

Die vier Zimmer des Wandels

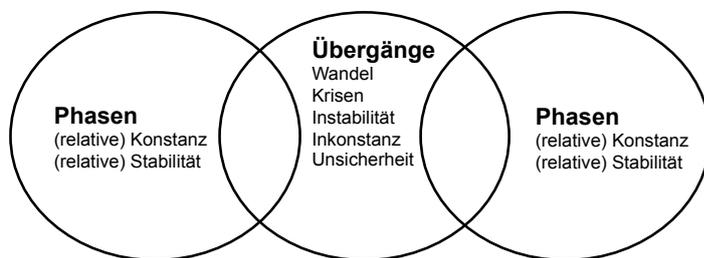
Auszug aus: 'Kompetent und wirkungsvoll Wandel gestalten'; Marti (2020); Seiten 44 - 49

1. Einleitung

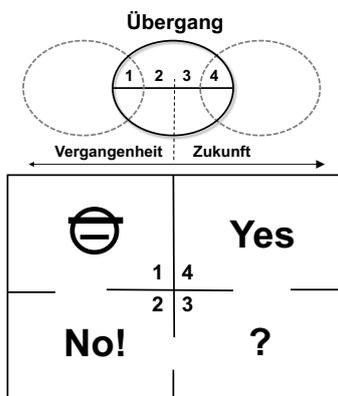
"Nichts bleibt so, wie es ist". Dies weist auf permanenten Wandel hin, auf Instabilität und Unvorhersehbarkeit des Lebens schlechthin. Dennoch verläuft der Wandel nach einer Gesetzmässigkeit. Das Vier-Zimmer-Modell verdeutlicht diesen prinzipiellen Verlauf von. Darüber hinaus gibt das Modell auch Hinweise für den persönlichen Umgang mit Wandel. Das Modell 'Vier Zimmer des Wandels' ist meines Erachtens das wichtigste Modell für die Führungspraxis. Denn es ist konkret, intuitiv rasch erfassbar und es finden sich alle relevanten Change-Themen darin wieder.

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 Pubertät 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 dieselbe.



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

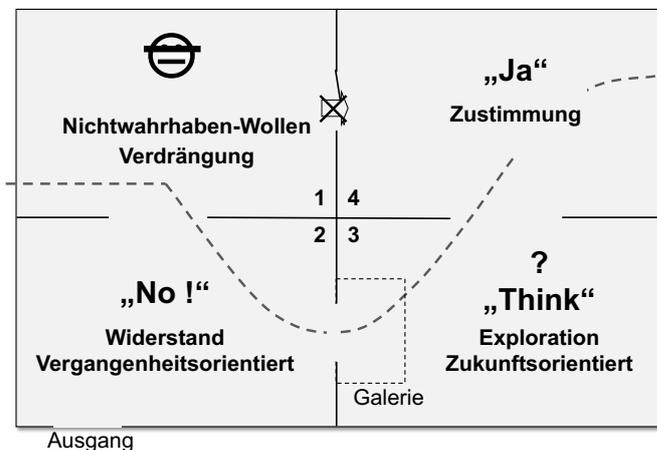


Es folgt nun eine Kurzbeschreibung der vier Zimmer.

3. Die Psychologie der vier Zimmer

Zimmer 1: Verdrängung, Nichtwahrhaben-Wollen

Dieses Zimmer ist geprägt vom Nichtwahrhaben-Wollen des Neuen. Das Neue wird ignoriert und verdrängt. Oder es wird noch nicht erkannt, was das Neue wirklich bedeuten wird. Die Veränderung wird kognitiv zwar erfasst – aber sie löst noch keine Betroffenheit aus. "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, welche die Notwendigkeit einer Veränderung unterdrücken (z.B. verändertes Kundenverhalten, körperliche Symptome, Beziehungsver-schlechterungen). Oder ein anderes Beispiel: „Die Digitalisierung betrifft v.a. die Industrie, wir im ... sind davon wenig betroffen!“ 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. Aus Change-Sicht ist das Zimmer 1 sehr gefährlich. Vor allem dann, wenn relevante Entwicklungen ignoriert oder verschlafen werden. Das Zimmer 1 ist das Schlafzimmer: verdunkelt und ohne klare Wahrnehmung. Man fühlt sich scheinbar nicht-betroffen und wähnt sich in einer vermeintlichen Unbetroffenheit und Sicherheit. Bis zum Zeitpunkt, wo man aufwacht oder geweckt wird – manchmal auch jäh.



