

Die vier Zimmer der Veränderung

Veränderungsprozesse verlaufen selten geradlinig. Trotzdem haben Sie eine innere Logik: Sie verlaufen in Phasen, welche die Konflikte beschreiben, die Menschen in Veränderungen, ob sie das wollen oder nicht, durchmachen. Diese Phasen können als vier Zimmer dargestellt werden.

Das Modell der vier Zimmer veranschaulicht sowohl komplexe Veränderungen in Betrieben und Organisationen als auch private Veränderungen. Wer Veränderungen in Betrieben oder Institutionen aktiv umsetzen will, aber auch wer Veränderungen als Betroffener erlebt, im Beruf oder als Privatperson, sollte sich dieser inneren Logik bewusst sein. Das erweitert den Blick und erleichtert dadurch den Umgang mit den Veränderungen.

Zu Beginn befinden wir uns im *Zimmer der Zufriedenheit*. Das kann eine wirkliche Zufriedenheit sein, aber es kann auch bloss die Sicherheit und Harmonie des Bekannten und Gewohnten sein. Man könnte also je nachdem auch vom Zimmer der Routine oder der Selbstverständlichkeit sprechen.

Ein Blitz aus heiteren Himmel

Im Zimmer der Zufriedenheit hat alles seinen Platz, seine Ordnung. Wir wissen, wie es läuft und was wir zu tun haben - bis uns ein Ereignis aus der Zufriedenheit stösst. Meist kommt dieses Ereignis von aussen. Es ist, wie wenn plötzlich aus dem heiteren Himmel ein Blitz einschlägt. So legen wir es uns wenigstens zurecht. In Wirklichkeit hätten wir aber oft schon vorher Zeichen sehen können, die auf ein nahendes Gewitter gedeutet haben. Der Blitz kann in vielerlei Form einschlagen:

- Ein neuer Chef.
- Ein dramatischer Umsatzrückgang.
- Neue Spielregeln (Entlöhnung, Zusammenarbeit, Kontrolle, Information).
- Eine neue Technologie macht eine alte überflüssig.
- Ein gut funktionierendes Team wird mit einem anderen Team zusammengelegt.
- Massive Kritik durch den Vorgesetzten.
- Eine schwere Krankheit, ein Unfall oder gar eine Entlassung.
- Schwere Krankheit oder Tod einer nahestehenden Person.
- Trennung oder Scheidung.

Verleugnung ist normal

Eines ist sicher: Sobald der Blitz eingeschlagen hat, ist nichts mehr wie vorher. Wir werden unweigerlich in das nächste Zimmer gestossen, das *Zimmer der Verleugnung*. Je heftiger die Umstände beim Verlassen des ersten Zimmers, desto heftiger unsere Reaktion. Unsere instinktive Ablehnung kann durchaus auch ihren Sinn haben. Sie ist ein wichtiger Überlebensmechanismus, der uns hilft, uns nicht wegen jeder Störung von aussen von den eigenen Prioritäten abbringen zu lassen und der deshalb Ausseneinflüsse zuerst einmal abwehrt. Abgrenzung hilft, uns auf das Wichtige zu fokussieren. Doch beim Blitz geht es nicht um irgendwelche Störungen, sondern es geht um Ereignisse, die so gravierend sind, dass es nichts hilft, den Kopf in den Sand zu stecken. Trotzdem ist die erste instinktive Reaktion ein grosses Nein, begleitet von starken Emotionen wie Wut, Aggression, Schuldzuweisungen oder Eifersucht. Wir alle kennen den Zustand der Verleugnung. Wir wollen das Ereignis nicht wahrhaben und möchten, dass es wie bisher weiterläuft. Wir listen alle Argumente für das Bisherige auf: Alles hat doch immer bestens funktioniert, so wie es war. Wir hatten es doch so schön. Warum soll jetzt alles auf den Kopf gestellt werden? Warum soll das Vertraute und Gewohnte nicht mehr gelten? Oft verklären wir das Alte geradezu und es erscheint besser als es je war. Aber es hilft alles nichts: Die Türe ins Zimmer der Verleugnung ist eine Einwegtüre. Es gibt keinen direkten Weg zurück ins Zimmer der Zufriedenheit.

