

Seminararbeit

Kommunikationspsychologischer Umgang mit Widerständen im Change Management

Eine theoretische Analyse zur Vorbereitung konstruktiver Mitarbeitergespräche zum Anstoss eines Veränderungsprozesses

eingereicht als Seminararbeit zum CAS Unternehmenspsychologie

Referentin:

Susanne Menzi

vorgelegt von:

Bruno Manighetti

Pfingstweidstrasse 98, 8005 Zürich

Tel.: 079 691 43 64

E-Mail: bruno.manighetti@bluewin.ch

Datum der Abgabe:

24. Februar 2017

Inhaltsverzeichnis

Abstract	3
Tabellenverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	4
Glossar	5
1 Einleitung	6
1.1 Phänomen / Relevanz.....	6
1.2 Ziele der Arbeit, zentrale Fragestellung und Abgrenzungen	6
1.3 Aufbau und Struktur der Arbeit	7
2 Theorie.....	8
2.1 Begriffsdefinitionen.....	8
2.1.1 Definition Change Management.....	8
2.1.2 Definition Widerstände	9
2.1.3 Definition Mitarbeitergespräch.....	9
2.1.4 Definition Kommunikationspsychologie	10
2.2 Grundlagen des Change Managements.....	11
2.2.1 Das 8-Stufen-Modell nach John P. Kotter	11
2.2.2 Kritische Würdigung des 8-Stufen Modells nach John P. Kotter	12
2.3 Widerstände im Change Management	12
2.3.1 Akzeptanzmatrix nach Niko Mohr	13
2.3.2 Kritische Würdigung der Akzeptanzmatrix nach Niko Mohr	15
2.4 Grundlagen des Mitarbeitergesprächs.....	15
2.4.1 Kompetenzen der Gesprächsführung.....	16
2.4.1.1 Sich interessieren	16
2.4.1.2 Aktives Zuhören.....	17
2.4.1.3 Nonverbale Kommunikation.....	17
2.4.1.4 Kritische Würdigung der Gesprächsführungskompetenzen.....	17
2.4.2 Gesprächsphasenkonzept nach Siegmund Saul.....	18

2.4.3	Kritische Würdigung des Gesprächskonzepts nach Siegm. Saul	20
2.5	Kommunikationspsychologie im Change Management	20
2.5.1	Kommunikationsmodelle nach Friedemann Schulz von Thun	21
2.5.1.1	Kommunikationsquadrat	21
2.5.1.2	Werte- und Entwicklungsquadrat	22
2.5.1.3	Situationsmodell	24
2.5.1.4	Kritische Würdigung der Kommunikationsmodelle	25
3	Auswertung	26
3.1	Change Management: Management und Leadership ausbalancieren	26
3.2	Widerstände der Mitarbeitenden im Gespräch ergründen	27
3.3	Mitarbeitergespräch zum Anstoss eines Veränderungsprozesses vorbereiten	28
3.4	Leitfaden zur Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs	28
3.4.1	Einleitung	29
3.4.2	Situationsmodell	29
3.4.3	Werte- und Entwicklungsquadrat mit Akzeptanzmatrix nach Niko Mohr	30
3.4.4	Kommunikationsquadrat mit Gesprächsphasenkonzept nach Siegm. Saul ..	31
4	Konklusion, Handlungsempfehlungen und Ausblick	32
4.1	Konklusion	32
4.1.1	Beantwortung der zentralen Fragestellung	32
4.1.2	Erkenntnisse für das Vorbereiten von Mitarbeitergesprächen zum Anstoss eines Veränderungsprozesses	33
4.2	Handlungsempfehlungen	34
4.3	Ausblick	34
5	Quellenverzeichnis	36
6	Anhang	38
	Eigenständigkeitserklärung	46

