

Die Theorie und die Vier Räume der Veränderung®

Die Vier Räume der Veränderung®, wie der Stockholmer Psychologe Dr. Claes Janssen sein psychologisches Modell nennt, entstand in Schweden in den 60er und 70er Jahren und beschreibt eine körperlich und emotional erlebbare Theorie über Veränderung und Entwicklungen in sozialen Systemen. Seit dieser Zeit haben viele Unternehmen und Organisationen weltweit die Werkzeuge und Methoden, die hinter dieser praktischen Theorie stehen eingesetzt, um eigene Herausforderungen angesichts dynamischer Veränderungsprozesse, Entwicklungen und Konflikte zu moderieren und zu lösen.

Was diese Theorie bis zum heutigen Tag ihren Erfolg beschert ist der leicht verständliche und umsetzbare Zugang zu einer umfassenden Theorie. Sie beweist ihre Umsetzbarkeit darin, dass das Modell nicht nur zehntausendfach (mit weit über 100.000 Teilnehmern) in großen Unternehmen wie IKEA und Volvo zum Einsatz kommt, sondern auch in Schulen bzw. Schulklassen weltweit. Bereits ab der 6. Klasse werden die Vier Räume der Veränderung® verwendet, um die Lernziele und das Klassenraumklima positiv zu beeinflussen.

Die Theorie der "Vier Räume der Veränderung®" unterliegt einer ständigen, wissenschaftlichen Weiterentwicklung und entspricht aktueller Standards der Validität und Reliabilität und weist eine Korrelation zu ca. 20 anderen, gängigen psychometrischen Verfahren auf.

Die Theorie im Überblick

Im Nachfolgenden beschreibe ich die Vier Räume der Veränderung® so wie ich sie typischerweise persönlich erleben würde oder könnte.

Das Modell der Vier Räume der Veränderung® (nachfolgend auch „Vier Räume“ abgekürzt) ist eine Metapher für emotionale Zustände oder, um im Bild zu bleiben, Räume die wir alle kennen und regelmäßig betreten und bewohnen. Die Vier Räume stehen für vier unterschiedliche innere emotionale Haltungen, die sich von Situation zu Situation unterschiedlich auswirken und ausdrücken. Diese Haltungen werden in Konfliktsituationen und inmitten von Veränderungen meist deutlich wahrnehmbar, erkennbar in Emotionen, Handlungen und Sprache (semantisch, wie auch

körpersprachlich) der jeweiligen Akteure. In Konfliktsituationen agiert oder reagiert jeder anders, jeder hat eine andere Persönlichkeitsstruktur und Prägung (Lebenskonzept; Menschen- bzw. Weltbild; Paradigma), die das persönliche Verhalten beeinflusst. Diese Unterschiede können sich in Konflikten und in der Zusammenarbeit unterschiedlich auswirken und notwendige Veränderungen begünstigen oder behindern.

Diese inneren Haltungen kann man nach Claes Janssen vier emotionale Räumen zuordnen, Räume, die wir alle stündlich, täglich, wöchentlich oder monatlich durchschreiten - oder teilweise dauerhaft bewohnen.

Claes Janssen beschreibt seine Vier Räume gleichsam einer Wohnung, in denen es vier Räume gibt, die wir alle, einzeln, aber auch als Team gemeinsam durchschreiten. Der erste Raum, den wir „eigentlich“ dauerhaft bewohnen wollen, ist der Raum der Zufriedenheit. Leider ist der permanente Aufenthalt in diesem Raum meist nicht möglich. Nach dem unfreiwilligen Verlassen des ersten Raums erleben wir den zweiten Raum, in dem Menschen und Teams sich häufig wiederfinden, dem Raum der Selbstzensur und Verleugnung. Der dritte Raum ist der Raum der Verwirrung. Nach einigen Irrungen und Wirrungen im Raum der Verwirrung betritt man den Raum der Erneuerung und Inspiration. Dieser Ort ist ein Raum der neuen Perspektiven, des Neubeginns, der Versöhnung, der Neuausrichtung und dient als Sprungbrett für den Wiedereintritt in den Raum der Zufriedenheit. Dieser Zyklus wiederholt sich im Laufe eines Menschen- oder Teamlebens mehrfach.

Die Theorie der Vier Räume der Veränderung® im Detail

Lassen Sie uns gemeinsam eine gedankliche Reise durch die Vier Räume beschreiten. Wir befinden uns zu Beginn in einem sehr angenehmen und produktiven Raum, dem Raum der Zufriedenheit.

