

# Diplomarbeit

von  
Christoph Hickert

## Veränderung ja, aber wie?

Als Coach und Berater Veränderungsprozesse  
individualpsychologisch und systemisch  
fördern



<b>1. BERATUNG UND VERÄNDERUNG .....</b>	<b>3</b>
1.1. EINLEITUNG ZUM THEMA DER DIPLOMARBEIT .....	3
1.2. BIOGRAPHISCHER RÜCKBLICK AUF DIE EIGENE ERFAHRUNG.....	4
1.3. PROBLEMSTELLUNG .....	4
<b>2. AUSLÖSER FÜR VERÄNDERUNGEN.....</b>	<b>5</b>
2.1. REFLEXIONSFRAGEN „UMGANG MIT VERÄNDERUNG“ .....	6
2.2. PROBLEM-KNOTEN .....	6
<b>3. FORMEN DER BERATUNG – VERSUCH EINER BEGRIFFSKLÄRUNG.....</b>	<b>8</b>
3.1. WAS IST EIGENTLICH BERATUNG? .....	8
3.2. BERATUNGSFORMEN UND CONTRACTING .....	8
3.3. ABGRENZUNG VON BERATUNGSFORMEN .....	9
3.4. DREI GRUNDFORMEN DER BERATUNG (NACH SCHEIN).....	10
- BERATUNG ALS EXPERTENBERATUNG.....	10
- BERATUNG IM RAHMEN DER ARZT-PATIENTEN-HYPOTHESE.....	10
- DAS PROZESS-BERATUNGS-MODELL.....	10
3.5. BEURTEILUNG DER MODELLE .....	11
3.6. KLAGENDER / CO-BERATER / BESUCHER / ECHTER COACHEE.....	11
3.7. INTERVENTIONSTIEFE .....	12
3.7.1. FALL-BEISPIEL AUS MEINER COACHINGPRAXIS.....	13
<b>4. ZWEI PSYCHOLOGISCHE THEORIERICHTUNGEN ALS GRUNDLAGEN FÜR DIE BERATUNG VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN .....</b>	<b>14</b>
4.1. INDIVIDUALPSYCHOLOGIE .....	15
4.1.1. VERÄNDERUNG DURCH REFLEKTION DER UNBEWUSSTEN ZIELE.....	15
4.1.2. VERÄNDERUNG DURCH BEWUSSTMACHEN UND KORREKTUR DES LEBENSSTILS....	16
4.1.3. VERÄNDERUNG DURCH REFLEKTION UND BEARBEITUNG DER MINDERWERTIGKEITSGEFÜHLE.....	16
4.1.4. VERÄNDERUNG DURCH ENTWICKLUNG DES ZÜGEHÖRIGKEITS- UND GEMEINSCHAFTSGEFÜHLS .....	17
4.1.5. WEITERE HILFSMITTEL IN DER INDIVIDUALPSYCHOLOGIEN BERATUNG: FAMILIENKONSTELLATION, KINDHEITSERINNERUNGEN UND TRÄUME .....	17
4.1.6. FALL-BEISPIEL AUS DER BERATUNGSPRAXIS .....	17

