

Die vier Zimmer der Veränderung

Von Alfred Tschönhens und Elmar Bissegger



Die Methode ist eine metaphorische Intervention, die auf einfache und wirkungsvolle Art den „typischen“ Ablauf eines Veränderungsprozesses beschreibt. Sie verdeutlicht insbesondere die jeweiligen Befindlichkeiten der Betroffenen in den einzelnen Prozessphasen. Die Workshop-Teilnehmer entwickeln ein differenziertes Verständnis für die psychologischen Dimensionen des Wandels. Veränderte Sichtweisen ermöglichen neue Handlungsoptionen – so kann der Change-Prozess oftmals eine neue Dynamik entfalten.

Kurzbeschreibung

Die Durchführung der Methode dauert zwei bis drei Stunden.

Dauer

Das Tool kann in unterschiedlicher Weise genutzt werden:

Anwendungsbereiche

- ▶ In der Orientierungsphase eines Kick-off-Workshops, um die Prozessverantwortlichen auf die emotionalen Aspekte eines bevorstehenden Change-Prozesses vorzubereiten und sie frühzeitig für den angemessenen Umgang mit unterschiedlichen Veränderungsenergien zu sensibilisieren.
- ▶ „Die vier Zimmer der Veränderung“ sind außerdem ein effizientes Diagnoseinstrument, wenn der Veränderungsprozess ins Stocken gerät, wenn Widerstand spürbar und Blockaden sichtbar werden, wenn sich scheinbar „Sand im Getriebe“ befindet. Die Prozessverantwortlichen und/oder Führungskräfte können dann gemeinsam überlegen, in welchem „Zimmer“ sich die einzelnen Mitarbeiter oder Bereiche aktuell im Prozess befinden. Hieraus können dann für die einzelnen Personen oder Personengruppen individuelle Maßnahmen abgeleitet werden.
- ▶ Wenn es die Unternehmenskultur erlaubt, kann die Methode auch als Selbsterfahrungssequenz in Workshops integriert werden. Die

Akteure setzen sich dabei mit ihren eigenen biografischen Veränderungsthemen auseinander. Sie erkennen dabei die positiven Funktionen der einzelnen Prozessphasen und können diese würdigen, auch wenn sie ursprünglich als Belastung oder gar Zumutung erlebt wurden.

Zielsetzung/Nutzen

Ein großer Nutzen wird vor allem erreicht, wenn „Die vier Zimmer der Veränderung“ bereits zu Beginn des Veränderungsprozesses den Beteiligten als eine Art Landkarte vorgestellt werden. So wird eine theoretische Basis geschaffen, die dann später in den schwierigen Prozessphasen als gemeinsamer Bezugspunkt dienen kann.

Die Anwendung des Tools zielt darauf ab ...

- ▶ Verständnis dafür zu wecken, dass als unangenehm erlebte Phänomene wie Verleugnung, Verneinung, Widerstand, Konfusion, Irritation und Chaos notwendige und normale Begleiterscheinungen von Veränderungsprozessen sind.
- ▶ Lähmung/Starre im Veränderungsprozess zu überwinden und neue Handlungsenergie zu erzeugen.
- ▶ sichtbar zu machen, wer von den Betroffenen sich aktuell in welchem Zimmer (bzw. in welcher Prozessphase) befindet.
- ▶ die Reflexion der eigenen Haltung und Einstellung in den einzelnen Zimmern zu unterstützen. Dies ist vor allem für die Ebene der Führungspersonen und Prozessverantwortlichen sehr wichtig, insbesondere während der schwierigen Prozessphasen.
- ▶ eine Basis für die Ableitung von geeigneten Maßnahmen zu schaffen.

Ausführliche Beschreibung

„Die vier Zimmer der Veränderung“ werden nach der Anwärmphase eingesetzt, nachdem die Beteiligten in Kontakt gekommen sind und der Anlass und die Zielsetzung des Workshops aus Sicht der Teilnehmer geklärt sind.

Schritt 1: Rundgang durch „Die vier Zimmer der Veränderung“

Der Moderator geht nun gemeinsam mit den Teilnehmern nacheinander durch die vier vorbereiteten Zimmer (siehe Abb. 1) und erläutert dabei ausführlich deren Bedeutung und Wirkung im Veränderungsprozess.

In den einzelnen Zimmern hängen bereits Plakate mit „typischen Sprüchen“, die in diesen Prozessphasen von den Beteiligten oftmals geäußert werden (siehe Abb. 2: Zimmer der Verleugnung).