Der Raum der Zufriedenheit

Im Raum der Zufriedenheit geht es mir rundum gut, alle Beziehungen sind nicht nur äußerlich harmonisch, sie sind wirklich harmonisch im wahrsten Wortsinn. Die Absprachen im Team werden eingehalten, die Prozesse sind geklärt, zu allen Kunden intern und extern gibt es gesunde und offene Beziehungen. Unsere Abläufe sind miteinander abgestimmt und wenn es Meinungsverschiedenheiten gibt, dann wird nichts geschönt, beschwichtigt

oder unter dem Teppich gekehrt. Konflikte werden offen angesprochen und auf der sachlichen Seite hart und fair ausgehandelt, auf der Beziehungsseite wertschätzend und respektvoll gelebt. Laute Stimmen findet man in diesem Raum nicht, zumindest nicht, wenn es um Konflikte geht. Wenn gefeiert wird, und das findet hier häufig statt, dann kann es teils ausgelassen und laut werden. Ich schlafe abends ein in der Gewissheit, dass ich sinnvolle Dinge tun darf, und, dass die Dinge, die ich tue, Hand und Fuß haben. In diesem Raum hat man ein Gefühl der Balance, Stabilität und Übersicht und jeder verhält sich mit Besonnenheit. Ich bin gerne hier, hier kann ich in produktiver Ruhe arbeiten und gemeinsame Ziele gut erfüllen. Es ist einfach stimmig, hier zu verweilen, es macht gar Spaß.

Der Verlust der Zufriedenheit als Übergang in den zweiten Raum

Wie im wahren Leben, das Leben ereignet sich („life happens“) und bringt auch Zeiten der Eintrübungen mit sich. Eine notwendige Veränderung kündigt sich an. Es fällt ein unbedachtes Wort, ein Kollege vergisst mich im Informationsfluss, ich werde zu einer wichtigen Feier vergessen, eine meiner Ideen wurde als Idee des Kollegen deklariert. Eine Absprache, die vermeintlich klar war, führte zu unerwarteten Ergebnissen. Ein Meeting fängt verspätet an, während des Meetings arbeiten manche ihre Emails ab oder schreiben fleißig Textnachrichten auf ihrem Smartphone. Die Qualität, die wir versprochen haben, wurde nicht geliefert. Kundenanforderungen verändern sich, Erwartungen und Ziele enger gefasst. Und dann haben wir unter uns ein sehr unterschiedliches Verständnis der Art und Weise, wie wir Konflikte lösen oder Veränderungen durchführen sollten. Ergebnis: ich Sorge mich, ein latentes Angstgefühl macht sich breit, ich ärgere mich immer mehr, und das merkt man mir meist deutlich an. Aussprachen finden nicht mehr so häufig statt, Feedback wird zurückgehalten oder nur noch oberflächlich gegeben, die Gespräche verflachen, dann verstummen.

Fast unbemerkt, und doch wahrnehmbar, gerate ich, geraten wir so langsam in den nächsten Raum, dem Raum der Selbstzensur und Leugnung.

Der Raum der Selbstzensur und Leugnung

Diese eben beschriebenen Umstände bagatellisiere ich zunächst, ich verbuche sie unter dem Konto „Montagsmorgen“, „schlecht geschlafen“, „Nachlässigkeiten im Dickicht des Alltags“, „Unpässlichkeiten“, „das gibt sich

wieder“, „das war bestimmt nicht so gemeint“ und viele banale Ursachen mehr.

Irgendwann gelingt es mir aber nicht mehr, diese emotionalen „Unebenheiten“ für mich zu glätten, und ich merke, wie ich langsam aus dem Raum der Zufriedenheit hinabgleite, erst unbemerkt, aber dann immer deutlicher. Ich befinde mich auf einmal in einem Raum, der mir Unwohlsein vermittelt, ohne, dass ich den Grund konkret benennen könnte. Teils unbemerkt, bin ich in einen Raum geraten der sich „Raum der Selbstzensur und Leugnung“ nennt. Das geht mir aber nicht immer nur alleine so, meistens betrifft es uns als Team, als Organisation ebenso.

Auf die Frage, wie es mir geht, antworte ich „gut“. Aber im tiefen Inneren weiß ich, dass nicht mehr alles gut ist. Hier rede ich mir meine Welt noch schön, aber langsam dämmert es mir, dass der Raum der Zufriedenheit hinter mir liegt.

