

House of Change – Die vier Zimmer der Veränderung

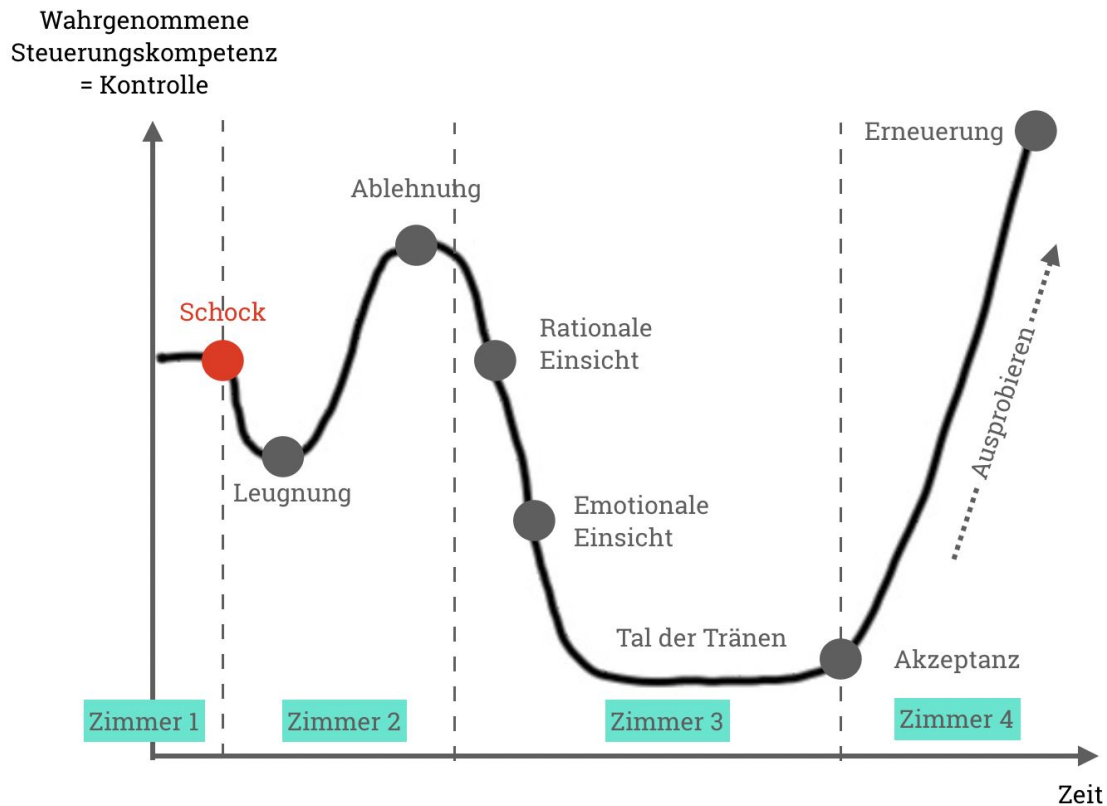
Das House of Change des schwedischen Psychologen Claes F. Janssen ist ein Erklärungsmodell für Veränderungsprozesse. Im Haus der Veränderung gibt es vier Zimmer, jedes dieser Zimmer beschreibt einen anderen emotionalen Zustand im Zuge eines Change-Prozesses. Die grundlegende Aussage des House of Change Modells ist, dass Du bei jeder Veränderung immer durch alle vier Zimmer gehst. Deswegen ist das Modell auch hervorragend geeignet, um das Verhalten von Menschen z.B. im Zuge der digitalen Transformation oder auch in Krisensituationen zu erklären.

In diesem Artikel erkläre ich Dir wie das Modell aufgebaut ist, was Dich in den vier Zimmern der Veränderung erwartet und was Du als Coach, Berater oder Führungskraft tun kannst, um Menschen in und durch Veränderungen zu begleiten.

Herkunft des House of Change

Das Haus der Veränderung ist eine Weiterentwicklung der Change-Kurve von [Elisabeth Kübler-Ross](#), die in Interviews mit über 200 unheilbar kranken Menschen feststellte, dass mit dem Tod konfrontierte Patienten ähnliche Phasen durchlaufen. Das Modell der schweizer Psychiaterin ist deswegen auch als "Trauerkurve" bekannt.

