



Alle Knöpfe gedrückt.  
Veränderungen kommunizieren.

Daniel Hendling  
MAR2022

**HENDLING**

# Das Change Modell

- Besteht aus drei **planerischen, gedanklichen Schritten**. Die man also vorab allein oder in einem Planungsteam durchgeht.
- **Ziel**: Einen Plan zu haben, wie man eine Veränderung kommuniziert und dabei **proaktiv Widerstände reduziert** (Wind aus den Segeln nimmt).
- **Strategie**: Man bedenkt die "Knöpfe", die durch die Veränderung (oder ihre Folgen) bei anderen Menschen "gedrückt" sein müssten – und **spricht diese aktiv an**, idealerweise mit Ideen, wie man die gedrückten Knöpfe wieder "herauszieht"
- Voraussetzung, um selbst entspannt in die Kommunikation zu gehen, ist, **die eigenen Knöpfe zu kennen**, die einen zur Veränderung veranlasst haben und die im Zuge der Veränderung bei einem selbst wohl gedrückt würden (dadurch bleibt man integer und glaubwürdig). Das gilt auch für den Change Manager oder Agent.

# Das Change Modell

ZEICHNE EIN  
KRISTALLKLARES  
ZIELBILD

Je mehr es **weh** tut, desto **schärfer**  
hast du es gezeichnet.

ANALYSIERE  
ZU DRÜCKENDE  
KNÖPFE

Ziehe **heraus** wo es weh tut,  
drücke wo es **motiviert**.

DEFINIERE  
STRATEGIEN ZUR  
UMSETZUNG

Erzeuge Ideen,  
biete **Wissen und Tools**.

## Schritt 1

Zeichne ein kristallklares Zielbild.



Je mehr es **weh tut**,  
desto **schärfer** hast du es gezeichnet.

- Hier geht es darum, den **Ziel- bzw. Endzustand** darzustellen – und zwar kristallklar.
- Was heißt kristallklar? **Eindeutig, scharf, bestimmt, abgegrenzt**, wenn möglich **visualisiert/veranschaulicht**, durch eine konkrete **Erzählung** verdeutlicht
- Wann ist es kristallklar? Wenn es, würde man das Bild 1:1 so kommunizieren und zB einem Betriebsrat zeigen, sofort auf **massiven Widerstand** treffen würde.
- Das **Maß an möglichem Widerstand** hilft also, zu verstehen, ob ich das Bild scharf genug "gezeichnet" habe. Wenn ich wenig Widerstand erwarte, dann ist der Change nicht massiv (ok) oder das Bild noch unscharf (nicht ok).

## Schritt 2

### Analysiere zu drückende Knöpfe.

ANALYSIERE  
ZU DRÜCKENDE  
KNÖPFE

**Ziehe heraus** wo es weh tut,  
drücke wo es **motiviert**.

- Hier geht es darum, auf die **Bedürfnisse** der Betroffenen einzugehen. Jede Veränderung berührt die Interessen der Betroffenen, und **hinter jedem Interesse stehen Bedürfnisse**. Diese Bedürfnisse kann man sich als "Knöpfe" vorstellen, die durch die Veränderung "gedrückt werden" (beleidigt).
- Wichtig: Man sollte **nicht von seinen eigenen Bedürfnissen ausgehen**. Hier hilft das Bedürfnismodell, sich vor Augen zu führen, welche Knöpfe bei anderen Menschen ggf. gedrückt werden könnten (bei anderen, nicht unbedingt bei mir selbst).
- Idealerweise findet man Ideen, wie man den Change so gestalten kann, dass er die Knöpfe der Betroffenen "**weniger drückt**", und/oder man hat Ideen, wie diese Knöpfe (die ja Bedürfnisse darstellen) alternativ "befriedigt" werden könnten.
- Jedenfalls ist hilfreich (insb. wenn man keine Ideen hat, oder keine Zeit), die gedrückten Knöpfe **anzusprechen** – damit zeigt man zumindest Mitgefühl und Verständnis.

## Schritt 3

### Definiere Strategien zur Umsetzung.



Erzeuge Ideen,  
biete **Wissen** und **Tools**.

- Ausgehend davon, dass die Widerstände (gedrückten Knöpfe) überwunden sind, geht es nun um das **Enabling**: Den Leuten zu helfen, sich in der "neuen Umgebung" (im Zielbild, siehe Schritt 1) zu bewegen.
- Welches **Wissen**, welche Informationen benötigen die Leute, um sich im neuen Zustand zurechtzufinden?
- Welche zB technischen Funktionen, Zugänge, Tools... benötigen sie, was müssen sie "**können**"?

## Konkreter Ansatz

### Change Sponsoren

#### Die eigenen Bedürfnisse kennen

- Der Change (bzw. die Gründe dafür) hat oft **mit den eigenen Bedürfnissen zu tun** – also zB wurden eigene Knöpfe gedrückt, die zur Entscheidung geführt haben, den Change zu implementieren.
- Die eigenen Bedürfnisse sind **nicht alle gleich ausgeprägt** (die eigenen Knöpfe unterschiedlich sensibel) – ein **Bedürfnisprofil** kann helfen, die Ausprägung der eigenen Bedürfnisse besser zu kennen und zu verstehen; dadurch erhält man **Integrität** und ist, wenn man diese "Hintergründe" auch darlegt, nachvollziehbar und glaubwürdig
- Bedeutet: **Bedürfnisprofil erstellen** und sich die Frage stellen "Welche Knöpfe sind/waren bei mir gedrückt, sodass ich entschieden habe, den Change zu veranlassen"

(oben auf "Deutsch" wechseln)