Dennoch verhalte ich mich nach außen so, als wäre alles noch in bester Ordnung. Wir, meine Kollegen und ich strengen uns an, eine Fassade der Harmonie und der Höflichkeit aufrecht zu halten. Es entstehen Konfliktthemen, die wir aber nicht ansprechen. Es gibt Probleme und Themen, die wir tunlichst vermeiden. Unser Zusammenleben fühlt sich leblos und mechanisch an. Die Offenheit und Unbekümmertheit von einst ist dahin, ein Gefühl der Distanz setzt ein. Auch wenn wir alle sehr bemüht sind, den Anschein, alles sei in Ordnung aufrecht zu halten, andere merken, dass etwas in der Luft liegt.

Da dieser Zustand von außen oft wahrnehmbar ist, wird zuweilen Coaching als Lösungsansatz vorgeschlagen, um den Knoten zu lösen. Solange ich oder das Team es nicht wahrhaben will, dass nicht alles in Ordnung ist, so lange bleiben Hilfsangebote von außen wirkungslos. Coaches sagen, dass Hilfe zur Selbsthilfe erst dann wirksam sein kann, wenn man die Themen (den Elefanten im Raum) benennt und eingesteht, dass nicht alles in Ordnung ist.

Der Aufenthalt in diesem Raum kann nur beendet werden, wenn ich bereit bin, Feedback zuzulassen, anzunehmen und darüber selbstkritisch zu reflektieren. Hier ist es sehr bedeutsam und wichtig, wenn diejenigen, die diesen Raum von außen betrachten, ihr Feedback mit viel Fingerspitzengefühl, Wertschätzung und Empathie geben. Wie Max Frisch

einst sagte: „man sollte die Wahrheit dem anderen wie einen Mantel hinhalten, dass er hineinschlüpfen kann – nicht wie ein nasses Tuch um den Kopf schlagen“.

Die kritische Selbstreflektion ist zeitgleich der Punkt, an dem Coaching effektiv als Hilfe zur Selbsthilfe ansetzen kann. Vorher wäre Coaching nicht möglich gewesen, denn Coaching ist immer davon abhängig, dass der Coachee sein Verhalten und seine innere Welt kritisch hinterfragt und bereit ist, sich auf ein Coaching-Prozess einzulassen.

Der Blick in den Spiegel als Übergang in den Raum der Verwirrung

Den Übergang zum Raum der Verwirrung kann man nicht erzwingen. Manchmal müssen Kollegen oder Vorgesetzter geduldig warten, bis ich so weit bin, mich zu öffnen. Nur ich selber kann den Vorhang zur Seite stoßen, um Licht auf das Unausgesprochene zu erlauben. Das Eingeständnis ist zeitgleich der Lichtblick, der den Übergang zum Raum der Verwirrung öffnet. Dieses alles wird natürlich durch Coaching begünstigt und eventuell beschleunigt.

Der Raum der Verwirrung

Der Übergang zwischen der Selbstzensur und Verleugnung zum nächsten Raum, der Raum der Verwirrung ist manchmal graduell und nicht eindeutig wahrnehmbar. Der Unterschied zwischen den Räumen ist unter anderem der, dass ich im Raum der Selbstzensur und Verleugnung noch zaghaft ausharre und zögere, im Raum der Verwirrung aber einen mutigen und festen Entschluss treffe, mich auf Veränderung einzulassen. Ich bin entschieden, eine Wendung im Leben herbeizuführen.

Diesen Willen zur Wende erlaubt mir gleichzeitig die Annäherung an einem besonderen Punkt im Raum der Verwirrung, dem sogenannten Nullpunkt. Claes Janssen beschreibt diesen Punkt als einen der Bedeutsamsten in der ganzen Wohnung mit den Vier Räumen.

Der Nullpunkt markiert das innere Loslassen von alten Verhaltensweisen, Einstellungen, Rezepten und Illusionen der Vergangenheit. Hier verabschiede ich mich vom Liebgewonnenen oder der Illusion, dass alles so bleiben kann, wie es war. Hier sage ich ein kräftiges Ja zur Veränderung. Da ich aber nicht weiß, was die nähere Zukunft mit sich bringen wird, da ich den Weg nach vorne

noch nicht klar sehe, nennt Claes Janssen diesen emotional turbulenten Platz den Raum der Verwirrung. Hier ist noch gar nichts klar, bin aber guter Dinge, dass die Zukunft viele Unklarheiten beseitigen wird.

