

## **Kommunikation in Veränderungsprozessen: Macht und Ohnmacht des Beraters**

(Susanne Sachtleber, Berlin)

### **Einführung**

Die kommunikativen Aspekte von Veränderungsprozessen und die unterschiedlichen Rollen des Beraters sind Thema dieses Beitrags. Das linguistische Referenzsystem für dieses Thema, das vor allem auch sozial-psychologische Aspekte sowie Aspekte der Organisationsentwicklung vereint, ist die funktional-pragmatische Kommunikationsanalyse.

Zur Einordnung möchte ich zunächst Konrad Ehlich zitieren: „Die Analyse sprachlichen Handelns in der Gesellschaft, die die Vermittlung von Sprache und Gesellschaft zu rekonstruieren trachtet, konkretisiert sich ... als Analyse von Kommunikation in Institutionen. Dies bedeutet einerseits, die Herausbildung sprachlicher Handlungsmuster in spezifischen gesellschaftlichen Formationen zu untersuchen, wie andererseits ihre Adaptierung im Zusammenhang mit der Umwandlung gesellschaftlicher Prozesse an neue Zwecke.“ (Ehlich 1991, 136f).

Mitte der 70er Jahre entstehen die ersten Untersuchungen zur Wirtschaftslinguistik bzw. zur Unternehmenskommunikation: „Eine theoretische Erfassung der Zusammenhänge zwischen Arbeit, verbaler Interaktion und Organisation hat gerade erst begonnen – die Organisations- oder Betriebslinguistik ist eine junge Disziplin. Im Rahmen empirischer Interaktionsforschung mag der Institutionsbegriff in einem gewissen Sinn als Oberbegriff angesehen werden.“ (Müller 2006, 17) Dabei wird die „organisationale“ Kommunikation als „horizontale“ und „vertikale“ Kommunikation unterschieden: „Die vertikale Kommunikation umfasst Gespräche zwischen Vorgesetzten und Angestellten. Als horizontale organisationale Kommunikation sind das Gespräch zwischen Arbeitern, zwischen Lehrern ..., zwischen Bediensteten... anzusehen.“ (ebda.). Der Gegenstand dieses Beitrags geht über den bei Müller beschriebenen Rahmen hinaus, da er einen systemexternen Interaktionspartner, den Berater,

und dessen Einfluss auf die Institution „Unternehmen“ zum Thema hat. Die Untersuchung ist aus der Notwendigkeit der praktischen Arbeit entstanden, die die Klärung der Rolle und der Einflussnahme des Beraters auf das System „Unternehmen“ im Rahmen eines Veränderungsprozesses erfordert. Die linguistische Analyse sprachlicher Handlungsmuster ist dabei eine Methode, diese Klärung zu erarbeiten, setzt allerdings die genaue Beschreibung der unterschiedlichen Beraterrollen und die Interaktionen dieses systemexternen Partners mit Mitgliedern des Systems (Führungskräfte, Mitarbeiter) voraus.

### **Die Institution „Unternehmen“ und die Rolle von Beratern in Veränderungsprozessen**

Veränderungsprozesse sind in den letzten 10 Jahren zum Alltag in Unternehmen und Organisationen geworden – in Form von Firmen-Akquisitionen oder Fusionen, Ausgliederungen von Unternehmensteilen, internen Neu- oder Reorganisationen. Die Erfolgsstatistik für diese Prozesse ist bestürzend: nach der MoC Studie des ILOI-Instituts in München (1999) geht man davon aus, dass in vier von zehn Veränderungsprojekten nicht einmal 60% der ursprünglich gesetzten Projektziele erreicht wurden. Dieser Umstand hat vielfältige Gründe. „Zentrales Ergebnis der MoC-Studie ist, dass Veränderungsprozesse nicht an sachlich-fachlichen Barrieren aus dem betriebswirtschaftlichen und technisch-organisatorischen Bereich scheitern, sondern dass es vor allem Probleme im Bereich der Unternehmenskultur sind, die zum Scheitern führen“. (MoC-Studie, 1999, 4).

In diesem Beitrag soll die Rolle des externen Beraters reflektiert und die unterschiedlichen Funktionen, die Berater in Veränderungsprozessen haben können, dargestellt und die Chancen und Risiken beschrieben werden, die mit dieser Rolle verknüpft sind, sowie die Fragestellungen skizziert werden, die die angewandte Linguistik in diesem Zusammenhang bearbeiten könnte.