Abstract

Der ständige Wandel mit seinem daraus resultierenden Anpassungsdruck auf Unternehmen und Individuen ist in der heutigen Zeit eine allgemein anerkannte Tatsache. Die Mehrheit der Unternehmen reagiert auf diesen Umstand mit Veränderungsprozessen von unterschiedlicher Tragweite, wobei die erreichte Erfolgsquote auf ernüchternd tiefem Niveau verharrt. Eine mögliche Ursache dafür scheint die zunehmende Verunsicherung der Mitarbeitenden in den Unternehmen, die zu impliziten Widerständen führt. Diese sind von den Vorgesetzten im Vorfeld eines Veränderungsprozesses nicht oder nur sehr schwer zu erkennen. Ein persönliches Mitarbeitergespräch kann hier Abhilfe schaffen. Die gewissenhafte Vorbereitung eines solchen Mitarbeitergesprächs zum Anstoss eines Veränderungsprozesses kann unter Berücksichtigung der kommunikationspsychologischen Erkenntnisse ein wichtiges Werkzeug dabei sein, die Ursachen dieser Widerstände explizit anzusprechen.

Um die zentrale Fragestellung im Rahmen dieser Seminararbeit beantworten zu können, musste eine konsequente Abgrenzung der zu berücksichtigenden Literatur vorgenommen werden. Nach einer konsistenten Begriffsklärung der ausgewählten Ansätze, Konzepte und Modelle wurden diese zusammengefügt und die gegenseitige Beeinflussung der unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen aufgezeigt. Ausserdem wurden sie einer kritischen Würdigung unterzogen.

Im Zuge dieser Zusammenführung und kritischen Würdigung wurde eine bemerkenswerte Passgenauigkeit und Stringenz der einzelnen Modelle erkannt. Der resultierende Gesprächsleitfaden stellt ein solides Fundament zur Gesprächsvorbereitung dar. Die aufgewendeten Ressourcen und die gezeigte Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden werden im weiteren Veränderungsprozess zu deutlich verbesserten Resultaten beitragen. Auch kann der Leitfaden mit geringem Aufwand für andersartige Gesprächsanlässe verwendet werden.

Weitere empirische Arbeiten mit dem Ziel, die Wirksamkeit von Mitarbeitergesprächen nachzuweisen, könnten nicht nur den Stellenwert der Vorbereitung solcher formaler Gespräche erhöhen, sondern auch zur vertieften Anerkennung der Kommunikationspsychologie generell beitragen.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Das 8-Stufen-Modell nach John P. Kotter
Tabelle 2	Aktive und passive Symptome der Mitarbeitenden für Widerstand
Tabelle 3	Grosse und kleine Mitarbeitergespräche
Tabelle 4	Gesprächsphasenkonzept Delegationsgespräch

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Akzeptanzmatrix nach Niko Mohr
Abbildung 2	Kommunikationsquadrat als Analyse-Quadrat mit Werte-Aura
Abbildung 3	Werte- und Entwicklungsquadrat Tapferkeit & Besonnenheit
Abbildung 4	Werte- und Entwicklungsquadrat Management & Leadership
Abbildung 5	Zusammenspiel des Werte- und Entwicklungsquadrats mit der Akzeptanzmatrix
Abbildung 6	Gesprächsphasenkonzept im Rahmen des Nachrichtenquadrats abgebildet

Glossar

authentisch	echt, dem eigenen Wesen entsprechend
bottom-up	Wirkrichtung in Prozessen von unten nach oben, hier von Mitarbeitenden Richtung Top-Management
Leadership	Führung, Gesamtheit der Führungsqualitäten
Metakommunikation	Kommunikation über Kommunikation. Gemeinsame Reflektion des Miteinander-Redens.
Modell des Inneren Teams	Ein Modell nach Schulz von Thun, das die gemischten Gedanken und Gefühle in seinem Wesen greifbar und veränderbar macht.
stimmig	Ein Ausdruck, der in der Kommunikationspsychologie verwendet wird, um zwei Blickrichtungen gleichzeitig zu berücksichtigen: In Übereinstimmung mit sich selbst, und der Situation, in der sich das eigene Selbst befindet, angemessen.
Teufelskreis-Modell	Ein Modell nach Schulz von Thun, das sich aufschaukelnde Beziehungsdynamiken sichtbar macht, um sie zu unterbrechen und zu klären.
top-down	Gegensatz zu bottom-up. Wirkrichtung in Prozessen von oben nach unten, hier vom Top-Management zu den Mitarbeitenden
Tugend	positive Eigenschaft, vorbildliche Haltung