Die emotionalen Zustände unterscheiden sich vor allem durch wahrgenommene Steuerungskompetenz bzw. plump gesagt durch das Gefühl der Kontrolle. Die vier Zimmer der Veränderung lassen sich 1:1 aus der Change-Kurve von Kübler-Ross ableiten. Dabei bietet das House of Change jedoch einen kompakteren und auch "leichteren" Zugang zum emotionalen Erleben von Veränderungen als eine Trauerkurve.

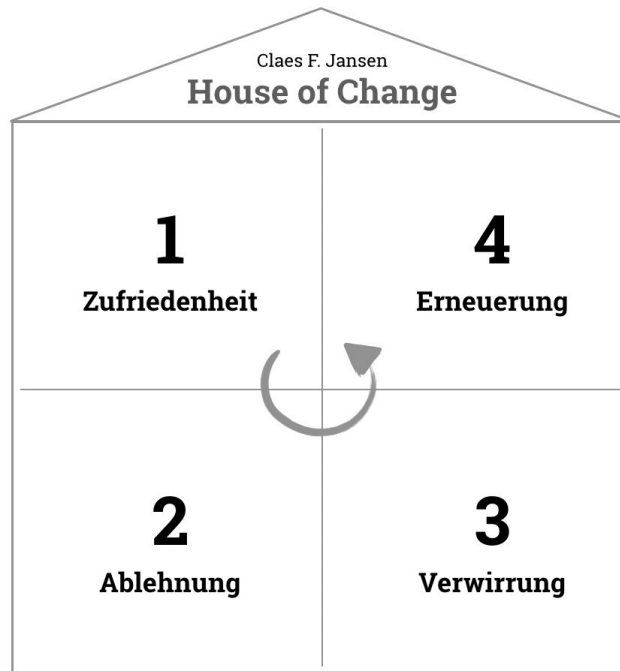


Die vier Zimmer der Veränderung als Ableitung aus der Change-Kurve von Kübler Ross.
@Andreas Diehl

Die vier Zimmer der Veränderung im Überblick

Das Haus der Veränderung besteht aus vier Zimmern, die jeweils einen anderen emotionalen Zustand eines Menschen beschreiben. Zudem geht jedes Zimmer in Anlehnung an die Change-Kurve von Kübler-Ross mit einem unterschiedlichen Level an wahrgenommener Steuerungskompetenz einher.

1. [Zufriedenheit - "Es lebe der Status Quo"](#)
2. [Ablehnung - "Das darf einfach nicht wahr sein"](#)
3. [Verwirrung - "Ist das ein Durcheinander"](#)
4. [Erneuerung - "Ich habe was dazu gelernt"](#)



Die vier Zimmer der Veränderung im House of Change nach Claes F. Janssen. -
@Andreas Diehl

Das Zimmer der Zufriedenheit - "Es lebe der Status Quo"

Das erste Zimmer im Haus auf Change ist das **Zimmer der Zufriedenheit**, das die Phase vor der eigentlichen Veränderung beschreibt. Mitarbeiter und Menschen fühlen sich wohl und geborgen. Die Umgebung ist geordnet und Abläufe sind sehr routiniert. Dinge nehmen ihren Lauf und es läuft vielleicht sogar wie am Schnürchen. Dinge so zu tun wie immer ist das unangefochtene Erfolgsrezept, sich abzeichnende externe Veränderungen werden mit an Arroganz grenzender Sicherheit klein geredet oder ignoriert. Es herrscht das Gefühl der uneingeschränkten Kontrolle.

Menschen genießen diesen Zustand, bis eine eintretende Veränderung den Status Quo zum Wanken bringt. Das kann ein plötzlicher externer Schock sein oder eine langsam eintretende Erkenntnis, dass eine Veränderung unausweichlich ist. Mitunter wird die sich abzeichnende Veränderung weiter ignoriert oder kleingeredet. jeder macht weiter wie bisher. Wenn klar ist, dass die Veränderung unausweichlich ist, betreten Menschen das nächste Zimmer im Haus der Veränderung, das Zimmer der Ablehnung.