4.2. SYSTEMISCHER ANSATZ.....	20
4.2.1. EIN GANZHEITLICHER ANSATZ.....	20
4.2.2. SYSTEMISCHE DIAGNOSE UND INTERVENTIONEN .....	21
4.2.3. VERÄNDERUNG DURCH KLÄRUNG SUBJEKTIVER DEUTUNGEN .....	21
4.2.4. UMDEUTUNG (REFRAMING) VON VERHALTENSKONTEXTEN .....	22
4.2.5. VERÄNDERUNG VON REGELN UND WERTE:.....	22
4.2.6. FUNKTIONEN HINTERFRAGEN.....	23
4.2.7. SYMPTOMVERSCHREIBUNG.....	23
4.2.8. NICHTPROBLEMATISCHES VERHALTEN WAHRNEHMEN .....	23
4.2.9. STRUKTUREN UND ALLIANZEN AUFDECKEN.....	24
4.2.10. STRATEGIEN POSITIVER ENTWICKLUNGSSZENARIEN .....	24
4.2.11. WEITERE INTERVENTIONSMÖGLICHKEITEN:.....	24
4.2.12. BEI VERHALTENSÄNDERUNGEN ALTE MUSTER WÜRDIGEN .....	25
4.2.13. FALL-BEISPIEL AUS MEINER SUPERVISIONSPRAXIS .....	26
<b><u>5. PHASEN DER VERÄNDERUNG.....</u></b>	<b><u>28</u></b>
5.1. VERSCHIEDENE MODELLE .....	28
5.1.1. TRANSTHEORETISCHE MODELL .....	29
5.1.2. RUBIKON-MODELL (HECKHAUSEN UND GOLLWITZER (1986)).....	29
5.1.3. ZÜRCHER RESSOURCEN-MODELL (ZRM) .....	30
5.1.4. VERÄNDERUNG UND SOMATISCHE ASPEKTE .....	30
5.2. SIEBEN STUFEN EINES INDIVIDUELLEN VERÄNDERUNGSPROZESSES .....	31
5.3. FALL-BEISPIEL: DETAILLIERTE BETRACHTUNG DER VERÄNDERUNGSPHASEN.....	32
<b><u>6. REFLEKTION AUS CHRISTLICHER SICHT .....</u></b>	<b><u>36</u></b>
6.1. MENSCH BLEIBEN .....	36
6.2. NOBODY IS PERFECT .....	36
<b><u>7. ERKENNTNISSE UND SCHLUSSFOLGERUNGEN.....</u></b>	<b><u>37</u></b>
<b><u>8. SCHLUSSBEMERKUNGEN.....</u></b>	<b><u>38</u></b>
<b><u>9. LITERATURHINWEISE.....</u></b>	<b><u>39</u></b>

# 1. Beratung und Veränderung

## 1.1. Einleitung zum Thema der Diplomarbeit

---

Wer hat noch nicht versucht, etwas in seinem Leben zu ändern? Egal, ob wir mehr Sport treiben wollen, uns gesünder ernähren oder das Lästern im Büro unterlassen wollen – zumindest insgeheim hat jeder ab und zu Sehnsucht nach Veränderung. Nicht selten scheitern Bemühungen aber ebenso schnell wie die guten Vorsätze entstanden sind. Denn oft sind die Wurzeln tief und alte Muster behaupten sich hartnäckig. Unbefriedigende Lebenssituationen zu ändern oder alte Gewohnheiten aufzugeben fällt uns eben nicht leicht.

Supervisoren, Berater und Coaches begleiten in der Regel kleinere und grössere Veränderungsprozesse anderer. Gleichzeitig sind sie selber in ihrer persönlichen Lebens- und Berufswelt immer wieder Veränderungen ausgesetzt. Daher habe ich das Thema „Veränderungen“ gewählt für diese Diplomarbeit. Es betrifft mich persönlich und gehört gleichzeitig zum täglichen Brot eines Beraters. Veränderung ja, aber wie? Diese Frage kommt mir in den Gesprächen mit Ratsuchenden verbal oder nonverbal immer wieder entgegen. Aber nicht nur dort treffe ich sie an. Auch im eigenen Leben ist dies ein Thema. Der Umgang mit Veränderungen „am eigenen Leibe“ und das Bewusstsein für die eigenen Strategien im Umgang mit Veränderungen und Neuorientierung prägen sicher massgeblich unser Beratungsverhalten. Deshalb scheint mir die biographische Reflektion eigener Veränderungsprozesse wichtig. Doch bevor ich dazu komme, gebe ich als Einleitung ein eindrückliches Gedicht von Portia Nelson wieder, das sehr viel mit meinem Diplomarbeitsthema zu tun hat und einleitend bereits einen Einblick in verschiedene Phasen eines Veränderungsprozesses gibt:

### Kapitel 1

Ich gehe die Strasse entlang.  
Im Gehsteig ist ein tiefes Loch.  
Ich falle hinein. Ich bin ratlos und hilflos.  
Aber das hat nichts mit mir zu tun.  
Es dauert endlos lange, wieder herauszufinden.

