

Ankommen

Sammeln

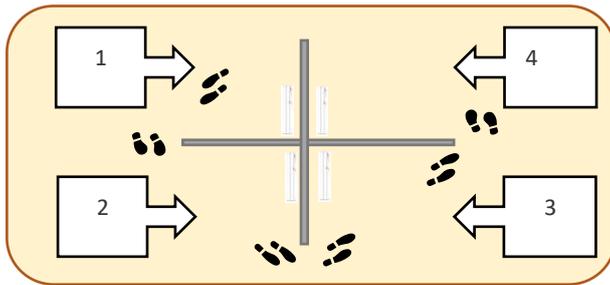
Auswählen

Bearbeiten

Planen

Abschließen

Vier Zimmer der Veränderung



Kurzbeschreibung

„Vier-Zimmer-der-Veränderung“ ist eine Methode, die sich gerade bei Veränderungsprozessen für eine erste Orientierung eignet. Verschiedene Sichtweisen werden deutlich gemacht und bieten Ausgangspunkt für die Weiterarbeit an Themen bzw. den Einstieg in einen Veränderungsprozess.

Zeitfaktor

- Von 30 Minuten bis zu drei Stunden, je nach Intensität der Gruppenphasen.

Gruppengröße

- Individuell

Material

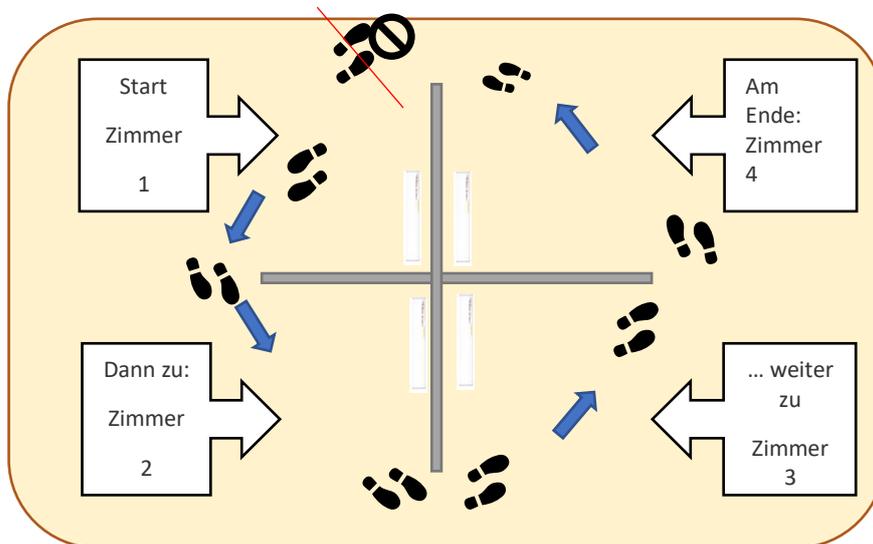
- 4 – 8 Stellwände zur Raumeinteilung in „vier Zimmer“
- 4 Plakate mit passender Überschrift (siehe Ablauf)
- 4 leere Plakate, Pfeile für die Laufrichtung; ein Zeichen für „Durchfahrt gesperrt“
- Stifte (verschiedene Farben, Stärken), Klebepunkte (5 Farben für alle = 5 mal x)
- Viele Karteikarten zum Beschreiben in jedem „Raum“
- Pinnadeln/Magnete
- Flipchart, auf dem die vier Zimmer visuell dargestellt sind

Zielsetzung

- Orientierung einer Gruppe zu Beginn eines Veränderungsprozesses
- Aufdecken bzw. Erkennen von Haltungen, auch im Sinne einer Selbstreflexion
- Soziogramm einer Gruppe
- Basis für die Identifizierung von Handlungsfeldern/Zielen/Maßnahmen
- Handlungsmotivation gewinnen

Ablauf/Visualisierungsbeispiel

Die Moderatorin/der Moderator bereitet im Vorfeld die „Vier Zimmer der Veränderung“ vor, indem er einen großen Raum durch Positionierung von vier bzw. bei einem größeren Raum acht Stellwänden in vier Räume unterteilt. Dort sind thematisch passende Plakate angebracht



