



# Identität und Veränderung

Autor: Hans-Peter Wellke

„Ich kann nichts dafür. Ich bin so“ las ich vor einigen Wochen auf dem T-Shirt eines 10 Jährigen. Er und seine Umwelt sind davon überzeugt, „Identität“ und das daraus abgeleitete Verhalten seien etwas Unveränderliches. Mit seinem Spruch verhindert er selbstwertschädigendes Feedback – und die Aufforderung zur persönlichen Identitäts- und Verhaltensveränderung. Was er vorpubertär propagiert, machen andere ein Leben lang und glauben noch als 50 Jährige, ihre Kindheit sei für ihr aktuelles Verhalten verantwortlich. Das schützt sie vor der Bemühung, sich verändern zu müssen und verhindert gleichzeitig ihren Lern- und Veränderungsprozess.

## Identität ist dynamisch

Identität, so glauben viele, sei etwas, was man in den ersten Lebensmonaten bekommt, das quasi mit dem ersten selbst ausformulierten „ich“ oder „ich bin der Max“ unveränderlich gebildet ist. Die Soziologie beschreibt Identität (lat. *idem* „[ein- und] derselbe“) nicht mehr als festen, sondern als einen dynamischen Begriff. „Identität verändern“ ist also nicht mehr nur etwas für Fremdenlegionäre und Geheimdienste. Wir alle haben bereits unsere Identität verändert im Laufe der Jahre. Wir waren „Schüler“, „Auszubildender“ oder „Student“, wir entwickelten uns vom „Kind“ und „Jugendlichen“ zum „Erwachsenen“, wir wurden vom „Freund/Freundin“ zum „Partner/Partnerin“ oder zu „Vater/Mutter“. Und im beruflichen Lebensweg definierten wir unsere Identität ("ich bin ein(e) ...") möglicherweise zu Beginn über unseren Ausbildungsweg, später über die Tätigkeit oder die Kompetenz, wer weiter aufstieg über die Hierarchieebenen-Berufsbezeichnungen wie „Führungskraft“, „Manager“ oder Rollen wie „Geschäftsführer“ oder „Unternehmer“.

## Identitätsbildung lebt von Wiederholungen

Wir können uns verändern und wir haben es in der Hand, unser Leben zu gestalten. Es gibt vier identitätsbildende Einflüsse:

- Feedback „Du bist ein ...“,
- Denken „Ich stelle mir vor ein ... zu sein“,
- die Beobachtung „Wenn man ein ... ist, verhält man sich ...“und
- das Handeln als „*idem facere*“ (identifizieren), „dieselbe Sache immer wieder tun“.

„Wer einmal mit dem Gartenschlauch gespritzt hat“, so möchte ich einen Kunden zitieren, „ist noch kein Feuerwehrmann“. Wer zum ersten Mal eine Rede hält, ist dadurch noch kein Redner. Wer seine ganze Siedlung bekocht, ist kein Koch. Aber wer das täglich 10 Jahre lang tut, wird sich möglicherweise als „der Dorfwirt“ bezeichnen. „Eine Sache immer wieder tun“, „denken“, „beobachten“, „gesagt bekommen“ unterstützt den Wandel genauso wie „Dinge anders tun und dann immer wieder anders tun“.



## Identitätsbildung beginnt im Kopf

Wenn ich keine Mitarbeiter habe, bin ich keine Führungskraft. Aber wie kann ich dann eine werden? Auf neue Situationen bereiten wir uns „gedanklich“ vor. „Probedenken“, nennt Freud das. Wir sehen uns in unserer Umwelt um und suchen nach Modellen und Vorbildern. „Passt das zu mir?“ oder „will ich das?“, so fragen wir uns auf der Suche nach dem richtigen Modell für uns und unser Verhalten. Wir vergleichen dabei unsere Innenbilder mit Außenbildern, immer und immer wieder. Diese „Modelle“, nach denen wir uns dabei orientieren, können real oder erdacht sein. Unser Gehirn macht da keinen Unterschied. Wir können uns also eine Welt vorstellen, die wir uns erschaffen wollen und werden genau diese dann auch erschaffen. „Selbsterfüllende Prophezeiung“ gibt es auch im positiven Sinne. Deshalb ist für visionäre Führer (engl. *leadership*) das Vordenken und die Entwicklung einer klaren Vorstellung der erwünschten Zukunft auch so wichtig.

## Identitätsbildung verändert uns physikalisch – auch wenn wir nicht wollen

Schon längst hat man herausgefunden, dass unser Gehirn keineswegs „unveränderlich“ ist. Selbst im hohen Alter können Teile des Gehirns andere ersetzen und komplett neue Strukturen aufbauen. Wir können sowohl unser Gehirn physikalisch als auch uns verändern. Jeder Denk- und Wahrnehmungsprozess sowie jedes Verhalten beeinflusst unsere Zellstruktur und sogar die Genstruktur in unseren Zellen. Wir können unser Leben, uns und unsere Identität verändern und gestalten. Wir können uns entscheiden, das eine zu tun - oder das andere.

## Die Gedanken sind frei, oder?

Es steht in unserer Macht und in unserer eigenen Verantwortung, uns und unser Gehirn aktiv zu verändern. Wenn wir dabei glauben, wir könnten darüber „sachlich“ entscheiden, was wir denken, dann leben wir in einem Irrtum. Neuste Forschungen ergaben, dass unsere Entscheidungen „wertegeprägt“ sind. Wer sagt, dass „Gewinn“ wichtiger ist als „Umsatz“, „Quartalsergebnisse“ wichtiger als „Nachhaltigkeit“, „Vertriebsorientierung“ wichtiger als „Kundenorientierung“ oder umgekehrt? Es sind die Werte, nach denen wir in einer fein geflochtenen Werte-Hierarchie handeln und sowohl uns selbst als auch unsere Umwelt beeinflussen.