### Kapitel 2

Ich gehe dieselbe Strasse entlang.  
Im Gehsteig ist ein tiefes Loch.  
Ich tue so, als ob ich es nicht sähe.  
Ich falle wieder hinein. Ich kann nicht glauben,  
dass ich mich wieder in dieser Situation befinde.  
Aber sie hat nichts mit mir zu tun.  
Es dauert immer noch lange, herauszukommen.

### Kapitel 3

Ich gehe dieselbe Strasse entlang.  
Im Gehsteig ist ein tiefes Loch. Ich sehe, dass es da ist.  
Ich falle hinein – es ist schon eine Gewohnheit –  
aber ich habe meine Augen dabei weit geöffnet.  
Ich weiss, wo ich mich befinde.  
Diese Situation hat sehr viel mit mir zu tun.  
Ich klettere sofort heraus.

### Kapitel 4

Ich gehe dieselbe Strasse entlang.  
Im Gehsteig ist ein tiefes Loch.  
Ich gehe daran vorbei.

### Kapitel 5

Ich gehe eine andere Strasse entlang.

## 1.2. Biographischer Rückblick auf die eigene Erfahrung

---

Seit 2000 beschäftige ich mich intensiver mit Beratung und Coaching von Einzelpersonen und Teams. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Veränderung begann bereits viel früher. Ausgelöst durch ein Burnout in den 90er Jahren war ich herausgefordert, mich verstärkt mit mir selber, meinen Mustern und meiner Biographie auseinander zu setzen. In meinem eigenen Veränderungsprozess war mir eine gute psychologische, seelsorgerliche Begleitung eine wertvolle Hilfe. In dieser persönlichen Beratung habe ich viele meiner eigenen Muster kennen gelernt. In zahlreichen Gesprächen habe ich mich auf den Weg gemacht, immer mehr zu mir selber zu finden. Langsam Schritt für Schritt habe ich mich verändert – und dabei auch gemerkt, dass Veränderung ein lebenslanger Prozess ist. Es gibt keine schnellen Lösungen, keine einfachen Ratschläge und Rezepte. Ohne den Druck, den ich damals erlebt habe und der damit verbundenen Feststellung: „So kann es nicht mehr weitergehen!“, hätte ich mich diesen Fragen kaum gestellt. Durch dieses Krisenerlebnis habe ich Beratung zuerst von der „anderen Seite“ kennengelernt, als Betroffener, der auf Hilfe angewiesen war und anfänglich auf gute Ratschläge hoffte.....

## 1.3. Problemstellung

---

In den Beratungssituationen werde ich öfters mit verschiedensten Erwartungshaltungen konfrontiert. Menschen oder Organisationen in der Krise erwarten vom Berater fundierte und schnelle Lösungen. Oftmals sind Menschen in Krisensituationen aber (noch) nicht bereit, sich mit sich und ihrer Situation tiefer auseinander zu setzen und sich auf einen längeren Veränderungsprozess einzulassen.

Wie kann ich als Berater nachhaltige Veränderungsprozesse fördern, begleiten und steuern? Ist der Supervisand / Coachee überhaupt bereit für Veränderung oder will er einfach das lästige Problem loswerden? Was kann Beratung, Supervision und Coaching in Veränderungsprozessen leisten? Welche Diagnosen und Interventionen aus dem individualpsychologischen Ansatz sind hilfreich? Wo ist der systemische Denkansatz gefragt? Auf welcher Interventionsebene soll die Beratung angesetzt werden? Viele Fragen, die ich nicht alle in dieser Diplomarbeit angehen kann. Ich werde mich im Kern auf folgende Frage konzentrieren:

***Fragestellung: Welche Phasen durchläuft ein Ratsuchender in einem Veränderungsprozess und wie kann der Coach/Berater diesen Prozess individualpsychologisch oder systemisch fördern?***