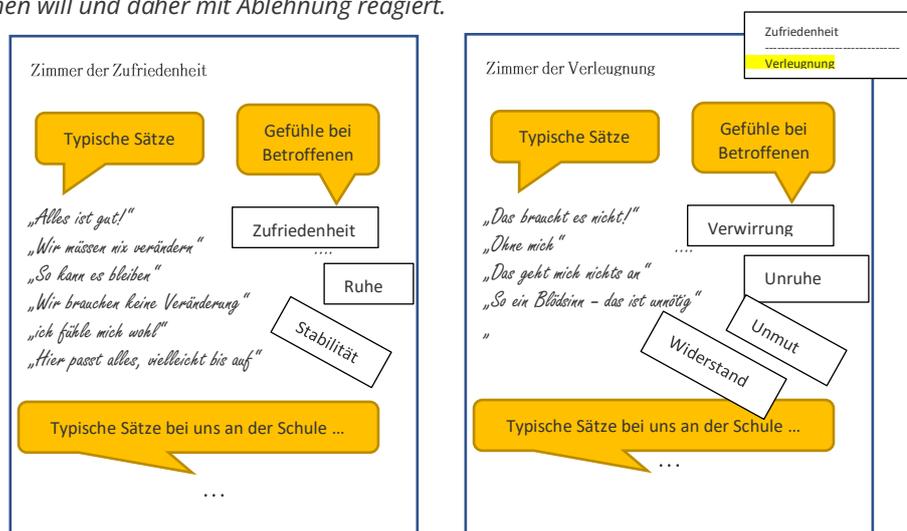
Die Moderatorin bzw. der Moderator beginnt diese Methode, indem er virtuell einen Rundgang durch die „Vier Zimmer der Veränderung“ mit den Teilnehmenden macht. Hierbei erklärt er kurz die Bedeutung der einzelnen Räume. Veränderungsprozesse durchlaufen meist vier Phasen. Folgende Erklärungen könnten gegeben werden:

1 - Zimmer der Zufriedenheit: *Wir sind im Zimmer der Zufriedenheit. Alles läuft super bzw. haben wir das Gefühl, dass der Zustand, den wir gerade haben, genauso erhalten bleiben sollte. Wir sind in unserer Komfortzone, fühlen uns wohl, sicher, kommen mit dem Arbeitspensum klar und fühlen uns verstanden. Diesen Zustand möchten wir nicht aufgeben ... außer wir werden dazu gezwungen.*

(ggf. können die Anwesenden das Plakat mit Kommentaren ergänzen)

Zu etwas „gezwungen“ werden, sich auf Neues einlassen – das bedeutet immer eine Veränderung und notwendigerweise eine Auseinandersetzung mit der neuen Situation/Thematik. Genau das versucht man oftmals zu vermeiden.