Die vier Zimmer der Veränderung

Eventuell ermuntert der Moderator die Teilnehmer, die Plakate während des Rundgangs mit eigenen Kommentaren zu ergänzen.

Der Moderator bleibt bei seinen Erklärungen konsequent in der Metapher der „Vier Zimmer der Veränderung“. Beispielsweise könnte er folgende Beschreibung verwenden: *„Die vier Zimmer der Veränderung‘ sind ein Sinnbild oder Modell, das aufzeigt, wie der Mensch mit Veränderungen umgeht. Dabei ist es unerheblich, auf welcher Ebene der Veränderungsprozess abläuft, ob beruflich oder privat bzw. persönlich. Es ist beobachtbar, dass Menschen in Veränderungsprozessen grundsätzlich vier Phasen durchlaufen. Die Abfolge ist erstaunlicherweise immer gleich (vgl. Einbahnstraße) und einzelne Phasen können (leider) nicht übersprungen werden.“*

Das erste Zimmer ist das ‚Zimmer der Zufriedenheit‘. Hier möchten wir das Erreichte, das Komfortable erhalten und machen das Beste aus der uns bekannten Situation, ohne uns unter Druck zu setzen. Wir fühlen uns sicher und sind Herr der Dinge. Diesen Status quo möchte man natürlich möglichst lange nicht verlassen, außer, eine ungewohnte Erfahrung oder sich ändernde Umstände bzw. Rahmenbedingungen zwingen uns förmlich dazu.

Dann möchten wir uns aber lieber nicht eingestehen, was da Unangenehmes vor sich geht und vermeiden gänzlich die Auseinandersetzung. Also gehen wir ins zweite Zimmer, das ‚Zimmer der Verleugnung‘ und Verneinung, um dort so zu tun, als sei alles in Ordnung, als hätten wir alles im Griff. Ganz im Innern empfinden wir jedoch Unbehagen und Frustration, hin und wieder sogar Angst. Nach außen wird dann oft Trotz und Widerstand sichtbar.

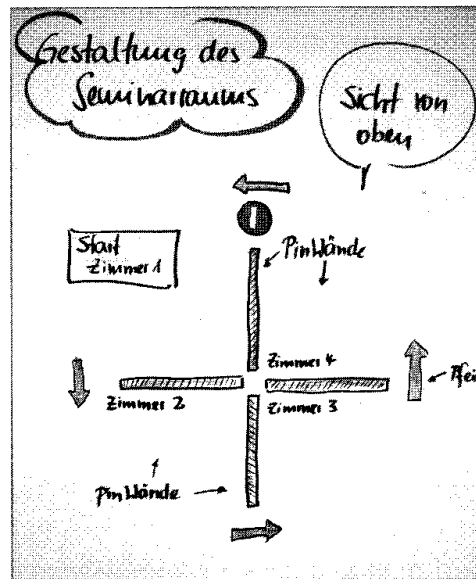


Abb. 1: „Gestaltung des Seminarraums“

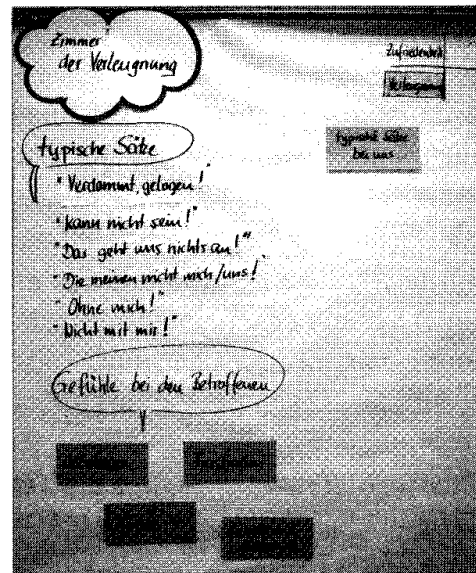


Abb. 2: Pinwand zu dem Zimmer der Verleugnung (Zimmer 2)

Mehr und mehr muss man Augen und Ohren vor den Signalen der Unzufriedenheit verschließen. Kann sein, dass man in einem Akt der Verzweiflung (wenn die Abwehr langsam bröckelt) versucht, direkt vom ‚Zimmer der Zufriedenheit‘ in den ‚Raum der Erneuerung‘ zu gelangen, was aber leider nicht gelingt.