Zimmer 2: Widerstand, Festhalten am Bestehenden

Im Zimmer 2 besteht das Bewusstsein, dass mich die Veränderung betrifft. Der Blick ist vergangenheitsorientiert. Der natürliche Reflex ist das Festhalten-Wollen am Bestehenden. Bei selbstinitiierten Veränderungen kann auch das Gefühl sein: „So habe ich mir das nicht vorgestellt!“ Das Zimmer 2 ist das Zimmer der *Emotionen* und des *Widerstandes*. Wut, Ärger, Ablehnung, Passivität, Enttäuschung, Opferhaltung und das Festhaltenwollen am Bestehenden prägen dieses Zimmer. Oft stellt sich die Frage: "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'. In vielen Veränderungen besteht die Tendenz, dass man sich in diesem Zimmer 'einrichtet' – es sich bequem macht – sich in Emotionen suhlt. Die Energie ist blockiert. Passivität und Jammern ist die Realität. Häufig ist im Zimmer auch eine negative Gruppendynamik vorhanden. Informelle Führungspersonen haben hier oft einen grossen negativen Einfluss. Von Zimmer 2 kann geht der Weg weiter ins Zimmer drei – oder durch den Ausgang aus dem Haus hinaus. Wie gehe ich mit der Situation um? Was ist nun das Bestmögliche in dieser Situation: dies ist die Schlüsselfrage, die ins Zimmer drei führt. Die Blickrichtung wechselt von der Vergangenheit in die Zukunft. Man begibt sich in den Fragemodus und überschreitet die Schwelle ins Zimmer 3.

Zimmer 3: Exploration, Think

Es beginnt die Öffnung für das Neue. Man hat realisiert, dass es kein Zurück zur alten Situation mehr gibt. Und – um an obigen Beispielen anzuknüpfen – man hat realisiert, dass die Kündigung real ist – dass die Digitalisierung unsere Arbeitsweise betrifft, und dass es nun meine Verantwortung ist, mich damit auseinanderzusetzen und den bestmöglichen Umgang damit zu finden. Man hat die Realität angenommen und zu seiner Realität gemacht (rationale Akzeptanz). Im Zentrum steht das Finden des sinnvollen Umgangs mit der Veränderung. Im Zimmer 3 beginnt das Erkennen von Möglichkeiten. Es ist das Zimmer der grössten Kreativität. Hier machen zukunftsorientierte Workshops Sinn, um die Zukunft zu konkretisieren und Lösungen für wichtige Fragen zu finden. Das Zimmer 3 ist aber auch ein Zimmer von hoher Ambivalenz: Immer wieder zieht es einen ins Zimmer 2 zurück. Es werden erste Gehversuche gemacht und neue Fähigkeiten und Einstellungen entwickelt. Noch ist kein definitives 'Ja' zum Neuen da – die Zustimmung bezieht sich in diesem Zimmer auf das 'Nach-vorne-schauen' und das 'eigenverantwortliche Gestalten' (= „kleines Ja“). Schritt für Schritt wird das Alte losgelassen und der Weg in die Zukunft gebahnt. Man beginnt, Kraft für das Neue zu entwickeln. Die Energie beginnt wieder zu fließen. Es beginnt der Ausstieg aus dem Tal der Tränen. Manchmal erfolgt der Schritt vom Zimmer 2 ins Zimmer 3 auch zunächst nur mit einem zaghaften Betreten der 'Galerie'.

