Das ‚Vier-Zimmer-Modell' des Wandels

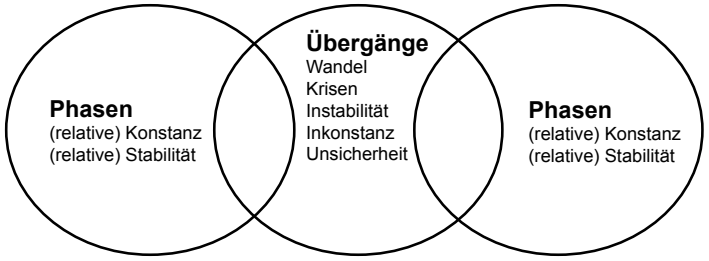
Stefan Marti und Astrid Wierwille

1. Einleitung

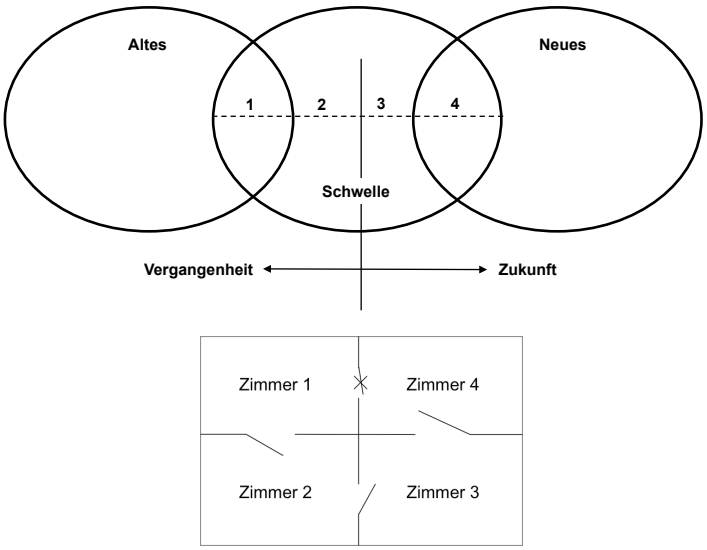
"Nichts bleibt so, wie es ist". Dies weist auf permanenten Wandel hin, auf Instabilität und Unvorhersehbarkeit des Lebens schlechthin. Dennoch verläuft der Wandel nach einer Gesetzmässigkeit. Das Vier-Zimmer-Modell verdeutlicht diesen prinzipiellen Verlauf von Veränderungen und ist damit eine (oder sogar *die*) zentrale Landkarte für die Führungsarbeit im Change. Darüber hinaus gibt das Modell auch Hinweise für den persönlichen Umgang mit Wandel.

2. Die Grundlage des Modells

Die Grundlage des Vier-Zimmer-Modells ist das Modell 'Fluss des Wandels'. Dieser Vorstellung zufolge, ist der Wandel nicht einfach ein graues Band, das sich durchs Leben zieht. Vielmehr besteht eine zyklische Abfolge von Phasen (relativer) Stabilität - Übergang - (relativer) Stabilität. Die Übergänge sind die eigentlichen Zeiten des Wandels. Sie sind die Zwischenzeiten und -räume mit Krisencharakter. Sie füllen das aus, was zwischen Vertrautem und Ungewissem liegt. Sie sind geprägt von Emotionen und Unsicherheiten. Wandel in lebendigen Systemen (Menschen, Teams, Organisationen, Gesellschaften) verlaufen grundsätzlich nach diesem Prinzip. So ist beispielsweise die Pupertät der Übergang von der Kindheit ins junge Erwachsenenalter. Das Wesen des Übergangs ist Halt- und Orientierungslosigkeit sowie Unberechenbarkeit. Übergänge laufen grundsätzlich chaotisch ab (griechisch: Chaos = Leere). Das Festhaltenwollen am Bekannten entspricht der menschlichen Natur. In Übergängen reagieren Menschen meist mit Stressmustern und Kontrollversuchen. Im Kern geht es um Loslassen des alten und das Offenwerden für das Neue. Von aussen erzwungene Veränderungen (z.B. Schicksalsschläge) verlaufen natürlich meist in anderer Intensität als selbst-ausgelösten Veränderungen. Die grundlegende Dramaturgie bleibt jedoch diesselbe.



