Was genau möchten Sie verändern und warum ist Ihnen diese Veränderung wichtig?
2. Wie würden Sie erkennen, dass die gewünschte Veränderung eingetreten ist? Welche konkreten Anzeichen gäbe es?
3. Wer in Ihrem Umfeld würde diese Veränderung als Erster bemerken und woran?
4. Wenn Sie einen Tag in der Zukunft leben könnten, an dem die Veränderung bereits erfolgt ist, wie würde dieser Tag aussehen?
5. Was sind die ersten kleinen Schritte, die Sie auf dem Weg zu dieser Veränderung machen könnten?
6. Welche Ressourcen (persönliche Stärken, unterstützende Menschen, materielle Ressourcen) haben Sie bereits, die Ihnen bei dieser Veränderung helfen könnten?
7. Gab es in der Vergangenheit bereits ähnliche Veränderungen, die Sie erfolgreich gemeistert haben? Was hat Ihnen dabei geholfen?
8. Was könnte der positive Gewinn (sekundärer Gewinn) davon sein, wenn sich nichts ändert?
9. Welche Überzeugungen haben Sie in Bezug auf Ihre Fähigkeit, diese Veränderung zu bewirken?
10. Wie würden Sie mit Rückschlägen umgehen? Was würde Ihnen helfen, motiviert zu bleiben?
11. Auf einer Skala von 1 bis 10, wie wichtig ist Ihnen diese Veränderung gerade? Was würde es brauchen, um einen Punkt höher zu kommen?
12. Was sind die größten Hindernisse, die Sie von dieser Veränderung abhalten? Wie könnten Sie diese überwinden?

²⁹ Angelehnt an Fragen aus der systemischen Coachingsausbildung.

13. Wer oder was könnte Sie bei dieser Veränderung unterstützen? Wie könnten Sie diese Unterstützung aktivieren?
14. Wie würde sich Ihr Leben verändern, wenn Sie Ihr Ziel erreichen? Welche Auswirkungen hätte das auf Ihre tägliche Routine?
15. Was würden Sie verlieren, wenn Sie sich verändern? Wie gehen Sie mit diesem Verlust um?
16. Wie passt diese Veränderung zu den Werten und Überzeugungen, die Ihnen wichtig sind?
17. Welche alternativen Sichtweisen könnten Sie einnehmen, um die Situation anders zu betrachten?
18. Wie würden Sie sich selbst ermutigen, wenn Sie einen Moment des Zweifels haben?
19. Wenn Sie einen Brief an sich selbst schreiben würden, der Sie durch diesen Veränderungsprozess begleitet, was würden Sie sich mitteilen?
20. Wie können Sie sicherstellen, dass die Veränderung nachhaltig ist? Was braucht es, damit die neue Verhaltensweise zur Gewohnheit wird?

Diese Fragen sollen dazu beitragen, tiefere Einsichten zu gewinnen, Perspektiven zu wechseln und das Bewusstsein für die eigenen Ressourcen und Möglichkeiten zu schärfen.

4. Abschluss

Veränderung bringt Konflikt und Reibung: global, interpersonal und intrapersonal.³⁰ Und ich möchte sagen: zum Glück! Wo wären wir, wenn in unserem Leben alles ohne Widerstände, Neuorientierung, Veränderung und Reibung verlaufen würde? Eine gewisse Spannung ist auch einfach nur ein Energiepotential, das noch nicht freigesetzt wurde. Gute Geschichten beinhalten doch mindestens eine Krise, die uns hilft, den Charakter zu formen und die uns näher zu uns selbst bringt.³¹

In Krisen beginnen wir uns selbst, andere und Situationen mit neuen Augen zu sehen. Dabei unterstützen Methoden und Fragen im Change Management, systemischen Coaching und Storytelling und bereichern den Coachingprozess ungemein. Es geht also um ein Reframing. Reframing zielt darauf ab, die Perspektive auf ein Problem oder eine Situation zu verändern, indem ein anderer Deutungsrahmen angeboten wird. Dies kann helfen, blockierende Überzeugungen zu überwinden und neue Lösungsansätze zu finden. Der Coach arbeitet mit dem Klienten daran, negative oder einschränkende Glaubenssätze zu identifizieren und durch positive oder ermächtigende Alternativen zu ersetzen. Indem wir zur Hauptperson unserer eigenen Geschichte werden, können wir beginnen Probleme als Herausforderungen und damit als Teil unserer Charakterentwicklung zu

³⁰ Hinnen & Hinnen, 2022, S. 67.