Typische Aussagen:

- "Wir sollten das nicht so ernst nehmen."
- "Das ist nur vorübergehend."
- "Das ist nur Panikmache."
- "Das geht schnell wieder vorbei (dann ist alles wieder beim Alten)."

Das Zimmer der Ablehnung - "Das darf einfach nicht wahr sein"

Im nächsten Zimmer im House of Change, dem **Zimmer der Ablehnung** wird die Veränderung bewusst wahrgenommen. Es ist klar, dass eine Veränderung unausweichlich ist und es nicht weiter geht wie bisher. Jedoch wird die Veränderung immer noch geleugnet oder im weiteren Verlauf von aktivem Widerstand begleitet. Das heißt, die Veränderung wird in Frage gestellt und offensiv mit Verweis auf den alten Status Quo schlecht geredet. Die Vergangenheit wird verteidigt oder weiter schön geredet. Es beginnt die Suche nach Schuldigen, es werden Vorwürfe laut. Zentrale Gefühle im Zimmer der Ablehnung sind Angst und Wut. Mitarbeiter und Betroffene zeigen passiven (z.B. nicht Mitmachen) oder aktiven Widerstand (z.B. dagegen sprechen). Mit starken Emotionen geht das Gefühl einer höheren wahrgenommenen Kontrolle einher.

Typische Aussagen:

- "Das war vorher besser."
- "Das ist nur passiert weil ..."
- "Das haben wir xxx zu verdanken."
- "Das darf doch nicht wahr sein."
- "Ich finde das richtig scheisse."

Das Zimmer der Verwirrung - "ich weiß nicht wo mir der Kopf steht"

Im nächsten Zimmer des House of Change, dem **Zimmer der Verwirrung** haben wir schließlich verstanden, dass sich etwas ändern wird oder auch ändern muss. Dieser rationalen Einsicht folgt zeitversetzt die emotionale Einsicht, dass der Status Quo nicht aufrechterhalten werden kann. Es machen sich Verlustgefühle breit. Gleichzeitig sind neue Abläufe noch nicht etabliert und fehlerhaft. Es herrscht Chaos, fehlende Kontrolle und Kompetenz frustrieren dich. Die Steuerungskompetenz ist auf dem Tiefpunkt, in der Change-Kurve von Kübler-Ross durchlaufen wir das Tal der Tränen und in extremen Fällen auch eine Depression. Wir haben keine Orientierung, wünschen uns oder rufen nach Hilfe. Mit Durchlaufen des Tals der Tränen nähert Du dich der Akzeptanz, die gleichzeitig auch den Übertritt in das nächste Zimmer im Haus der Veränderung bedeutet.

Typische Aussagen:

- "Ich weiß nicht mehr weiter."
- "Wie konnte ich nur in diese Situation geraten?"
- "Wir brauchen Hilfe, um da wieder raus zu kommen."
- "Das klappt vorne und hinten nicht."

Das Zimmer der Erneuerung - "Wir sind da"

Im nächsten Zimmer des House of Change, dem Zimmer der Erneuerung, weichen die Schwere und der Nebel aus Zimmer drei langsam einer klaren Sicht. Der Tiefpunkt liegt hinter Dir, das Neue fängt an zu funktionieren, es wird immer besser und es sind sogar

