

1. **Veränderung als Prozess. Im Wechselbad der Gefühle**

Veränderung ist ein weiter Weg. Sie kann lange und noch länger dauern, uns auf Abwege und Umwege führen, in Wüsten und Schluchten, durch Regen und Sturm, durch Lichtungen und Regenbögen.

Veränderungen sind mitunter harte Arbeit. Sie können uns beflügeln, herausfordern, erleichtern und mit Stolz erfüllen, wenn wir ein Stück geschafft haben. Sie können uns aber auch „stressen“, Zeit und Energie fressen, uns zagen und zweifeln machen, ermüden und deprimieren.

Veränderung ist möglich und Veränderungen sind „machbar“. Wunsch, Wille und Einsicht vorausgesetzt, lassen sich Veränderungen offensiv wahrnehmen, gezielt planen und erfolgreich durchführen. Von den vielen Möglichkeiten, Veränderung auf den Weg zu bringen, umzusetzen und zu steuern, handelt ein Gutteil dieses Buches.

Bleibt die Frage nach dem Umgang mit Veränderung und Veränderungen, die – unerwünscht und unerwartet – plötzlich über uns hereinbrechen. Wenn sich mit einem Schlag „alles“ ändert, der Lauf der Dinge zusammenbricht und wir gezwungen sind, eine „Krise“ zu leben.

Trifft der Blitz aus heiterem Himmel, kann die Kenntnis davon, wie Veränderung in der Regel abläuft und wie Betroffene und Beteiligte gewöhnlich auf Veränderungen reagieren, in jedem Fall hilfreich und im besonderen Fall die „einzige Rettung“ sein. Wissen wir, was sich da gerade ereignet, werden wir uns nicht so ohnmächtig und ausgeliefert fühlen. Verstehen wir bestimmte Reaktionen als mehr oder weniger „normale“, können wir angemessener agieren und zurückhaltender reagieren.

Im Wechselbad der Gefühle

Was spielt sich ab in und um uns, wenn wir – plötzlich – mit Veränderung konfrontiert sind? Wie reagieren wir, wenn – unerwünscht und

unerwartet – Veränderungen über uns hereinbrechen? Worauf sollten wir uns einstellen und womit haben wir zu rechnen?

Bei aller Verschiedenheit menschlicher Reaktionen – vermutlich gibt es nicht zwei Personen, die ganz und gar identisch reagieren – lassen sich doch gewisse gemeinsame Muster ausmachen. Kennen wir diese Muster menschlichen Reagierens, können wir die in ihrem Rahmen auftretenden Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen besser verstehen und zuordnen. Wissen wir, dass wir – ehe sich neue Zuversicht einstellt und sich neue Blickwinkel auf tun – unter Umständen Schock und Verzweiflung zu verarbeiten haben und uns wahrscheinlich mehrmals Phasen der Unsicherheit, des Infragestellens und der Orientierungslosigkeit heimsuchen, werden wir gefasster und geduldiger sein. Haben wir akzeptiert, dass letzten Endes im Stadium des Übergangs – in der „neutralen Zone“ – die Weichen für zukünftige Entwicklungen gestellt werden, werden wir uns bewusster bemühen, die besondere Bedeutung dieses Stadiums zu erkennen und konstruktiv zu nutzen.

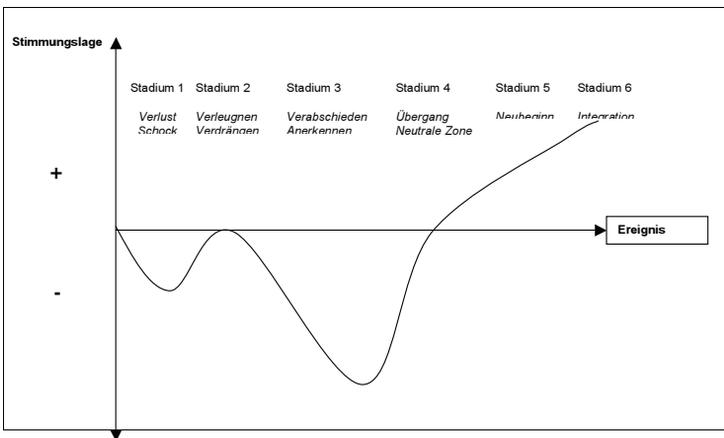


Abb. 1: Das Wechselbad der Gefühle

Anmerkung: Die Beschreibung persönlicher und emotionaler Reaktionen auf Wandel und Veränderung orientiert sich an den Untersuchungen von Kurt Lewin, John Bowlby, Elisabeth Kübler-Ross und Kets de Vries.