Ich habe meine Arbeit so gegliedert, dass ich in einem **ersten Teil** der Frage nachgehe, was Auslöser für einen Veränderungsprozess sein können. Im **zweiten Teil** wende ich mich dem Thema „Beratung“ zu, unternehme einen Abgrenzungsversuch und kläre einige Begriffe. Im **dritten Teil** fasse ich zwei psychologische Theorierichtungen zusammen, die für meine Beraterpraxis wichtig sind: die Individualpsychologie und den systemischen Ansatz. Neben der theoretischen Reflektion spanne ich den Bogen zur Begleitung von Veränderungsprozessen und ergänze die Theorie mit Praxisbeispielen. Im **letzten Teil** gehe ich auf die verschiedenen Phasen eines Veränderungsprozesses ein und lasse darin die erarbeiteten Kapitel anhand eines detaillierten Coaching-Falles einfließen. Abschliessend beleuchte ich das Thema Veränderung aus christlicher Sicht und formuliere einige Schlussfolgerungen auf die obige Fragestellung.

Nun wende ich mich meinem ersten Teil zu. Was können überhaupt Auslöser für Veränderungsprozesse sein? Warum will sich jemand verändern?

## 2. Auslöser für Veränderungen

Routine z.B. im Arbeitsalltag weckt Vertrauen und gibt Sicherheit. Wir Menschen suchen und brauchen Sicherheit – und doch birgt gerade sie auch eine Gefahr in sich. Wiederholungen verfestigen die eigenen Gedanken und Handlungsmuster<sup>1</sup>. Sie verstärken sich zu festen Mustern und schleifen sich immer tiefer ein. In zufriedenen, stimmigen Lebensphasen wird in der Regel keine Veränderung angestrebt. Dazu ist in solchen Lebensphasen die Veränderungsbereitschaft schlicht zu gering. Wächst durch veränderte Umstände oder neue Bedürfnisse das Verlangen bzw. die Bereitschaft nach Veränderung, so ist das häufig auf einen gewissen „Leidensdruck“ zurückzuführen - und sei es auch nur die innere Unruhe, welche einen antreibt gibt, sein Leben bewusst(er) zu gestalten. Völlig freiwillig werden Veränderungen kaum in die Hand genommen.

Rationale Einsichten bleiben oft folgenlos. Wie oft wollten Raucher ihre Gewohnheit aufgeben, weil sie wussten, dass es eigentlich schädlich ist, und konnten es doch nicht? Rationale Einsicht, dass unsere Gesundheit durch Bewegungsmangel und falsche Ernährungsgewohnheiten gefährdet ist, lockt niemanden vom Schreibtisch weg. Dies gilt auch auf der Charakterebene. Der Mensch ist kaum bereit sich zu verändern, auch wenn er merkt, dass er immer wieder in die gleichen, nicht hilfreichen, ja sogar schädlichen Muster trampelt, bis er die Konsequenzen so stark spürt und Druck entsteht, dass er etwas verändern will.

Als Gründe für Veränderungen werden zumeist entweder „Leidensdruck“ oder „neue Ziele oder Visionen“ genannt<sup>2</sup>. Am meisten jedoch streben Menschen Veränderungen an, um unerwünschte Entwicklungen zu stoppen oder ihnen vorzubeugen. Veränderungen werden oft bei Einzelnen oder Organisationen initiiert, weil Ängste und Befürchtungen vor negativen Entwicklungen da sind. Dabei sind es meistens nicht die objektiven Zustände, sondern die subjektiven Empfindungen von Problem- oder Leidensdruck, welche Veränderungsprozesse auslösen. Die Menschen wollen etwas verhindern, vermeiden oder aus der Welt schaffen...

---

# Jetzt vollständige Diplomarbeit bestellen!

**Bestellen Sie die ganze Arbeit für Fr. 29.50**

**Vorauszahlung auf PC-Konto: 85-82859-6 /  
Ch. Hickert, Glärnischstr. 190 / 8708 Männedorf  
mit Angabe von Ihrer E-Mail-Adresse**

Sie erhalten dann umgehend die Diplomarbeit als PDF-Datei zugesandt.

---

<sup>1</sup> Aspekte aus Coaching-Unterlagen von Urs Bärtschi, Coachingplus

<sup>2</sup> Bereit zur Veränderung, W.G. Staub, L.S. Forchhammer, L. Brachinger-Franke