

Das beste Teamrezept für stürmische Zeiten: Vier Zimmer der Veränderung

Welche emotionale Berg- und Talfahrt erleben Menschen 'typischerweise' bei Veränderungen? Das zeigen die vier Zimmer der Veränderung (ursprünglich von Claes Janssen 2005 entwickelt) auf einfache und anschauliche Weise:

1) Zimmer der Zufriedenheit

Hier – im Bereich der vertrauten Komfortzone – fühlen sich Menschen wohl und geborgen. Alles ist prima und unter Kontrolle. Die Welt ist sicher. Die Beteiligten sind zufrieden, genießen den Zustand und möchten das Erreichte erhalten.

Dieser Status wird ungern verlassen, es sei denn, ein Ereignis wirft uns aus unserer Bequemlichkeit heraus. Durch eine Einbahntür gelangen wir ins...

2) Zimmer der Verleugnung

Der Veränderungsprozess hat begonnen. Es gibt kein direktes Zurück ins Zimmer 1. Die erste Reaktion darauf: „Das kann nicht wahr sein. Das kann ich nicht glauben. Das darf es doch nicht geben!“ Die Betroffenen möchten an dem Bisherigen festhalten und sich nicht eingestehen, was da Unvorhergesehenes und vielleicht Unangenehmes vor sich geht. Sie befinden sich in einem Zustand der Verleugnung, tun so als ob alles in Ordnung sei und halten an dem Alten fest. Im Innern empfinden sie jedoch Unbehagen, Unsicherheit sowie Ärger. Nach außen werden dann oft Widerstand und Trotz sichtbar. Sei es emotional oder rational. Sei es wegen des Loslassens der bestehenden Dinge oder wegen des Einlassens auf die neuen Dinge. Irgendwann sind die Betroffenen jedoch so weit und erkennen, dass sie sich etwas vormachen. Damit öffnet sich die Drehtür zum...

3) Zimmer der Verwirrung

Hier fehlt die Orientierung. Der Boden unter den Füßen ist weg und es steht noch nicht fest, wie es weitergehen soll. Die Menschen sind ratlos, fühlen sich hilflos und frustriert. Nur langsam wächst die Erkenntnis, dass Abschied von vertrauten Aufgaben, Rollen, Menschen ansteht. Erst am Tiefpunkt angekommen, sind die Betroffenen bereit, sich auf das Neue einzulassen. Das ist der emotionale Wendepunkt.

In dieser Phase braucht es Klarheit. Menschen werden nur dann vorwärts gehen,

- wenn sie einerseits sicher sind, dass das Vergangene wirklich nicht weiter hilft.
- und wenn es zumindest eine Ahnung des Neuen gibt – so etwas wie ein Bild der gewünschten Zukunft.

Ist das nicht der Fall, besteht die Gefahr, dass Menschen zwischen den Zimmern der Verleugnung und der Verwirrung hin und her wandern, so dass der Aufenthalt in diesen Zimmern sehr lange andauern kann.

Nur für diejenigen, die das Bisherige loslassen, die anstehenden Veränderungen akzeptieren und 'Ja' sagen zu der ungewissen Zukunft, ist der Weg frei für das...

4) Zimmer der Erneuerung

Auf einmal taucht ein Silberstreifen am Horizont auf. Es eröffnen sich neue Möglichkeiten, an die wir bisher nie gedacht haben. Also: Ärmel hochkrempeln und los geht's. Das Neue wird



angepackt, in die Tat umgesetzt und ausprobiert. Es werden neue Erfahrungen gemacht und es wird aus Rückschlägen gelernt. So kehrt langsam aber sicher die Orientierung und das Gefühl der Handlungsfähigkeit zurück. Das Stressniveau wird allmählich reduziert. Durch die Umsetzungserfolge ernten Sie die Früchte, die Sie bei der Erneuerung gepflanzt haben und gehen mit gestärkter Zuversicht und Leistungskraft in das Zimmer der Zufriedenheit.

Von außen erzwungene Veränderungen verlaufen meist in anderer Intensität als selbst ausgelöster Wandel. Doch die grundlegende Dramaturgie bleibt immer dieselbe. Und auch wenn wir uns wünschen, den Durchgang durch die Zimmer abzukürzen und direkt von der Zufriedenheit zur Erneuerung zu gelangen, so ist dies in der Realität nicht möglich. Alle Zimmer müssen durchlaufen werden.

Ein gut begleiteter Veränderungsprozess beschleunigt jedoch den Durchlauf durch die Zimmer der Verleugnung und Verwirrung und verhindert Rückschritte im Prozessverlauf.

Das beste Teamrezept für stürmische Zeiten...

... damit der Kopf möglichst schnell wieder für die eigentliche Arbeit frei wird.

Benötigte Zutaten:

1 Portion Selbstreflektion

10 g Akzeptanz für abweichende Sichtweise

1 Prise Anteilnahme für die unterschiedlichsten Gemütsverfassungen

sowie 2-3h Zeit

Eine bewährte Servierempfehlung:

1. Stellen Sie den Beteiligten z.B. im Rahmen eines Teammeetings die vier Zimmer der Veränderung vor.
2. Fragen Sie die Teammitglieder nach ihrer subjektiven Einschätzung der Ist-Situation: Wer befindet sich gerade in welchem Zimmer?
3. Diskutieren Sie die Auswirkungen und/oder fragen Sie in die Runde: Angenommen der Veränderungsprozess lief optimal, was wäre dann konkret anders als heute?
4. Klären Sie gegenseitige Erwartungen: Was brauche ich von anderen für den weiteren Prozessverlauf? Was genau will ich zu einem guten Ergebnis beitragen?
Greifen Sie dabei auch auf vergangene Erfahrungen zurück, z.B.: Was hat bisher dabei geholfen, sich in den Raum der Verwirrung zu wagen? Wie haben Sie es immer wieder geschafft, durch das Zimmer zu kommen?

Übrigens: Einmal eingeführt können Sie immer wieder auf dieses Wandel-Instrument zurückgreifen. Damit haben Sie eine klare theoretische Gesprächsbasis, um einen Teamprozess ganz praktisch in Gang zu setzen, zu analysieren und voranzutreiben. Das heißt, Sie bleiben - auch in schwierigen Situationen - sehr einfach im Gespräch. Und das ist manchmal das Allerwichtigste!