

## Räume des Wandels – Ein Modell zur Integration der Erkenntnisse aus einer Systemaufstellung

Georg Senoner

Wer Systemaufstellungen in Unternehmen einsetzt, wird mit dem Problem konfrontiert, wie das Management die Erkenntnisse aus der Aufstellung in die Alltagssprache der jeweiligen Unternehmenskultur übersetzt.

In „klassischen“ Aufstellungsseminaren zu persönlichen Anliegen empfiehlt man üblicherweise, nicht über die Aufstellung zu sprechen, um die Erfahrung und die Lösungsbilder im Stillen wirken zu lassen. Diese Empfehlung ist aus mindestens zwei Gründen im Unternehmenskontext nicht ratsam:

- Zum einen haben wir es nicht mit einem einzelnen Klienten zu tun, sondern mit einem Team, und jeder wird die Aufstellung nach seinen Erwartungen und mentalen Modellen interpretieren. Die Führung eines Unternehmens erfordert jedoch, dass ein gewisser Grad an Übereinstimmung der Interpretationen einer Situation und eine größtmögliche Einigkeit über die Maßnahmen zur Lösung geschaffen wird. Dies geschieht vorwiegend über die verbale Diskussion.
- Zweitens müssen die Manager die Erkenntnisse, die sie in der Aufstellung gewonnen haben, an Kollegen und Mitarbeiter kommunizieren, und dazu müssen sie Begriffe und Metaphern wählen, die von diesen verstanden werden. Überlässt man die Übersetzung der Erkenntnisse aus Systemaufstellungen der klassischen Diskussion, läuft

man Gefahr, dass dabei die Komplexität und die Neuheit der Information zu einem großen Teil verloren geht. Es bedarf eines besonderen Rahmens, damit die Manager behutsam das Neue in Worte und Wortbilder fassen können. Man muss vor allem den allgegenwärtigen Leistungs- und Wettbewerbsdruck mindern, dem Führungskräfte so gerne automatisch verfallen. Das Dialog-Setting nach David Bohm<sup>1</sup> ist meiner Erfahrung nach der wirkungsvollste Ansatz, um ein Klima der Aufmerksamkeit und des Respekts zu schaffen, damit gemeinsam das Wesentliche und Neue in Worte gefasst werden kann. Ein Manager hat das einmal mit folgenden Worten beschrieben: „Es ist, als würde jeder von uns nach und nach die Teile eines Puzzles zu einem neuen Bild zusammenfügen.“

Der Ansatz von David Bohm hat einen Nachteil: Er bietet keine Struktur, die den Inhalt des Dialogs ordnen und dem Prozess eine Orientierung geben könnte. Manager, die gewohnt sind, handlungs- und zielorientiert zu denken und zu kommunizieren, reagieren oft irritiert, wenn ihnen gar keine Struktur geboten wird. Auf der Suche nach einer geeigneten Technik, die ein Minimum an Orientierung bietet und dabei den Raum offen hält für jegliche Art von Beitrag, ist mir ein wahrer Glückstreffer gelungen: Ich bin auf die Theorie der „Rooms of Change“ von Claes Janssen gestoßen. Die Theorie des schwedischen Sozialpsychologen ist vor

allem über Marwin Weisbord, der sie in seine Methode der Zukunftskonferenz eingebunden hat, bekannt geworden. Claes Janssen entwickelt seine Theorie auf der Basis einer elementaren Unterscheidung: Gegenüber einer Veränderung können wir zwei Positionen einnehmen: NEIN sagen und die Veränderung ablehnen oder JA sagen und die Veränderung annehmen. Beide Alternativen können entweder aus einer positiven oder aus einer negativen Haltung gewählt werden. Durch diese zweite Unterscheidung erhalten wir eine Matrix, deren Felder wir wie folgt bezeichnen können:

<p>NEIN + Ich bin zufrieden und sehe keinen Grund, etwas zu ändern.</p>	<p>JA + Ich habe den neuen Weg erkannt und bringe die Erneuerung voran.</p>
<p>NEIN - Ich weigere mich, die Gründe für eine Veränderung zu sehen, und halte am Alten fest.</p>	<p>JA - Ich stimme der Veränderung zu, bin aber verwirrt und verunsichert.</p>