Zimmer 4: Zustimmung

Die tiefste Stelle des Tals der Tränen ist überwunden. Aber: im Zimmer 4 ist man noch nicht am Ziel – man hat erst die Schwelle ins Neue überschritten. Nun beginnt der Aufstieg. Das Ausprobieren, Erfahrungen machen, vertiefen. Fortschritte erzielen, reflektieren und nachbessern. Das Neue beginnt zu funktionieren. Im Zimmer 4 wird der Change fertig gemacht. Das Zimmer 4 ist ein sehr langes Zimmer. Zu frühe ‚Siegesfeiern‘ sind gefährlich. Immer mehr wächst die Zustimmung für das Neue – das gefühlte ‚Ja‘ (emotionale Akzeptanz). Man ist auch mit dem Herzen im Neuen angekommen. Der Übergang ist jedoch erst beendet, wenn man die Arbeit im Zimmer 4 abgeschlossen hat.

Vier Praxisbeispiele zur Verdeutlichung des Vier-Zimmermodells

Einige Beispiele sollen diese vier Zimmer verdeutlichen:

Beispiel 1: Krankheit

Die Ärztin von Frau Müller eröffnet ihr bei einem Routinebesuch eine mittelschwere Krankheitsdiagnose. Die erste Reaktion ist Schock und Verneinung: «Das ist eine Fehldiagnose» (Zimmer 1). Die darauffolgenden Wochen sind schwierig. Immer wieder beschäftigt sie 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 und als ihre Realität anzunehmen. 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 gutes und glückliches Leben mit der Krankheit zu führen (Zimmer 4).

Beispiel 2: Neuer Chef

Einer Vorahnung folgt die Ankündigung (Zimmer 1), dass der bisherige Chef seine Führungsfunktion aufgeben wird. Eine neue Führungskraft, mit nicht unumstrittenem Ruf im 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 entscheidet sich nach ein paar Wochen zu bleiben (Zimmer 4). Ein Teammitglied entscheidet sich, das Team zu verlassen (Ausgang im Zimmer 2).

Beispiel 3: Neuer Prozess

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

Beispiel 4: Vater werden

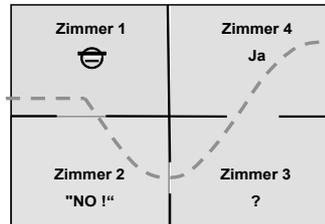
Herr Zürcher ist frisch Vater geworden. Seine Freude ist gross. Obwohl er weiss, dass sich nun vieles verändern wird, besteht auch die Vorstellung, dass vieles beim Alten bleiben wird (Zimmer 1). Nach einigen Wochen – geprägt von Baby-bedingten schlaflosen Nächten und der immer deutlicher werdenden Fremdbestimmung – realisiert er, was Elternsein wirklich bedeutet (Zimmer 2). Nur ungern lässt er von liebgewonnenen Gewohnheiten im Freundeskreis ab. Er beginnt mit seiner Frau nach Möglichkeiten zu suchen, dass neben seinem Vater- und Partnersein auch Raum für seinen Kollegenkreis besteht (Zimmer 3). Während der nächsten Monate wächst er allmählich in die Vaterrolle hinein und verabschiedet sich von unrealistischen Vorstellungen. Einige Monate später fühlt er sich voll und ganz in der Vaterrolle angekommen und füllt diese mit Zustimmung aus, auch wenn er sich gelegentlich mit etwas Wehmut an die kinderlose Zeit zurückerinnert (Zimmer 4).

4. Führung in den vier Zimmern des Wandels

Es stellt sich nun die Frage, was in den verschiedenen Zimmern das passende Führungsverhalten ist. Davon soll nun die Rede sein. Hier ein Überblick:

Energien wecken

Information
Konfrontation
Bewusstsein schaffen
Betroffenheit erzeugen



Energie umsetzen

Eigeninitiative, Empowerment
Unternehmen
Lernen, üben, Kreativität
Fortschritte, Erfolge, Resultate
Beharrlich dranbleiben
Change fertig machen

Gebundene Energie ins Fließen bringen

Präsenz, Kontakt
Umgang mit Widerstand
Dialog, Gespräche
Konfrontation
Wahrhaftigkeit

