Was brauchen Menschen in Change-Prozessen?

Sebastian Quirmbach

Das **Riemann-Thomann-Modell** ermöglicht wertvolle Erkenntnisse zu individuellen Reaktionen und Bedürfnissen in Veränderungsprozessen. Es bietet konstruktive Perspektivwechsel und hilft, passende Maßnahmen für die Change-Begleitung zu gestalten.

Im Riemann-Thomann-Modell (RTM) werden vier Ausrichtungen, sogenannte Grundstrebungen, entlang zweier Achsen unterschieden:

- **Dauer:** strebt nach Struktur und Beständigkeit
- **Wechsel:** strebt nach Neuem und Vielfalt
- **Nähe:** strebt nach Beziehung und Kontakt
- **Distanz:** strebt nach Unabhängigkeit und Individualität

Die Ausgangssituation

Menschen reagieren mit unterschiedlichen Bedürfnissen auf Veränderung. Die eine freut sich, der andere macht sich Sorgen. Manche suchen Kontakt und Gespräche, andere brauchen Raum für sich und Abstand. Spannung, Reibung und Missverständnisse können entstehen, wo doch Vertrauen, Engagement und Beteiligung gebraucht werden.

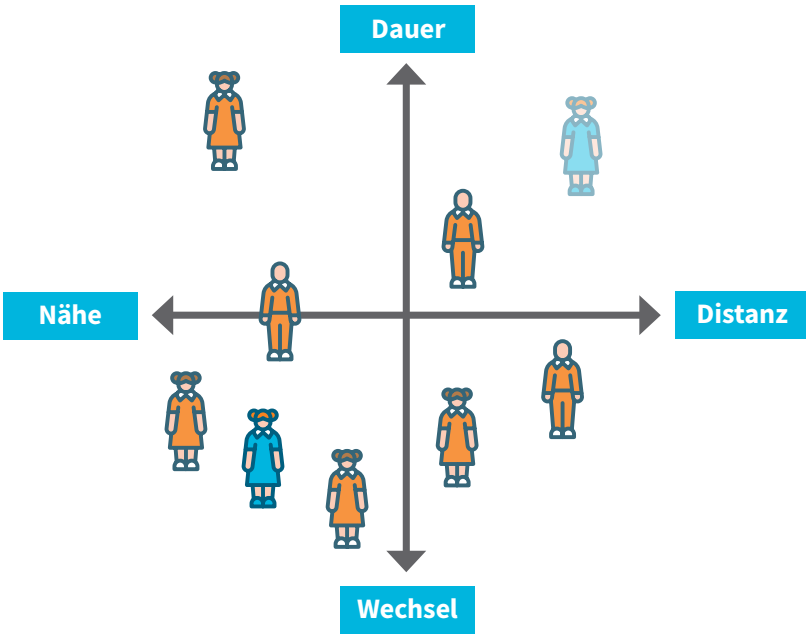


Abbildung: Das Riemann-Thomann-Modell besteht aus zwei Achsen, die jeweils gegensätzliche Pole repräsentieren.

Die Ziele

Das RTM öffnet schnell die Möglichkeit, diese Reaktionsmuster und Bedürfnisse zu visualisieren und im Team besprechbar zu machen. Eigene Sorgen und Wünsche können dadurch klar ausgedrückt werden, und auch „der schwierige Andere" wird verstehbar. In der Change-Architektur können mit diesen Erkenntnissen konkrete Formate eingeplant werden, die die unterschiedlichen Strebungen besser abholen.

Der Ablauf

Der folgende Ablauf zeigt eine Variante, wie ich das RTM gerne in Change-Workshops einsetze. Für Einzelcoachings kann das Vorgehen abgewandelt werden.