Diese einfache Matrix repräsentiert auf eine sehr essenzielle Weise, wie Menschen, Teams oder ganze Organisationen dem Wandel begegnen können. Claes Janssen schreibt auf seiner Homepage: „Bei jedem Wandel bewegen wir uns von der Zufriedenheit, die wir verloren haben, über eine Periode der Verweigerung, in welcher wir das Alte zu verteidigen trachten, durch eine Phase der Verwirrung, die endet, sobald wir loslassen, was aufgegeben werden muss, hin zur Erneuerung. Der Wendepunkt, der uns den Weg zu neuen Möglichkeiten öffnet, ist der Verzicht auf das Festhalten am Alten.“

Ich möchte nun die wesentlichen Vorzüge des Modells skizzieren, die es für die Verarbeitung der Informationen, die in einer Systemaufstellung gewonnen werden, so geeignet machen:

Es wird von den allermeisten Menschen unmittelbar verstanden und scheint den Erfahrungen mit Wandel in den verschiedensten Lebensbereichen zu entsprechen. In der Tat erzählt Claes Janssen, dass er seine Theorie in langjähriger Arbeit gemeinsam mit seinen Klienten entwickelt hat und in jedem Workshop aufs Neue entwickelt. Zufriedenheit > Verleugnung > Verunsicherung > Erneuerung sind Räume, die wir sowohl im privaten wie im beruflichen Leben, in kleinen Veränderungen oder im existenziellen Wandel immer wieder durchschreiten.

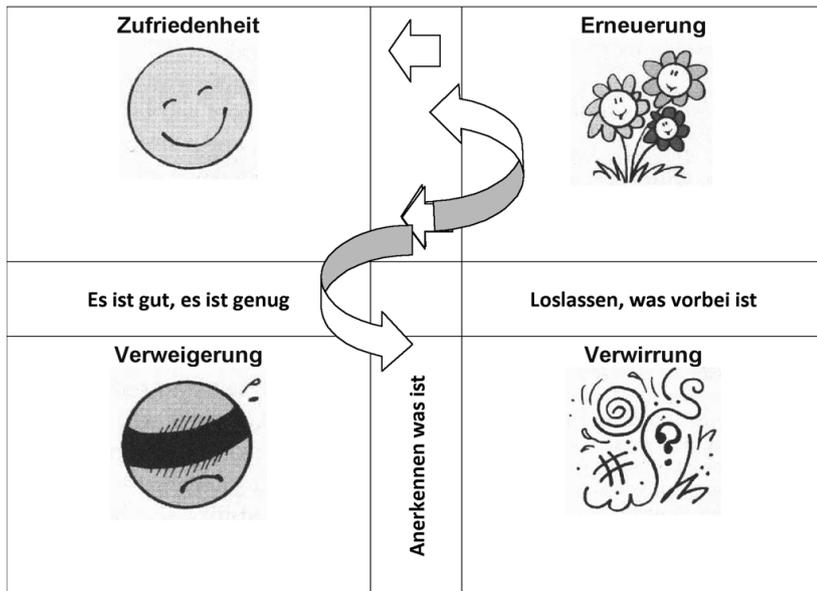
Janssen nennt sein Modell „Rooms of Change“ – Räume des Wandels oder auch „The Four Rooms Apartment“, die Vierzimmerwohnung. Die Metapher der Räume beschreibt sehr deutlich, wie wir die Welt in der jeweiligen Phase erleben: Die Wände begrenzen unsere Sicht auf die Welt und der Zufriedene versteht den Verwirrten nicht, und wer sich im Zimmer der Verweigerung aufhält, findet keinen Zugang zu jenen, die die Erneuerung vorantreiben.

Wenn wir der Metapher der Räume folgen, so haben die Türen, welche die Räume miteinander verbinden, eine wesentliche Bedeutung. Wie kommen wir von der Verwirrung zur Erneuerung? Wie können wir den Raum der Verweigerung verlassen, um über die unvermeidliche Phase der Verwirrung zu neuen Möglichkeiten vorzustoßen? Durch die Türen bereichert sich das Modell um weitere vier Parameter und wird dynamisch.