## Brille putzen, Brille wechseln oder lieber alles ausblenden?

Welche Werte „wichtiger“ sind oder „richtiger“ basieren wiederum auf Annahmen von der Welt, sog. „Glaubenssätzen“, die durch Erziehung, Sozialisation (zum Beispiel in Gruppen, durch Kommunikation) oder Tradition (in großen Gruppen wie z.B. Regionen, Kulturen) entstehen. Verändern wir unsere Annahmen, hat das u. a. Auswirkungen auf unsere „Identität“, unsere Werte (-Hierarchie), sowie unsere Integration in eine bestimmte Gruppe, in der wir uns bewegen (Gruppenkohäsion = die Anpassung an und innerhalb einer Gruppe). Weil die Auswirkungen so vielfältig



---

sind, wollen wir unsere Weltanschauungen“ (= unsere inneren Landkarten und Annahmen von der Welt) nicht gerne verändern.

Deshalb muss jeder Aufruf zur Veränderung so Hürden überwinden, bis er wirklich gehört wird. Wir wollen „nicht wahrhaben“, „hören oder sehen nicht hin“ oder „wehren uns mit Händen und Füßen“ gegen innere und äußere Appelle, sich zu verändern. Doch die Umwelt verändert sich und manche unserer Denkprozesse und Handlungen machen uns krank. Es gibt viele Einflussfaktoren, die Veränderungen unseres Denkens, Verhaltensveränderungen oder Verhaltensanpassungen notwendig machen.

### **Verhaltensveränderung als eine Folge von Identitätsveränderung**

Eine „Identitätsveränderung“ macht es dabei häufig leichter, diese Veränderungsschritte zu gehen: Als „Sachbearbeiter“ unter gleich gesinnten Kollegen die Urlaubsvertretung zu übernehmen ist schwieriger, als in der Identität „stellvertretender Abteilungsleiter sein“. Fülle ich meine Identität voll aus, habe ich mir über meine „Identität“, d.h. auch über meine Werte, meine Glaubenssätze und mein Verhalten mindestens unbewusst bereits Gedanken gemacht. Auch habe ich Zielvorstellungen, an denen ich mein Verhalten ausrichten kann. Das alles ist eng verbunden mit „Identität“ und dem Prozess, sich mit einer Rolle, Aufgabe oder Gruppe zu „identifizieren“. Durch Kommunikation mit mir und mit anderen haben sich meine Gehirnstrukturen verändert und mich zu dem gemacht, der ich bin.

Wir können also unsere Identität aktiv verändern, wir können Werte hinterfragen und unsere Annahmen von der Welt überdenken und ändern. Wir können unser Denken und unsere Identität selbst gestalten – das wird in der Folge unser Verhalten verändern. Und wir können es aktiv selbst bestimmt tun. Dass das (ungeübt oder unbegleitet) möglicherweise nicht leicht fällt, steht außer Frage, aber es steht uns bis ins hohe Alter frei, diese menschliche Ressource zu nutzen.

Wenn das der 10 jährige Junge und sein persönliches Umfeld wüsste... Vielleicht lässt er sich dann in 20 Jahren ein neues T-Shirt drucken: „Ich bin nicht mehr der, der ich war. Ich bin der, der ich bin. Ich veränderte meine Vergangenheit, ich gestalte meine Gegenwart und bereite meine Zukunft vor“. Oder kürzer: „Ich bin verantwortlich für mein Verhalten und die Gestaltung meines Lebens“.



---

### **Der Inhalt des Artikels „Identität und Veränderung“:**

- ✓ wurde inspiriert von neuesten Forschungsergebnissen der Soziologie, der Gehirnforschung und dem Denkmodell der Logical Levels von Robert Dilts und Gregory Bateson.
- ✓ Er ist geprägt von meiner Erfahrung als Coach von Einzelpersonen, insbesondere durch die Zusammenarbeit mit Klienten, die ich bei der Weiterentwicklung ihrer Identität begleite.
- ✓ Er ist beeinflusst von der täglichen Praxis als Coach von Teams, Abteilungen oder Geschäftsbereichen, die Ihre Visionen realisieren wollen, Unterstützung bei Verhaltensveränderungen wünschen und die ihre Identitätsveränderungsprozesse zielunterstützend beschleunigen wollen.
- ✓ Sowie vom gemeinsamen Wachsen zusammen mit meinen Auftraggebern, visionären Leadern und performance-geprägten Teams.

Alle Rechte zur Veröffentlichung dieses Artikels liegen beim Verfasser. Er darf in unveränderter Form als Pdf-Datei mit Angabe des Verfassers weitergegeben werden.

Den Artikel finden Sie auch zum Downloaden auf der Webseite [www.partner-PE.de](http://www.partner-PE.de), ebenso Informationen über den Autor.

Ich freue mich auf Ihre Kontaktaufnahme:

**partner für personalentwicklung**

**hans-peter wellke**

eizisried 4

87477 sulzberg

tel. 08376-921744

fax 08376-921745

[wellke@partner-PE.de](mailto:wellke@partner-PE.de)

[www.partner-PE.de](http://www.partner-PE.de)