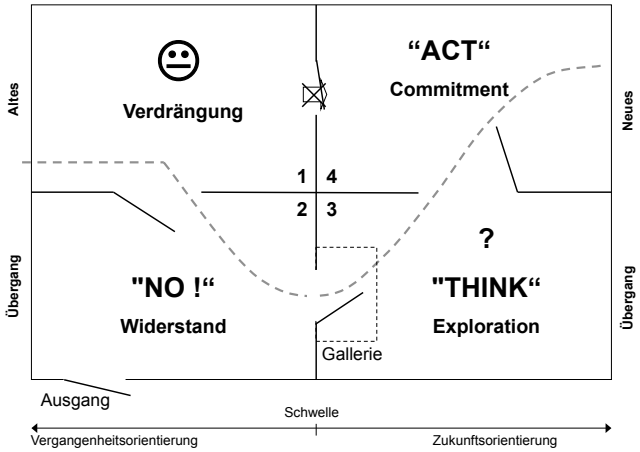
Das 'Vier-Zimmer-Modell' beschreibt modellhaft diese Phasen in Übergängen. Im Übergang existiert die Schwelle, wo sich die Blickrichtung von der Vergangenheit in die Zukunft wechselt. Wo sich die Aufmerksamkeit vom Festhalten des Bestehenden zum Offenwerden und Gestalten des Neuen verändert. So wird die Phase des Übergangs in 4 Schritte unterteilt. Daraus ergeben sich die 4 Zimmer des Wandels.



3. Wie sehen die vier Zimmer aus?

Nachfolgend steht die Beschreibung der vier Zimmer. In der Graphik dargestellt ist zudem das 'Tal der Tränen, welches bei Veränderungen in lebendigen Systemen grundsätzlich auftritt.

Zimmer 1: Verdrängung



Dieses Zimmer ist geprägt von Nichtwahrhaben-Wollen des Neuen. Das Neue wird ignoriert und verdrängt. "Das betrifft uns ja gar nicht" ist eine typische Reaktion. Bei überraschenden und schlechten Nachrichten (z.B. Kündigung oder Krankheitsdiagnose) wird mit Schock oder Verleugnung reagiert ("da liegt eine Verwechslung vor"). Das Zimmer 1 kann auch ein Ausblenden von Signalen und Hinweisen bedeuten, die die Notwendigkeit einer Veränderung unterdrücken (z.B. verändertes Kundenverhalten, körperliche Symptome, Beziehungsverschlechterungen). Werden diese Signale missachtet, bricht die Veränderung dann oft "Knall auf Fall" herein. Bei selbstausgelösten Veränderungen bestehen im Zimmer 1 oft Vorstellungen der zukünftigen Realität, welche sich im Nachhinein so nicht erfüllen. So bedeuten das Elternwerden zum Beispiel - eine Umstellung des Alltags und Lebenswandels.

Zimmer 2: Widerstand

Das Zimmer 2 ist geprägt von Emotionen: Wut, Ärger, Ablehnung. Passivität, Opferhaltung und das Festhaltenwollen des Bestehenden prägen dieses Zimmer. Der Blick ist vergangenheitsorientiert. Es stellt sich die Frage: "Wozu soll das gut sein? Was ist der Sinn der Veränderung?" Der Widerstand kann sich gegen den Inhalt der Veränderung oder aber auch gegen die Art und Weise der Veränderung richten. Im Zimmer 2 befindet man sich in der Talsohle des 'Tal der Tränen'. Das Weitergehen kann ins Zimmer 3 erfolgen - oder aber auch das Verlassen des Zimmers durch den Notausgang.