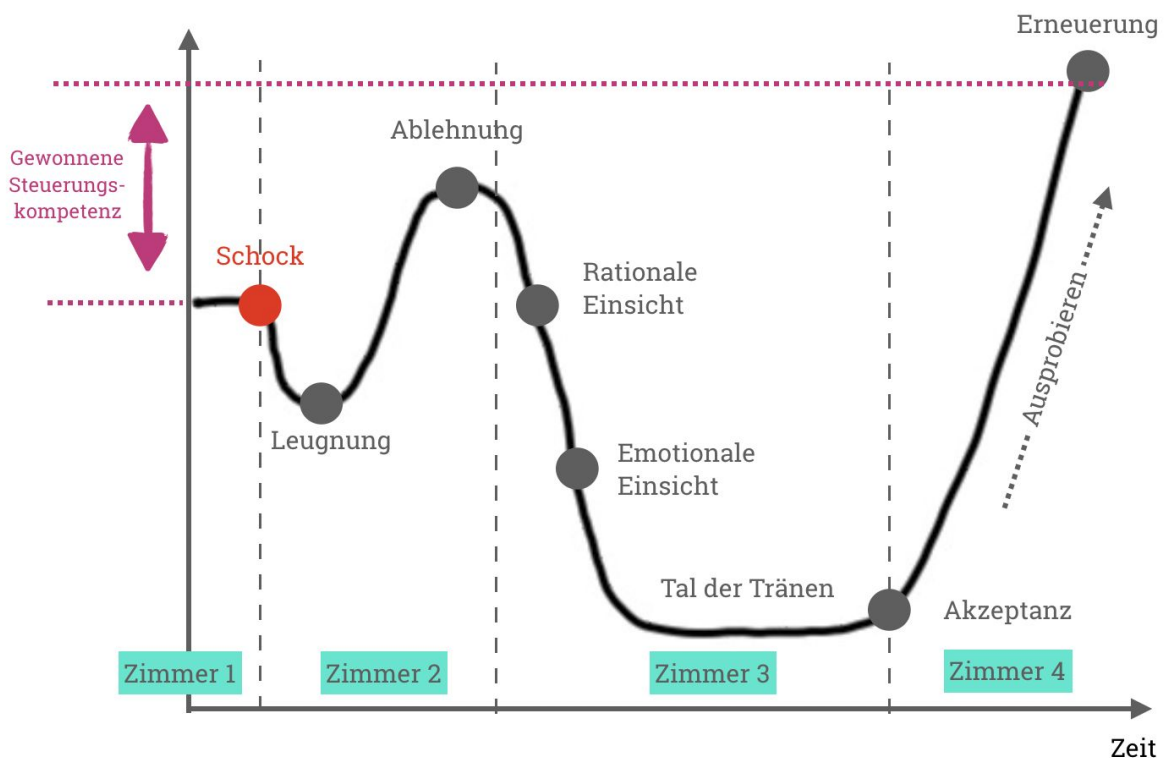
erste kleine Erfolge sichtbar. Die gefühlte Kontrolle und das Vertrauen steigen, werden aber von einem Gefühl der Müdigkeit und Erschöpfung begleitet. Denn der Weg hierhin war anstrengend. Schließlich hast Du dich in den hinter dir liegenden Zimmern gewehrt, Dich emotional aufgegeben und gegen den Verlust der Kontrolle gekämpft.

Visionen und neu gewonnene Kompetenz

Mit den ersten eintretenden Verbesserungen entwickeln sich Vorstellungen darüber, wie die Zukunft aussehen kann. In Organisationen fangen nun erste Pioniere an, aktiv Pläne für diese neue Zeit zu entwickeln. Du fasst immer mehr Zuversicht und Mut neue Dinge auszuprobieren. Fehler auf diesem Weg frustrieren dich nicht mehr und schrecken Dich auch nicht mehr ab, sie werden zu einem Teil der vor Dir liegenden Lernkurve. Mit Durchlaufen dieses letzten Zimmers im Haus der Veränderung hast Du schließlich eine höhere Steuerungskompetenz als vor der eintretenden Veränderung erreicht. Du bist Dir sicher, dass dich eine vergleichbare Situation nicht mehr aus der Bahn wirft. Du freust Dich, bist aber auch sehr erschöpft.

Typische Aussagen:

- "Lass uns mal xy probieren."
- "Das fängt an Spaß zu machen."
- "Jetzt sehe ich langsam wofür es gut ist."
- "Jetzt muss ich erstmal durchschnaufen."



