



Der Auslöser für Veränderungen – Leidensdruck oder Sehnsucht?

Veränderungen sind etwas ganz Natürliches, sollte man meinen. Unser ganzes Leben besteht aus kleineren und grösseren Veränderungen, das können Biologen ebenso bezeugen wie Paartherapeuten oder Unternehmensberater. Ohne Veränderung kein Stoffwechsel, kein Wachstum, kein Leben. Auch Beziehungen bleiben nicht lebendig ohne Veränderung. Wer das gegenwärtige Glück krampfhaft festzuhalten versucht, riskiert die Erstarrung. Es gilt das Paradox: Wenn es gut läuft, muss man etwas verändern, damit es gut bleibt. Oder mit den Worten von *Tomasi di Lampedusa*: «Wenn wir wollen, dass alles bleibt, wie es ist, muss sich alles ändern.» Das zeigt sich auch in Unternehmen: Wenn ein Patron, der eine Firma aufgebaut und erfolgreich gemacht hat, zu lange am Bewährten festhält, zu stark nur auf die eigene Erfahrung hört statt auch auf die Impulse der nachrückenden Generation, dann krankt die Firma eher früher als später an mangelnder Veränderungsbereitschaft. Wer das Bewährte kopiert, verpasst die Erneuerung und findet sich irgendwann auf dem Abstellgleis wieder. Dort hat er zwar scheinbar die Kontrolle, aber keine Perspektiven.

Veränderungen sind etwas Natürliches, Alltägliches – und gleichzeitig sind sie etwas Bedrohliches, dem wir oft genug so lange als möglich aus dem Weg gehen. Denn Veränderungen bedeuten stets auch Abschied, Kontrollverlust, Verwirrung, Unsicherheit, Risiko. Wer sich verändert, exponiert sich, erfindet sich neu, im Kleinen oder im Grossen, und er begibt sich auf einen Weg, den er selber nicht kennt.

*Nichts fürchtet der Mensch
mehr als die Berührung
durch Unbekanntes.*

ELIAS CANETTI

Was also veranlasst uns, uns zu verändern, obwohl es riskant und oft schmerzhaft ist?

Am Anfang jeder Veränderung steht ein Leidensdruck oder eine Sehnsucht. Meistens ist das allerdings kein Entweder-Oder, sondern es sind zwei Seiten einer Medaille. Wer über längere Zeit einen starken Wunsch, eine unerfüllte Sehnsucht vernachlässigt, wird früher oder später daran leiden, unzufrieden, vielleicht sogar krank werden. Und wer sich permanent energielos fühlt, frustriert ist, keinen Sinn sieht in dem, was er tut, wird vielleicht irgendwann in sich hineinhorchen und sich fragen, was es sonst noch gäbe, von was er geträumt hat früher und was von diesen Träumen übrig geblieben ist. Leidensdruck und Sehnsucht sind keine Gegensätze, sondern unterschiedliche Erscheinungsformen desselben Unbehagens.

Oft ist es ein akuter Leidensdruck, der Menschen zum Handeln veranlasst und einen Coach, eine Beraterin oder einen Psychologen aufsuchen lässt. Jemand verliert die Stelle, einer wird krank, eine andere geht durch eine Beziehungskrise oder leidet unter depressiven Verstimmungen. Oder, nieder-



schwelliger: Jemand fühlt sich leer, sieht keinen Sinn in der Arbeit, ist gestresst und permanent unter Druck, leidet unter Schlaf- und Verdauungsproblemen, hat chronische Rückenschmerzen oder steigt jeden Morgen nur widerwillig und mit bleierner Müdigkeit aus dem Bett. Das sind handfeste

Gründe, die nach Veränderungen rufen. Unsere Sehnsucht und unsere Träume dagegen nehmen wir meistens weniger ernst, speziell dann, wenn sie diffus sind – was zu Beginn meistens der Fall ist. Irgendwann manifestiert sich ein Wunsch, manchmal sogar erstaunlich klar und konkret, aber wir trauen ihm selber nicht und finden ohne viel Aufwand eine Handvoll Gründe, die dagegen sprechen, ihn ernst zu nehmen. «Träume sind Schäume», heisst es – kein Wunder, bekennt sich praktisch niemand gerne dazu, ein Träumer zu sein.