Wie jede Entwicklung vollzieht sich Veränderung als Prozess, der in und über bestimmte Stadien und durch ein Wechselbad von Gefühlen führt. Gleichgültig, ob es sich um vorhergesehene oder „hereinbrechende“ Veränderungen handelt: Hat „Veränderung“ erst einmal angefangen, können sich Beteiligte und Betroffene weder ein Stadium noch das Wechselbad der Gefühle ersparen.

Die Stadien der Veränderung

Erstes Stadium: Verlust und Schock

Jede Veränderung beginnt mit einem Verlust. Etwas endet oder wird beendet, passt oder gilt nicht mehr, wird uns genommen oder geht verloren. Drastische Veränderungen haben oft mit schweren Verlusten zu tun: dem Verlust einer nahe stehenden Person, dem Verlust der Gesundheit oder dem Verlust des Arbeitsplatzes. *„So beginnings depend on endings“*, schreibt William Bridges, *„the problem is, people don't like endings.“*

Etwas loszulassen, das Teil unseres Lebens und unserer Persönlichkeit war, ist die erste Aufgabe, die es im Veränderungsfall zu bewältigen gilt. Im Laufe eines Veränderungsprozesses wird sie uns wiederholt gestellt werden. Auch wenn das Neue schon begonnen hat, werden wir Zeiten erleben, in denen wir der Vergangenheit nachtrauern und die alten Zustände herbeisehnen – selbst dann, wenn diese unbefriedigend und belastend waren.

Manchmal bricht eine Veränderung (scheinbar) unvorhergesehen herein. Vielleicht wäre sie vorhersehbar gewesen, aber wir haben die Zeichen nicht wahrgenommen. Und dann stehen wir da und unter Schock. Mit der Kündigung, einem Schuldenberg oder der Mitteilung, dass die Partnerin oder der Partner auszieht.

Was jetzt? Kein Kopf für wichtige Fragen und ausführliche Bestandsaufnahmen; keine Ruhe, Ziele zu setzen und Entscheidungen zu treffen; keine Nerven, Pläne zu machen und Strategien zu entwickeln. Gelähmt vor Schreck, blind vor Wut, taub vor Schmerz erleben wir uns und unsere Reaktionen „außer Kontrolle“. Ob in der Folge Handlungsbedarf besteht oder wir uns „nur“ mit der „Katastrophe“ abzufinden haben,

zunächst ist es vor allem und besonders wichtig, dass wir angemessen und freundlich mit uns umgehen.

Empfehlungen für Betroffene

Im Auge des Orkans

Was Sie bei unvorhergesehen hereinbrechenden Veränderungen für sich tun können:

Stellen Sie sich Ihren Gefühlen.

Toben, schreien, schimpfen, weinen Sie.

Geben Sie Ihrem Schmerz, Ihrem Zorn, Ihrer Wut oder Trauer Ausdruck.

Erzählen Sie Ihre Geschichte.

Suchen Sie eine Freundin, einen Freund auf, der oder dem Sie vertrauen.

Rufen Sie Ihre Mutter, Ihren Vater, Ihre Schwester, Ihren Bruder an. Lassen Sie sich eine Therapeutin/einen Therapeuten, einen Coach, eine/n SupervisorIn empfehlen.

Schreiben Sie alles auf, was Ihnen durch den Kopf geht.

Nehmen Sie jede Unterstützung in Anspruch, die Ihnen angenehm ist und die Sie bekommen können.

Reden Sie mit keiner und keinem, die oder der Ihnen nicht gut tut oder es nicht gut mit Ihnen meint.

Setzen Sie sich in Bewegung.

Gehen Sie, laufen Sie, schwimmen Sie.

Wechseln Sie die Umgebung.

Tauchen Sie „unter“, machen Sie eine Wanderung, einen Ausflug, eine Reise.

Tun Sie sich etwas Gutes, was immer Sie darunter verstehen.

Vergleichen Sie sich.

Sagen Sie: „Es hätte schlimmer kommen können!“ „Anderen geht es genau so!“ „Ich bin noch relativ gut davongekommen!“

Nutzen Sie die schlechten Nachrichten in Presse, Funk und Fernsehen.

