



Die vier Räume der Veränderung

» Worum geht es bei dieser Methode?

Die vier Räume (oder Zimmer) der Veränderung ist eine Methode aus der Organisationsentwicklung und macht typische Abläufe von Veränderungsprozessen erlebbar und ermöglicht es, wirksame Interventionen zu planen.

» Welche Ziele verfolgt die Methode?

Ziel der Methode ist es, die emotionalen Dynamiken zu verdeutlichen, die in schulischen Veränderungsprozessen ablaufen. Dabei lassen sich die Befindlichkeiten der Betroffenen in den einzelnen Phasen herausarbeiten und aus den gewonnenen Erkenntnissen konkreten Ideen zur Weiterentwicklung ableiten. Über die Metapher einer Wohnung werden vier verschiedene Räume vorgestellt, die jeweils eine Phase im Veränderungsprozess darstellen. Somit ist die Methode –

- ein Diagnoseinstrument, um herauszufinden, in welcher emotionalen Phase sich die jeweils Betroffenen befinden
- zum anderen ein Planungsinstrument, um konkrete Interventionen zu planen.

» Wie wird diese Methode umgesetzt?

Die Räume versinnbildlichen – in Anlehnung an die Kurve der Veränderung – wie wir Menschen grundsätzlich mit Veränderungen umgehen und führt die Teilnehmenden dabei durch vier miteinander verbundene Räume (oder zu vier Metaplanwänden). Die Räume stehen für die Phasen Zufriedenheit, Widerstand, Verwirrung und Erneuerung. Für die Methode empfiehlt sich eine Moderation, die darauf hinweist, dass die Reihenfolge immer gleich bleibt und es keine Abkürzungen gibt.

Folgende Schritte beinhaltet die Methode:

1. Gang durch die vier Räume

Die Moderation führt die Teilnehmenden durch die vier vorbereiteten Räume bzw. zu den entsprechenden Stellwänden. Es bietet sich an, dass die Moderation dabei einen selbst erlebten Veränderungsprozess aus dem schulischen Kontext als roten Faden nutzt, um die Teilnehmenden anhand einer konkreten Geschichte durch die Räume zu führen. Wichtig für einen gelingenden Veränderungsprozess ist nun, die „Einwohner“ dieses Raumes so aufzurütteln, so dass sie bereit sind, ihn zu verlassen. Dies wird vor allem erreicht durch:

- Zeitnahes Informieren, über die Veränderung und ihre Wurzeln,
- ein Problembewusstsein bilden, indem die Ausgangslage des Veränderungsvorhabens transparent gemacht und geklärt wird,



- eindringliches Verdeutlichen der Relevanz der Veränderung,
- authentisches Veranschaulichen, dass die Leitung/die Verantwortlichen hinter der Veränderung stehen.

Raum des Widerstands	Raum der Zufriedenheit
Raum der Verwirrung	Raum der Selbsterneuerung

Raum der Zufriedenheit | Raum 1

Wer sich in diesem Raum aufhält, hat sich mit dem Status Quo arrangiert. In diesem Raum fühlen wir uns relativ wohl, sind zufrieden und wollen – trotz der ein oder anderen Beschwerde – unter allen Umständen am Status Quo festhalten. Claes Janssen nannte diesen Raum daher auch den „Raum der Selbstzufriedenheit“. Dieser Raum ist vergleichbar mit der Komfortzone des gleichnamigen Modells. Alle haben die erforderlichen Kompetenzen und es gibt wenig Heraus- und kaum Überforderung. Wir haben uns „komfortabel eingerichtet“, fühlen uns sicher. Einige wenige haben es sich sogar auf der angebauten Sonnenterasse so gemütlich gemacht, dass sie vermutlich nur mit größter Anstrengung dazu zu bewegen sein werden, diese jemals wieder zu verlassen. Mit Blick auf die ‚Kurve der Veränderung‘ ist dieser Raum vor dem Schock angesiedelt und beschreibt den Zustand vor der Veränderung