Durch die Veränderung neu gewonnene Steuerungskompetenz © Andreas Diehl

Mit dem House of Change Model arbeiten

Das Haus der Veränderung stellt einen prototypischen Verlauf von Veränderungen dar. Für die Arbeit mit dem House of Change Model sind dabei folgende Aspekte besonders beachtens- und erwähnenswert:

1. **Negative Emotionen sind normal** und sollten nicht klein geredet oder unterdrückt werden.
2. **Es gibt keine Abkürzungen**, jeder geht durch alle Zimmer. Je nach Art der Veränderung kann das so schnell gehen, dass Du den Aufenthalt in einem Zimmer gar nicht bewusst wahrnimmst.
3. **Du kannst Aufenthalte in einem Zimmer nicht beschleunigen**. Das heißt, der Aufenthalt in jedem Zimmer ist individuell verschieden. Während Du schon im Zimmer der Erneuerung sein kannst, mögen andere im Team und deiner Umgebung nach im Zimmer der Zufriedenheit abhängen.
4. **Es gibt Rückfälle**. Das heißt, auch wenn Du schon vermeintlich durch ein Zimmer durch bist, kannst Du nochmal in ein vorheriges Zimmer zurückfallen. Deine Aufgabe als Coach oder Führungskraft ist es diesen Rückfall zu verhindern.
5. **Je tiefgreifender eine Veränderung, desto länger dauert es**. Wenn Du neue Bürostühle bekommst, wirst Du diese Phasen ganz sicher auch beobachten können. Du bist allerdings schneller durch alle vier Zimmer, als wenn dein Unternehmen sich einer digitalen Transformation stellt. Das [Modell der logischen Ebenen](#), gibt Dir einen Anhaltspunkt, wie tiefgreifend eine Veränderung ist. Je höher die Ebene, desto länger dauert es.

Daraus lassen sich nun für die Arbeit mit dem Haus der Veränderung folgende Ansätze und Ideen ableiten.

Change im Team greifbar machen

Du kannst das Haus der Veränderung prima nutzen, um einen abstrakten Begriff wie "Change" begreifbar und besprechbar zu machen. Dazu kannst Du z.B. wie folgt vorgehen:

1. Stelle deinem Team das House of Change vor.
2. Erläutere die jeweiligen Phasen und skizziere insbesondere die damit verbundenen Emotionen.
3. Bitte jeden Teilnehmer aufzuschreiben, in welchem Zimmer er sich befindet (z.B. auf einer Moderationskarte oder einem Post It) und den Zettel zu falten.
4. Sammelt die Zettel ein und tragt jede Selbsteinschätzung mit einem Punkt im jeweiligen Zimmer auf einem Flipchart ab.
5. Besprecht die Ergebnisse in der Gruppe.

Typischerweise erreichst Du damit, dass Leute sich über Veränderungen auf einer Metaebene unterhalten können. Zudem hilft es zu sehen, dass Du als Einzelner nicht alleine bist, dass Kollegen vielleicht im gleichen Zimmer stecken und mit den gleichen Gefühlen konfrontiert sind. Das schafft Verbundenheit in der Gruppe und stärkt damit ein [extrem wichtiges Grundbedürfnis](#).

Mit dieser Übung identifizierst Du ggf. auch Kollegen, die etwas weiter sind und die bereit sind andere auf ihrem Weg zu unterstützen. Zu sehen, dass andere schon durch sind, kann Mut machen. Das aber bitte in Verbindung mit dem Hinweis, dass jeder sein eigenes Tempo hat und es völlig OK und normal ist, dass es dauert und sich niemand unter Druck setzen lassen soll. Denn es gibt weder eine Abkürzung noch eine Beschleunigung.

Verständnis für Mitarbeiter entwickeln

Führungskräfte haben fast immer den Vorteil, bereits viel früher mit Veränderungen konfrontiert zu werden oder sogar ihre Gestalter zu sein. Das heißt, sie haben einen Vorsprung, sind vielleicht von Natur aus schneller und haben schon alle vier Zimmer durchlaufen. Sie sind begeistert und erfolgreich erneuert. Aus dieser Haltung heraus, konfrontieren sie dann ihr Team mit der anstehenden Veränderung. Da sie selbst schon in oder durch Zimmer vier sind, sind sie völlig perplex, dass ihre Mitarbeiter noch am Status Quo hängen, sich im Zimmer der Zufriedenheit wohlfühlen oder in das Zimmer der Ablehnung eintreten.