Irgendwann sind wir dann jedoch so weit, uns selber einzugestehen, dass wir frustriert sind und nicht mehr wissen, was wir tun sollen. Dann sind wir im dritten Zimmer, dem ‚Zimmer der Verwirrung‘ angekommen. Hier herrscht große Sorge und Angst, denn es wird klar, dass man im Schlamassel sitzt und dass es kein Zurück mehr gibt. Im ‚Verwirrungszimmer‘ kommt man vom Regen in die Traufe. Jetzt muss man sich warm und sturmdicht anziehen, denn es ziehen die schweren Wolken der Konfusion und des Chaos auf. Nichts ist mehr sicher, denn die geltenden Regeln sind außer Kraft gesetzt und das Neue noch nicht in Sicht. Wir erleben eine emotionale Berg- und Talfahrt – Hilflosigkeit und Ohnmacht machen sich breit. In dieser Phase werden Menschen nur dann vorwärts gehen, wenn sie einerseits sicher sind, dass das Vergangene wirklich nicht weiterhilft und wenn es zumindest eine Ahnung des Neuen gibt – so etwas wie ein Bild der gewünschten Zukunft. Je stärker diese Vision ist, desto leichter ist es, die unvermeidliche Konfusion und das belastende Chaos auszuhalten. Erst am Tiefpunkt angekommen sind wir bereit, uns auf das Neue einzulassen. Das ‚Verwirrungszimmer‘ ist für den Gesamtprozess vielleicht das entscheidende, denn hier geschieht das eigentliche Lernen, wenn auch zu einem hohen Preis.

Allmählich lichten sich dann die Wolken und man gelangt in das vierte ‚Zimmer der Erneuerung‘. Hier wird das Neue in die Tat umgesetzt und ausprobiert. Es werden neue Erfahrungen gemacht und aus scheinbaren Rückschlägen gelernt. Es kehrt das Gefühl der (Selbst-)Sicherheit, der Orientierung und der Handlungsfähigkeit langsam zurück. Dann ist es an der Zeit, die Tür zum ‚Zimmer der Zufriedenheit‘ zu öffnen – die nächste Runde des ewigen Veränderungsspiels kann beginnen.

Fazit: Die Zimmer der ‚Verleugnung‘ und ‚Verwirrung‘ sind mehr als nur ein notwendiges Übel im Veränderungsprozess, sie sind unabdingbar. Die Tür von Zimmer 1 zu Zimmer 4 ist fest verriegelt und kann nur mit dem Schlüssel von Zimmer 4 aus geöffnet werden.“

Schritt 2: Subjektive Einschätzung der Ist-Situation

Der zweite Schritt kann wie folgt eingeleitet werden:

„Als Nächstes schlage ich vor, eine differenzierte Standortbestimmung durchzuführen, um so ein gemeinsames Bild zu bekommen, wo sich der

Veränderungsprozess aktuell befindet. Sie bekommen zu den nachfolgenden fünf Kriterien verschiedenfarbige Punkte, die Sie bitte auf dem Flip-Chart den einzelnen vier Zimmern zuordnen. Es geht hierbei nicht um richtig oder falsch, sondern um Ihre ganz persönliche Sichtweise:

- ▶ *In welchem Zimmer befinden sich die Führungskräfte/Projektleiter? (rot)*
- ▶ *In welchem Zimmer befinden sich deren Mitarbeiter/Abteilung? (gelb)*
- ▶ *In welchem Zimmer befindet sich das Projekt? (grün)*
- ▶ *In welchem Zimmer befindet sich das gesamte Unternehmen? (blau)*
- ▶ *In welchem Zimmer befinden sich die internen/externen Prozessbegleiter? (orange)“*

Die Teilnehmer sollen bei ihrer Einschätzung den Fokus auf die jeweilige Mehrheit der Zielgruppen bzw. Bereiche richten. Sie bekommen vom Moderator deshalb von jeder Farbe auch nur einen Punkt. Im Ausnahmefall (bei einer 50:50 Verteilung) darf der Punkt halbiert werden.

Um gegebenenfalls unterschiedliche Sichtweisen der Teilnehmer deutlich zu machen, empfiehlt es sich, für jede Gruppe (z.B. Führungskräfte, Projektleiter, Mitarbeiter, Prozessbegleiter) eine gesonderte Pinwand mit den vier Quadranten vorzubereiten.