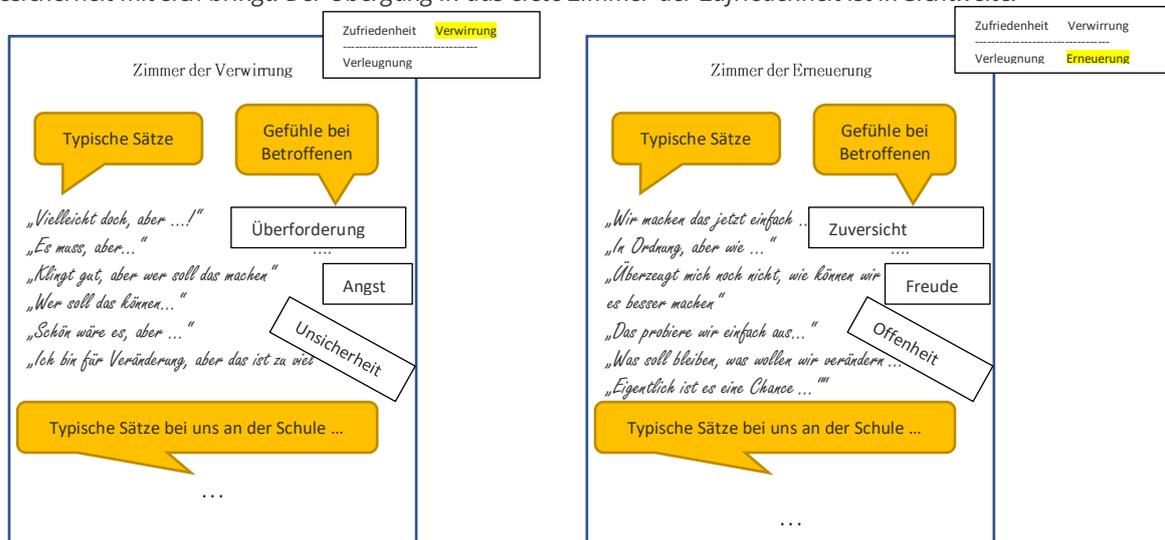
2 – Zimmer der Verleugnung: *In diesem Zimmer herrscht das Gefühl des Verneinens und der Verleugnung vor. Eigentlich ist doch alles in Ordnung, daher will man keine Veränderung. Eine Weigerungshaltung ist oftmals das sichtbare Zeichen nach außen. Wenn man in sich hineinhört, wird dem ein oder anderen aber bewusst, dass das Neue vielleicht deswegen zu Widerstand führt, weil man nicht weiß, was auf einen zukommt. Weil Unbehagen vor Unbekanntem vielleicht auch Angst erzeugt, die man aber nicht eingestehen will und daher mit Ablehnung reagiert.*



3 - Zimmer der Verwirrung: *Spätestens wenn immer mehr Menschen im eigenen Umfeld über das Neue sprechen, sei es positiv wie negativ, beginnt unser Kopf darüber nachzudenken, was da eigentlich im Gange ist. Vielleicht sind wir aber selber so unzufrieden mit der aktuellen Situation, dass aus Frust und Verleugnung Nachdenken wird. „Jetzt muss man sich warum und sturmdicht anziehen, denn es ziehen die schweren Wolken der Konfusion und des Chaos auf“ (Tschönhens, Bissegger, S. 76). Der Weg kann nun in zweierlei Richtung gehen: Entweder entscheidet man sich, dem Neuen eine Chance zu geben und sich weiterzuentwickeln oder man steigt aus dem Prozess aus, verweigert. Was bringt Menschen dazu, Veränderungen mitzudenken und mitzugehen? Wenn die Verwirrung langsam Lichtpunkte zeigt, d.h. wenn ein wenig Orientierung sichtbar wird und die Frage nach dem „Warum?“ zumindest in Ansätzen sinnhaft beantwortet werden kann. Dieser Prozess bedeutet ein Abwägen zwischen Für und Wider, ein Zweifel und Lösungen suchen – d.h. hier passiert richtig viel Arbeit an der eigenen Wahrnehmung und Haltung.*

(Zwischen Raum 3 und 4 könnten auf dem Boden Schilder mit Begriffen wie „Zuversicht“, „Hoffnung“, „Mut“ angebracht werden.)

4 - Zimmer der Erneuerung: *Die Entscheidung ist gefallen und zwar für die Veränderung. Wenn man in diesem Zimmer angelangt ist, geht es um das Entwickeln, das Handeln, Ausprobieren. Dabei gibt es nicht nur den Weg nach vorne, sondern auch Momente des Zweifelns, Zögerns oder auch des Rückschrittes. Aber insgesamt werden hier überall neue Erfahrungen gemacht, die wertvoll sind für die eigene Entwicklung. Damit kehrt auch wieder Stück für Stück Orientierung zurück, die Handlungs- und Planungssicherheit mit sich bringt. Der Übergang in das erste Zimmer der Zufriedenheit ist in Sichtweite!*



Nach der Erklärung machen sich die Teilnehmenden auf ihren eigenen Weg – es geht los in Raum 1, die Laufrichtung geht nur in eine Richtung, d.h. zwischen Raum 1 und 4 ist kein Durchkommen. Es befinden sich auf den Stellwänden in jedem Raum Plakate, die mit eigenen Gedanken ergänzt werden dürfen, worauf die Moderation vorher hinweist. Dementsprechend liegen Karteikarten auf Tischen und Stifte zum Schreiben bereit. Jede Person kann in ihrem Tempo die einzelnen Räume durchlaufen und dabei auch ins Gespräch mit anderen Personen kommen. Der Durchgang von Raum 1 zu 4 wird erst geöffnet, wenn sich alle im Raum 4 befinden. Das bewusste Warten aufeinander gehört dazu!

