



# DAS LEBEN IST VERÄNDERUNG

Der Anlass für ein Coaching-, Beratungs- oder Therapiegespräch ist häufig der Wunsch nach Veränderung – meistens danach, dass etwas *aufhören* solle. In einer solchen Situation spürt der Klient starken Leidensdruck.

VON SANDRA BRAUER

Viele Menschen wollen Veränderungen eher vermeiden und verharren in alten Routinen, Gewohnheiten oder Lebensumständen, auch wenn sie ihnen nicht immer guttun. Das ist auf Dauer nur mit einer großen Portion Leidensfähigkeit möglich – oder mit Durchhaltevermögen, motiviert zum Beispiel dadurch, dass man auf andere Rücksicht nehmen möchte.

Für uns als Wegbegleitende in der Veränderung mag es nicht immer

leicht sein, Verständnis für das Verharren unserer Klienten in vermeintlich unerträglichen Situationen aufzubringen. Jedoch dürfen wir uns daran erinnern, dass sie selbst herausfinden werden, was für sie das Beste ist. Wir unterstützen diesen Prozess und begleiten unsere Klienten mit Empathie, Verständnis und vor allem Geduld. Denn genau das ist es, was Veränderungsprozesse benötigen: Geduld und darüber hinaus Zeit.

Wir sollten die Entscheidung des Klienten, sich an uns zu wenden und den damit verbundenen Mut honorieren.

Dieser Schritt beinhaltet viel Selbstreflexion. Wer weiß, was noch möglich sein wird? Ich gratuliere beim Auftaktgespräch gern meinen Klienten zu ihrer Entscheidung, eine Wegbegleitung angefragt zu haben.

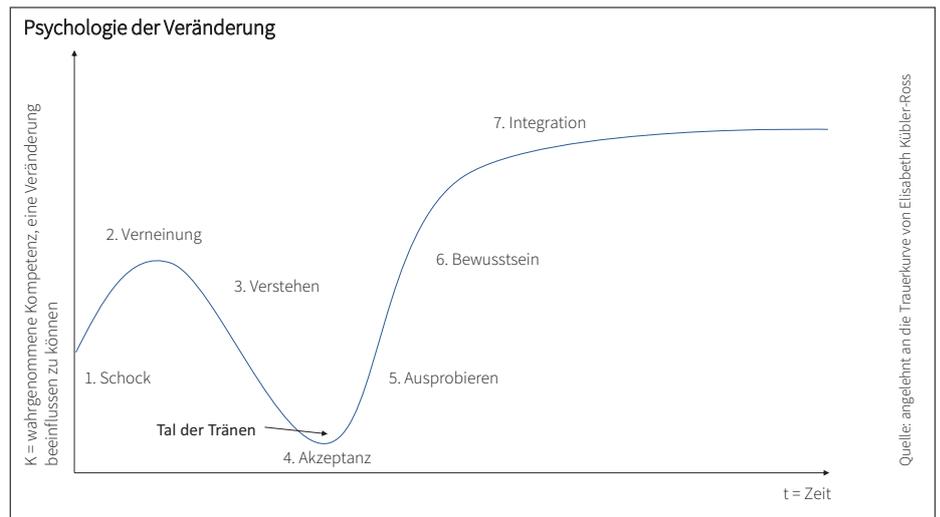
Ganz gleich, ob wir selbst eine Veränderung durchleben oder einen solchen Begleitungsprozess gestalten, hilfreich ist, sich den eigenen Ressourcen und damit Bewältigungskompetenzen zu widmen (*siehe Kasten Reflexionsfragen auf S. 77*).

Was habe ich in der Vergangenheit erlebt? Wie habe ich eine Krise über-

wunden oder einen Stolperstein aus dem Weg geräumt? Hier helfen häufig der systemische Blick und das Durchstöbern von Erfahrungen aller Lebensbereiche. Strategien aus dem Berufsleben, wo wir uns vielleicht unserer Kompetenzen bereits bewusst sind, können auf das Private übertragen werden und umgekehrt.