Widerstände ernst nehmen

In dieser Phase müssen Vorgesetzte ruhig zuhören können. Es braucht Zeit für Gespräche. Es ist wichtig, Widerstände ernst zu nehmen. Es geht primär um Emotionen und weniger um logische Argumente. Trotzdem ist es sinnvoll, über Hintergründe zu informieren, Argumente einzubringen. Auf keinen Fall soll versucht werden, die Veränderung in dieser Phase zu forcieren, das würde nur zu einer Verstärkung der Ablehnung führen. Es geht darum, einen Raum zu öffnen, wo alles Platz hat, vor allem Emotionen, Ängste und Sorgen. Was auf dem Tisch ist und vom Gegenüber wahrgenommen wird, verliert an negativer Energie. Systemisches und nicht lineares Handeln ist angesagt. Es ist normal, wenn die Sache erst einmal kocht und dabei auch Rauch und üble Gerüche

frei werden. Die Kunst einer guten Führung besteht darin, die Balance zu halten zwischen Raumgeben für diese unvermeidlichen Prozesse und Festhalten an den Zielen der Veränderung.

Nach einer Zeit der Verleugnung wird uns allerdings unweigerlich klar, dass es kein Zurück in das Zimmer der Zufriedenheit gibt, dass es eben so ist, wie es ist, dass es keinen Sinn hat, sich gegen das Unabänderliche zu sträuben. Wie es nun weitergehen soll, wissen wir aber nicht, wir fühlen uns zwischen Stuhl und Bank. Wir gelangen in das *Zimmer der Verwirrung*, haben den Boden unter den Füßen verloren. Es herrschen Angst, Ambivalenz, Misstrauen, Unsicherheit, wir sehen überall Fragezeichen, in uns sind viele widersprüchliche Stimmen, Hypothesen, Phantasien. Menschen in dieser Phase verlieren oft ihre Selbstsicherheit, sind ratlos, sehen keine Zukunft.

Was dazu kommt: Die Türe zwischen dem Zimmer der Verleugnung und dem Zimmer der Verwirrung ist eine Drehtüre. Das bedeutet, dass viele auch eine Zeit lang zwischen den beiden Zimmern hin und her pendeln. Es gibt auch Menschen, welche die Ausgangstüre nicht finden, sondern im Zimmer der Verleugnung verharren und irgendwann gar die Treppe in den Keller nehmen, resignieren, sich aufgeben und fallenlassen.

Abschiednehmen vom Alten

Im Zimmer der Verwirrung geht es vorerst um endgültiges Abschiednehmen vom Alten, also um einen Trauerprozess, letztlich um Akzeptanz: Ja, ich habe die Stelle verloren. Ja, es wird nie mehr so sein wie früher. Ich kann es nicht ändern. Es ist so, wie es ist. Später werden, zuerst zaghaft, Lösungsmöglichkeiten gesucht, Abklärungen gemacht, Für und Wider gegeneinander abgewogen. Es geht um Brainstorming, wo der innere Kritiker vorerst mal schweigen soll, es geht aber auch um systematisches Vorgehen. Die herumliegenden Teile des Puzzles müssen neu zusammengesetzt werden. Wichtig ist zuallererst, den Blick zu weiten und auch Möglichkeiten zuzulassen, die auf den ersten Blick unrealistisch scheinen. Damit wir offen auch für ganz Neues, Ungewohntes werden, braucht es die Verwirrung, da wir sonst allzuschnell auf das vermeintlich bewährte Alte setzen. Das ist die Chance der Krise. Aus dem Sufismus stammt der Satz: Aus der Knospe der Verwirrung hebt sich die Blüte der Verwunderung. Es geht im Zimmer der Verwirrung darum, Dinge und Möglichkeiten anzudenken, auch wenn vieles noch unklar bleibt, einen Raum offenzuhalten, wo Reden, Brainstormen, Phantasieren, Staunen, Planen Platz haben.