Hat die Gruppe diese vier Zimmer durchwandert, dann gehört die nächste Phase der Selbsteinschätzung der Gruppe. Folgende Schritte werden von der Moderation geleitet und von den Anwesenden durchgeführt.

- 1) Alle Teilnehmenden erhalten zu fünf Kriterien/Fragen Klebepunkte in verschiedenen Farben:
 - a. In welchem Zimmer befindet sich die Schulleitung aktuell? (rot)
 - b. In welchem Zimmer befinden sich die Lehrkräfte? (gelb)
 - c. In welchem Zimmer befindet sich das Thema/Projekt? (grün)
 - d. In welchem Zimmer befindet sich die gesamte Schulgemeinschaft? (blau) (hier könnte man auch weiter differenzieren nach Eltern/Erziehungsberechtigten, Schülerinnen und Schülern etc.)
 - e. In welchem Zimmer befinden sich die Prozessbegleiter (Schulaufsicht, Schulentwicklungsmoderation ...) (orange)
- 2) Jede Person trifft nun eine Einschätzung, wo sie glaubt, in welchem „Zimmer“ die jeweilige Zielgruppe/Projekt gerade angelangt ist. (Das Kleben kann an einem großen Flipchart durch alle Teilnehmer erfolgen oder auch, wenn die einzelnen anwesenden Gruppen in etwa gleich groß sind und man die individuellen Gruppensichtweisen noch

haben möchte, auch verteilt auf vier einzelne Flipcharts. Daraus ergibt sich dann die Einschätzung der Schulleitung, der Lehrkräfte etc. extra)

Im nächsten Moderationsschritt geht es um die Sichtung und v.a. Interpretation der Ergebnisse. Dazu bittet die Moderatorin/der Moderator Hypothesen zu den unterschiedlichen Ergebnissen zu formulieren.

Folgende Fragen können hier unterstützen – es können aber auch die Interpretationsgedanken der Anwesenden ohne Fragestellungen auf Karteikarten oder einem digitalen Board gesammelt werden.

Mögliche Fragestellungen:

- Warum befinden sich die Personengruppen wohl so deutlich in verschiedenen „Zimmern“ der Veränderung?
- Wie können Sie diese unterschiedliche Sichtweise begründen? Welche Gründe gibt es dafür?
- Welche Auswirkungen könnte das auf die weitere Prozessgestaltung haben?
- Wie wurden die einzelnen Personengruppen in den Prozess einbezogen?
- Wann wurden die einzelnen Personengruppen in den Prozess einbezogen?
- Woran erkennen Sie, dass der Veränderungsprozess positiv läuft?
- Was ist für Sie eine zentrale Erkenntnis aus dieser Standortbestimmung? ...

Der abschließende Schritt ist wesentlich, um von der Einschätzung wieder ins Tun zu gelangen. Aufgeteilt auf die einzelnen Gruppen oder auch in nach Rollen gemischten Gruppen, wenn sich das ergibt, sollen die Gruppen zu folgenden Fragestellungen Lösungsansätze notieren:

- Was läuft aktuell schon gut und soll beibehalten werden?
- Was brauche ich von anderen für den weiteren Prozess?
- Was kann ich zum weiteren Prozess beitragen?

Die Ergebnisse werden dem Plenum vorgestellt, aber nicht mehr diskutiert. Denn auf dieser Grundlage können in einem weiteren Schritt Ziele, Maßnahmen von einer Arbeitsgruppe oder den anwesenden Personengruppen erarbeitet werden.

Weiterführende Links/Literatur

Die Methode entstammt Tschönhens, A., Bissegger, E.: Die vier Zimmer der Veränderung, in: Rohm, Armin (Hrsg., 2007): Change-Tools. Erfahrende Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen, 2. überarbeitete Auflage, Bonn (managerSeminare).