Hermann J. Elling

Warum fällt Veränderung so schwer?

Eine alte Frage, die neue Antworten braucht

Kaum etwas ist so allgegenwärtig in unserer Zeit wie der Wunsch nach Veränderung. Coachingprogramme, Achtsamkeitskurse, Persönlichkeitsentwicklung, Neuroplasticity-Trainings, Diäten oder Habit-Tracker – die Industrie der Selbstveränderung verzeichnet jedes Jahr neue Höhenflüge. Menschen wissen heute so viel über Verhaltenspsychologie, innere Muster, Glaubenssätze und Gewohnheiten wie noch nie. Und doch bleibt der tatsächliche Wandel oft erstaunlich hinter den Zielsetzungen zurück.

Warum gelingt es trotz enormen Wissens und Energieeinsatzes so selten, das eigene Denken, Fühlen oder Verhalten tiefgreifend zu ändern? Warum scheitern Einsichten und Erkenntnisse, die im Seminarraum glasklar wirkten, im Alltag an einer unsichtbaren Wand? Dieses Paradox – zwischen kognitivem Verstehen und wirklicher Veränderung – verweist auf ein Grundproblem moderner Selbstoptimierung: Das „Wie" der Veränderung wird vernachlässigt, während das „Was" und „Warum" überbetont werden.

Die Illusion des mehr Wissens

Viele Menschen kompensieren ihr Nicht-Vorankommen durch noch mehr Input: Bücher, Podcasts, Trainings, Retreats. Dabei wirkt ein psychologisches Prinzip, das aus der Ökonomie stammt – der abnehmende Grenznutzen. Anfangs erzeugt jedes neue Wissen spürbare Aha-Effekte, doch irgendwann stagnieren die Lernerträge, während der Aufwand steigt.

Veränderungswissen allein ist nicht falsch, aber es ist wie Treibstoff ohne Zündung. Wissen aktiviert zwar den Verstand, erreicht aber selten die impliziten Steuerzentren unseres Systems – Körper, Emotionen und unbewusste Routinen. Das Gehirn speichert Erkenntnisse im Neokortex, während Verhalten von subkortikalen und limbischen Strukturen gesteuert wird. Kognition allein greift also zu kurz, wenn sie nicht in die tieferen Schichten des Erlebens integriert wird.

Wenn das System sich selbst schützt

Hier kommt ein Mechanismus ins Spiel, der oft unterschätzt wird: Reaktanz – die innere Abwehr gegen wahrgenommene Fremdbestimmung. Ursprünglich ein sozialpsychologischer Begriff,

© 2026 Hermann J. Elling. OIA® Research Institute. Alle Rechte vorbehalten.

beschreibt er das Phänomen, dass Menschen Freiheitseinschränkungen als Bedrohung wahrnehmen und darauf mit Trotz oder passivem Widerstand reagieren.

Übertragen auf Selbstveränderung bedeutet das: Wenn wir Methoden übernehmen, die von außen vorgegeben sind – auch wenn sie „gut" gemeint und theoretisch sinnvoll erscheinen –, erlebt unser psychisches System sie als fremde Instruktion. So paradox es klingt: Selbst wenn wir diese Methoden „freiwillig" wählen, beginnen sie in uns zu arbeiten wie fremdes Genmaterial in einem Transplantat.

Diese Analogie ist nicht zufällig. In der Immunologie würde man sagen: Das fremde Material entspricht nicht der individuellen Struktur, also aktiviert das Immunsystem Abwehrkräfte. Psychisch läuft ein ähnlicher Prozess ab: Das Selbstsystem erkennt, dass der neue Ansatz nicht „selbstgemacht" ist, nicht organisch gewachsen aus eigener Erfahrung. Die Folge: Die Veränderung bleibt äußerlich, mechanisch, und das System schließt sich dagegen.

Das „Not Invented Here"-Syndrom der Psyche

In Organisationen kennt man das „Not Invented Here"-Syndrom: Externe Ideen werden abgelehnt, weil sie nicht im eigenen Haus entstanden sind. Dasselbe passiert auch im Inneren. Die Psyche bevorzugt Muster, die sie selbst hervorgebracht hat, gegenüber solchen, die von außen kommen.

Je stärker eine Methode dem mentalen Immunsystem als „fremd" erscheint, desto stärker reagiert es mit Sabotage, Verdrängung oder Ignoranz. Typische Selbstgespräche lauten dann: „Das passt irgendwie nicht zu mir" oder „Eigentlich weiß ich ja, wie es geht, ich mache es nur noch nicht richtig." In Wahrheit signalisiert das System: *Zu viel äußere Kontrolle, zu wenig innere Passung*.

Das Paradox der Selbstoptimierung

Damit entsteht ein paradoxes Systemverhalten: Je intensiver wir versuchen, uns mit fremden Methoden zu optimieren, desto stärker aktiviert sich unsere innere Abwehr. Veränderung wird dann als „Eingriff" erlebt statt als „Entwicklung".

