

Wenn Überzeugungen die Wirklichkeit formen – Glaubenssätze im beruflichen Kontext



Nora Ruda

Systemische Coaching Ausbildung
InKonstellation
Oktober 2025

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	3
2 Theoretischer Hintergrund.....	3
2.1 Grundannahmen des Konstruktivismus	3
2.2 Wirklichkeitskonstruktion im Coaching	4
3 Glaubenssätze als Wirklichkeitsfilter	4
3.1 Definition und Entstehung	4
3.2 Glaubenssätze als selbstverstärkende Systeme.....	5
4 Glaubenssätze im beruflichen Alltag	6
4.1 Praxisbeispiel.....	6
4.2 Limitierende Glaubenssätze erkennen und lösen	7
5 Chancen und Grenzen	9
6 Fazit.....	10
Literaturverzeichnis	11

1 Einleitung

„Wir erschaffen unsere Wirklichkeit selbst.“ Dieses Zitat von Gunther Schmidt¹ bringt einen der zentralen Gedanken des Konstruktivismus auf den Punkt. Denn die Wirklichkeit ist keine objektiv gegebene Tatsache, sondern eine subjektive Konstruktion. Jeder Mensch nimmt seine Umwelt durch individuelle Filter wahr, die aus Erfahrungen, Sprache, Emotionen und inneren Überzeugungen bestehen.² Dadurch entstehen sehr unterschiedliche Sichtweisen auf dieselbe Situation, was erklärt, warum Menschen oft völlig verschieden auf identische Ereignisse reagieren. Im Coachingalltag zeigt sich diese Tatsache besonders deutlich. Klient:innen schildern ihre Probleme meist als unveränderliche Realität. Bei näherem Hinsehen wird jedoch klar, dass es sich weniger um objektive Tatsachen handelt, sondern vielmehr um Interpretationen, die durch persönliche Denkmuster entstanden sind. Hinter diesen Konstruktionen stehen meist Glaubenssätze, die wie unsichtbare Leitplanken wirken und sowohl die Bewertung von Situationen beeinflussen als auch das Verhalten lenken. Gerade im beruflichen Kontext, in dem Leistungsdruck, Veränderungsprozesse und soziale Dynamiken eine große Rolle spielen, wird deutlich, wie stark Glaubenssätze das Verhalten und die Selbstwahrnehmung prägen können. Systemisches Coaching macht diese unbewussten Überzeugungen sichtbar, stellt sie infrage und eröffnet neue Perspektiven, um hinderliche Muster langfristig durch konstruktive Denkweisen überschreiben zu können.

2 Theoretischer Hintergrund

2.1 Grundannahmen des Konstruktivismus

Der Konstruktivismus basiert auf der grundlegenden Überlegung, dass Menschen nicht auf Reize aus einer objektiven Welt reagieren, sondern eine subjektive Realität basierend auf Sinneseindrücken schaffen, die stark von ihrer

¹ Gunther Schmidt, <https://gunther-schmidt.net/#wozu> Zugriff 28.09.2025

² <http://www.lernpsychologie.net/lerntheorien/konstruktivismus>, Zugriff 20.09.2025

individuellen Prägung abhängt.³ Wahrnehmungen, Erfahrungen und individuelle Interpretationen führen also dazu, dass jede Person die Welt und damit auch berufliche Situationen, unterschiedlich bewertet.⁴ Der systemische Ansatz basiert stark auf den Überlegungen des radikalen Konstruktivismus. Vertreter wie Paul Watzlawick betonen, dass es keine objektive Wirklichkeit im Sinne einer neutralen Abbildung der Welt gibt. Stattdessen „erfinden“ Menschen ihre Wirklichkeit, indem sie ihre Wahrnehmungen interpretieren und Bedeutungen zuschreiben.⁵

2.2 Wirklichkeitskonstruktion im Coaching

Im Coaching entstehen viele Probleme nicht durch äußere Umstände, sondern durch die Bedeutung, die Klient:innen diesen Umständen zuschreiben. So kann ein beruflicher Fehler als Katastrophe oder als Lernchance interpretiert werden. Die Situation bleibt objektiv gleich, doch die subjektive Wirklichkeit unterscheidet sich gravierend. Es geht daher beim systemischen Coaching nicht darum, die „eine Wahrheit“ zu finden, sondern die subjektive Wirklichkeit der Klient:innen zu hinterfragen, zu reflektieren und gegebenenfalls zu verändern.