Energie in eine Form bringen / bündeln

Veränderung organisieren
Umgang finden
Lösungen finden
Involvieren, Diskurs, Auseinandersetzung
Workshop-Arbeit

Einlassen – Loslassen
Rollenmodell sein

Und hier das passende Führungsverhalten pro Zimmer im Detail:

Führung im Zimmer 1	Führung im Zimmer 4
<ul style="list-style-type: none"> • Klarheit schaffen • Informieren, informieren, informieren ... • Mit Fakten konfrontieren • Bewusstsein und ‚Betroffenheit‘ erzeugen • Bedeutung des (übergeordneten) Change für den eigenen Bereich erkennen • Hintergründe, Notwendigkeit und Sinnkontext aufzeigen • Abholen, was die Mitarbeitenden verstanden haben • ‚Aufwecken‘ • Türe schliessen <p>→ <i>Bewusstheit und Betroffenheit schaffen</i> → <i>Realität ‚wahr‘-nehmen</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Eigeninitiative, Eigenverantwortung • Freiräume gewähren, aus dem Weg gehen • Verbindlichkeiten schaffen • Lernen, festigen, trainieren • Coachen, unterstützen, Feedback • Fortschritte überprüfen, regelmässige Standortbestimmungen • Zwischenerfolge feiern • Ausprobieren, Erfahrungen machen, nachjustieren • Beharrlich dranbleiben, üben • Voneinander lernen • Guter Umgang mit Fehlern und Rückschlägen • Standortbestimmungen, Kurskorrekturen • Funktionierendes Zusammenspiel sicherstellen / Koordination • In bestehenden Strukturen und Systemen verankern <p>→ <i>Ziele erreichen; Change fertig machen</i> → <i>Neues etablieren</i></p>

Führung im Zimmer 2	Führung im Zimmer 3
<ul style="list-style-type: none"> • Kontakt, Präsenz, verfügbar sein • Den Widerstand verstehen (entschlüsseln) • Den Emotionen Raum geben – Ventile schaffen • Zuhören, ernst nehmen; Dialog, offene Kommunikation • Prinzip: Judo statt Boxen • Gründe / Sinn erklären • Individuen und die Teamdynamik im Blick haben • Einzelgespräche und Teamgespräche führen • Klarheit: Was ist verhandelbar / was nicht? • Was wird sich verändern / was nicht? • Sich selber positionieren • Passivität konfrontieren • Bei destruktivem Widerstand Zeichen setzen • Schlüsselfrage: „Wie gehen wir bestmöglich um damit? Wie gehen wir es an?“ → Existenzieller Sinn <p>→ <i>Bremsen lösen, emotionale Verarbeitung, loslassen, beenden</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vorgehen; Rollenmodell sein, Sogwirkung erzeugen • Mitgestaltungsmöglichkeiten schaffen / Involvierung • Workshop-Arbeit • Gemeinsam Zukunftsbilder und Perspektiven konkretisieren • Lösungsansätze zu zentralen Fragen erarbeiten • Den Change organisieren: Massnahmen, Handlungsfelder, Rahmen, Projekte, Prioritäten, Verantwortlichkeiten • Handeln, unternehmen, Kraft entwickeln, aufbrechen • Kreativität • Verbindlichkeiten schaffen • Psychologische Sicherheit / Vertrauen <p>→ <i>Den Change in eine Form bringen</i></p>