Eine bewusste und mutige Entscheidung für Veränderung als Übergang in den Raum der Erneuerung und Inspiration

Der Raum der Inspiration und Erneuerung

Ich trete aus diesem Raum der Verwirrung heraus in den nächsten Raum hinein, dem Raum der Inspiration und Erneuerung. Dieses geschieht durch eine mutige, bewusste Entscheidung für einen neuen Weg, einen neuen Ansatz. Jede Entscheidung birgt in sich natürlich die Gefahr des Misslingens, aber ich stelle mich dieser Gefahr im Bewusstsein, wenn der derzeitige Weg nicht gelingt, es gibt immer einen nächsten Weg. Die Angst vor Veränderung ist einer Neugierde auf das Neue gewichen. Entdeckungslust und Experimentierfreude kennzeichnen die Atmosphäre. Neues Vertrauen und offener Austausch prägt unsere Beziehungen. Vieles ist neu, und einiges davon wird uns begleiten auf unserem Weg zurück in den Raum der Zufriedenheit. Hier wird die Saat der Erneuerung gesät, die im Raum der Zufriedenheit endgültig aufgehen.

Die zarten Sprossen, die aus den neuen Wegen hervorlugen, leiten mich allmählich zurück in den Raum der Zufriedenheit, wo die Saat aufgeht und endlich zur Ernte führt.

Zusammenfassung

- Das Ziel einer Organisation ist es, die Türen zwischen den Räumen dauerhaft offen zu halten um die Bewegungsdauer zu minimieren
- Der Raum der Zufriedenheit ist der angestrebte Raum, denn hier finden gesunde, vertrauensvolle Beziehungen, produktive Arbeitsabläufe und freie Kommunikation statt
- Der Raum der Selbstzensur und Verleugnung lähmt eine Organisation und blockiert Kommunikation, hindert vertrauensvolle Beziehung, mindert Vertrauen und Produktivität
- Solange eine Organisation im Raum der Selbstzensur und Verleugnung verharret, ist Coaching eher kontraproduktiv bis unmöglich
- Der Raum der Verwirrung ist oft turbulent und undurchsichtig, bereitet aber den Boden für die spätere Ernte

- Der Raum der Erneuerung und Inspiration ist geprägt von Ernte, also neue Wege und frische, aber auch ausgereifte Ideen
- Hier ist hoffnungsfrohe Energie an der Tagesordnung
- Beziehung werden erneuert und Vertrauen wächst
- Zuversicht auf eine gute Zukunft wird hier wiedergewonnen
- Der Raum der Zufriedenheit kann wieder betreten werden

Die Vier Räume der Veränderung für Organisationen

In der vorangegangenen Beschreibung habe ich einen eher persönlichen Weg durch die Vier Räume beschrieben.

Ein Team, ein Unternehmen, eine Organisation, in anderen Worten ein System, bewegt sich kollektiv in ähnlicher Manier, aber doch etwas anders als Individuen.

Die Individuen eines Systems bewegen sich von Raum zu Raum, beginnen im Raum der Zufriedenheit über den Raum der Selbstzensur und Verleugnung, dann in den Raum der Verwirrung. Der letzte Raum, der Raum der Inspiration und Erneuerung, führt schlussendlich zurück in den Raum der Zufriedenheit.

Die Bewegung eines Systems erfolgt generell auf zweifacher Weise. Wenn die meisten Menschen im System sich im Raum der Zufriedenheit oder im Raum der Erneuerung und Inspiration befinden, dann ist das System durch diese beiden Räume sehr beeinflusst und zeigt kollektive Merkmale und Verhaltensweisen auf, die für diese beiden Räume typisch sind.

Wenn die Energie in einem solchen System nachlässt, dann neigt es dazu, mehr und mehr Merkmale der Räume der Selbstzensur und der Verleugnung, wie auch den Raum der Verwirrung zu zeitigen. Das hängt ursächlich mit der Bewegung der Individuen zusammen, die sich eher in den beiden Räumen Selbstzensur/Verleugnung und Verwirrung befinden.

Durch Analyse-Werkzeuge (z. B. Organisationsbarometer) ermittelt man gemeinsam mit allen Mitgliedern des Systems wo genau das Team oder die Organisation sich innerhalb der Vier Räume verortet. Typisch ist, dass ein System, dass also ein Team sich eher in den Räumen

Zufriedenheit/Inspiration-Erneuerung verortet, oder eher in den Räumen Selbstzensur/Verleugnung und Verwirrung verortet.