1. Ziel und Kontext des Workshops klären: zum Beispiel „Umgang mit der aktuellen Veränderung. Was kannst du beitragen? Was brauchst du?"
2. Das Modell vorstellen und die vier Strebungen erklären.
3. Teammitglieder ordnen sich entlang der zwei Hauptdimensionen ein und positionieren sich beispielsweise per Kreuz oder Klebepunkt auf einem Flipchart oder in einem aufgeklebten Koordinatensystem im Raum.
4. Besprechen der Stärken und Kompetenzen der verschiedenen Strebungen:
   - **Dauer:** Ordnung schaffen, sortieren und Klarheit herstellen

- **Wechsel:** das Neue erkunden und die Möglichkeiten aufzeigen
- **Nähe:** Verständnis zeigen und alle mitnehmen
- **Distanz:** sich alleine „durchbeißen“ und eigene Lösungen finden

5. Besprechen möglicher Herausforderungen der vier Grundstrebungen:
   - **Dauer:** Will am Bestehenden festhalten und fürchtet Kontrollverlust
   - **Wechsel:** Treibt das Neue zu stark voran und fühlt sich ausgebremst
   - **Nähe:** Sorgt sich vor Konflikten und verstärkt Scheinharmonie
   - **Distanz:** Sucht einen eigenen Weg und schließt andere aus
6. Konsolidieren der Erkenntnisse auf der persönlichen Ebene: Was habe ich über mich gelernt? Wie kann ich meine Stärken einbringen und die Herausforderungen abmildern?
7. Konsolidieren auf der Teamebene: Was haben wir über unsere Dynamik gelernt? Wie können wir wertschätzend die Beiträge der jeweils „anderen“ aufgreifen und als Team nutzen?

Das Besondere

In dieser Variante schätzen sich die Teilnehmenden selbst ein und verorten sich im RTM-Modell. So können sie ihr „Heimatgebiet“ und unterschiedliche Strebungen erforschen. Dieses Vorgehen beugt Schubladendenken vor und eröffnet Raum für Dialog, Perspektivwechsel und Aktivierung im Veränderungsprozess.

Das RTM und die Change-Architektur

In einer Change-Architektur können unterschiedliche Formate als Angebote dienen, um die verschiedenen Strebungen besser in den Veränderungsprozess einzubinden. Hier einige Ideen:

- **Dauer:** Verlässlich wiederkehrende Formate (Regelmeetings), klare Struktur im Prozess, eindeutige Dokumentation und Fokus auf das, was bestehen bleibt, helfen der Dauer-Strebung, sichere Elemente in der Veränderung zu finden.
- **Wechsel:** Einbeziehen in die Neugestaltung, kreative Workshops und Pionier-Positionen binden Wechsel-Strebungen aktiv ein und nutzen die Motivation für das Neue.
- **Nähe:** Unterstützende, kooperative Gruppenworkshops, bei denen alle zu Wort kommen, zahlen auf die Nähe-Strebung ein.
- **Distanz:** Individuelle Informationsangebote, wie eine Q&A-Seite im Intranet, schriftliche Updates oder Einzelcoaching bedienen die Bedürfnisse der Distanz-Strebung.

Literaturquellen

Nico H. Fleisch (2022): Das Quartett der Persönlichkeit: Das Riemann-Thomann-Modell in Beziehungen und Konflikten, 2. Auflage, Haupt Verlag

Fritz Riemann (2022), Grundformen der Angst, 47. Auflage, Ernst Reinhardt Verlag

Christoph Thomann; Friedemann Schulz von Thun; Christiane Naumann-Bashayan (2011): Klärungshilfe 1: Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen, 6. Auflage, Rowohlt

Hintergrund

Fritz Riemann und Christoph Thomann haben sich nie persönlich kennengelernt. Riemann hat in seinem Buch „Grundformen der Angst“ die vier Strebungen als vier Grundängste beschrieben:

- **Dauer:** Angst vor Veränderung
- **Wechsel:** Angst vor der Notwendigkeit
- **Nähe:** Angst vor der Selbstwerdung
- **Distanz:** Angst vor der Hingabe

Erst durch die Arbeit von Christoph Thomann entstand das typische Kreuz mit den gegenüberliegenden Wertepaaren, das er in seiner Dissertation 1986 darstellte und drei Jahre später gemeinsam mit **Friedemann Schultz von Thun** in „Klärungshilfe 1“ veröffentlichte. **c!**



Foto: privat

Sebastian Quirmbach

ist Geschäftsführer von Intelligent Change Solutions und begleitet mit seinem Team seit 20 Jahren Veränderungsprozesse. Als Master- und Lehrcoach leitet er das ICS Institut mit Ausbildungen zum Business-Coach, Business-Moderator und Change-Companion (https://mychange.solutions/).