Finden Sie Ihren „Benefit“.

Fragen Sie sich nach dem „Sinn“ dessen, was geschehen ist. Nach dem, was Sie sich „erspart“, was Sie „gewonnen“, was Sie „gelernt“ haben.

Empfehlungen für BegleiterInnen und BeraterInnen

- Personen, die unter Schock stehen, brauchen Akzeptanz, Wärme und sanfte Begleitung.
- Jeder Versuch, sie zu beschwichtigen, aufzurichten oder anzuspornen, ist absolut fehl am Platz.
- Vermitteln Sie Verständnis und Anteilnahme durch aufmerksames Zuhören und die rückhaltlose Bereitschaft, mitzufühlen und die betroffene Person, deren gegenwärtige Lage und Reaktionen so anzunehmen, wie sie sind.
- Sorgen Sie für körperliche Erwärmung und Stabilisierung.
- Organisieren Sie professionelle HelferInnen, wenn es die Situation erfordert.

Zweites Stadium: Verleugnen und Verdrängen

Wie wir letztendlich auf Verlust und Schock reagieren, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Nahezu immer folgt auf den mehr oder minder schockierenden Verlust eine Phase des Verleugnens und Verdrängens, die unter anderen Elisabeth Kübler-Ross als zweites Stadium des Veränderungsprozesses beschrieben hat.

Verdrängen, Verleugnen oder auch Verniedlichen können unterschiedlich umgesetzt werden: Da wird ein Urlaub, der nicht mehr möglich ist,

doch geplant; da werden trotz Kündigung künftige Termine vereinbart; da werden dringende Arztbesuche und Operationstermine aufgeschoben; da wird die Frage der Freundin, ob alles in Ordnung sei, auch dann noch bejaht, wenn bereits die ganze Welt zusammengebrochen ist.

So tun, als wäre nichts geschehen; weitermachen wie gehabt; anstehende Entscheidungen vertagen; abstreiten, ein Problem zu haben – anzuerkennen, was ist, ist noch nicht möglich. Die so genannte Realität muss ganz oder teilweise geleugnet werden. Oft treten Verneinung und Verleugnung sogar dann ein, wenn es sich um eine eindeutig positive Veränderung handelt. Bekannte Sprüche wie „Das ist zu schön, um wahr zu sein“ oder „Lieber die vertrauten Qualen als unbekannte Höhenflüge“ drücken das trefflich aus. Sie verweisen darüber hinaus auf die Tatsache, dass wir alle – in unterschiedlicher Ausprägung – inneren Widerstand gegen Veränderung und Veränderungen mobilisieren.

Empfehlungen für Betroffene

Realitätsverweigernde Reaktionen können fürs Erste durchaus sinnvoll sein. Eine Zeit lang den Kopf in den Sand zu stecken oder auf Tauchstation zu gehen, kann vor geistiger und emotionaler Überforderung schützen. Kontraproduktiv sind Verneinung und Verleugnung dann, wenn notwendige und dringende Entscheidungen zu treffen sind.

Empfehlungen für BegleiterInnen und BeraterInnen

- Auch in diesem Stadium ist eine verständnisvolle und behutsame Begleitung/Beratung durch nahe stehende Personen und professionelle HelferInnen von größtem Wert.
- Drängen Sie nicht auf vorschnelle Lösungen, bleiben Sie geduldig. Seien Sie einfach da und zeigen Sie Respekt für die Bedürfnisse und das Verhalten der Betroffenen.
- Achten Sie darauf, dass irrationale und „endgültige“ Schritte vermieden und „lebensrettende“ Entscheidungen nicht aufgeschoben werden.
- Gerade jetzt ist es für BegleiterInnen/BeraterInnen besonders wichtig, auch auf die eigenen Gefühle zu achten und sich der Tatsache

bewusst zu sein, dass Veränderung und „Heilung“ vor allen Dingen Zeit braucht.

- Gestehen Sie sich und der von Ihnen begleiteten/beratenen Person diese Zeit zu.

Drittes Stadium: Verabschieden und Anerkennen

Wenn die Realität absolut nicht mehr gezeugnet werden kann und die veränderte Situation endgültig bewusst wird, gewinnt das an Bedeutung, was wir durch die Veränderung verlieren. Dann müssen wir uns von dem, was wir zurücklassen, angemessen verabschieden. Dabei treten die mit jeder Veränderung verbundenen Emotionen in den Vordergrund.