Raum des Widerstands | Raum 2

Ein prägendes Ereignis führt uns in den Raum des Widerstands. Hier angekommen, wännen wir den Staus Quo in Gefahr und sind aufgebracht. Dieser Raum ist auch bekannt als „Raum der Verleugnung“, da die Aufregung groß ist. Er ist geprägt von Trotz, Ablehnung und Verweigerung, die sich speist aus tieferen Gefühlen der Angst, des Unbehagens, der Frustration und der Verzweiflung. Die Gefühle in diesem Raum sind besonders stark, was die Heftigkeit der Abwehrreaktionen erklärt. Die ersten beiden Phasen der „Kurve der Veränderung“ – Schock und Verneinung – sind in diesem Raum verortet. Es ist oft unmöglich, wirklich alle Betroffenen dazu zu bringen, mit in den nächsten Raum zu kommen.

Die Moderation weist darauf hin, dass es zwar keine angenehmen Reaktionen sind, die in diesem Raum gezeigt werden, es jedoch wichtig ist wahrzunehmen, dass sich die Betroffenen offensichtlich nicht mehr im Raum des „Status Quo“ befinden. Mit Blick auf den Gesamtprozess ist dies bereits als klarer Erfolg zu werten. Diese Erkenntnis kann den Verantwortlichen helfen, das in dieser Situation wirksame Verhalten an den Tag zu legen:

- *den Unmut gelassen aushalten (aber auf keinen Fall persönlich nehmen!)*
- *das Verhalten nicht negativ bewerten und zugewandt bleiben*
- *die Ängste und Sorgen ernst nehmen*
- *auf Empfang schalten und wirklich zuhören*

Dabei halten sie am Ziel des Veränderungsvorhabens fest und zeigen sich bzgl. der Art und Weise der Umsetzung partizipativ und flexibel.

Raum der Verwirrung | Raum 3

Wir gehen davon aus, dass es gelungen ist, Akzeptanz zu schaffen für die Notwendigkeit der Veränderung. Im Raum der Verwirrung sind sich zwar alle einig, dass etwas passieren muss, was und wie genau es gehen kann, ist jedoch nicht klar. Der Raum ist geprägt von Unsicherheit und Chaos. Die gelernten Strategien zur Problemlösung greifen nicht. Zu der Trauer, sich von lieb gewonnenen Verhaltensweisen lösen zu müssen, kommt die Hilflosigkeit nicht zu wissen, wie die neuen Herausforderungen anzupacken sind. Frust macht sich breit, vor allem ausgelöst durch das ungute Gefühl, dass „die bisherige Arbeit nicht gut gewesen sei“. Nicht von ungefähr beschreibt die „Kurve der Veränderung“ in diesem Raum ihren absoluten Tiefpunkt. Die Situation ist vor allem deshalb so unkomfortabel, da wir uns von bisher wirksamen Handlungsstrategien verabschieden müssen, ohne dass die Neuen bereits in Sicht sind.

Für die Verantwortlichen ist es wichtig zu verstehen, wie desolat und unwohl sich die Menschen in diesem Raum fühlen und sie es daher nicht sonderlich lange aushalten. Falls nicht in absehbarer Zeit Aussicht auf Besserung oder Unterstützung besteht, ist die Gefahr groß, dass sich einige zurück ins Zimmer des ‚Status Quo‘ aufmachen. Für die Verantwortlichen bedeutet das, dass sie –

- *empathisch um die Situation der Menschen in dieser Situation wissen*
- *verständnisvoll und zugewandt auf die artikulierten Befürchtungen oder Wünsche eingehen*
- *rasch für Unterstützung, Beratung oder Fortbildung sorgen*
- *eine Perspektive anbieten/gemeinsam entwickeln, wie es weitergeht – dies kann auch eine gemeinsame Zielvorstellung/Vision sein*