3 Glaubenssätze als Wirklichkeitsfilter

3.1 Definition und Entstehung

„Unter einem Glaubenssatz versteht man in der Psychologie eine tief verankerte Überzeugung, die eine Einstellung zu uns selbst oder zu unseren zwischenmenschlichen Beziehungen ausdrückt“.⁶ Sie wirken wie unsichtbare Brillen, durch die wir unsere Wirklichkeit betrachten. Glaubenssätze entstehen

³ <http://www.lernpsychologie.net/lerntheorien/konstruktivismus>, Zugriff 20.09.2025

⁴ Vgl. Von Glasersfeld, 1995. S. 35 - 45

⁵ Vgl. Watzlawick, 1976

⁶ Vgl. Stahl, 2015, S. 22

bereits in den ersten Lebensjahren durch die Interaktion zwischen dem Kind und seinen nächsten Bezugspersonen. Dabei hängt es wesentlich von unserem angeborenem Temperament und unseren Kindheitserfahrungen ab, wie wir fühlen und welche Gefühle wir überhaupt in uns wahrnehmen können, beziehungsweise welche Gefühle in unserem Erleben zu kurz kommen. Auch spielen bei der Entstehung von Glaubenssätzen die Nicht-Erfüllung der psychischen Grundbedürfnisse eine entscheidende Rolle.⁷ Die vier Grundbedürfnisse sind:

- Das Bedürfnis nach Bindung
- Das Bedürfnis nach Autonomie und Kontrolle
- Das Bedürfnis nach Lustbefriedigung bzw. Unlustvermeidung
- Das Bedürfnis nach Selbstwerterhöhung bzw. Anerkennung

Wenn eines oder mehrere dieser Bedürfnisse nicht ausreichend erfüllt werden, können daraus negative Glaubenssätze wie "Ich bin nicht gut genug" entstehen. Diese unbewussten Programme prägen das Selbstwertgefühl und führen zu Verhaltensweisen, die sich als Schutzstrategien im Erwachsenenleben manifestieren.⁸ Die Entstehung von Glaubenssätzen und den damit verbundenen Schutzstrategien ist ein vielschichtiger Prozess. Daher liegt in dieser Arbeit der Schwerpunkt auf dem Umgang mit negativen Glaubenssätzen im beruflichen Kontext.

3.2 Glaubenssätze als selbstverstärkende Systeme

Glaubenssätze tendieren dazu, sich selbst zu bestätigen, da sie wie kognitive Filter wirken. Wer glaubt, „Ich bin nicht gut genug“, wird Erfolge kleinreden und Misserfolge überbewerten. Zudem berechnet unser Gehirn seine Erwartungen häufig auf der Grundlage dieser verinnerlichten Überzeugungen. Aufgrund der Fehlerhaftigkeit unserer negativen Glaubenssätze fällt diese Berechnung oftmals

⁷ Vgl. Stahl, 2015, S. 35

⁸ Vgl. Stahl, 2015, S. 43

jedoch falsch aus.⁹ Dadurch beeinflussen Glaubenssätze nicht nur die Wahrnehmung, sondern auch das Verhalten, etwa durch Vermeidung von Herausforderungen, wodurch korrigierende Erfahrungen ausbleiben.

4 Glaubenssätze im beruflichen Alltag

Glaubenssätze prägen maßgeblich, wie Menschen berufliche Situationen wahrnehmen und bewerten. Sie wirken als innere Filter, die entweder Chancen eröffnen oder Blockaden verursachen. Besonders im Arbeitsumfeld, in dem Leistung, Veränderungsbereitschaft und soziale Interaktion entscheidend sind, spielen förderliche wie auch hinderliche Glaubenssätze eine zentrale Rolle. Sie beeinflussen, wie Menschen auf Anforderungen reagieren, wie sie mit Kolleginnen und Kollegen zusammenarbeiten und wie sie ihre eigenen Stärken einschätzen. Oft entscheiden diese inneren Überzeugungen darüber, ob jemand mit Zuversicht eine neue Aufgabe übernimmt oder ob Unsicherheit und Selbstzweifel im Vordergrund stehen.

4.1 Praxisbeispiel

Ein Praxisbeispiel ist die Situation einer Klientin, die vor der Entscheidung steht, eine verantwortungsvollere Rolle im Unternehmen zu übernehmen. In ihrem Denken tauchen Gedanken auf wie „Ich bin nicht gut genug für diese Position“ oder „Andere sind viel kompetenter als ich und werden merken, dass ich nicht genug Erfahrung habe“. Solche hinderlichen Glaubenssätze erzeugen Unsicherheit und Selbstzweifel und führen dazu, dass sie die Chance zunächst ablehnt oder stark zögert. Gleichzeitig erkennt die Klientin die positiven Aspekte der Position. Sie bietet die Möglichkeit, neue Fähigkeiten zu entwickeln, ihre fachliche Expertise zu erweitern und Karriereperspektiven zu verbessern. Die bewusste Auseinandersetzung mit hinderlichen Glaubenssätzen, wie „Ich bin

⁹ <https://www.stefaniestahl.de/psychoblog/glaube-nicht-alles-was-du-denkst/>, Zugriff 28.09.2025

nicht gut genug“ eröffnet die Chance, diese Überzeugungen zu hinterfragen und zu verändern. Durch gezielte Methoden kann sie Unsicherheiten abbauen, ihr Selbstvertrauen stärken und ihre Entscheidung aktiv gestalten.