Schritt 3: Interpretation der Ergebnisse im Plenum

Der dritte Schritt soll eine Diskussion im Plenum in Gang bringen, was die Anordnung der Punkte in den einzelnen Zimmern für den Veränderungsprozess bedeuten könnte: *„Offensichtlich gibt es zu den einzelnen Punkten unterschiedliche Standorte im Gesamtprozess, also unterschiedliche Geschwindigkeiten mit möglicherweise unterschiedlichen Auswirkungen auf den aktuellen Veränderungsprozess. Wir bitten Sie nun, in einem weiteren Schritt Hypothesen zu den unterschiedlichen Standorten der Punkte zu formulieren.“*

Der Moderator unterstützt und steuert den Prozess durch offene Fragen. Er kann zum Beispiel fragen:

- ▶ *Was vermuten Sie, warum sich die einzelnen Personengruppen bzw. das Projekt (siehe Schritt 2) in unterschiedlichen Phasen (Zimmern) des Veränderungsprozesses befinden?*
- ▶ *Was vermuten Sie, warum die einzelnen Personengruppen unterschiedliche Sichtweisen hierzu haben?*
- ▶ *Welche Auswirkungen könnte dies auf den aktuellen Prozess haben?*

- ▶ *Wann und wie wurden die genannten Personengruppen in den Veränderungsprozess mit einbezogen?*
- ▶ *Angenommen der Veränderungsprozess lief optimal, was wäre dann konkret anders als heute? Wer würde den Unterschied zuerst bemerken? Und woran konkret?*

Natürlich können weitere Fragen situationsbedingt ergänzt werden. Es empfiehlt sich aber, im Plenum eher wenige Fragen aufzuwerfen und diese aber gründlich zu bearbeiten.

Schritt 4: Klärung gegenseitiger Erwartungen

In einem letzten Schritt werden in Kleingruppen (z.B. Führungspersonen, Projektleiter, Mitarbeiter, Prozessbegleiter) die Erwartungen an sich selbst und an die anderen Beteiligten im Prozess formuliert. Die Instruktion hierzu könnte lauten:

„Wir haben nun den Ablauf und die Wichtigkeit der unterschiedlichen Prozessphasen kennen gelernt und festgestellt, dass die beteiligten Personen und Zielgruppen mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten und Sichtweisen im Veränderungsprozess unterwegs sind. Damit wieder Bewegung in den Prozess kommen kann, ist es vielleicht hilfreich, wenn wir voneinander wissen, was der andere braucht und was ich bereit bin, zu geben.

Dazu bitten wir Sie, in den einzelnen Gruppen (z.B. Führungspersonen, Projektleiter, Mitarbeiter, Prozessbegleiter) die beiden folgenden Fragen zu beantworten und ihre Ergebnisse stichwortartig zu visualisieren:

- ▶ *Was brauche ich von den anderen Personen(-gruppen) für den weiteren Prozessverlauf?*
- ▶ *Was genau will ich zum weiteren erfolgreichen Prozessverlauf beitragen?“*

Die Teilnehmer präsentieren anschließend die Ergebnisse ihrer Einzel- bzw. Kleingruppenarbeit nacheinander im Plenum. Verständnisfragen sind erlaubt, die Inhalte werden jedoch nicht diskutiert.

Nach einer Pause kann dann auf der Basis der erarbeiteten Resultate die Bearbeitungsphase des Workshops beginnen. Nun geht es um die Ableitung konkreter Maßnahmen und die Festlegung von Prioritäten für den weiteren Prozess.

Voraussetzungen/ Kenntnisse

Für die Anwendung der Methode ist die routinierte Beherrschung der Basistechniken der Moderation sowie der Umgang mit Konfliktsituationen in Gruppenprozessen zwingend erforderlich. Erweitertes Wissen

über den Umgang mit Widerständen in Veränderungsprozessen sollte ebenfalls vorhanden sein.

„Die vier Zimmer der Veränderung“ ermöglichen es, mit den Teilnehmern unkonventionell und abwechslungsreich eine Bestandsaufnahme zum aktuell erlebten Veränderungsprozess durchzuführen. Im Verlauf des Workshops werden unterschiedliche Sichtweisen transparent nach dem Motto: „sowohl – als auch“ anstatt „entweder – oder“. Im Anschluss an diese Orientierungs-Intervention kann eine gemeinsame Erarbeitung konkreter Maßnahmen den Gesamtprozess wieder in Bewegung bringen.