*Die grösste Verführung
im Leben ist, aus Angst nichts
zu verändern, nichts
zu fühlen, nichts zu riskieren,
nicht zu leben.*

UNBEKANNT

Ich, Marco Zaugg, spreche hier nicht nur aus meiner Erfahrung als Coach, sondern auch als Betroffener, der seine Träume lange abgewertet und weit von sich geschoben hat. Als Kind war ich das, was Eltern einen Träumer nennen, ich konnte nachmittagelang mit einem Buch draussen sitzen, Landschaft und Himmel betrachten und Tagträumen nachhängen. Obwohl ich spürte, wie gut mir das tat, schwörte ich dem Träumen später mehr und mehr ab, taxierte es als minderwertige Tätigkeit, als Zeitverlust. Dann studierte ich Rechtswissenschaften und machte so etwas wie Karriere als Jurist. Ich war am Ende stellvertretender Chef der Rechtsabteilung eines Bundesamts und stand vor der Frage, ob ich mittelfristig gerne den Chefposten meines sieben Jahre älteren Vorgesetzten übernehmen möchte. Vernünftig betrachtet war das eine Chance, aber gleichzeitig gab es einen nicht zu leugnenden Leidensdruck: Ich litt seit Jahren unter depressiven Verstimmungen, fühlte mich gelähmt, neigte zum Jammern und Lamentieren. Mein Leitsatz war: «Das passt mir zwar nicht, aber so ist das halt – da kann man nichts machen.» Meine Energie steckte ich mit Vorliebe in die Vorbereitung von Ferien: Ich tüftelte monatelang Reiserouten aus und lernte mit grossem Einsatz Fremdsprachen wie Norwegisch oder Schwedisch. Ich lachte selber über mich und beschimpfte mich im Stillen dafür, ein typischer kleinkariertes Jurist geworden zu sein.

Irgendwann hatte ich genug von diesem Zustand und wandte mich an einen Psychologen, den ich an einem Seminar über Entscheidungsfindung kennengelernt hatte. Er riet mir zu einer Standortbestimmung und schrieb mir vier Namen auf. Ein Jahr später kam mir der Zettel wieder in die Hand und ich rief kurz darauf jenen Berufsberater an, der mit den unkonventionellsten Methoden arbeitete. Durch die Standortbestimmung wurde mir bewusst, dass es mich in etwas Neues drängte und dass ausserhalb



des vorgezeichneten Karrierewegs noch andere Möglichkeiten offenstanden. In kurzer Zeit weitete sich mein Blickfeld: Es ging nicht mehr um die Frage, ob ich entweder in der bisherigen Position bleibe oder Chef werde, sondern es gab auch die Alternative, selber etwas aufzubauen.

Für mich hatte dieser Gedanke gleichzeitig etwas Befreiendes und etwas Bedrohliches. Ich löste mich vom Bisherigen und spürte, wie mir ein Stein vom Herzen fiel. Und ich fiel zwischen Stuhl und Bank, da es offensichtlich keinen Weg zurück gab und das Neue noch nicht trug. Spätestens nachdem ich in einem Zeitungsartikel über ein Seminar des bekannten Coaches *Tim Gallwey* in Grindelwald gelesen hatte, wusste ich, dass ich Coach werden wollte – gleichzeitig war mir völlig unklar, wie ich das bewerkstelligen sollte und ob es funktionieren würde. Das ist das Verrückte in tief greifenden Veränderungsprozessen: Man schneidet Fäden durch, die einem Halt gegeben haben, und hat gleichzeitig keine Ahnung, wo der neu eingeschlagene Weg hinführt – so sehr man sich Orientierung wünschte in dieser Phase. Ich erzählte meinem Chef von meinen Plänen, verzichtete auf die Option, später Chef zu werden, und konnte in der Folge auf eine Teilzeitstelle wechseln. Das erleichterte mir den Übergang.

*Erlaub dir zu sehen,
was du dir nicht zu sehen erlaubst.*

MILTON ERICKSON

In den letzten 20 Jahren haben wir beide sehr viele Klienten in Umbruchsphasen begleitet. Immer wieder haben wir uns gefragt, wovon es abhängt, ob Veränderungen gelingen – ob Menschen diese im Gefühl erleben, sie beeinflussen zu können, oder ob sie sie primär erleiden oder sich sogar dagegen sträuben.

