

# «Es gibt einen Platz, den niemand füllen kann ausser dir»

*Krisen zwingen uns zu Veränderungen – aber wovon hängt es ab, ob die Veränderung gelingt? «Es lohnt sich, die anfängliche Verwirrung auszuhalten», sagt der Coach Marco Zaugg. Danach kommt es auf vier Dinge an: einen starken Willen, ein attraktives Ziel, Zuversicht in die Machbarkeit und Klarheit über die ersten Schritte.*

INTERVIEW:

MATHIAS MORGENTHALER

mathias.morgenthaler@espacemedia.ch

*Herr Zaugg, die Wirtschaftskrise zwingt viele Menschen zu Veränderungen. Warum packen wir Veränderungen so selten aus freien Stücken an?*

**MARCO ZAUGG:** Veränderung ist nicht die Ausnahme, sondern der Normalfall. Das ganze Leben besteht aus Veränderung, ohne biologische Veränderung gibt es kein Leben. Auch wer sich partout nicht verändern will und sich am Alten festklammert, verändert sich: womöglich verkrampft oder verhärtet er sich, oder er wird krank. Andere sind getrieben vom Wunsch nach permanenter Veränderung, sie verfallen in Aktivismus, weil sie es nirgendwo länger aushalten. Goethe hat gesagt: «Wenn man behalten will, was man hat, muss man vieles verändern.» Als Coach kann ich mithelfen, das Bewusstsein für Veränderungsprozesse zu schärfen und den Klienten zu helfen, ein gutes Gleichgewicht zwischen Stabilität und Veränderung zu erlangen.

*Welche Ereignisse lösen tief greifende Veränderungen aus?*

Oft braucht es eine Krise, die den Prozess in Gang bringt. Wenn alles seinen gewohnten Lauf nimmt und wir zufrieden unseren Tätigkeiten nachgehen, sehen wir in der Regel wenig Anlass zur Veränderung. Dann wirft ein Ereignis alles über den Haufen: Ein neuer Chef, ein dramatischer Umsatzrückgang, vernichtende Kritik des Vorgesetzten, eine schwere Krankheit, ein Unfall, die Entlassung, der Tod einer nahestehenden Person, die Scheidung... sobald ein solcher Blitz eingeschlagen hat, ist nichts mehr wie vorher. Oft reagieren wir instinktiv mit Verleugnung, Abwehr, Schuldzuweisungen, wir werden wütend und aggressiv, weil wir möchten, dass alles wie bisher weiterläuft. Erst mit der Zeit akzeptieren wir die neue Situation, aber wir haben noch keine Ahnung, was sie für uns bedeutet. Diese Verwirrung und Orientierungslosigkeit gilt es auszuhalten, sie ist ein sehr produktiver Zustand.

*Als Coach begleiten Sie Menschen in solchen Krisensituationen. Viele Menschen spüren den Wunsch, noch einmal ganz neu anzufangen,*



**Marco Zaugg:** «Die innere Haltung hat eine grosse Macht.»

*aber sie schaffen es nicht, ihre Träume auf den Boden zu bringen. Wovon hängt es ab, ob Veränderungs-vorhaben gelingen?*

Der chilenische Coach Julio Olalla hat den Erfolg von Veränderungen in einer verblüffend einfachen Formel dargestellt: «Wille mal Anziehungskraft mal Zuversicht mal Klarheit muss grösser sein als der Aufwand.» Vier Dinge sind also unentbehrlich: Der Wille, eine Sache anzugehen, die Anziehungskraft der Zielvorstellung, die Zuversicht in die Machbarkeit und die Klarheit über die nächsten konkreten Schritte. Die Formel ist eine Mal-Verknüpfung, das heisst jeder einzelne Faktor muss eine gewisse Grösse aufweisen, damit das Resultat gross wird.