*Kommentar/
Erfahrungen*

Für die Teilnehmer ist es nicht selten eine Entlastung, dass Verleugnung und Verwirrung wichtige Prozessphasen sind, die sein dürfen, ja müssen. Die wichtige Rolle der Führungskräfte bei der Begleitung des Veränderungsprozesses wird nochmals anschaulich und deutlich, in erster Linie die Kommunikation von Sinn und Zweck der Veränderung, die Vermittlung eines starken Veränderungsziels sowie das Bekenntnis zur Umsetzung (Vorbildfunktion).

Ebenso führt es vor allem bei den für den Prozess verantwortlichen Führungskräften oft zu einem Aha-Erlebnis, dass die Zugehörigkeit zu unterschiedlichen (zeitlichen) Prozessphasen von Führungskräften und Mitarbeitern zu einem erheblichen Störungs- und Konfliktpotenzial führen kann, da die jeweiligen Emotionen leider nicht „kompatibel“ sind.

Bei einem Workshop nur mit Führungspersonen/Projektleiter(n) können, wenn es die Unternehmenskultur erlaubt, die bereits gemachten Erfahrungen der Teilnehmer in persönlich-biografischen oder unternehmerischen Veränderungsprozessen mit einbezogen werden, um so vorhandenes Erfahrungswissen bei den Teilnehmern abzurufen. Dies kann auch eine Vorarbeit für die Ableitung konkreter Folgemaßnahmen für den Veränderungsprozess sein. Folgende Formulierung ist möglich:

„Sie haben sicherlich in unterschiedlichen Situationen Veränderungsprozesse bereits persönlich erlebt.

- ▶ *Wie haben Sie in persönlichen Veränderungsprozessen den Gang durch die einzelnen Zimmer erfahren und erlebt?*
- ▶ *Haben Sie schon einmal versucht, direkt von der Zufriedenheit zum Neuanfang zu gelangen? Welche Erfahrungen haben Sie hierbei gemacht?*

- ▶ *Wie haben Sie versucht, den Gang der Dinge über Verleugnung und Verneinung aufzuhalten? Was hat Ihnen geholfen, Verleugnung und Verneinung zu erkennen? Was hat Ihnen geholfen, sich in den Raum der Konfusion und des Chaos hineinzuwagen? Was war hinderlich?*
- ▶ *Wie haben Sie sich im Zimmer Chaos und Konfusion gefühlt? Wie haben Sie es geschafft durch dieses Zimmer zu kommen? Was war dabei hilfreich? Was war hinderlich?*
- ▶ *Wie haben Sie jeweils den Neuanfang gefeiert?“*

Die Teilnehmer gehen paarweise zusammen und tauschen ihr Erfahrungswissen aus. Eine Zusammenführung im Plenum ist hier nicht vorgesehen.

Technische Hinweise

Ausstattung:

- ▶ Moderatorenkoffer
- ▶ Vier bis acht gespannte Pinwände, ein Flip-Chart
- ▶ Digitale Kamera für Fotoprotokoll, ggf. Videokamera
- ▶ Vier farbige Pfeile
- ▶ Ein rotes Verkehrsschild „Durchfahrt Verboten“ (vgl. Straßenverkehr)
- ▶ Genügend Klebpunkte in fünf Farben (rot, blau, grün, gelb, orange), mindestens pro Teilnehmer und Farbe jeweils einen Punkt

Räumliche Voraussetzungen:

- ▶ In einem großen Seminarraum vier, wenn vorhanden, acht gespannte Pinwände in Form eines + aufstellen. Pfeile auf dem Boden an den offenen Seiten der Pinwände markieren die Laufrichtung. An der offenen Seite von Quadrant 1 (links oben) zu Quadrant 4 (rechts oben) wird zu Beginn ein rotes Verkehrsschild „Durchfahrt verboten“ auf den Boden gelegt. Wenn sich am Ende alle Teilnehmer in Quadrant 4 befinden, wird dieses Schild durch einen Pfeil in Laufrichtung nach Quadrant 1 ersetzt. (siehe Abb. 1: „Gestaltung des Seminarraums“ unter Punkt „Ausführliche Beschreibung“)
- ▶ Wenn es die Anordnung der Räume im Seminarhotel erlaubt (was eher selten der Fall sein wird), können selbstverständlich auch vier Räume in der oben genannten Anordnung, die jeweils durch eine Tür miteinander verbunden sind, verwendet werden. Die zunächst geschlossene Verbindungstür von Raum 1 zu Raum 4 erhält ein rotes Verkehrsschild „Durchfahrt verboten“. Auf dem Boden der geöffneten Verbindungstüren zwischen den Räumen 1 nach 2, 2 nach 3 sowie 3 nach 4 werden Pfeile gelegt, um so die Laufrichtung zu

markieren. Erst wenn sich alle Teilnehmer in Raum 4 befinden, wird die Verbindungstür zu Raum 1 geöffnet.