Raum der Erneuerung | Raum 4

Angekommen im Raum der Erneuerung, sind wir offen, Neues auszuprobieren, aus Fortschritten wie aus Rückschlägen zu lernen und neue Kompetenzen zu entwickeln. Ein Gefühl der Sicherheit kehrt zurück, neue Routinen werden etabliert und wir gewinnen wieder Handlungssicherheit. Die letzten drei Phasen der ‚Kurve der Veränderung‘ spielen sich in diesem Raum ab. Für die Verantwortlichen bedeutet die Dynamik in diesem Raum vor allem:

- eine Kultur der Ermutigung zu etablieren
- ein coachendes Verhalten an den Tag zu legen
- eine Fehlerkultur zu schaffen, d.h. Fehler nicht nur in Kauf zu nehmen, sondern zu ermutigen, Fehler zu machen und gleichzeitig sicherzustellen, dass alle Beteiligten aus den Fehlern gemeinsam lernen
- besonders stark auf Bestätigung und Wertschätzung zu achten

Zusammenfassend ist die Erkenntnis wichtig, dass jeder Raum nicht nur seine Berechtigung hat, sondern für einen gelingenden Veränderungsprozess unabdingbar ist.

2. Ergänzen der Aussagen in den Räumen

Die Teilnehmenden werden nun aufgefordert, sich in Bezug auf ihr jeweiliges Veränderungsvorhaben an Sätze bzw. an Aussagen zu erinnern, die sie an ihrer Schule gehört haben. Sie



werden dazu aufgefordert, jede Aussage dem entsprechenden Raum der Veränderung zuzuordnen und auf das entsprechende Flipchart zu schreiben. Gerne können auch Gefühle hinzugefügt werden, die in den jeweiligen Räumen wahrgenommen wurden. Hierfür sind noch weitere rote Moderationskarten zur Verfügung zu stellen. Im Anschluss haben alle Gelegenheit, durch die vier Räume zu flanieren und die Sätze und Aussagen zu lesen. Es kann sich eine kurze Reflexion im Plenum anschließen. Dieser Schritt ist sehr wertvoll, da die Teilnehmenden die Erfahrung machen, dass sich fast alle Äußerungen zuordnen lassen – und zwar ohne lange nachzudenken. Nach dieser Phase ist der Grundgedanke der Methode verinnerlicht und akzeptiert – nun kann mit der Diagnose begonnen werden.

3. Individuelle Diagnose der Situation

Ziel dieser Phase ist es, differenziert herauszuarbeiten, in welchem Raum der Veränderung sich die Betroffenen/Beteiligten befinden (mehrheitlich und rein subjektiv eingeschätzt). Vorher haben sie auf einem Flip-Chart die jeweils relevanten „Anspruchsgruppen“ visualisiert. Um herauszufinden, welche Personen bzw. Personengruppen dazugehören, wird folgende Frage beantwortet: Wer hat Einfluss auf den Erfolg des Veränderungsvorhabens?

Das Flipchart könnte wie folgt aussehen:

In welchem Raum befinden sich (mehrheitlich) –

- die Schulleitung
- die Lehrerinnen und Lehrer
- die Erzieherinnen und Erzieher weitere pädagogische Professionen
- die Schülerinnen und Schüler
- die Eltern
- die Projekt-/Steuergruppe

Die Teilnehmenden benötigen ein DinA4-Blatt, auf dem die Räume eingezeichnet sind und führen eine individuelle Einschätzung durch. Visualisiert werden kann das Ergebnis anschließend durch Farbpunkte oder Kürzel. Auf die Metaplanwand des entsprechenden Raums kann ein DinA3-Blatt angebracht werden mit einer leeren Tabelle mit den oben genannten Professionen. Die Teilnehmenden können ihre Ergebnisse nach der individuellen Analyse mit Klebepunkten oder Strichen in diese Tabellen übertragen. So ergibt sich eine gemeinsame Übersicht der Einschätzungen. Alternativ kann die Visualisierung für alle vier Räume auch auf einem Flipchart erfolgen.