### **Struktur und Ebenen der Institution „Unternehmen“**

Um zu verdeutlichen, aus welchen Elementen die Struktur der Institution „Unternehmen“ besteht und wo Veränderungsprozesse angesiedelt sein können, wird in Abbildung 1 das Modell der „Strategischen Architektur der Unternehmensführung“ herangezogen (angelehnt an Bamberger / Wrona 2004; ILOI 1999).

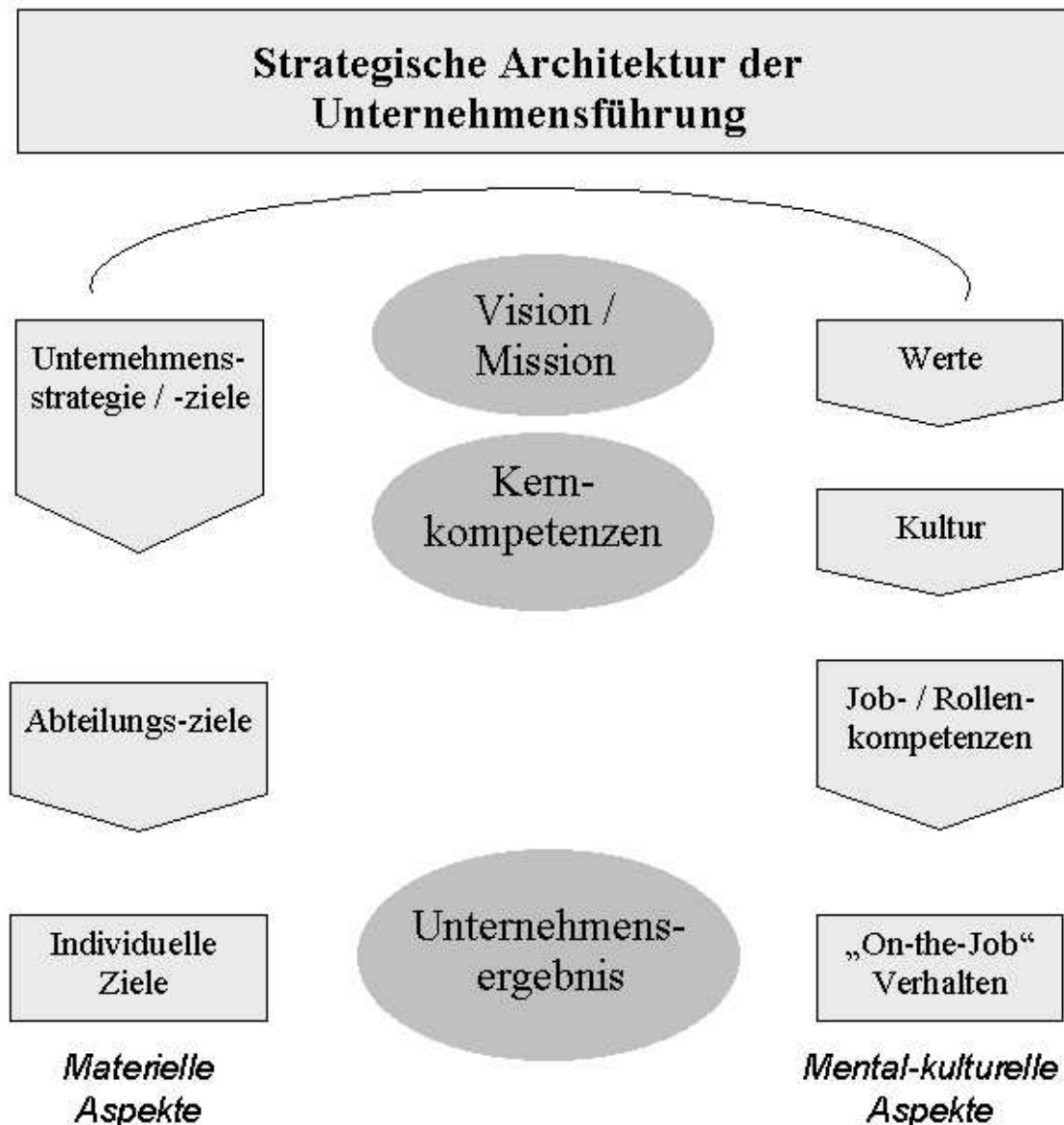


Abbildung 1

Ausgehend von einer Vision oder Mission – verstanden als erwünschter und angestrebter Zustand innerhalb eines bestimmten Zeitraums – werden die materiellen und die mental-kulturellen Aspekte eines Unternehmens in dieser Abbildung separat dargestellt. Auf der linken Seite werden die strategischen Ziele für das Unternehmen insgesamt sowie für die einzelnen Bereiche und Ebenen bis hin zur Mitarbeiterebene definiert. Die rechte Seite dieser Grafik beschreibt die Art und Weise, wie in der Institution gehandelt werden sollte, welches Selbstverständnis über die definierten Ziele hinaus die Institution prägt, auf welche Werte sie baut bzw. welche Kultur sie lebt. Beide Aspekte

fließen in die Kernkompetenzen eines Unternehmens ein, die im Idealfall das qualitative Unterscheidungskriterium im Vergleich zu anderen Unternehmen darstellen.

Bezogen auf die Untersuchung von Veränderungsprozessen ist vor allem die rechte Seite der Architektur entscheidend, in der die mental-kulturellen Aspekte dargestellt sind, die, systemisch betrachtet, die materiellen Aspekte determinieren.

### **„Fachberater“ und „Prozessberater“: systemexterne Partner mit unterschiedlichen Rollen**

Unternehmen beauftragen in ihrer Verantwortung für die Veränderung im Unternehmen unter Umständen Fachberater, die dem Unternehmen entweder als Experten Fachwissen auf der materiellen Ebene zur Verfügung