Deinen Mitarbeitern Zeit geben mitzukommen

Mit dem House of Change weißt Du nun, dass dieser Widerstand ein wichtiger und normaler Schritt im Laufe der Veränderung ist. Mitarbeiter, die im Widerstand sind, sind immerhin schon einen Schritt weiter als ihre Kollegen im Zimmer der Zufriedenheit. Zudem sensibilisiert dich das House of Change für den enormen Vorsprung, den Du bereits hast und lässt Dich vielleicht etwas geduldiger mit deinen Mitarbeitern umgehen. Sie brauchen Zeit auch durch alle vier Zimmer zu laufen. Dabei kannst Du sie nur mit der richtigen Ansprache begleiten und verhindern, dass sie in ein vorheriges Zimmer zurückgehen. Jedoch kannst Du die Wandlung deiner Mitarbeiter weder beschleunigen noch abkürzen.

Führungsverhalten und Kommunikation anpassen

Je nach Zimmer brauchen Menschen und Mitarbeiter ein anderes Führungsverhalten und eine andere Ansprache. Das verlangt Dir als Führungskraft eine deutlich höhere Flexibilität und je nach Zimmer ein anderes Führungsmodell ab. Besonders anspruchsvoll ist das in Zimmer zwei, denn da treten in der Regel die größten Emotionen auf.

Ansprache im Zimmer der Zufriedenheit

Die Tradition ist ein Führer, kein Kerkermeister. - William Somerset Maugham

Hier geht es darum Leute wach zu küssen und Ihnen in aller Deutlichkeit und Entschiedenheit die Veränderung vor Augen zu führen. Das kann Dir mit folgenden Ansätzen gelingen:

- Klare frühzeitige Informationen geben
- Wahrheiten offen kommunizieren
- Raum & Zeit geben, die Informationen zu verarbeiten
- Dialog: "Was bedeutet das für Dich / uns?"
- Hintergründe und Entscheidungen aufzeigen
- Abholen und Feedbackschleifen, was die Mitarbeiter verstanden haben
- Notwendigkeit des Wandels aufzeigen "Was passiert, wenn wir uns nicht verändern?"

Ansprache im Zimmer des Widerstands

Im Haus of Change ist das Zimmer des Widerstands das anspruchsvollste Zimmer. Denn hier treten heftige Emotionen auf und in Verbindung mit dem Gefühl der wahrgenommenen Steuerungskompetenz und Kontrolle haben Mitarbeiter noch einen sicheren Stand. Damit kannst Du wie folgt umgehen:

- Ventile schaffen und Emotionen Raum geben.
- Nicht schön reden oder Gefühle ausreden, sondern Gefühle ernst nehmen und zuhören.
- Offenen Dialog ermöglichen und suchen, "Wie gehen wir damit um?"
- Das "Alte" würdigen, Verständnis dafür zeigen, dass Leute am Alten hängen, unter Umständen ist ihre [Identität eng mit dem Status Quo verbunden](#).
- Bei destruktivem Widerstand auch Zeichen setzen und Klarheit schaffen. Das heißt in aller Deutlichkeit aufzeigen, dass es kein Zurück zum Status Quo gibt.

Ansprache im Zimmer der Verwirrung

Lernen kommt von Handeln. - Peter Senge

Im Zimmer der Verwirrung sind Leute regelrecht am Tiefpunkt und sehr verunsichert. Ihre alte Kompetenz ist ggf. nicht mehr gefragt und eine neue konnten sie noch nicht entwickeln. Es herrscht Chaos und es fehlt an Sicherheit. Deswegen ist deine wichtigste Aufgabe für Mitarbeiter in dieser Phase ein "Fels in der Brandung" zu sein und viel Sicherheit auszustrahlen. Das kannst Du wie folgt erreichen:

- Priorisierung schafft Klarheit und Ordnung.
- Möglichkeiten zum Ausprobieren und Mitgestaltung schaffen.
- Eigenverantwortung und Selbstorganisation ermöglichen.
- Viel Loben für das Ausprobieren des "Neuen".
- Rollen und Verantwortlichkeiten klären.
- Kurzfristige und erreichbare Ziele setzen.
- Die erzielten Erfolge feiern.
- Unterstützen und regelmäßiges Feedback geben.