*Kann man den Veränderungswillen beeinflussen?*

Ich bin überzeugt, dass der Wille nicht einfach gegeben ist. Der Psychoanalytiker Roberto Assagioli unterscheidet in seiner «Schulung des Willens» acht Dimensionen des Willens. Ich hatte noch keinen Klienten, der nicht in einigen dieser Dimensionen grosses Potenzial gehabt hätte. Zudem besteht eine Wechselwirkung zwischen den vier Faktoren: Wenn das Ziel für uns eine hohe Anziehungskraft hat, wenn wir zuversichtlich sind, es erreichen zu können, und wenn wir uns im Klaren sind über die nächsten Schritte, dann stärkt das unseren Willen, die Veränderung anzupacken.

*Welche Missverständnisse stehen Veränderungen im Weg?*

Ein wesentliches Missverständnis ist, dass viele Klienten meinen, sie müssten den ganzen Weg vor sich sehen. Das ist ein Trugschluss, der viele davon abhält, den Weg in Angriff zu nehmen. Ich habe vorhin bewusst von der Klarheit über die nächsten konkreten Schritte gesprochen. Klar, es braucht ein konkretes Ziel, das eine starke Anziehungskraft ausübt. Es ist aber unmöglich, den ganzen Weg dorthin zu überblicken. Sobald wir die ersten Schritte gemacht haben, verän-

dert sich der Weg. Wer sich verändern will, darf nicht alles kontrollieren wollen. Deshalb ist die Zuversicht so wichtig, man kann auch sagen: Das Grundvertrauen in das, was kommt. Wir können und müssen nicht alles beeinflussen, manches fällt uns zu. Oder mit den Worten von Hanna Schygula: «Das Leben antwortet mit Zufällen, wenn ein Wunsch aufsteigt, der stark gegeben ist.»

*Gibt es andere hinderliche Missverständnisse?*

Ein verbreiteter Irrtum ist, Veränderung lasse sich immer an Äusserlichkeiten ablesen. Man kann sich auch positiv verändern, ohne sein Leben auf den Kopf zu stellen. Einige Klienten, die mit grossem Leidensdruck zu mir gekommen sind, sind im gleichen Beruf geblieben – mit veränderter Einstellung. Die innere Haltung hat eine grosse Macht. Das zeigt sich auch am umgekehrten Fall: Manche krepeln ihr Leben um und bleiben trotzdem blockiert von den Bildern im eigenen Kopf.

*Können Sie das konkretisieren?*

Mir fällt das Beispiel eines erfolgreichen Managers ein, der sich innerlich klein und ohnmächtig fühlte. Sein Selbstbild, seine Identität hatte nicht mit der äusseren Entwicklung Schritt gehalten. Als Kind war er immer einer der Kleinsten gewesen und hatte stark darunter gelitten. Mit 18 Jahren machte er dann zwar einen grossen Wachstumssprung, sein inneres Bild hatte sich aber nicht verändert: Er sah sich als klein und ohnmächtig, kein beruflicher Erfolg konnte daran etwas ändern. In solchen Konstellationen ist es wichtig, am inneren Bild zu arbeiten.

*Sie selber haben vor geraumer Zeit Ihre Kaderstelle in der Rechtsabteilung eines Bundesamts aufgegeben und sich als Coach selbstständig gemacht. Verlief die Veränderung problemlos?*

Nein, ich fiel vorübergehend zwischen Stuhl und Bank. Es gab keinen Weg mehr zurück, gleichzeitig trug das Neue noch nicht. Ich hatte die Veränderung zwar äusserlich vollzogen, die Veränderung des Selbstbilds, der Aufbau der neuen Identität brauchte aber viel mehr Zeit. Rückblickend kann ich sagen, dass diese Stadien der Verunsicherung und Verwirrung sehr wichtig waren. Hätte ich sofort in einer neuen komfortablen Zufriedenheit Zuflucht gesucht, wäre ich zu früh stehen geblieben. Ich glaube mit Plato: «Es gibt einen Platz, den du füllen musst, den niemand sonst füllen kann; und es gibt etwas für dich zu tun, das niemand sonst tun kann.» Es lohnt sich, diesen Platz zu suchen, auch wenn er vermutlich nicht in den Stellenanzeigen geschrieben ist.

**[i] KONTAKT UND INFORMATION:**  
info@marcozaugg.ch.