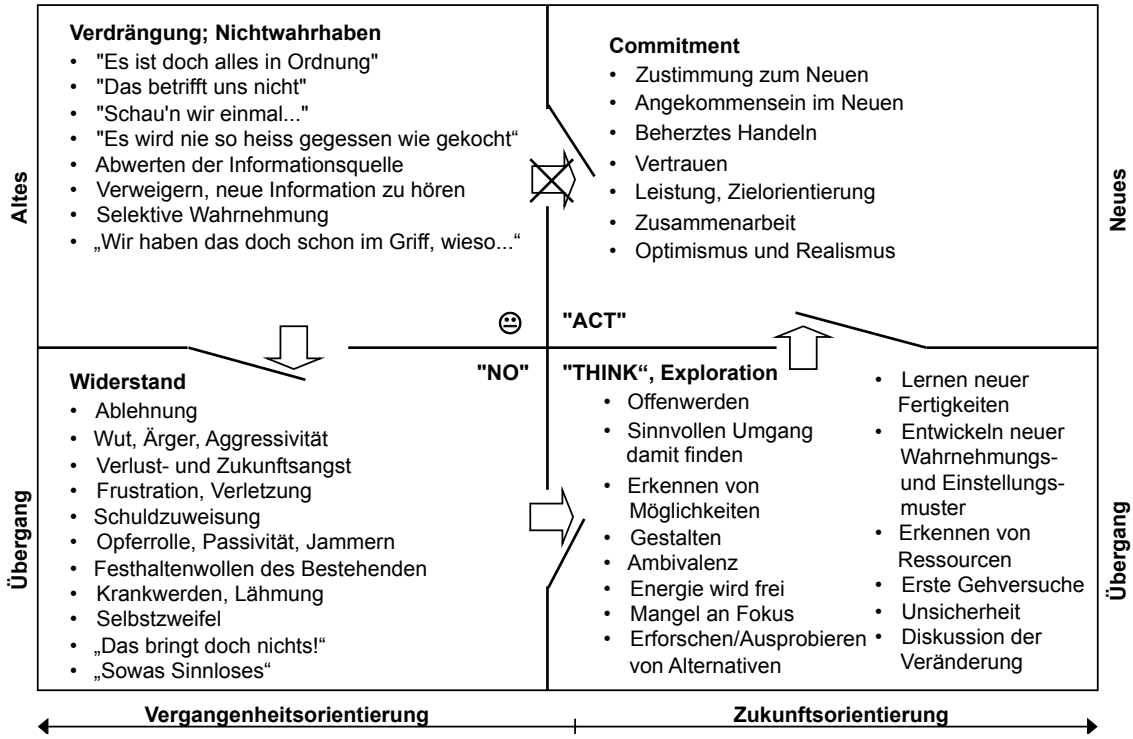
Zimmer 3: Exploration

Im Zimmer 3 wird die Blickrichtung von der Vergangenheit in die Zukunft gewechselt. Es beginnt das Offenwerden für das Neue. Im Zentrum steht das Finden des sinnvollen Umgangs mit der Veränderung. Im Zimmer 3 beginnt das Erkennen von Möglichkeiten. Es ist das Zimmer der maximalen Kreativität. Es ist aber auch ein Zimmer von hoher Ambivalenz: immer wieder kann es einen ins Zimmer 2 zurückziehen. Es werden erste Gehversuche gemacht und neue Fähigkeiten und Einstellungen entwickelt. Noch ist kein definives 'Ja' zum Neuen da - das Commitment bezieht sich in diesem Zimmer auf das 'Nach-vorne-schauen' und das 'Eigenverantwortliche Gestalten'. Schritt für Schritt wird das Alte losgelassen und Kraft für das Neue entwickelt. Es beginnt der Ausstieg aus dem Tal der Tränen. Manchmal zunächst auch nur mit dem Betreten der 'Gallerie' .