Neurobiologisch gesehen entspricht dies einem Missverhältnis zwischen Top-down- und Bottom-up-Prozessen. Während der präfrontale Kortex Veränderungsziele formuliert, überwiegen in tieferen Systemen (Amygdala, Striatum, Hypothalamus) Muster der Stabilität und Energiesicherung. Das Nervensystem bevorzugt Homöostase, nicht Innovation. Erst wenn neue Muster als *energetisch sinnvoll*, also sicher und stimmig erlebt werden, setzt echte Integration ein.

Mit anderen Worten: Das Gehirn ändert Gewohnheiten nicht, weil es weiß, was besser wäre, sondern wenn es spürt, dass das Neue zur eigenen Identität und Sicherheit passt.

© 2026 Hermann J. Elling. OIA® Research Institute. Alle Rechte vorbehalten.

Veränderung als Kooperation, nicht als Übernahme

Wenn also das Problem fremdentwickelter Methoden im Aktivieren von Abwehr besteht, muss die Lösung darin liegen, das System als Partner zu behandeln. Veränderung kann dann nicht länger „verordnet" werden, sondern muss *entwickelt* werden – wie ein maßgeschneiderter Wachstumsprozess.

Das bedeutet, dass das Unbewusste selbst an der Konstruktion der Veränderungsstrategie beteiligt werden muss. Jede Methode, jedes Experiment muss gewissermaßen seinen individuellen „Fingerprint" tragen – in Rhythmus, Sprache und emotionaler Logik. Statt standardisierter Pläne braucht es individuelle Designs, die auf Resonanz ausgelegt sind.

In der Praxis kann das heißen:

- Nicht zu fragen: „Welche Methode ist wirksam?", sondern: „Wie kann ich diese Methode so anpassen, dass sie *meine* wird?"
- Nicht zu imitieren, sondern zu integrieren – also aus externer Inspiration eigenes Erfahrungswissen zu machen.
- Nicht gegen, sondern mit den Mustern zu arbeiten, die bisher Stabilität gesichert haben. Denn jedes „symptomatische" Verhalten hatte einmal eine Funktion.

Die Rolle der inneren Ökologie

Ein hilfreiches Bild ist das einer inneren Ökologie. In einem gesunden Ökosystem herrscht dynamisches Gleichgewicht – Vielfalt, Kooperation und Anpassungsfähigkeit. Wird ein fremdes Element eingeführt, versucht das System zunächst, es zu isolieren oder abzustoßen, bis es sich in die vorhandene Struktur integriert oder abgebaut wird.

Übertragen auf psychische Prozesse bedeutet das: Veränderung gelingt nur, wenn sie ökologisch kompatibel ist – also anschlussfähig an bestehende Identität, Werte, Emotionen und körperliche Erfahrungen. Wer versucht, das Alte radikal zu überschreiben, überfordert das System; wer es Schritt für Schritt im Einvernehmen mit diesem weiterentwickelt, arbeitet systemisch intelligent.

Selbstbestimmte Veränderung als Lernprozess

Selbstbestimmte Veränderung verlangt eine andere Haltung: weniger Technikanwendung, mehr Meta-Kompetenz. Statt linearem Planen geht es um zyklisches Experimentieren und Feedback-Schleifen. Ein selbst-kooperativer Prozess könnte in drei Phasen beschrieben werden:

© 2026 Hermann J. Elling. OIA® Research Institute. Alle Rechte vorbehalten.

1. **Selbsterkundung:** Wahrnehmen, welche Muster bisher Stabilität geben – nicht als Fehler, sondern als evolutionäre Leistungen.
2. **Ko-Konstruktion:** Neue Wege entwerfen, die diesen Mustern mehr Flexibilität erlauben, ohne sie zu entwerten.
3. **Integration:** Über wiederholte, emotional bedeutsame Erfahrungen wird das Neue verankert – nicht als fremdes Element, sondern als eigene Weiterentwicklung.

Dieses Vorgehen entspricht auch den Prinzipien der Neuroplastizität. Neue Verschaltungen stabilisieren sich nur, wenn Emotion, Aufmerksamkeit und Selbstbeteiligung zusammenwirken. Das Gehirn „adoptiert" Veränderung nicht auf Befehl, sondern wenn sie als intrinsisch sinnvoll erlebt wird.

Reaktanz als Einladung

Anstatt Reaktanz als Hindernis zu sehen, kann sie als Feedback verstanden werden. Sie zeigt, dass das System seine Autonomie schützen will. Das ist kein Defekt, sondern eine gesunde Abwehr gegen kolonialisierende Methoden.