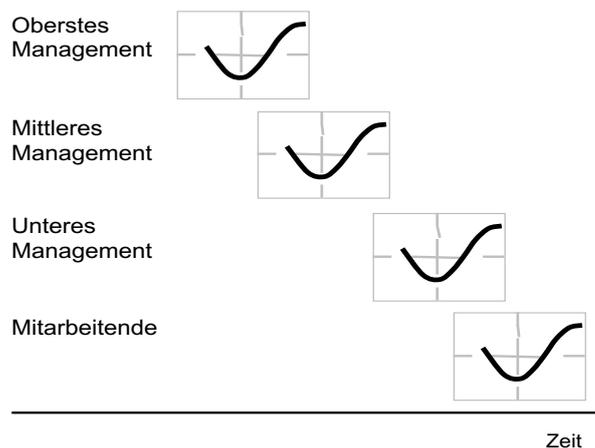
5. Bemerkungen zum Vier-Zimmer-Modell

- Die Türe vom Zimmer 1 direkt ins Zimmer 4 existiert nicht! Alle Mitarbeitende müssen durch alle Zimmer hindurch. Selbstverständlich wird das in aller Regel in sehr unterschiedlicher Geschwindigkeit erfolgen.
- Das Vier-Zimmer-Modell ist eine Landkarte für das situativ passende Führungsverhalten. Es wird deutlich, dass das Führungsverhalten in jedem Zimmer sehr verschieden ist. Als Führungskraft muss ich also über ein breites Verhaltensrepertoire verfügen und dieses situativ passend einsetzen können.
- Das Modell dient auch zur Einschätzung, in welchem Zimmer sich meine Mitarbeitenden befinden. Dabei ist es wichtig zu betonen, dass die Einschätzung nie pauschal, sondern differenziert und in Bezug auf eine konkrete Fragestellung erfolgen muss. Weiter unterstützt es auch die Einschätzung, wo ich mich als Führungskraft selber befinde. Grundsätzlich muss ich mich als Führungskraft im Zimmer 3 befinden. Wenn ich mich im Zimmer 2 befinde, kann ich nicht führen. Wenn ich bereits im Zimmer 4 bin, habe ich mit der Involvierung wohl zu lange gewartet. Und die empathische Brücke zu den Mitarbeitern in Zimmer 2 ist schwierig. In ungewollten Veränderungen ist das oft die Hauptarbeit als Führungskraft, sich selbst ins Zimmer 3 zu bringen. Leadership heisst übrigens: Über die Schwelle gehen. Gemeint ist dabei die Schwelle zwischen Zimmer zwei und drei.
- Als Führungskraft ist man oft in einer Sandwichfunktion. Man muss eine Veränderung im eigenen Bereich durchführen gegen welche man selber noch Vorbehalte hat. Der Umgang mit der eigenen Ambivalenz ist anspruchsvoll. Mit gemeinsamem 'Jammern' im Zimmer 2 bin ich nicht Führungskraft. So tun, als sei ich selber völlig überzeugt, wird nicht funktionieren. Eine mögliche **authentische Kommunikation** könnte wie folgt ausschauen: «Ich wurde selber auch überrascht von der Veränderung. Einiges kann ich nachvollziehen... einiges sehe ich auch kritisch oder habe Fragezeichen/Fragen...etwa... – ich habe für mich die Situation geprüft und mich entschieden, mich nun zu engagieren, einen möglichst guten Umgang mit der neuen Ausgangslage zu finden – das Bestmögliche aus der Situation zu machen. Ich lade euch ein, dass wir gemeinsam den für uns sinnvollen Weg erarbeiten». Durch diese Art der Kommunikation kann ich als *Rollenmodell* im Umgang mit der Veränderung wirken. Wie bereits erwähnt, ist dies ein besonders anspruchsvoller Punkt in der Führung. Gespräche mit Drittpersonen oder Führungskräften auf gleicher Stufe können unterstützend wirken.