Zimmer 4: Commitment

Im Zimmer 4 ist man ganz im Neuen angekommen. Das Tal der Tränen ist überwunden. Mit Zustimmung erfolgt beherztes Handeln. Leistung, Kooperation und Optimismus prägen dieses Zimmer.

Zusammenfassung: 'Psychologie der 4 Zimmer'



5. Praxisbeispiele: Anwendung des Vier-Zimmer-Modells in der Praxis

Beispiel 1: Neuer Chef

Einer Vorahnung folgt die Ankündigung (Zimmer 1), dass der bisherige Chef seine Führungsfunktion aufgeben wird. Eine neue Führungskraft mit nicht unumstrittenem Ruf aus dem Unternehmen tritt seine Nachfolge an. Zahlreiche Teammitglieder sind verunsichert. Es beschäftigen Fragen wie: Wie wird der neue Chef sein? Was wird mein Platz sein (Zimmer 2). Die erste Kontaktaufnahme des neuen Teamleiters verläuft positiv, so dass sich alle Teammitglieder entscheiden, Erfahrungen mit dem neuen Chef zu machen (Zimmer 3). Der Grossteil der Mitarbeitenden entscheiden sich nach ein paar Wochen später zu bleiben (Zimmer 4). Ein Teammitglied entscheidet sich, das Team zu verlassen (Ausgang im Zimmer 2).

Beispiel 2: Neuer Prozess

In einem Verwaltungsbereich einer Versicherung werden im Rahmen einer Systemerweiterung gleichzeitig auch die Geschäftsprozesse angepasst. Es herrscht der Eindruck vor, "dass das uns gar nicht betrifft. Dass alles mehr oder weniger beim alten bleibt" (Zimmer 1). Im Lauf der Prozesschulung wird jedoch deutlich, dass die neuen Prozesse die bestehende Arbeitsweise deutlich verändern. "Das finden wir so nicht gut! "Das schränkt uns zu stark ein". "Das funktioniert so gar nicht" sind Reaktionen (Zimmer 2). Tatsächlich war es auch so, dass einige wichtige Details in der Projektphase übersehen wurden, und aufgrund der Rückmeldungen angepasst werden mussten. Nach einer anfänglichen Reduktion der Effizienz gewöhnten sich die Benutzen an den neuen Prozess (Zimmer 3). Nach einigen Monaten waren die neuen Prozesse optimiert und eingespielt (Zimmer 4)

Beispiel 3: Entlassung

Herrn Meier, einem Kadermitglied wurde heute seine Freisetzung per Ende Monat mitgeteilt. Der Schock ist gross. Wut und Unverständnis ist die erste Reaktion (Zimmer 2). Die eigene Fehlleistung, welche in den vorangegangenen Monaten immer wieder thematisiert wurde, wurde nicht wirklich zur Kenntnis genommen (Zimmer 1). Die darauf folgenden Wochen sind geprägt von Ärger, Selbstzweifel, Rückgängigmachenwollen. Dank der Hilfe von guten Freunden gelingt es Herrn Meier, die Situation letztlich anzunehmen und seinen eigenen Beitrag zu verstehen. Es folgt die Auseinandersetzung mit Fragen wie: "Was will ich eigentlich" Möchte ich weiter eine Führungsaufgabe haben" Möchte ich in der Branche bleiben oder in mein ursprüngliches Berufsfeld zurückkehren (Zimmer 3). Letztlich entschliesst er sich, sich auf eine Spezialistenstelle im ursprünglichen Berufsfeld zu bewerben. Trotz Lohneinbusse nimmt er die neue Stelle, die ihm angeboten wird, mit Zustimmung an (Zimmer 4).