Die Kunst liegt darin, Reaktanz nicht zu bekämpfen, sondern mit ihr zu verhandeln – so wie man mit einem wachsamen Hüter spricht, der sich um das Wohl des Ganzen sorgt. Sinnvolle Fragen an sich selbst könnten lauten:

- „Welcher Teil in mir fühlt sich übergangen?"
- „Was genau löst den Widerstand aus – der Inhalt oder die Art, wie er eingeführt wird?"
- „Wie könnte ich diesen Ansatz so gestalten, dass er meiner eigenen Sprache entspricht?"

Diese Reflexion wandelt Widerstand in Beziehung – und damit in einen Kanal echter Selbstführung.

Veränderung als wechselseitiger Aushandlungsprozess

Im systemischen Denken gilt: Ein System verändert sich nicht durch Zwang, sondern durch Perturbation und Selbstorganisation. Veränderungsimpulse müssen Irritation erzeugen, aber so dosiert, dass das System sich neugierig reorganisiert, statt panisch zu schließen.

Das gilt auch für persönliche Entwicklung. Ein funktionierendes Modell arbeitet mit „sicheren Störungen" – also kleinen, respektvollen Irritationen, die das innere Gleichgewicht nicht zerstören, sondern erweitern. Statt große Transformationen zu inszenieren, wirkt oft das kleine, stimmige Experiment am nachhaltigsten.

© 2026 Hermann J. Elling. OIA® Research Institute. Alle Rechte vorbehalten.

Selbstentfaltung statt Selbstüberformung

Der entscheidende Unterschied liegt darin, ob Veränderung als *Selbstüberformung* oder *Selbstentfaltung* verstanden wird. Überformung folgt meist einem Ideal – dem besseren Ich, das sich an externen Standards misst. Entfaltung dagegen folgt einer inneren Logik des Werdens.

In der Neurobiologie würde man sagen: Veränderung durch Belohnung statt durch Bestrafung. Das dopaminerge System reagiert auf selbstbestimmte Lernprozesse mit Neugier, während Zwang und Fremdbestimmung Stressachsen aktivieren. Bei Entfaltung lernt das Gehirn „auf Freude", bei Überformung „unter Druck". Nur der erste Weg führt zu nachhaltiger Integration.

Die Verantwortung des Lernenden

Wer Veränderung sucht, braucht also weniger ein neues Programm als eine neue Haltung: Die Verantwortung für Form und Rhythmus der eigenen Entwicklung kann nicht delegiert werden.

Das bedeutet nicht, auf Inspiration oder Anleitung zu verzichten, sondern sie als Rohmaterial zu nutzen. Jedes Modell kann ein Ausgangspunkt sein – aber erst durch persönliche Aneignung entsteht Wirkung. In diesem Sinne ist der eigentliche Akt der Selbstentwicklung ein kreativer: Wir übersetzen allgemeine Prinzipien in unsere individuelle Erfahrungswelt.

Was dabei entsteht, ist keine Kopie einer Methode, sondern ein lebendiger, selbstgenerierter Prozess – der in sich stimmig ist und deshalb keinen Widerstand provoziert.

Kooperation mit dem inneren System

Am Ende läuft alles auf eine zentrale Frage hinaus: Wie kann ich mit meinem eigenen System so zusammenarbeiten, dass Veränderung als sicher, sinnvoll und selbstgestaltet erlebt wird?

Die Antwort liegt weniger in Anstrengung als in Beziehung. Wer sein Inneres nicht als Gegner, sondern als Partner behandelt, schafft die Voraussetzung für tiefe Integration. Das bedeutet:

- Achtsam zuzuhören, bevor man eingreift.
- Vertrauen aufzubauen, bevor man dirigiert.
- Resonanz zu fördern, bevor man Ergebnisse erwartet.

Diese innere Kooperation ist kein romantisches Ideal, sondern eine Voraussetzung für neurobiologische und psychologische Stabilität. Nur wer mit sich selbst im Dialog ist, kann nachhaltig Neues hervorbringen.

© 2026 Hermann J. Elling. OIA® Research Institute. Alle Rechte vorbehalten.

Fazit

Veränderung fällt so schwer, weil sie zu oft als „Einpflanzung“ fremder Ideen missverstanden wird, statt als organisches Wachstum aus dem Eigenen. Unser inneres System wehrt sich nicht gegen Entwicklung, sondern gegen Invasion.

Wenn Veränderung gelingen soll, braucht sie individuelle Autorenschaft und ökologische Passung. Sie muss aus dem Eigenen emergieren, *nicht* aus fremden Konzepten implementiert werden. Dann verschwinden Reaktanz und Frustration, und an ihre Stelle tritt ein Gefühl von Lebendigkeit – nicht, weil wir endlich „anders“ geworden sind, sondern weil wir beginnen, *wir selbst zu werden.*

© 2026 Hermann J. Elling. OIA® Research Institute. Alle Rechte vorbehalten.