Herr, gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.
Reinhold Niebuhr

-
- Selbstverständlich kann es sein, dass ich diese *innere Zustimmung* zum Übergang ins Zimmer 3 nicht finde (kleines Ja). Oft ist es wichtig nachzufragen, um die Beweggründe, die zum Entscheiden geführt haben, besser nachvollziehen zu können (Sinn). Oder gegenüber den Entscheidern klar Stellung zu beziehen, oder gar gegen die Veränderungen anzukämpfen. Hier bin ich als Führungskraft persönlich gefordert, wie ich mit der Situation für mich stimmig und eigenverantwortlich umgehen will. In dieser Situation gilt der bekannte Satz: «Love it – change it – or leave it». Dies ist das grosse Thema Gelassenheit.
- Das 'Vier-Zimmer-Modell' zeigt auch deutlich, dass das **Kommunikationsverhalten** in jedem Zimmer sehr verschieden ist:
 - Zimmer 1: Information, Zusammenhänge aufzeigen. Konfrontation mit Realität (Fakten)
 - Zimmer 2: Dialog, zuhören, fragen, erklären, Passivität konfrontieren
 - Zimmer 3: Diskurs, Auseinandersetzung, Überzeugen
 - Zimmer 4: Information über Fortschritte, Koordination, Standortbestimmung
- Das Zimmer 1 (Schlafzimmer) sollte in einem dynamischen Umfeld – bildlich gesprochen – möglichst kein verdunkeltes Schlafzimmer sein, sondern ein Zimmer mit Fenstern und Türen, die einen wachen Blick von innen nach draussen ermöglichen. Ein bewusstes Wahrnehmen der äusseren Entwicklung als eine permanente und gemeinsame Aufgabe. Methoden, um die Fakten und äussere Realität wahrzunehmen sind: Benchmarking, Besuch anderer Welten, regelmässiger Schritt zurück und Diskurs zur Einschätzung der laufenden Entwicklungen.
- Das Zimmer 2 ist besonders anspruchsvoll: Das Zimmer der Emotionen und des Widerstandes. Hier sind Überreaktionen oder auch negative Teamdynamiken häufig. In diesem Zimmer benötige ich als Führungskraft gute Standfestigkeit.
- Im Zimmer 3 sind Problemlösungstechniken, Moderation und eine gute Workshoptechnik zentral. Meines Erachtens sind dies zwingend zu erlernende Kompetenzen. In diesem Zimmer ist oft auch eine professionelle externe Workshopmoderation sehr gewinnbringend.
- Die zentrale Kraft im Zimmer 4 ist der Unternehmergeist: Eigenverantwortlichkeit, Eigeninitiative, ausprobieren (Neugierde), Erfahrungen machen, nachjustieren, üben, lernen. Erst im Zimmer 4 wird die Veränderung fertig gemacht. Dieses Zimmer braucht Beharrlichkeit und Disziplin. Erfolge zu früh zu feiern und den Prozess zu früh abzuschliessen, verhindert oft, dass die angestrebten Ziele nachhaltig erreicht werden.
- In diesem Modell wird eine weitere Grundproblematik von Veränderungen in Organisationen deutlich: In stark hierarchischen Organisationen laufen Veränderungen oft über die Hierarchiestufen Top-Down. Das führt zu einem nicht zu unterschätzenden Zeitverzug. Die Veränderung wird erst real, wenn die Mitarbeiterebene das Zimmer vier abgeschlossen hat. Dies braucht Zeit und fordert das obere Management in Geduld und in der Kunst des rechten Masses für Veränderungen. Diese Problematik ist vor allem dadurch aufzulösen, dass man regelmässig und schon zu einem sehr frühen Zeitpunkt hierarchie- und bereichsübergreifende Workshoparbeit macht). Beispielweise in Grossgruppenformaten. Dies ist ein Hauptmerkmal von agilen Organisationen.
- Das 'Vier-Zimmer-Modell' wird in vielen Unternehmen als eine gemeinsame Landkarte für das Change Management eingesetzt. Dadurch entsteht eine gemeinsame Sprache, was sehr wirkungsvoll sein kann.

Zeitliche Verzögerung



6. Zusammenfassung und abschliessende Bemerkungen

Ich habe das Vier-Zimmer-Modell bewusst sehr ausführlich beschrieben, da es meines Erachtens *das* grundlegende Veränderungsmodell für die Führungspraxis mit Fokus Mitarbeiterführung ist. Das Modell ist rasch erfassbar, beinhaltet die zentralen Führungsfragen, und erlaubt ein bewusstes und wirkungsvolles Navigieren durch den Übergang. Zudem sind in dieser Landkarte praktisch alle wesentlichen Change-Themen enthalten: Kommunikation, Widerstand, Involvierung, Commitment, Sinn, Eigenverantwortung.