Beispiel 4: Krankheit

Frau Müller wird bei einem Routinebesuch bei Ihrer Ärztin eine mittelschwere Krankheitsdiagnose eröffnet. Die erste Reaktion ist Schock und Verneinung: "Das ist eine Fehldiagnose" (Zimmer 1). Die darauf folgenden Wochen sind schwierig. Immer wieder tritt beschäftigt Fragen wie: "Weshalb habe gerade ich diese Krankheit? Was hätte ich tun können, um die Krankheit zu vermeiden." (Zimmer 2). Mit der Zeit gelingt es Frau Müller die Krankheit zu akzeptieren. Sie entscheidet sich, das Beste daraus zu machen. Was unter anderem bedeutet, dass sie ihr Arbeitspensum reduziert (Zimmer 3). In den folgenden Jahren gelingt es ihr, ein glückliches Leben mit der Krankheit zu führen (Zimmer 4).

Beispiel 5: Vater werden

Herr Zürcher ist frisch Vater geworden. Seine Freude ist gross. Obwohl er weiss, dass sich nun vieles verändern wird, besteht auch die Vorstellung, dass vieles beim Alten bleiben kann (Zimmer 1). Nach einigen Wochen geprägt von Baby-bedingten schlaflosen Nächten und der immer deutlicher werdenden Fremdbestimmung, realisiert er, was Elternsein wirklich bedeutet (Zimmer 2). Nur ungern lässt er von liebgewonnenen Gewohnheiten im Freundeskreis ab. Im Laufe der nächsten Monaten wächst er allmählich in die Vaterrolle ein und verabschiedet sich von unrealistischen Vorstellungen (Zimmer 3). Einige Monate später fühlt er sich voll und ganz in der Elternrolle angekommen (Zimmer 4).

6. Was bedeutet das für den guten Umgang mit Veränderungen?

Aus dem Vier-Zimmer-Modell lassen sich Leitgedanken und Hinweise für den persönlichen Umgang mit Veränderungen ableiten.

Hinweise:

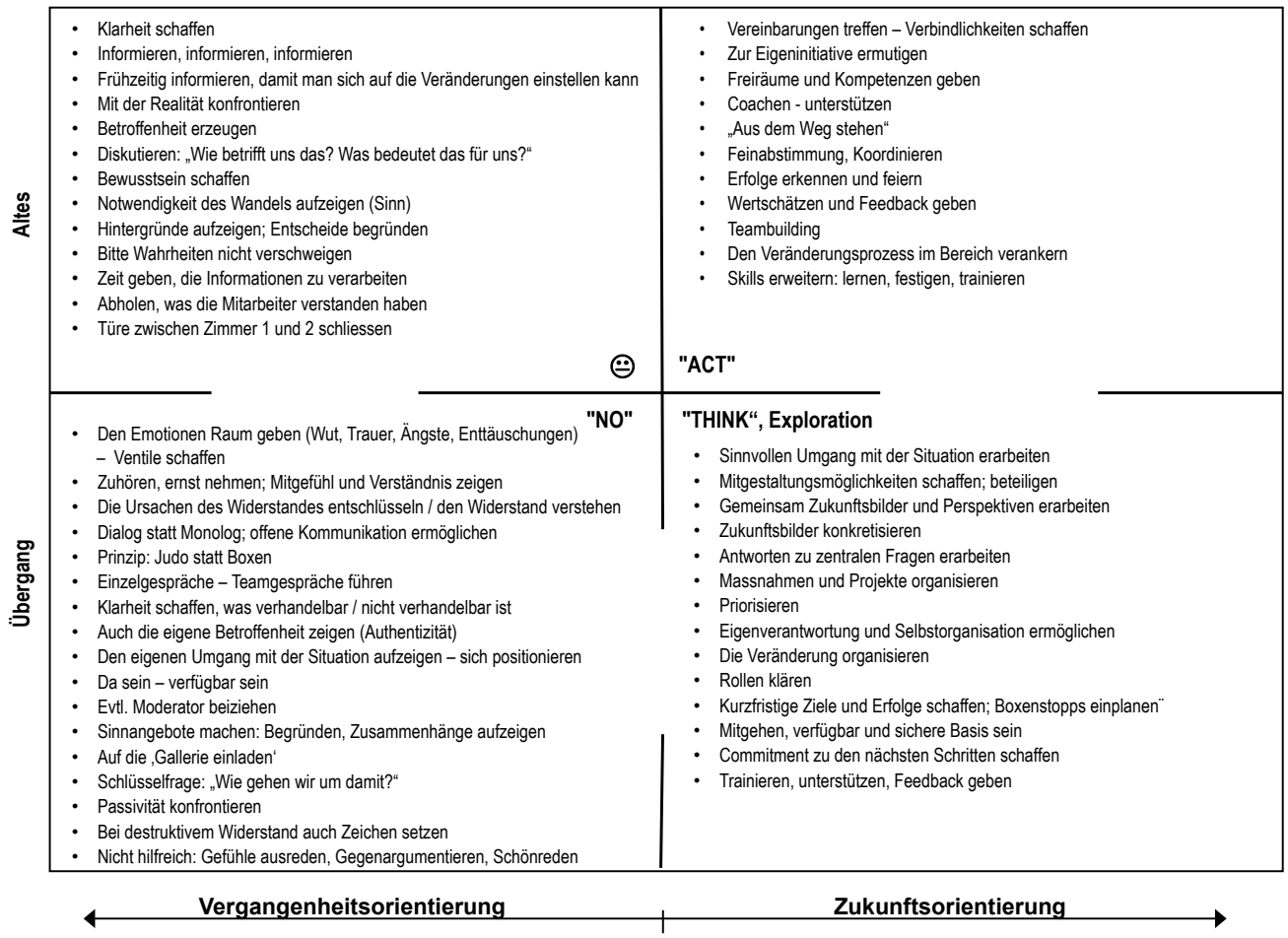
- Die sich abzeichnenden Veränderungen frühzeitig wahrnehmen. Dies bedingt vorausschauende Offenheit.
- Die eigenen Emotionen zulassen und ausdrücken. Zu sich stehen. Darüber sprechen.
- Das Unumstössliche und Unveränderbare annehmen. Die Realität akzeptieren. Sich nicht festbeissen, wo man nichts verändern kann, sondern einen Standpunkt einnehmen und aktiv akzeptieren. Seine Energie dort einsetzen, wo man etwas beeinflussen kann.
- Mut dagegenzuhalten (z. B. wichtige Sachfragen, die berücksichtigt werden müssen, um gute Lösungen zu erzielen).
- Begründungen einfordern. Die Sinnfrage (weshalb / wozu) klären.
- Aktiv bleiben. Nicht in der Passivität / Opferrolle verharren. Das Bestmögliche aus der Situation machen. Gestalten. Selbstverantwortung.
- Sich Zeit lassen, um sich auf die Veränderungen einzustellen.
- Das Alte abschliessen (rund machen). Zum Abschliessen und Loslassen gehört die Trauer/Bedauern. Im Wandel geht es im Kern um Loslassen. Hilfreich können auch bewusst gestaltete Rituale sein.
- In jedem Anfang liegt ein Zauber. Wandel öffnet auch Chancen. Wandel ist auch ein Territorium der ‘Freiheit’ (frei von… frei zu…).
- Persönliche Standortbestimmung machen: "Was ist mir wirklich wichtig?"
- Sich aktiv für das 'Neue' entscheiden. Unsicherheiten aushalten können.
- An die alte Regel denken: "Love it, change it or leave it".