Welche Emotionen das sind, hängt vom eingetretenen Ereignis und von der reagierenden Persönlichkeit ab. Handelt es sich um eine positive Veränderung, werden wir wahrscheinlich euphorisch empfinden und „himmelhoch jauchzend“, „im siebten Himmel“ sein. Ist die Veränderung schmerzlich, können diese Schmerzen als Ärger, Wut, Unsicherheits- und Schuldgefühle, Trauer, Depression und Verzweiflung auftreten.

Im dritten Stadium geht es darum, diese (schwierigen) Gefühle zuzulassen und sich ihrer anzunehmen. Trauerarbeit muss geleistet, Freude ausgedrückt werden. Wenn wir „vor Freude jubeln“ möchten, weil wir „in Glückseligkeit schwimmen“, sollten wir das auch tun. Gestehen wir uns einen Erfolg aus Bescheidenheit nicht ein, geben wir unserer Freude aus Rücksicht auf Alltagspflichten nicht Ausdruck, bringen wir uns um die besten Momente unseres Lebens. Empörung, Ärger, Zorn und Wut sollten Frau und Mann sich eingestehen und ihnen gegebenenfalls Luft machen. Unsicherheits- und Schuldgefühle sind anzuerkennen und nach ihrem Störpotenzial einzuschätzen. Und auch Depression und Verzweiflung müssen zunächst einmal angenommen und ausgestanden werden.

Während wir all diese Emotionen durchleben, sehen wir allmählich ein, dass das Ende des Anfangs gekommen ist. Was einmal war, hat ganz oder teilweise seine Gültigkeit verloren. Wir haben zu akzeptieren, dass sich unsere Lage unwiederbringlich verändert hat und neue Gegebenheiten anzuerkennen sind.

Empfehlungen für Betroffene, BegleiterInnen und BeraterInnen

- Wie die/der Einzelne mit diesem Stadium umgeht, variiert nach Umständen und Persönlichkeit. Spontane und extrovertierte Personen werden intensiv und kurz „leiden“ und sich dann der Zukunft zuwenden. Personen mit großem Sicherheitsbedürfnis werden von Ängsten und Zweifeln heimgesucht werden. Personen mit großem Distanzbedürfnis werden den Rückzug, Personen mit großem Nähebedürfnis Zuwendung und Aussprache suchen.
- BegleiterInnen und BeraterInnen sollten ihr Beziehungsangebot aufrechterhalten, indem sie den jeweiligen „Stil“ der betroffenen Persönlichkeit und ihre spezifische „Methode“ der Verarbeitung berücksichtigen und unterstützen.
- Für Betroffene, BegleiterInnen und BeraterInnen kann es in diesem Stadium hilfreich sein, sich und anderen zu sagen: „Das ist ein einschneidendes Ereignis. Meine/deine Gefühle in dieser Situation sind normal und gehören dazu. Wir werden sie wahrnehmen, respektieren und eine Weile mit ihnen zu leben versuchen.“

Viertes Stadium: Übergang und neutrale Zone

Irgendwann sind wir bereit, uns auf die Veränderung einzulassen und die veränderte Situation neu zu bewerten. Endlich können wir wieder weniger an das Problem und mehr an die Lösung, weniger an die Vergangenheit und mehr an die Zukunft denken. Noch haben wir zwar keine konkreten Vorstellungen und Pläne, aber wir beginnen, uns mit ihnen zu beschäftigen.

Wir sagen: „Okay, es ist, wie es ist. Jetzt werde ich aktiv und bestimme selbst, wie es weitergehen soll!“ Dabei erhebt sich über kurz oder lang die Frage, wie es denn nun tatsächlich weitergehen soll. Wir befinden uns in einem Stadium, in dem das Alte eindeutig zu Ende und das Neue noch nicht absehbar ist. Je nach Ausmaß der Veränderung wird dieses Stadium unterschiedlich lange dauern. Bei kleinen Veränderungen müssen wir wahrscheinlich nur eine Weile zuwarten, bis neues Land in Sicht ist. Bei tief greifenden Veränderungen haben wir uns unter Umständen auf einen langen Aufenthalt im Niemandsland einzurichten.