4. Gemeinsames Diskutieren der Ergebnisse

Es folgt das Gegenüberstellen der Ergebnisse und das Diskutieren der Interpretationen bzw. der dahinter liegenden Hypothesen. Es geht darum, Erkenntnisse für das weitere Gestalten des Veränderungsprozesses (der Veränderungsprozesse) zu finden: Diese Phase kann durch einige wenige Fragen strukturiert werden:

- Mit Blick auf das Gesamtergebnis: Was fällt auf?
- Was könnten die Gründe dafür sein, dass sich die Personen(gruppen) in den jeweiligen Räumen aufhalten?



- Wie erklären Sie sich die unterschiedlichen Haltungen zum Veränderungsvorhaben?
- Wo besteht aus Ihrer Sicht der dringlichste Handlungsbedarf?
- Mit Blick auf die Personengruppen in den jeweiligen Räumen: Wie könnten sie ganz konkret unterstützt werden, in den jeweils nächsten Raum zu wechseln?
- Angenommen, der Veränderungsprozess liefere wie am Schnürchen und genau so, wie es idealerweise sein sollte: Woran konkret könnten Sie dies bemerken?

5. Klären der gegenseitigen Erwartungen

Falls mit dem Team einer Schule gearbeitet wird, kann der folgende Schritt ein sehr wirksamer sein: In Kleingruppen (nach den jeweiligen Rollen aufgeteilt – siehe das Flipchart unter 2) reflektieren die Beteiligten die Erwartungen an die jeweils anderen Rollengruppen. Dazu können sie sich an den folgenden beiden Fragen orientieren: Für einen positiven Verlauf unseres Vorhabens:

- Was brauche ich von den anderen Rollen / Personen / Personengruppen?
- Was bin ich bereit, beizutragen?

» Vorbereitung

Die Methode kann in vier miteinander verbundenen Räumen durchgeführt werden. Alternativ können in einem großen Raum vier Metaplanwände in Form eines Kreuzes aufgestellt werden. Die entstehenden vier Räume können wie folgt gestaltet werden:

- den Titel auf eine Moderationskarte/-fahne/-wolke schreiben und anbringen
- einen Bereich mit den Gefühlen gestalten (z.B. auf einzelnen roten Moderationskarten) unter dem Titel „Gefühle“
- ein Flip/ein halbes Flip mit den typischen Sätzen anbringen
- ein leeres Flip/halbes Flip mit dem Titel „Zu ergänzen:“ neben dem Flip mit den typischen Sätzen anbringen
- ein Verkehrsschild „Durchfahrt verboten“ (z.B. auf Flip gemalt), um den Übergang von Raum eins zu vier zu blockieren

Quellen:

Für die Kurve der Veränderung:

- Elisabeth Kübler-Ross, in: The international journal of psychiatry in Medicine, 1970. Die einzelnen Stadien wurden abgeleitet aus der Art und Weise, wie Patienten mit der Information umgingen, dass sie unheilbar krank sind. Daraus wurde ein generelles Modell entwickelt, wie wir Menschen mit Veränderungen umgehen. Dieses Modell wurde durch weitere Studien bestätigt, z.B. durch
 - Dr. Walter Menninger (1975)
 - Schneider & Goldwasser (1998).

Für die vier Räume der Veränderung:

- Claes Janssen, Personal Dialectics, Personlig dialektik (Liber, 1975)
- Claes Janssen, The Four Rooms of Change, Förändringens fyra rum (Wahlström & Widstrand, 1996)
- Alfred Tschönhens und Elmar Bissegger: Die vier Zimmer der Veränderung, in: Change Tools, managerSeminare Verlags GmbH, Bonn 2006

