

Diplomarbeit

Change Management

Möglichkeiten der Kommunikation zur Reduzierung innerbetrieblicher Widerstände

von
Christina Janning

Erstauflage

Diplomica Verlag 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:
www.beck.de
ISBN 978 3 95820 068 5

Leseprobe

Textprobe:

Kapitel 3.2, Kommunikation:

Im Rahmen des anschließenden Hauptkapitels stehen die Bedeutung und der Einfluss der Kommunikation für Veränderungsprozesse im organisatorischen Umfeld im Fokus der Betrachtung. Um ein Verständnis für die dort aufgegriffenen Aspekte zu schaffen, werden in diesem Abschnitt die wichtigsten kommunikativen Faktoren beschrieben.

Dabei ist zunächst zu definieren, was sich unter dem Begriff 'Kommunikation' verstehen lässt. In der Literatur lassen sich zahlreiche inhaltliche und begriffliche Formulierungsansätze zur Kommunikation finden. Aus diesem Grund werden nachfolgend zwei Begriffsbestimmungen verschiedener Autoren näher betrachtet. KEMPE/KRAMER sowie GÜNTHER/SPERBER greifen den nachrichtentechnischen Aspekt auf und definieren Kommunikation als Austausch von Nachrichten. Im Rahmen des Change Managements ist diese Betrachtungsweise zu allgemein gefasst und wird von den Verfassern WATZLAWICK/BEAVIN/JACKSON präzisiert.

Kommunikation charakterisiert nach Auffassung der Autoren demnach nicht allein die Sprache, sondern jegliches Verhalten durch Gestik und Mimik. Eine Verdeutlichung dieses Sachverhaltes zeigt sich in der Darstellung des Axioms 'man kann nicht nicht kommunizieren'. Das Axiom betont damit auch, dass selbst Schweigen als Teil der Kommunikation anzusehen ist. Im Rahmen des Change Managements ist besonders die soziale Kommunikation sehr bedeutend. Sie basiert auf dem zwischenmenschlichen Austausch von Bedürfnissen, Erwartungen und Wünschen und verfolgt das Ziel, Gemeinsamkeiten zu schaffen, Erfahrungen zu teilen und Menschen zu integrieren. Der Austausch von verbalen sowie nonverbalen Informationen zwischen zwei Individuen lässt sich dabei am besten durch ein Sender-Empfänger-Verhältnis charakterisieren. Nach dem Sender-Empfänger-Modell werden in der Kommunikation Nachrichten von einem Sender zu einem Empfänger übertragen. Bei dieser Übertragung kann es zu Verfälschungen der Nachricht kommen, indem der Empfänger die Nachricht anders kodiert als vom Sender beabsichtigt. Durch die falsch interpretierte Nachricht des Empfängers kommt es somit zu Missverständnissen zwischen den Kommunikationspartnern. Dieses Phänomen kennt jeder einzelne bereits im alltäglichen Leben. In Dialogen zwischen zwei Lebenspartnern beispielsweise lassen sich auf diese Weise viele Debatten erklären. In Change-Managementprozessen führt dieses Phänomen oftmals auch zu Missverständnissen, die den Veränderungsprozess behindern können. Demnach sollte das Bewusstsein dafür geweckt werden, dass Führungskräfte verstärkt darauf achten, welche intendierte Botschaft sie versenden wollen. Eng mit diesem Aspekt verknüpft ist ebenso das zweite Axiom von Watzlawick. Es besagt, dass Menschen sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene kommunizieren. Auf der Sachebene wird der Inhalt der Nachricht gesendet, wohingegen auf der Beziehungsebene Emotionen übermittelt werden. Die Beziehungsebene stellt somit den sprichwörtlichen Ton dar, der die Musik macht. Das Verhältnis zwischen Sach- und Beziehungsebene beschreibt das 'Eisbergmodell'. Demnach ist die Sachebene, welche circa ein Siebtel der Kommunikation einnimmt, lediglich die Spitze des

Eisbergs. Die Beziehungsebene mit ihren Emotionen dagegen liegt unsichtbar unter der Wasseroberfläche und umfasst circa sechs Siebtel. Es unterstreicht die Notwendigkeit, den Veränderungsprozess ganzheitlich zu betrachten, indem von Führungskräften nicht nur die sachlichen Aspekte in der Kommunikation fokussiert werden, sondern dass besonders die Beziehungsebene in den Vordergrund geraten muss - die Menschen mit ihren Gefühlen, Einstellungen, Ängsten und Verhaltensnormen.

Es wird deutlich, dass die kommunikative Interaktion zwischen Individuen ein komplexes Gebilde darstellt. Insbesondere in Veränderungsprozesse birgt sie viele Gefahren und Chancen, sodass hier die Wichtigkeit deutlich wird, dass alle Beteiligten über die Kenntnis der genannten Inhalte verfügen, welche durch das Sender-Empfänger-Modell sowie die Axiome Watzlawiks verdeutlicht werden. Da in diesem Abschnitt die kommunikativen Faktoren nur für ein besseres Verständnis des Hauptkapitels angeführt werden, soll an dieser Stelle für weiterführende Inhalte auf die Fachliteratur verwiesen sein.