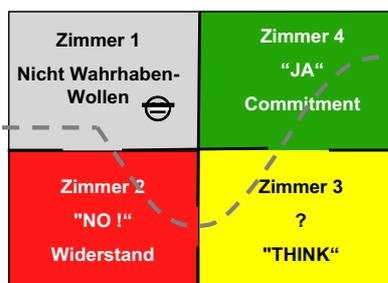
In der Literatur und im Internet findet man meist eine andere Version des Vier-Zimmer-Modells. Dabei wird die sehr zentrale Unterscheidung von Zimmer 2 und 3 nicht gemacht. Damit wird meines Erachtens ein wesentlicher Aspekt nicht beleuchtet. Die vorliegende Version des Vier-Zimmer-Modells habe ich bei Rudolf Potocnik, Salzburg kennengelernt.

Ein ähnliches und gut ergänzendes Modell ist das Transition-Modell von Wiliam Bridges (2016). Dieses Modell beschreibt statt den vier Zimmern die drei Phasen im Übergang. Dieses Modell ist in meinem Buch 'Kompetent und wirkungsvoll Wandel gestalten' im Detail beschrieben.

Im Kontext von Change-Prozessen und Führungsentwicklungen gebe ich den Teilnehmenden gerne die folgende Zusammenfassung der vier Zimmer ab. Auf meiner Website finden Sie diese Zusammenfassung zum Download.

Führung in den 4 Zimmern des Wandels

- Klarheit schaffen
- Informieren, informieren, informieren
- Mit Fakten konfrontieren
- Bewusstsein und ‚Betroffenheit‘ erzeugen
- Bedeutung des (übergeordneten) Changes für den eigenen Bereich erkennen
- Hintergründe aufzeigen / Notwendigkeit / Sinnkontext
- Abholen, was die Mitarbeitenden verstanden haben
- ‚Aufwecken‘
- Türe schliessen
- Bewusstheit schaffen
- Betroffenheit erzeugen
- Realität ‚wahr‘-nehmen



- Eigeninitiative, Eigenverantwortung, Freiräume
- Lernen, festigen, trainieren
- Coachen, unterstützen, Feedback
- Fortschritte überprüfen
- Zwischenerfolge feiern
- Ausprobieren, Erfahrungen machen, nachjustieren
- Beharrlich dranbleiben, üben
- Voneinander lernen
- Guter Umgang mit Fehlern und Rückschlägen
- Standortbestimmungen, Kurskorrekturen
- Funktionierendes Zusammenspiel sicherstellen; Koordination
- In bestehenden Strukturen und Systemen verankern
- Ziele erreichen; Neues etablieren

- Kontakt, Präsenz, verfügbar sein
- Den Widerstand verstehen (Entschlüsseln)
- Den Emotionen Raum geben – Ventile schaffen
- Zuhören, ernst nehmen; Dialog, offene Kommunikation
- Prinzip: Judo statt Boxen
- Gründe / Sinn erklären
- Individuen und die Teamdynamik im Blick haben
- Einzelgespräche und Teamgespräche führen
- Klarheit schaffen: Was ist verhandelbar / was nicht? Was wird sich verändern / was nicht?
- Sich positionieren
- Passivität konfrontieren
- Bei destruktivem Widerstand auch Zeichen setzen
- Schlüsselfrage: „Wie gehen wir um damit? Wie gehen wir es an?“
- Bremsen lösen, emotionale Verarbeitung
- Beginnende Ausrichtung in die Zukunft; Loslassen, Beenden

- Vorgehen; Sogwirkung erzeugen
- Mitgestaltungsmöglichkeiten schaffen / Involvierung
- Workshop-Arbeit
- Gemeinsam Zukunftsbilder und Perspektiven konkretisieren
- Lösungsansätze zu zentralen Fragen erarbeiten
- Den Change organisieren: Massnahmen, Handlungsfelder, Projekte, Prioritäten, Verantwortlichkeiten
- Handeln, unternehmen, Kraft entwickeln, aufbrechen
- Kreativität
- Verbindlichkeiten schaffen
- Psychologische Sicherheit / Vertrauen
- Den Change in eine Form bringen
- Den (übergeordneten) Change zum Eigenen machen