4.2 Limitierende Glaubenssätze erkennen und lösen

„Ob du denkst, du kannst es oder du kannst es nicht: Du wirst auf jeden Fall recht behalten.“ Henry Ford

Am Beispiel der Klientin fiel der Satz „Ich bin nicht gut genug für diese Position“. Dieser und andere limitierende Glaubenssätze können zu Unsicherheit, Vermeidungsverhalten oder übermäßigem Perfektionismus führen. Um diese Blockaden zu überwinden, können im Coaching verschiedene Methoden angewendet werden. Ein erster Schritt zur Auflösung limitierender Glaubenssätze ist ihre Bewusstmachung. Dabei lassen sich negative Glaubenssätze oft an bestimmten Signalwörtern erkennen. Beispiele dafür sind: „Muss“, „Sollte“, „Darf nicht“, „Nie“, „Immer“, „Keiner“, „Niemand“, „Alle“, „Jeder“. Die Wortwahl in Glaubenssätzen ist dabei oft verallgemeinernd.¹⁰

1. Die richtigen Fragen

Eine Möglichkeit ist die Unterstützung der Klientin durch gezieltes Fragen, um den hinderlichen Glaubenssatz kritisch betrachten zu können und die zugrunde liegenden verzerrten Annahmen sichtbar zu machen.¹¹ Konkret könnte dies für den Glaubenssatz „Ich bin nicht gut genug für diese Position“ bedeuten, Fragen zu stellen, wie:

- „Gab es schon Situationen, in denen Sie eine anspruchsvolle Aufgabe erfolgreich gemeistert haben?“

¹⁰ <https://anti-stress-team.de/blog/resilienz/glaubenssaetze-aufloesen/>, Zugriff 21.09.2025

¹¹ <https://www.institut-bildung-coaching.de/wissen/negative-glaubenssaetze-im-coaching-erkennen>, Zugriff 21.09.2025

- „Was würde eine Kollegin oder ein Kollege, der Sie gut kennt, sagen, wenn er Ihre Fähigkeiten in dieser Position beurteilen würde?“
- „Wenn jemand anderes diesen Satz über Sie äußern würde, würden Sie dem zustimmen?“

Durch die Bearbeitung mit systemischen Fragen wird sichtbar, dass der Glaubenssatz nicht universell zutrifft, sondern situationsabhängig ist. Die Klientin erkennt die Kontextabhängigkeit ihrer Überzeugung und kann die zugrunde liegenden Annahmen kritisch hinterfragen.

2. Reframing

Im nächsten Schritt wird der hinderliche Glaubenssatz aus einer neuen Perspektive betrachtet.¹² Die Situation selbst bleibt dabei unverändert, aber die Sichtweise der Klientin auf die Herausforderung wird erweitert. Für den Glaubenssatz „Ich bin nicht gut genug für diese Position“ könnte ein mögliches Reframing lauten:

„Obwohl die Position neu und herausfordernd ist, habe ich bereits zahlreiche Aufgaben erfolgreich bewältigt und verfüge über die notwendigen Fähigkeiten, um mich weiterzuentwickeln“. „Jede neue Aufgabe bietet mir die Chance, meine Kompetenzen zu erweitern und Erfahrung zu sammeln.“

3. Alternativen und Ressourcen aufzeigen

Eine weitere Möglichkeit ist die Herausarbeitung davon, welches Bedürfnis oder Ziel hinter dem hinderlichen Glaubenssatz steht.¹³ Im Fall von „Ich bin nicht gut genug für diese Position“ könnte das zugrunde liegende Bedürfnis beispielsweise Sicherheit, Anerkennung oder die Vermeidung von Fehlern sein. Sobald dieses Bedürfnis erkannt und als wichtig eingeschätzt wird, können alternative Strategien entwickelt werden, um es zu erfüllen, ohne die berufliche Entwicklung zu blockieren. Dies könnte bedeuten, neue Wege zu finden, um Kompetenz und

¹² Ebd., Zugriff 21.09.2025

¹³ Ebd., Zugriff 21.09.2025

Sicherheit zu demonstrieren, etwa durch das Einholen von Feedback, das gezielte Nutzen vorhandener Stärken oder das schrittweise Übernehmen von Verantwortung. Die folgenden Fragen könnten zum Beispiel die Klientin unterstützen, neue Perspektiven zu erkennen und handlungsorientierte Lösungen zu entwickeln:

- Welche anderen Möglichkeiten haben Sie, dieses Bedürfnis zu stillen?
- Was können Sie tun, damit Sie Ihr Ziel auf keinen Fall erreichen? (Umkehrung anschließen)
- Welche Schritte könnten Sie unternehmen, um Ihre Fähigkeiten in dieser Rolle zu zeigen?
- Was würde ein erfahrener Kollege an Ihrer Stelle tun, um diese Aufgabe erfolgreich zu bewältigen?