Ein Silberstreifen am Horizont

Die Türfalle zum *Zimmer der Erneuerung* ist versteckt. Derjenige entdeckt sie, der die Veränderung akzeptiert und das Alte verabschiedet hat. Dann wagt er irgendwann den Blick in das Zimmer der Erneuerung. Wir wittern Morgenluft, sehen Licht und beginnen an die Realisierbarkeit von Möglichkeiten zu glauben, Wege werden plötzlich sichtbar, der Blick weitet sich. Aber auch die Türe zwischen den Zimmern der Verwirrung und der Erneuerung lässt sich in beiden Richtungen durchschreiten. Nach dem Silberstreifen am Horizont kommt oft wieder die Verwirrung, ein Hin- und Her. Zwischen dem Reden und dem Tun liegt das Meer, wie ein italienisches Sprichwort besagt (dal dire al fare c'è di mezzo il mare). Irgendwann wird aber der Schritt in das Zimmer der Erneuerung bestimmter und kräftiger. Wir sind jetzt endgültig im vierten Zimmer angelangt. Dieses Zimmer wirkt dann oft wie ein Zauber: Das Selbstbewusstsein kehrt zurück und das Leben ist wieder lebenswert. Jetzt geht es um Umsetzung, um konkrete Massnahmen. Selbstvertrauen, Tatkraft und Energie sind spürbar. Eine Ausrichtung auf ein Ziel ist da. Schritte, die im Zimmer der Verwirrung mühsam und anstrengend waren, werden plötzlich ganz leicht. Vieles ist möglich, wir erleben einen Quantensprung. Wir sind endgültig in neuen Gewässern. Das will nicht heissen, dass ab und zu nochmals eine Schlaufe über das Zimmer der Verwirrung folgt, aber das Neue hat schon genug Boden und der point of no return ist längst überschritten. In der Phase der Erneuerung, aber auch schon in der Schlussphase der Verwirrung müssen Führungspersonen Struktur in die teils chaotischen Prozesse bringen, damit es zu einer neuen Ausrichtung kommen kann.

Später dann, und so schliesst sich der Kreis, wird auch das Zimmer der Erneuerung verlassen und man findet sich wieder im Zimmer der Zufriedenheit, auf einer neuen Stufe zwar. Das Neue wird zur Gewohnheit. Früher oder später wird ein neuer Blitz in das Zimmer der Zufriedenheit einschlagen und der Kreis beginnt von neuem.

Es gibt keine Abkürzung

Führungskräfte, die verändern und erneuern wollen, möchten meist den direkten und schnellen Weg vom Zimmer der Zufriedenheit ins Zimmer der Erneuerung gehen. Sie werden aber schnell merken, dass das nicht geht. Unweigerlich tauchen Widerstand und Unverständnis auf. Wenn Sie wissen, dass Verleugnung und Verwirrung normal sind, können Sie die Widerstände als notwendigen Teil des Veränderungsprozesses begreifen. Auch ein Spurt durch die Zimmer der Verleugnung und der Verwirrung ist nicht möglich.. Ein afrikanisches Sprichwort besagt: Das Gras wächst nicht länger, wenn man daran zieht. Abschied vom lieb gewordenen Alten, das Durchleben der Trauer und die Phase der Verwirrung, in der alle Gewissheiten weg sind, brauchen ihre Zeit und sind unabdingbar Teil des Wandlungsprozesses.

In der Wirklichkeit geht es, gerade in Betrieben, meist nicht nur um eine einzige Veränderung, sondern um mehrere Veränderungen, die phasenverschoben gleichzeitig ablaufen. Dabei ist jemand in Bezug auf die Veränderung A bereits im Zimmer der Erneuerung, aber bezüglich der Veränderung B noch im Zimmer der Verleugnung. Da der Prozess für jede Veränderung durchlaufen werden will und da jeder Prozess Kraft und Energie bindet, können allzu viele gleichzeitige Veränderungen dazu führen, dass grosse Teile der Belegschaft in den Zimmern 2 und 3 verharren.

Es gibt keine Regel, wie lange der Aufenthalt in den verschiedenen Zimmern dauern muss. Das ist sehr individuell. Es gibt die eher Stabilität suchenden Menschen, die relativ lange in der Verleugnung bleiben, aber dann, wenn sie diese einmal verlassen haben, die Zimmer der Verwirrung und der Erneuerung schnell durchschreiten, um sich dann wieder im Zimmer der Zufriedenheit einzurichten. Für diejenigen aber, die Bewegung suchen, geht die Verleugnung schnell vorbei. Sie verbleiben dann umso länger in der Verwirrung und Erneuerung. Die abschliessende Zufriedenheit ist für sie nur der Durchgang zur nächsten Veränderung.

Der Blitz hat etwas Bedrohliches, aber aus der Distanz betrachtet oft auch etwas Heilendes. Er setzt die Kräfte für die notwendige Veränderung und Erneuerung frei. Viele sind den Erschütterungen, die ein Blitz mit sich bringt, im Nachhinein dankbar: Sonst hätten sie sich nicht in Bewegung gesetzt. Es gibt aber auch Menschen, bei denen nie ein Blitz einschlägt. Oder er schlägt erst in einem Alter ein, wo nur noch das Verharren im Zimmer der Verleugnung möglich scheint.

(Das 4-Zimmer-Modell stammt ursprünglich vom Berater Hansueli Eugster und wird seither in verschiedenen Varianten weltweit verwendet.)

Marco Zaugg, www.marcozaugg.ch