stellen, eventuell auch Fachfunktionen temporär übernehmen können. Gleichzeitig oder zeitlich versetzt nutzen Unternehmen auch Prozessberater, die einerseits ihr Prozesswissen einbringen – und in diesem Sinne auch Experten sind – andererseits als Coach für die verantwortlichen Führungskräfte in diesen Prozessen fungieren oder zusätzlich auch die Rolle von Change-Agents bei der Umsetzung der Prozesse auf Mitarbeiterebene übernehmen.

Zunächst soll erläutert werden, wie die unterschiedlichen Berater-Rollen zu verstehen sind. Othmar Sutrich stellt die zwei Arten von Beratern, die Unternehmen in Veränderungsprozessen begleiten, in folgender Weise gegenüber: Management-Consultants oder Fachberater beschreibt er als „sachlich fokussierte Expertenberater, als die Macher und Wissener“ gegenüber den „beziehungs- und menschenorientierten Prozessberatern und Umsetzern“ (Sutrich 2003, 56). Die Fachberater haben zumeist eine betriebswirtschaftliche oder technische Ausbildung, die Prozessberater eine geistes- bzw. sozialwissenschaftliche.

Wenn im weiteren die Rolle von Beratern erörtert wird, liegt das Verständnis des Prozessberaters zu Grunde, der, nach Bernd Schmid „sich nicht vorrangig als derjenige versteht, der eine bessere Sichtweise, einen besseren Fachjargon, bessere Organisationsprinzipien oder bessere Strategien anbietet.“ (1989, 8). Schmid wählt als bewusste Beraterhaltung den systemischen Ansatz: „Der systemische Ansatz verbindet sich mit dem ausdrücklichen Bewusstsein, dass Geschehnisse, Erlebens- und Verhaltensweisen in menschlichen Systemen nicht isoliert, sondern mit verschiedenen anderen Geschehnissen, Erlebens- und Verhaltensweisen als vernetzt betrachtet wird.“ (1989, 7) Der begleitende Prozessberater handelt aus der Haltung des „absichtsarmen Engagements für