- Fehlerkultur fördern und aufzeigen, dass "Fehler" ein ganz normaler Prozess im Lernen sind.

Ansprache im Zimmer der Erneuerung

Im Zimmer der Erneuerung haben Mitarbeiter den Tiefpunkt hinter sich. Das kann jedoch zu sehr ambivalenten Situationen für einen Außenstehenden führen. Denn statt, dass Mitarbeiter vor Freude zu tanzen, weil sie über den Berg sind, sind, sie gleichzeitig sehr erschöpft. Als Führungskraft kannst Du deiner Rolle am besten gerecht werden, in dem Du folgendes Verhalten an den Tag legst:

- Ambitionierte Ziele formulieren.
- Erfolge erkennen und feiern.
- Viel Feedback geben und vor allem loben, loben, loben.
- Veränderungs- und Lernprozess verankern, lernen, festigen, trainieren.
- Teamentwicklung fördern und initiieren.
- Freiräume geben, Kompetenzen stärken.
- Zu mehr Eigeninitiative ermutigen.
- "Best practice" Austausch zw. Mitarbeitern fördern.

Hausbesetzer - Oder wenn Leute ein Zimmer partout nicht verlassen wollen

Love it, change it or leave it.

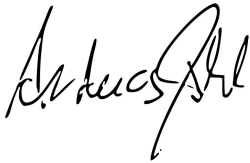
In jeder Veränderung gibt es Mitmenschen und Kollegen, die einfach nicht weiterkommen. Oder auch penetrant in einem Zimmer bleiben, immer noch im Widerstand sind, wenn alle anderen schon erneuert sind und damit dauerhaft der Dynamik und dem Gemeinwohl der Gruppe schaden. Wenn Du also wirklich renitente Nachzügler hast, die trotz deiner besten Bemühungen und Versuchen im Zimmer der Zufriedenheit oder des Widerstands bleiben, dann kann es auf Dauer zum Schutz der Anderen, den Zielen des Teams oder der Organisation nur einen Weg geben. Die Hausbesetzer müssen das System verlassen. Denn nur so kannst Du vermeiden, dass sich die positive Dynamik der anderen Mitglieder im Zimmer der Erneuerung oder der Verwirrung nicht wieder umkehrt und sie in den negativen Sog ihrer Kollegen geraten. Das House of Change Model gibt Dir ein Werkzeug, um auch mit den Nachzüglern zu arbeiten und Ihnen einen Weg der Veränderung aufzuzeigen.

Fazit - Veränderungen mit dem House of Change erlebbar machen

Das Haus der Veränderung ist ein einfaches Modell, um Veränderungen begreifbar und besprechbar zu machen. Dabei kannst Du das House of Change auf jede noch so große und kleine Veränderung anwenden. Du kannst deinen eigenen Weg durch die Zimmer besser verstehen und bist dafür sensibilisiert, dass auch starke Emotionen ein normaler Teil des Prozesses sind. Vor allem aber bist Du mit dem House of Change dafür

sensibilisiert, dass wir zwar alle den gleichen Weg vor uns haben, aber jeder sein eigenes Tempo hat. Das ist nicht immer einfach auszuhalten, aber unerlässlich wenn Du eine nachhaltige Veränderung erreichen willst.

Viel Geduld dabei.



Weiterführende Artikel:

- [eBook "Digital-Unit"](#)
- [Scarf Modell - Fünf neurobiologische Grundbedürfnisse](#)
- [Die 8 Stufen der Veränderung nach John Kotter](#)
- [Managing Complex Change – Fünf Bausteine für eine erfolgreiche Veränderung](#)

Mit Andreas arbeiten:

- [Deine digitale Transformation mit dem Haus of Change erfolgreich gestalten](#)