<https://www.hendling.com/needs/>

## Konkreter Ansatz

# Change Manager und Agents

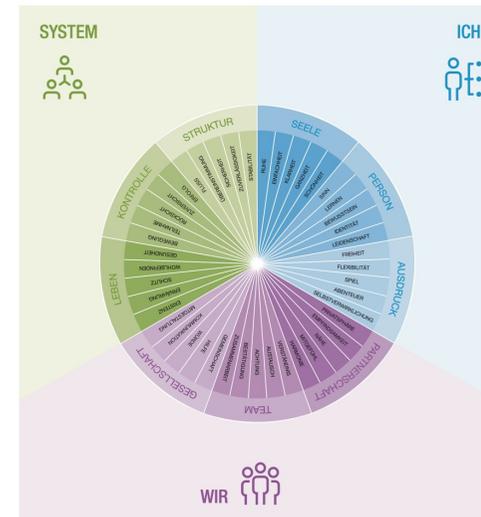
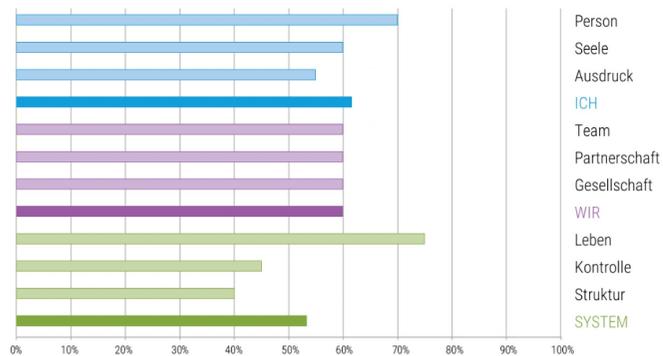
### Die eigenen Bedürfnisse kennen

- Der Change sowie die Aktivitäten im Change Management berühren auch die eigenen Bedürfnisse der Change Managerin oder des Change Agents
- Die eigenen Bedürfnisse sind **nicht alle gleich ausgeprägt** (die eigenen Knöpfe unterschiedlich sensibel) – ein **Bedürfnisprofil** kann helfen, die Ausprägung der eigenen Bedürfnisse besser zu kennen und zu verstehen; dadurch erhält man **Integrität** (insb. bei Konflikten auf Grund von Widerständen) und ist, wenn man diese "Hintergründe" auch darlegt, nachvollziehbar und glaubwürdig
- Bedeutet: **Bedürfnisprofil erstellen** und sich die Frage stellen "Welche Knöpfe sind durch die Veränderung oder durch die Ausübung meiner Rolle im Change Management bei mir selbst gedrückt"

(oben auf "Deutsch" wechseln)

<https://www.hendling.com/needs/>

# Eigene Bedürfnisse reflektieren



- Welche Bedürfnisse sind **besonders ausgeprägt**?
- Welche Strategien, Aktivitäten... wirken sich **positiv** auf meine Bedürfnisse aus? (insb. auf die stark ausgeprägten)
- Welche Köpfe sind **empfindlich** (= stark ausgeprägte Bedürfnisse)? **Was drückt diese Knöpfe?**

## Konkreter Ansatz, Schritt 2

### Die Change-Kommunikation & Strategie auf Bedürfnisse (der anderen) ausrichten

- Ziel: Alle Bedürfnis-Bereiche werden "**gleichberechtigt**" berührt
- Also: Alle drei Bereiche beachten, **nicht nur die eigenen Bedürfnisse**
- Alle Bedürfnisse zumindest auf der **Tonspur** "berühren", idealerweise Maßnahmen konkret darauf ausrichten

Es ist natürlich, wenn sich dieser Schritt **unnatürlich** anfühlt: Schließlich beschäftigt man sich hier mit etwas, das anderen wichtig sein könnte – einem selbst aber teilweise nicht wichtig ist.

Auch kann der Schritt schwer fallen, falls **eigene Knöpfe gedrückt** sind. In diesem Fall gelingt es schwerer, sich in die Bedürfnisse anderer Menschen hineinzudenken. Die Integritäts-Batterie ist evtl. bei einem selbst (noch) schwach/leer.

# Integritäts-Batterie



- Unsere Energie, um **gut durch den Tag zu kommen**
- Sobald Knöpfe gedrückt werden (durch Gedanken oder Erlebnisse) wird die Energie in der Batterie verwendet, um unsere **Integrität zu erhalten\***
- Die Batterie versorgt uns und andere mit der **Energie, intellektuelles Verständnis und Mitgefühl aufzubringen** – für uns selbst und andere
- Neigt sich die Batterie dem Ende zu, **verlieren** wir unsere Fähigkeit, Verständnis und Mitgefühl aufzubringen
- Ist die Batterie leer, sind wir **nicht mehr in der Lage**, andere zu verstehen, ihre Perspektive einzunehmen oder ihre Gefühle nachzuempfinden
- Sie wird u.a. aufgeladen, indem wir uns **mit unseren eigenen Knöpfen (Bedürfnissen) beschäftigen**
- Jede Methode der **Affirmation** lädt die Batterie wieder auf

\* Niemanden umzubringen

## Beispiel



"Mir ist wichtig, dass wir gemeinsam als **Team** zusammenarbeiten und auch **alle anderen Leute** mitnehmen. Dazu brauchen wir die entsprechende **Struktur und Organisation**. Wobei wir nicht vergessen dürfen, dass jeder seinen **individuellen Platz** hat, wo er den Job so machen kann, wie es **für ihn am besten passt**."

Diese Ambition fühlt sich womöglich wie die **Quadratur des Kreises** an. Doch selbst wenn man diese Bedürfnisse letztlich nicht gut erfüllen kann: Sie zu "sehen" und zu benennen ist ein Beitrag.