Eine Besonderheit des Raums der Verweigerung ist, dass wir uns auch weigern zu sehen, dass wir in seinen Wänden gefangen sind. Wir täuschen uns und anderen Zufriedenheit vor und halten an alten Mustern fest. Sie aufzugeben würde bedeuten, einen Teil unserer Identität einzubüßen. „Anerkennen, was ist“ steht auf der Tür geschrieben, die uns aus dem Raum der Verweigerung zunächst in den Raum der Verunsicherung und Verwirrung führt. „Loslassen, was vorbei ist“ öffnet die Tür zum Raum der Erneuerung. „Kreativer Kompromiss“ erschließt uns den Raum der Zufriedenheit, und um darin nicht zu erstarren, gibt es dort eine Tür mit der Aufschrift: „Es ist gut, es ist genug“. Gerade dieser letzte Schritt fällt vielen Managern schwer.

Eine der wertvollsten Eigenschaften des Modells ist die Fähigkeit, Konsens zu stiften. Wie R. D. Laing sagt: „Wenn wir keine Einigkeit herstellen können, ist der einzige ehrliche Beginn und vielleicht auch das einzige mögliche Ende der Begegnung, dass wir uns über unsere Uneinigkeit einigen.“ Das Modell der vier Räume des Wandels ermöglicht es jedem Mitglied des Teams, Position zu beziehen, ohne sich dem Urteil der anderen auszusetzen. Alle vier Zimmer sind gleichwertig, jedes repräsentiert eine notwendige Phase des Wandels. Meist markiere ich auf dem Fußboden die vier Felder und lade die Manager ein, sich in jenes Feld zu stellen, das ihrer derzeitigen Haltung entspricht, und aus dieser Position ihre Reflexionen zu artikulieren. Oder ich bitte sie, ihre Gedanken auf Kärtchen zu schreiben und sie in das entsprechende Feld zu legen.

Die Verständigungsbarrieren sind wie weggeblasen: Indem er sieht, aus welchem Raum der Kollege spricht, kann jeder die Botschaft des anderen mit dem jeweiligen Kontext in Verbindung setzen und somit besser verstehen und akzeptieren. Oft erkennt, wer sich in den JA-Raum gestellt hat, in jenem, der im *Nein*-Raum steht, seinen Schatten (im Sinne von C. G. Jung). Dies erklärt auch, warum sie sich so sehr bekämpft haben und gleichzeitig so gut verstehen. Ich lade dann die Manager ein, einen nächsten Schritt in ein anderes Feld zu gehen, um „von innen“ zu erfahren, was sie „von außen“ gesehen haben. „Jetzt kann ich endlich verstehen, was du meinst!“ ist ein Ausspruch, den ich häufig bei dieser Übung höre. Es wird den Teammitgliedern klar, wie jede Position und Aussage an eine bestimmte räumliche und zeitliche Perspektive gekoppelt ist und sich in der nächsten Phase ändern kann. Auch kann die Spannung zwischen JA und NEIN als positive, entwicklungsfördernde Kraft erlebt werden.



Im Anschluss an eine Systemaufstellung hilft das Modell der vier Räume des Wandels, den dynamischen Aspekt und die Komplexität der Informationen zu bewahren, die sich in der Inszenierung gezeigt haben:

- Ein Teil der Informationen (JA+) ist allen sofort klar und kann unmittelbar in Handlungen umgesetzt werden, welche eine Erneuerung fördern.
- Aber in der Aufstellung sind auch neue Fragen aufgetaucht (JA-), auf die eine Antwort erst gesucht werden muss, da die alten Lösungen nicht mehr greifen.
- Meist treten auch Widerstände und Verweigerung (NEIN-) zutage, die ihre negative Wirkung verlieren, wenn sie erkannt werden und sich vielleicht sogar als nützlich erweisen, um die Geschwindigkeit der Veränderung auf ein vertretbares Maß zu drosseln.
- Und letztlich wird auch erkannt und gewürdigt, was bewahrt und gefördert werden muss (JA+), weil es Ressourcen, Wurzeln und einen wichtigen Aspekt der Identität darstellt.