³¹ Hinnen & Hinnen, 2022, S. 101.

sehen, als einen unbedingt notwendigen Teil, der es uns erlaubt zu wachsen und in neuer Art und Weise wirksam zu werden.

Im Buch „Atomic Habits“ („Die 1% Methode“) spricht James Clear davon, wie wir den schwierigen Prozess der Gewohnheitsveränderungen effektiver gestalten können. Eine spannende Beobachtung ist, wie Gewohnheiten unsere Identität beeinflussen und unsere Identität eben auch unsere Gewohnheiten. Auch Clear ist klar: Wenn wir schon seit Jahren einer bestimmten Geschichte unserer selbst nachhängen, dann akzeptieren wir diese irgendwann als Fakt.³² Er schreibt: „Becoming the best version of yourself requires you to continuously edit your beliefs, and to upgrade and expand your identity.“³³ (Um die beste Version Ihrer selbst zu werden, müssen Sie Ihre Überzeugungen kontinuierlich ändern und Ihre Identität verbessern und erweitern). Es handelt sich um einen kontinuierlichen Veränderungsprozess des Selbst, der eigenen Geschichte und damit der Möglichkeitskonstruktion. Möglichkeiten zu öffnen hilft zurück in die eigene Selbstwirksamkeit zu kommen - ein Prozess des systemischen Coachings.

Diese Arbeit will verschiedene Anreize dazu geben, wie das Zusammenwirken und die Synthese von systemischen Coaching, Change Management und das Aneignen der persönlichen Geschichte durch Storytelling Menschen in Veränderungsprozessen befähigen kann, handlungs- und lösungsorientiert zu werden. Durch diese Verschmelzung bietet diese Arbeit nicht nur einen theoretischen Rahmen, sondern auch praktische Ansätze, um Individuen auf ihrer Reise durch Veränderungsprozesse empathisch und effektiv zu begleiten. Sie verdeutlicht, dass die Fähigkeit, Veränderungen nicht nur zu akzeptieren, sondern sie willkommen zu heißen, eine erlernbare Kompetenz ist, die durch gezieltes Coaching kultiviert werden kann. Diese Arbeit eröffnet hoffentlich einige neue Perspektiven auf die Gestaltung von Veränderungsprozessen und betont die Bedeutung einer positiven Einstellung gegenüber dem Wandel, der als Chance für persönliches Wachstum und persönliche Entwicklung begriffen wird. In einer Welt, die sich ständig verändert, erweist sich die Liebe zum Wandel als Schlüsselkompetenz, die es Menschen ermöglicht, nicht nur zu überleben, sondern zu gedeihen und ihr volles Potenzial zu entfalten.

³² Clear, 2018, S.35

³³ Clear, 2018, S. 36.

Literatur- & Quellenverzeichnis

Literaturquellen

Bill Burnett & Dave Evans, Designing Your Life. How to Build a Well-Lived, Joyful Life, New York: Knopf, Borzoi Books, 2021.

James Clear, Atomic Habits, London: Penguin Random House UK, 2018.

Thomas Lauer, Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren, 3. Auflage, Berlin: Springer Gabler, 2019.

Andre Hinnen & Dr. Gieri Hinnen, Change it! 21 kreative Anstiftungen, die ganze Welt, jede Organisation und sogar sich selbst zu verändern, Hamburg: Murmann, 2022.

Internetquellen

<https://yougov.de/politics/articles/12895-mehrheit-die-welt-verandert-sich-zu-schnell>, 10.05.2024.

<https://languages.oup.com/google-dictionary-de/>, 09.10.2024.

<https://logimax-gmbh.de/ausbrechen-aus-der-komfort-zone/>, 11.05.2024.

<https://karrierebibel.de/3-zonen-modell/>, 09.05.2024.

<https://lead-conduct.de/2023/11/27/adkar-modell/#:~:text=Das ADKAR-Modell ist eine,, Knowledge, Ability und Reinforcement.,> 10.05.2024.

<https://digitalneuordnung.de/blog/kotter-modell/>, 10.05.2024.

<https://www.youtube.com/watch?v=TNaMO6g0qec>, 10.05.2024.

<https://lead-conduct.de/2023/11/24/bridges-transition-model/#:~:text=Das Bridges Transition Model legt,den Wandel effektiv zu steuern.,> 10.05.2024.

<https://lauf-rat.de/blogs/methoden-blog/ressourcen-dusche>, 15.05.2024.