Vorbereitung:

- ▶ Auf die Pinwände des ersten Quadranten eine Wolke mit „Zimmer der Zufriedenheit“ anbringen, darunter typische Sätze der Betroffenen schreiben: *„Läuft doch alles gut, vielleicht bis auf ...! Wir machen unsere Arbeit doch gut, oder etwa nicht! Gott sei Dank gibt es Dinge, die sich bewährt haben und nicht verändert werden müssen! Zuviel Veränderung ist nicht gut für uns! Wir haben schon oft Dinge kommen und gehen sehen!“*
(z.B. auf Moderationskarten) Gefühle: (Selbst-)Sicherheit, Gewissheit, Handlungsfähigkeit
- ▶ Auf die Pinwände des zweiten Quadranten eine Wolke mit „Zimmer der Verleugnung“ anbringen, darunter typische Sätze der Betroffenen schreiben: *„Verdammt, gelogen! Kann nicht sein! Das geht uns nichts an! Die meinen nicht mich/uns! Ich doch nicht! Ohne mich! Nicht mit mir!“*
(z.B. auf Moderationskarten) Gefühle: Unbehagen, Frustration, Trotz, Widerstand (siehe Abb. 2: Pinwand zu dem Zimmer der Verleugnung)
- ▶ Auf die Pinwände des dritten Quadranten eine Wolke mit „Zimmer des Chaos/der Konfusion“ heften, darunter typische Sätze der Betroffenen schreiben: *„Schön wär es, aber ...! Verändern o.k., aber nicht so ...! Es muss, aber ...! In der Theorie hört sich das vielleicht nicht schlecht an, aber in der Praxis ...! Die sollte lieber mal Leute mit Erfahrung fragen!“*
(z.B. auf Moderationskarten) Gefühle: zu Beginn dieser Phase: Unsicherheit, große Sorge, Angst, Hilflosigkeit, Ohnmacht. Am Übergang zum Zimmer der Erneuerung: Zuversicht, Hoffnung
- ▶ Auf die Pinwände des vierten Quadranten eine Wolke mit „Zimmer der Erneuerung“ anpinnen, darunter typische Sätze der Betroffenen schreiben: *„O.k. – wie? Ich muss mich ziemlich verändern, das heißt, ganz neu anfangen! Lass es uns testen! Neue Chancen! Mehr als nur einen Versuch wert! Das war ein Fehler, was lernen wir daraus! Gute Erfahrung! Das müssen wir weiterentwickeln! Wir müssen Altes loswerden, das sich nicht bewährt hat!“*
(z.B. auf Moderationskarten) Gefühle: Rückkehr der (Selbst-)Sicherheit, Gewissheit und Handlungsfähigkeit, Freude

- ▶ In jedem Zimmer werden die vier Quadranten auf einer Pinwand im Kleinformat rechts oben aufgezeichnet. Es wird immer nur das aktuelle und die vorherigen Zimmer beschriftet, die noch folgenden Zimmer leer gelassen. Das aktuelle Zimmer wird rot umrandet. Ein Beispiel für das „Zimmer der Irritation“:

Zufriedenheit	
Verleugnung	Irritation/Chaos

- ▶ Vier ca. 50 cm lange und 10 cm breite Pfeile
- ▶ Ein rotes Verkehrsschild: „Durchfahrt verboten“ (ca. 50 cm Durchmesser)
- ▶ Moderationskarten, Stifte und Pin-Nadeln für die vier Quadranten

*Quellen/
Weiterführende
Literatur*

- ▶ Claes Janssen. *Personlig Dialektik*. 2. Auflage (1982). Stockholm: Liber.
- ▶ Dietrich Buchner, Hrsg. (1995). *Vision und Wandel*. Wiesbaden: Gabler. (vor allem im 1. Kapitel: Vision und Wandel von Dietrich Buchner und 8. Kapitel: Implementation von Veränderungen von Dietrich Buchner/Martina Schmidt-Tanger.)
- ▶ Marvin Weisbrod/Sandra Janoff (2001). *Future Search – Die Zukunftskonferenz*. Stuttgart: Klett-Cotta.