Gerade die Anerkennung der Widerstände und der Verweigerung fällt Managern oft schwer, und sie halten es nicht leicht aus, sich offen der Verwirrung und Verunsicherung zu stellen. Kein Wunder, da sie ständig an ihrer Fähigkeit gemessen werden, für jedes Problem sofort die richtige Lösung parat zu haben und die festgesetzten Ziele zu erreichen. So wird das Modell der vier Räume des Wandels mit großer Erleichterung aufgenommen, da es den negativ etikettierten Zuständen, die deshalb versteckt und verdrängt werden, die angemessene Bedeutung gibt und die „Erlaubnis“ erteilt, sich darin aufzuhalten.

Wenn man sich intensiver damit befasst, erweist sich das Modell von einer verblüffenden Vielseitigkeit: Als Diagnoseinstrument gibt es ein eindrückliches Bild der Art und Weise, wie sich eine Person, ein Team oder eine Organisation dem Wandel stellt. In welchem Raum liegen die meisten Kärtchen? In welchen Räumen sind die Begriffe operativ und klar formuliert, wo hingegen scheinen sie eher

allgemein und verschwommen? Über die Bedeutung welches Raums besteht die größte Einigkeit, wo gibt es die meisten gegensätzlichen Meinungen? Usw.

Als Instrument zur Problemlösung kann das Feld *NEIN+* die Ressourcen enthalten, die für eine Lösung notwendig sind, *NEIN-* die Hindernisse und alles, was ausgeblendet und verdrängt wird, *JA-* die offenen Fragen und Wünsche, und in *JA+* sammelt man die möglichen Maßnahmen zur Lösung.

In der Organisationsentwicklung hilft das Modell zu erkunden, in welcher Phase sich die verschiedenen Akteure befinden und welche Schritte sie in den nächsten Raum führen können. Dabei verwende ich gerne die Begriffe, die in den verschiedenen Räumen gesammelt

wurden, als Elemente für eine weitere Systemaufstellung. Je ein Manager repräsentiert das Unternehmen oder das Team, die Ist-Situation, die Ziel-Situation, die wichtigsten Akteure und die wesentlichen Begriffe aus den vier Räumen. Jeder findet der Reihe nach einen stimmigen Platz und markiert ihn mit einem Bodenanker. Ich lade die Manager meist ein, verschiedene Positionen auszuprobieren.

Auch im Einzelcoaching hat sich das Modell bewährt, und zwar sowohl um die Elemente für eine Aufstellung zu finden, als auch um die Erkenntnisse aus der Aufstellung zu verarbeiten. Es hilft dem Klienten zu klären, welche Schritte realistischerweise sofort umgesetzt werden können, welche noch reifen müssen und was so bleiben kann, wie es ist.

Es lohnt sich, die [Homepage von Claes Janssen zu lesen](http://www.claesjanssen.com) und es freut mich, wenn Kolleginnen und Kollegen, die mit diesem Modell experimentieren, ihre Erfahrung mit mir austauschen: [georg.senoner@dnet.it](mailto:georg.senoner@dnet.it)



#### Georg Senoner

ist Unternehmensberater mit Schwerpunkt Organisationsentwicklung, Strategieentwicklung und Executive Coaching. Systemaufstellungen mit Führungsteams sind für ihn ein wesentliches Instrument, um das implizite und kollektive Wissen eines Unternehmens zu bearbeiten. Er hat das italienische Netzwerk der Systemaufsteller mitbegründet und ist derzeit dessen Vorstandsvorsitzender. Zusammen mit Claude Rosselet und Henriette Katharina

Lingg hat er das Format der Management-Constellations mitentwickelt und zusammen mit Georg Gombos und Henriette Katharina Lingg die Babylon-Methode zur Behebung von Sprachlernblockaden.

[www.senge.it](http://www.senge.it)

#### Literatur

- <sup>1</sup> David Bohm (1998) *Der Dialog. Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen*, Klett-Cotta.