Warum scheuen sich einige Menschen so sehr vor Veränderungen und schätzen das Gewohnte und bekannte Strukturen? Im Stressmanagement nutzen wir das Etablieren von Routinen, um Energie zu sparen. Somit könnten wir reframe, dass ein Mensch, der das Beständige schätzt, sich äußerst effizient verhält. Neue Wege zu beschreiten kostet Kraft. Wir können es uns so vorstellen, dass in unserem Gehirn zunächst Trampelpfade entstehen und diese erst mit der Zeit zu Schnellstraßen werden. Das bedeutet Anstrengung und Mühe auf dem Weg dahin. Zudem steht die Sorge im Raum, dass das Neue nicht unbedingt besser wird als das Alte – oder sogar noch schlimmer! Somit arrangieren sich Menschen lieber mit beinahe unerträglichen, dafür aber wohlbekannten Umständen. Auf die Frage, wie Veränderung schlussendlich möglich wird, antworte ich meist: „Aus Leid entsteht Veränderung.“ Erst wenn der leidvolle Zustand unerträglich ist, wird der Wunsch nach Veränderung lauter.

Unsere Persönlichkeit trägt nach dem Riemann-Thomann-Modell<sup>1</sup> verschie-



dene Anteile in sich: Veränderung und Beständigkeit sowie Nähe und Distanz. Bei jedem von uns sind diese Anteile unterschiedlich ausgeprägt, meist tritt ein einzelner Typus nie in Reinform auf. Zudem werden die Eigenschaften je nach Situation verschieden sichtbar.

nen Tempo mit technologischen Raffinessen zu beschäftigen. Die verschiedenen Persönlichkeitsanteile stellen Führungskräfte oder Projektbegleitungen in Transformationsprozessen in Unternehmen vor eine große Herausforderung. Hinter jedem Individuum stecken Bedürfnisse, die ihren

## Mut macht glücklich!

Ich erinnere mich an einen Seminarteilnehmer, der sich von der Veränderungsgeschwindigkeit in seinem Unternehmen überfordert fühlte, in den Widerstand ging und die Motivation verlor, sich an kreativen Prozessen und der Weiterentwicklung des Unternehmens zu beteiligen. In seiner gewohnten privaten Umgebung fiel es ihm jedoch leicht, sich in seinem eige-

emotionalen Ausdruck in Verhalten und Kommunikation zeigen. Auf diese zu reagieren, sämtliche Emotionen und damit den einzelnen Menschen in seiner Ganzheit anzunehmen und Empathie zum Ausdruck zu bringen, könnte ein Schlüssel sein, um Veränderungsprozesse gelassener zu erleben.

Von Veränderungen betroffene Personen zur Beteiligung am Wandel

### Veränderungskompetenz | Reflektion erlebter Veränderungen

Was können wir aus bisherigen Veränderungsprozessen (über uns) lernen?

- Was hat Dir bei bisherigen Veränderungen dabei geholfen, Dich den Neuerungen zu öffnen?
- Wie war dies für Dich möglich?
- Was hast du durch erfahrene Veränderungen (über Dich) gelernt?
- Wie war es möglich, die Veränderung zu durchleben? Was hat geholfen?
- Worauf hättest du gut verzichten können?
- Wovon hätte es mehr geben können?
- Welchen Teil hast du zum Gelingen beigetragen?

### 7 Phasen der Veränderung

1. Schock
2. Verneinung (die Veränderung betrifft mich nicht, Verleugnen)
3. Verstehen (Unsicherheit und Betroffenheit der Veränderung wird spürbar)
4. Akzeptanz (Veränderung ist real, alte Muster werden aufgegeben)
5. Ausprobieren (neue Muster bringen Erfolge/Misserfolge)
6. Bewusstsein (Ursache-Wirkung wird erfahren)
7. Integration (der neue Normalzustand ist eingetreten)

<sup>1</sup> Quelle: <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-riemann-thomann-modell>, abgerufen zuletzt am 06.12.2021

# „Wer häufig glücklich sein möchte, muss sich oft verändern!“ – Konfuzius

und zu dessen Mitgestaltung einzuladen, ist eine weitere Strategie, die zum Gelingen nachhaltiger Veränderung im Unternehmenskontext beitragen kann.