Durch das Eigen-Feedback entsteht ein hohes Maß an Offenheit, über die Stärken, aber auch die Probleme des Teams zu reden. Hieraus wird dann gemeinsam ein Aktionsplan formuliert, den man auch gemeinsam umsetzt.

Ein Plan, der gemeinsam ausgearbeitet wird, hat eine gute Prognose hinsichtlich der Umsetzung und der daraus entstehenden Veränderung.

Workshop "Vier Räumen der Veränderung"

Inhalte unseres Vier Räume Workshops

- Gemeinsames Erarbeiten und Erleben des psychologischen Modells nach Dr. Claes Janssen ("4 Räume der Veränderung®"). Hierzu gehört, dass alle Teilnehmer beteiligt werden, die Vier Räume mit eigenen Worten zu beschreiben, sowohl mit sachlichen, als auch mit emotionalen Begriffen
- Erläuterungen der tieferen Zusammenhänge der "4 Räume der Veränderung®"
- Gemeinsame Analyse der eigenen Team- und / oder Unternehmenskultur
- Erarbeitung erster Maßnahmen (Aktionsplan) zur Organisations-Entwicklung (Verstärkung fördernder Faktoren, Minimierung hemmender Faktoren) mittels des analytischen Werkzeugs „Der Organisationsbarometer“. Nähere Erläuterung hierzu siehe unten.
- Erprobung und Einübung einer gemeinsamen Sprache, die den vorhandenen Emotionen im Team / im Unternehmen eine Stimme gibt

Erläuterung zum Werkzeug „Organisationsbarometer“

Durch das Instrument namens Organisationsbarometer wird ermittelt, ob ein System (Firma, Abteilung, Team) eher positiv und energiegeladen unterwegs ist, sich also überwiegend in den Räumen der Zufriedenheit und Erneuerung / Inspiration befindet, oder ob das System eher in den Räumen der Selbstzensur und Verleugnung oder Verwirrung herumdümpelt.

Die Idee der Verortung des Teams innerhalb der Vier Räumen ist

- diejenigen Faktoren zu stärken oder wiederherzustellen, die die Organisation in den Räumen der Zufriedenheit und Erneuerung und Inspiration dauerhaft halten beziehungsweise zurückführen und / oder
- diejenigen Faktoren zu minimieren oder zu eliminieren, die die Organisation in die Räume der Selbstzensur / Verweigerung und Verwirrung geführt haben und halten beziehungsweise dort zur Stagnation führen.

Diese Klarheit zu schaffen ist Ziel des „Vier Räume“ Workshops in Verbindung mit dem o.g. Werkzeug „Organisationsbarometer“.

Ihre Nutzen, Ihr Gewinn

- Sie erhalten ein praktisches Führungsinstrument, das Sie sofort anwenden können
- Sie erhalten ein Werkzeug, mit dem Sie und Ihre Mitarbeiter sofort weiterarbeiten können
- Das Modell bietet Ihnen eine Navigationshilfe, um zwischen Konfliktparteien zielsicherer zu moderieren
- Sie entwickeln eine gemeinsam formulierte (und künftig verwendete) Sprache, die verdeckte Konflikte aufdeckt und dadurch abmildern / auflösen kann
- Sie lernen, dass verschiedenen Haltungen zu Problemen und unterschiedliche Weltanschauungen Ursache von Widerständen sein können und Veränderungen verhindern können
- Sie fördern ein tieferes, gegenseitiges Verständnis für diese unterschiedlichen Haltungen / Perspektiven und erleichtern somit die Bearbeitung aktueller Probleme oder Herausforderungen
- Mit dem Verständnis, das dieses Modell vermittelt, erleichtern Sie die Dialogfähigkeit zwischen Parteien und Personen
- Widerstände gegen Veränderungen werden leichter abgebaut und führen zu Produktivitätssteigerungen
- Sie ermöglichen ein psychisch gesünderes Arbeitsumfeld (potentielle Verringerung von Absentismus, Krankenstand oder Fluktuation).
- Der oben beschriebene Workshop „Vier Räume“ kann als wichtiges und nützliches Instrument auf dem Weg zur Umsetzung Ihrer GBUPsych (Arbeitsschutzgesetz) dienen. Damit sparen Sie potentiell Geld und Zeit.