Der chilenische Coach *Julio Olalla* hat den Erfolg von Veränderungen in einer verblüffend einfachen Formel dargestellt:

$$\text{Wille} \times \text{Anziehungskraft} \times \text{Zuversicht} \times \text{Klarheit} > \text{Aufwand}$$

Das Produkt aus Wille mal Anziehungskraft mal Zuversicht mal Klarheit muss grösser sein als der erforderliche Aufwand.

Entscheidend sind also vier Faktoren, die für Veränderungen unentbehrlich sind:

Der Wille, eine Sache anzugehen; die Anziehungskraft der Zielvorstellung; die Zuversicht in die Machbarkeit; und die Klarheit über die nächsten konkreten Schritte.

Wichtig ist, dass es sich um eine Mal-Verknüpfung handelt. Das bedeutet: Jeder einzelne Faktor muss eine gewisse Grösse aufweisen, damit das Resultat positiv ausfällt.

Beginnen wir mit dem letzten Punkt: die **Klarheit** über die nächsten konkreten Schritte. Sie geht oft vergessen, weil dieser Aspekt scheinbar unspektakulär ist. In Veränderungsprozessen stellt man sich tief schürfende Fragen, man möchte das Ziel kennen, beschäftigt sich mit grundsätzlichen Fragen, lässt sich abschrecken, weil vieles im Nebel liegt. Oder man überfordert sich mit dem Anspruch, sämtliche Schritte bis zum Ziel festgelegt haben zu müssen, bevor man sich auf den Weg macht. «Ich brauche einen Plan, ein klares Ziel», dieser Satz fällt oft, wenn Menschen erklären, warum sie noch nichts unternommen haben, um ihre Situation zu verändern.

Aber braucht es diesen exakten Plan wirklich? Zahlreiche Beispiele zeigen, dass sich etwas entscheidend verändert, sobald jemand die ersten paar

Schritte gemacht hat. Wer sich in Bewegung setzt, erste Schritte wagt und Fussabdrücke hinterlässt, sieht unverhofft klarer und gewinnt eine andere Sicht der Dinge. Sobald wir unterwegs sind, empfangen wir Zeichen, nehmen neue Möglichkeiten wahr, die vorher gar nicht vorstellbar waren, und begegnen der Umgebung mit einer neuen Offenheit. «Dem Gehenden schiebt sich der Weg unter die Füsse», hat der Schriftsteller *Martin Walser* so treffend formuliert.

Diese Form der Offenheit erlangt man meistens erst dann, wenn man bereit ist, vertraute Dinge wegzugeben. Das können alte Kleider sein, Bücher, Möbel oder andere Gegenstände, die nicht länger von Bedeutung sind, aber auch Gefühle, Gewohnheiten und Einstellungen. Entscheidend ist, dass wir unserem Hirn und unserer Umgebung ein Signal übermitteln, dass da Platz ist für Neues. Erst eine regelmässige «systematische Müllentsorgung», die *Fredmund Malik* Führungspersonen empfiehlt, macht den Weg frei für neue Ideen und Projekte.

Das Leben antwortet mit Zufällen, wenn ein Wunsch aufsteigt, der stark genug ist.

HANNA SCHYGULLA

Nicht weniger wichtig ist die **Anziehungskraft** der Zielvorstellung. Während die nächsten Schritte klar umrissen sein sollen, muss das Fernziel nicht in der gleichen Verbindlichkeit formuliert sein. Entscheidend ist, dass die Zielvorstellung eine hohe emotionale Qualität hat, eine Sogkraft, die uns bewegt. Sie muss eine innere Ausrichtung, einen Fokus ermöglichen. Hilfreich sind hier Imaginationsübungen: Stellen wir uns vor, alles sei möglich, malen wir uns den Idealzustand aus: Wie würde das aussehen, was würden wir fühlen, wenn wir dort angelangt wären? Welche Gerüche, welche Klänge, welche Farben sehen wir dann? Oder, prosaischer: Wie soll unsere Visitenkarte aussehen, wie unser Büro?

Hilfreich bei der Annäherung an die Zielvorstellung kann auch sein, sich auf folgendes Gedankenexperiment einzulassen: «Nehmen wir an, über Nacht geschieht ein Wunder; alles, womit wir uns schwertun, ist aus unserem Leben verschwunden, wir können uneingeschränkt aus dem Vollen schöpfen. Wer in unserem näheren Umfeld merkt etwas davon? Und woran ist die Veränderung am nächsten Morgen ersichtlich?