Akzeptanz, Wertschätzung und Miteinander sind jene Werte, die wir auch in von uns begleiteten Veränderungsprozessen zum Ausdruck bringen sollten. Wir sagen damit „Ja“ zu unserem Klienten. Dies fällt ihm oft selbst insbesondere in einer

## Hilfreiche Werte in Phasen der Veränderung

- Akzeptanz
- Sicherheit (Unsicherheit)
- Zuversicht, Optimismus
- Chance, Gelassenheit
- Angst
- Mut
- Neugier

Krisensituation nicht leicht. Zudem vertrauen wir darauf, dass eine Veränderung im Klientensystem möglich werden kann. Nach der Akzeptanz und Wertschätzung des Problems bewegen wir uns gemeinsam in Richtung Lösungsraum. Wir suchen nach Wegen und Möglichkeiten und ja, dies darf leicht sein!

Ich schätze das Bild eines Kreislaufs sehr: Wir gehen Wege, erproben neue Strategien, halten inne und reflektieren, was gut gelaufen ist und wo es noch besser gehen könnte. Wir akzeptieren, dass es Umwege geben kann, sehen diese als Lernreise und nutzen unsere neuen Erfahrungen für den nächsten kleinen Schritt. Irgendwann kann es gut werden, vielleicht auch

erst einmal anders und häufig sogar besser als zuvor: Das „neue Normal“, das eintritt, wenn wir eine Veränderung durchlebt haben.

Auf diesem Weg dürfen wir Einladungen für neue Perspektiven und Wege aussprechen, vor allem aber unseren Klienten Mut machen. Hier sollten wir gut im Kontakt mit unseren inneren Stimmen bleiben und nicht unsere eigenen Wunsch- und Wertewelten auf das Klientensystem übertragen.

Oft habe ich selbst erlebt, dass eine Veränderung schlussendlich gar nicht das war, was wir als Ziel zu Beginn des Prozesses formuliert haben. Es ging vielmehr um die Akzeptanz dessen, was aktuell da ist: der Umstände, der eigenen Reaktionen und vor allem Emotionen und damit verbundenen Persönlichkeitseigenschaften. Die Akzeptanz ist das Instrument der Wahl, auf dem wir gemeinsam mit unserem Klienten spielen können, um eine gewünschte Veränderung eintreten zu lassen.

Mit Überraschungen ist jederzeit zu rechnen. Daher hilft es nicht, detailliert in Richtung Zukunft zu planen. Besser, man bleibt eher „im Groben“ und folgt der Strategie der kleinen Schritte. Verändern wir unsere Denkweisen und unser Verhalten, hat dies oftmals Auswirkungen auf unser Umfeld. Wir können für unsere Klienten nicht vorhersehen, welche das sein werden – dennoch müssen diese darauf reagieren können.

Wir Systemiker wissen, dass bei der Verschiebung eines Puzzleteils sich plötzlich ein ganz neues Bild ergeben könnte. Daher noch einmal die Erinnerung an die Langsamkeit, das bewusste Erleben und das achtsame Reflektieren des Geschehenen.

Sind wir dann nicht wieder bei der Aussage „Alles ist Veränderung“ und befinden wir uns nicht stetig im Wandel? Ich denke ja.

Gerade als externe Begleiter sollten wir uns immer wieder selbst daran erinnern, was hilfreich ist, um in Phasen der Veränderung gelassen zu bleiben. Vor allem lasst uns weiterhin so leidenschaftlich anderen, die einer Wegbegleitung in der Veränderung bedürfen, mit einer hilfreichen Haltung zur Seite stehen, sie stärken, ihre Ressourcen in den Blick nehmen und die Zuversicht beim Blick in Richtung Zukunft bewahren. ■



© privat

**Sandra Brauer**

Diplom-Kauffrau (FH),  
Systemische Beraterin  
(DGSF-zertifiziert),  
Stressmanagement-  
Trainerin, Prozess-

begleiterin in der digitalen Transformation, Lehrauftrag an der FOM Hochschule Hamburg; Gründerin des Systemischen Netzwerks. Schwerpunkte: Coaching von Einzelpersonen und Teams, Vermittlung digitaler Kompetenzen. Bei Junfermann ist 2021 ihr Kartenset „Werte-Karten“ erschienen. [www.sandrabrauer.de](http://www.sandrabrauer.de)