7. Was bedeutet das Vier-Zimmer-Modell für die Führung von Mitarbeitern?

Für die Führung ergeben sich aus dem Vier-Zimmer-Modell zahlreiche, praxisrelevante Schlussfolgerungen:

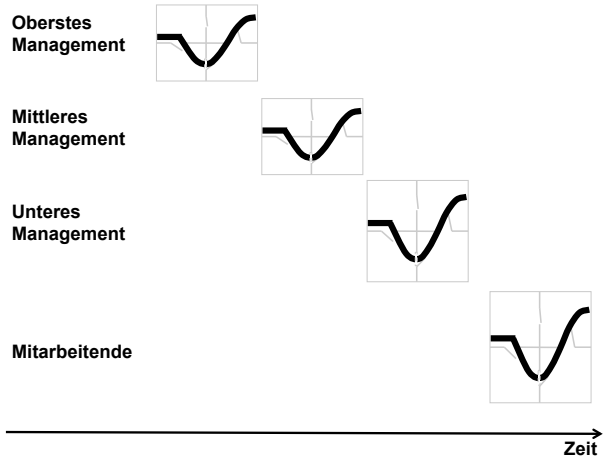
- Die Türe von Zimmer 1 zu Zimmer 4 existiert nicht! Jeder Mitarbeiter muss durch die vier Zimmer hindurch.
- Das Modell ist eine Landkarte, die zu erkennen hilft, in welchen Zimmern sich meine Mitarbeitenden befinden. Sie müssen dort abgeholt werden, wo sie stehen.
- Jedes Zimmer bedingt ein spezifisches Führungsverhalten. Führungskräfte brauchen im Wandel ein breites Rollenrepertoire! In untenstehender Graphik ist das Führungsverhalten pro Zimmer aufgeführt.
- Das Zimmer 2 ist der Schlüssel. Es ist das Zimmer der Emotionen. Diesen gilt es Raum zu geben und auszuhalten. Die Erfahrung zeigt, dass alles was über die Lippen kommt, an Schärfe verliert. Dies bedingt aber seitens Führungskraft Mut, Standfestigkeit und emotionale Kompetenz. Und ein persönlich geklärtes Verhältnis zum Change, was in der Sandwichposition der mittleren Führung oft nicht einfach ist.
- Als Führungskraft ist man oft selber auch betroffen. Um wirksam führen zu können, muss ich selber mindestens im Zimmer 3 sein. Dies bedingt eigene Einstellungsarbeit. Es gilt den eigenen Umgang mit der Situation zu finden und damit als Vorbild vorauszugehen. Insbesondere gilt es, für sich die Sinnfrage zu klären.
- Der Schlüssel ist der gute Umgang mit Widerstand. Nicht der Widerstand ist im Change das Problem, sondern der falsche Umgang damit. Die Ursachen des Widerstandes gilt es zu erkennen und aufzugreifen. In Anhang 1 sind zentrale Bedürfnisse von Menschen in Veränderungen dargestellt. Das Frustrieren dieser Bedürfnisse kann zu Widerstand führen. In Anhang 2 befinden sich Hinweise zum guten Umgang mit Widerständen.
- Führung nach oben: Mut haben, sich zu exponieren, Begründungen einzufordern und sachlich dagegenzuhalten, um funktionierende Lösungen zu erarbeiten

Das Führungsverhalten im Überblick:



8. Was bedeutet das Vier-Zimmer-Modell für das höhere Management?

Veränderungen über mehrere Hierarchiebenen brauchen Zeit. Dies muss berücksichtigt werden. Daher gilt es, die unterstellten Führungskräfte rechtzeitig einzubinden / vorinformieren, um ihnen den nötigen Vorlauf zu geben. Und es gilt, den unterstellten Führungskräften die notwendige Zeit zu geben, für sich persönlich und gemeinsam mit ihrem Team durch die vier Zimmer zu gehen. Gut angelegte Grossgruppenveranstaltungen können diesen Prozess unterstützen und beschleunigen.



Quellen:
Göpf Hasenfratz
Edmond Tondeur: Lebenswandeln, vom guten Umgang mit Veränderungen, 2008
Stefan Marti: Toolbox Führung, 2015