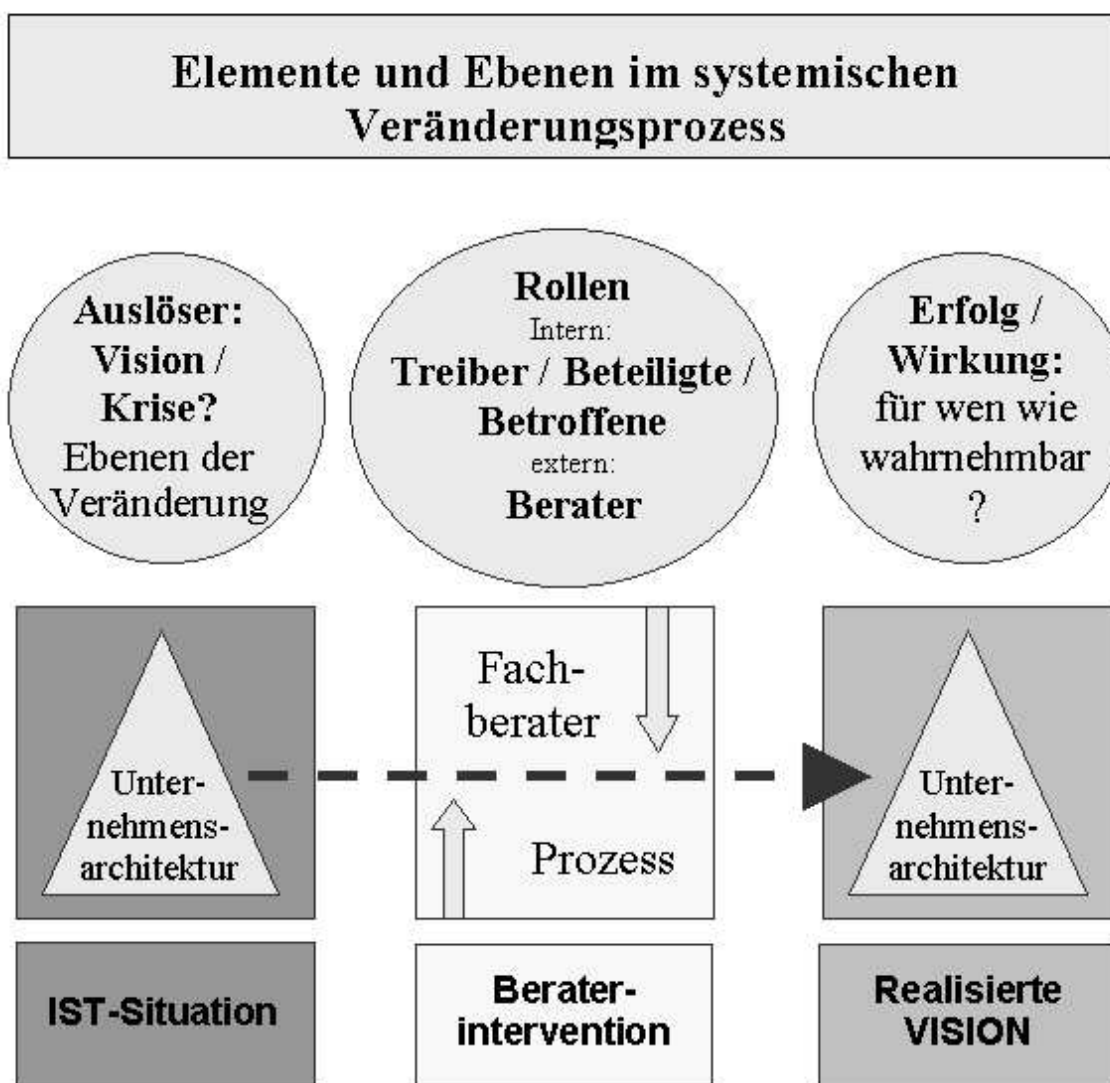
das Klientensystem“, wie Bernd Schmid (1989, 9) dies beschreibt. Der „Prozessberater geht davon aus, dass Sachwissen in der Organisation meist mehr als ausreichend vorhanden ist. Was fehlt, ist das Umsetzungswissen, das Prozess-Know-how und die Gefühlslogik für die Umsetzung“ (1989, 8-9).

Nach Othmar Sutrich ist Wissen „erst echtes Wissen, wenn es organisational relevant angewandt wird“ (2003, 61) – d.h. zuallererst erfolgreich kommuniziert worden ist. Das wichtigste Instrument neben dem vorgelebten Verhalten, um Veränderungen in einem System zu bewirken, ist somit die Kommunikation der angestrebten Veränderung. Die Frage ist, welche Funktion ein Berater als Externer bezogen auf das System „Unternehmen“ dabei haben kann – und welche Grenzen aus systemischer Sicht berücksichtigt werden müssen, damit nicht das Agieren des Beraters das Scheitern des Veränderungsprozesses verursacht. Bevor die Funktionen, Rollen und wahrnehmbaren Wirkungen der Kommunikation in Veränderungsprozessen ausführlich erörtert werden, soll das hier zugrunde gelegte Verständnis von Veränderungsprozessen beschrieben werden.