Auf diese Weise werden Blockaden abgebaut, Ressourcen aktiviert und die Klientin gewinnt mehr Selbstvertrauen und Handlungsspielraum im beruflichen Alltag.

5 Chancen und Grenzen

Die Auseinandersetzung mit Glaubenssätzen bei beruflichen Herausforderungen bietet vielfältige Chancen für die individuelle und berufliche Entwicklung. Durch das Bewusstmachen und Fördern positiver Glaubenssätze können Mitarbeitende ihre Selbstwirksamkeit steigern und Aufgaben selbstbewusster angehen. Das gezielte Reflektieren förderlicher Überzeugungen aktiviert innere Ressourcen und kann die Motivation, das Engagement und die Handlungsfähigkeit erhöhen.¹⁴ Gleichzeitig trägt die Arbeit mit unterstützenden Glaubenssätzen zur Resilienz bei. Personen, die ihre eigenen Stärken kennen und nutzen, können besser mit

¹⁴ Vgl. Bandura, 1977, S. 191–215

Drucksituationen, Rückschlägen oder Stress umgehen, wodurch auch die Arbeitszufriedenheit und die langfristige psychische Gesundheit gefördert werden. Trotz dieser Chancen gibt es auch Grenzen und Herausforderungen. Viele hinderliche Glaubenssätze sind über Jahre oder sogar Jahrzehnte entstanden und emotional stark verankert, sodass ihre Veränderung Zeit, Geduld und oft intensive Begleitung erfordert. Auch das Umfeld spielt eine wichtige Rolle. Ein belastendes Arbeitsumfeld mit fehlender Unterstützung oder starker Kritik kann die Wirkung positiver Interventionen einschränken. Handelt es sich zudem um tief verankerte Glaubenssätze mit traumatischem Hintergrund, stößt das Systemische Coaching an seine Grenzen. Hier ist therapeutische Hilfe angezeigt. Das Systemische Coaching bietet zwar Impulse und Begleitung, ersetzt aber keine psychologische Behandlung.

6 Fazit

Glaubenssätze sind machtvolle Konstruktionen, die unsere Wahrnehmung und unser Verhalten im beruflichen Alltag prägen. Sie können Orientierung und Sicherheit geben, zugleich aber auch Handlungsmöglichkeiten blockieren. Systemisches Coaching bietet wirksame Methoden, um hinderliche Glaubenssätze sichtbar zu machen, kritisch zu hinterfragen und neue, stärkende Sichtweisen zu entwickeln. Anhand von systemischen Fragen, Reframing und der Arbeit mit Bedürfnissen und Ressourcen wird deutlich, dass negative Überzeugungen nicht unveränderbar sind. Vielmehr können sie in realistischere und konstruktivere Denkweisen überführt werden, die Selbstvertrauen und Handlungsfähigkeit im beruflichen Kontext fördern. Systemisches Coaching kann entscheidend dazu beitragen, dass Klient:innen ihre eigenen Glaubenssätze bewusst reflektieren, weiterentwickeln und als Ressource für ihre persönliche und berufliche Entwicklung nutzen. Dennoch wird deutlich, dass Veränderungsprozesse Zeit, Geduld und Unterstützung erfordern und von individuellen Faktoren sowie dem Arbeitsumfeld beeinflusst werden können.

Literaturverzeichnis

Albert Bandura. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. Psychological review, 84 (2), 191–215. 1977 <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>.

Ernst von Glasersfeld. Die Wurzeln des „Radikalen“ am Konstruktivismus. In: Hans R. Fischer, Hrsg. Die Wirklichkeit des Radikalen Konstruktivismus. Zur Auseinandersetzung um ein neues Paradigma. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme, 1995.

<https://anti-stress-team.de/blog/resilienz/glaubenssaetze-aufloesen/>,
21.09.2025

<https://gunther-schmidt.net/#wozu>, 28.09.2025

<https://www.institut-bildung-coaching.de/wissen/negative-glaubenssaetze-im-coaching-erkennen>, 21.09.2025

<http://www.lernpsychologie.net/lerntheorien/konstruktivismus>, 20.09.2025

<https://www.stefaniestahl.de/psychoblog/glaube-nicht-alles-was-du-denkst/>,
28.09.2025

Paul Watzlawick. Wie wirklich ist die Wirklichkeit? München: Piper, 1976.

Stefanie Stahl. Das Kind in dir muss Heimat finden. München: Kailash Verlag, 2015.