Nach dem Zusammenbruch des Kommunismus im Osten Europas lebten und erlebten viele Menschen in den Transformationsländern solch eine lange Phase des Übergangs. Das alte System war beendet und die neuen Formen des sozialen und wirtschaftlichen Lebens mussten erst gesucht und gefunden werden. Westliche Hilfsorganisationen haben damals die Erfahrung gemacht, dass derartige „Transformationen“ oft Jahre und Jahrzehnte brauchen.

Die größte Herausforderung im Übergangsstadium besteht darin, nicht gleich auf das erstbeste Ziel hin durchzustarten. Zustände der Ungewissheit, Unruhe und Ungeduld sind auszuhalten, Zuwarten, Geduld und Gelassenheit sind gefragt. Im Volksmund heißt es: „Gut Ding braucht Weile“ und „Rom ist auch nicht an einem Tag erbaut worden“. Das sollten sich Veränderungswillige „im Übergang“ durchaus zu Herzen nehmen. Lässt sich doch das Vakuum, in dem sie sich befinden, auch als Chance begreifen und nützen.

Empfehlungen für Betroffene

Um endgültig aktiv zu werden, bedarf es manchmal eines letzten auslösenden oder „fokussierenden Ereignisses“, muss der berühmte Tropfen fallen, der das Fass zum Überlaufen bringt: Sei es, dass die Partnerin/der Partner uns verlassen hat und sich auch noch die gemeinsam angeschaffte Stereoanlage holen will; sei es, dass wir versetzt worden sind und auch noch den anstehenden Urlaub verschieben sollen; sei es, dass wir die Geldbörse verloren haben und auch noch das falsch geparkte Auto abgeschleppt wird.

Im Film „Club der Teufelinnen“ haben Annie, Brenda und Elise jahrelang mit der Untreue ihrer Ehemänner gelebt, Demütigungen und Täuschungen immer wieder ignoriert und geleugnet. Erst der Freitod einer alten Schulfreundin öffnet ihnen die Augen und setzt Energien frei, die sie über einen lustvollen Rachefeldzug zu neuen, sinnvollen Lebensaufgaben führen.

Nicht immer muss das auslösende Ereignis uns selbst passieren: Ein Fernsehbericht über eine ähnlich gelagerte Situation, die Erinnerung an einen vor einiger Zeit gelesenen Text, eine Beobachtung im Freundeskreis, jede bis vor kurzem belanglose und unbedeutende Information kann zum Auslöser werden. Wir kommen in Bewegung und beginnen zu handeln. Wir machen Pläne, setzen uns Ziele, fragen andere nach einschlägigen Erfahrungen, lassen uns beraten, probieren dieses und jenes schon einmal aus etc.

Auch das Bekanntmachen der von uns beabsichtigten Aktivitäten kann uns auf den Weg bringen. Wir erzählen anderen, dass wir kündigen, ausziehen, die große Reise machen, das Rauchen aufgeben oder abnehmen werden, und verpflichten uns dadurch, tatsächlich zu handeln.

Empfehlungen für Betroffene, BegleiterInnen und BeraterInnen

Im Stadium des Übergangs beginnt die in Veränderung befindliche Person endgültig, „die Sache“ wieder selbst in die Hand zu nehmen. Nunmehr ist es ihr möglich, die gemachten Erfahrungen zu reflektieren, über sie zu sprechen und sie gegebenenfalls an andere weiterzugeben. Ab jetzt liegt es an ihr, sich die Unterstützung zu holen, die sie braucht. Hat die Begleitung bisher gut funktioniert, ist sie mittlerweile zu einer tragfähigen Beziehung geworden, auf die die/der Betroffene bei Bedarf „bauen“ kann.

Fünftes Stadium: Neu beginnen

Von Neubeginn können wir dann sprechen, wenn Entscheidungen getroffen, Ziele formuliert und erste Aktivitäten zur Realisierung dieser Ziele gesetzt sind. Wenn wir uns also tatsächlich und unwiederbringlich auf den Weg gemacht haben.

William Bridges, Autor anregender Bücher zum Thema „Change Management“, unterscheidet zwischen „start“ und „beginning“. Als „start“ ist jenes Ereignis zu verstehen, das die Veränderung auslöst. Dies kann rasch und unmittelbar erfolgen: Die Kündigung ist ausgesprochen, die Prüfung bestanden, die Tochter ausgezogen, der Kaufvertrag für die neue Wohnung unterschrieben. Aber das ist eben nur der Anfang. Im