### Das Verständnis von systemischen Veränderungsprozessen

In der weiteren Betrachtung werden solche Veränderungsprozesse herangezogen, die Bernhard Janta „**Organizational Transformation**“ nennt (2000, 202). Diese werden, wie oben beschrieben, verursacht durch Firmen-Akquisitionen oder Fusionen, Ausgliederungen von Unternehmensteilen, internen Neu- oder Reorganisationen. Sie verursachen „einschneidende Veränderungen im Organisationsgefüge (eines Unternehmens) und stellen Struktur, Strategie und Kultur der Organisation in Bezug zu einer Vision.“ (2000, 202) Ganz entscheidend für die Steuerung und die Wahrnehmung eines solchen Veränderungsprozesses ist die Frage nach seinem Auslöser: Wird die Veränderung durch einen visionsgetriebenen Erkenntnisprozess innerhalb des Unternehmens ausgelöst, der zu pro-aktivem, präventivem, geplantem Handeln führt, oder ist sie eine spontane Reaktion auf eine Veränderung aus der Umwelt, die zu verändertem Handeln innerhalb der Organisation zwingt, reaktiv ist und eine nur noch teilweise steuerbare Eigendynamik entwickelt? Im Weiteren ist die Frage zu stellen, wer in einem solchen Prozess innerhalb der Institution „Unternehmen“ jeweils Treiber, Beteiligter oder Betroffener ist – oder sich als solcher sieht. Daraus ergibt sich dann auch die Einschätzung, ob ein solcher Prozess von den unterschiedlichen Gruppen – die unabhängig von den Linienhierarchien zu sehen sind – als gesteuerter, auf eine Vision hin ausgerichteter Prozess wahrgenommen wird, oder als Krise.

Hier sollen die von der Unternehmensleitung ausgelösten, visionsgetriebenen Prozesse betrachtet werden, die auf der Ebene der Treiber und eventuell auch auf der Ebene der Beteiligten als gesteuerte und gestaltbare Prozesse gesehen werden, auf der Ebene der Betroffenen – vor allem der Mitarbeiter - jedoch als Krise, die Widerstand und Ängste auslösen. Dass ein solcher Prozess ursprünglich fast immer Auslöser in der Umwelt hat, versteht sich von selbst. Der entscheidende Punkt ist, ob das Unternehmen aktiv handelt, ausgehend von der aktuellen Unternehmenssituation eine Vision formuliert und den Handlungsbedarf als Veränderungsprozess beschreibt. In Abbildung 2 sind der Veränderungsprozess (IST-Situation, Beraterintervention, Realisierte Vision) sowie die internen und externen Einflussgrößen (Auslöser und Handlungsrollen) dargestellt.



(von ILOI entworfen, von S. Sachtleber adaptiert und weiterentwickelt)

Abbildung 2

Die Pyramide der IST-Situation vereint die beiden Aspekte der Strategischen Architektur der Unternehmensführung. Die Veränderung – in Form des Auslösers – hat Einfluss sowohl auf die materiellen wie auf die mental-kulturellen Aspekte des Unternehmens. Der Veränderungsprozess wird auf der materiellen Seite aufgesetzt, beginnend mit der Strategie, der Anpassung der Strukturen und der Prozesse der Organisation, hin zur Entwicklung der Fähigkeiten der Mitarbeiter, die diese brauchen werden, um die Strategie umsetzen zu können. Die Ebene des Verhaltens bzw. der Handlungsmuster

innerhalb eines Unternehmens sind allerdings nachhaltig nur zu beeinflussen, wenn auch die gelebten Werte des Unternehmens zum Thema gemacht werden, also letztlich die Unternehmensidentität vor und nach der Veränderung reflektiert wird.

Das Feld Beraterintervention fokussiert die unterschiedlichen Rollen der Berater im Rahmen des Veränderungsprozesses.

Die Fachberater bearbeiten den Veränderungsprozess von der strategischen Seite, d.h. von den Strukturen und Prozessen her und empfehlen oder führen Trainings durch, um die zukünftig notwendigen Fähigkeiten der Mitarbeiter zu entwickeln. Veränderungsprozesse werden dabei häufig wie Projekte betrachtet, so geplant und gesteuert. Die Projektebene deckt allerdings nur die kognitiven oder materiellen Aspekte der zu verändernden Kriterien ab. Die emotionalen und psychodynamischen Kriterien können durch sie nicht erfasst werden. Die Prozessberater sollten nicht mit ihrer Arbeit beginnen, bevor die Strategie – im Idealfall auf der Basis einer Vision im Sinne eines erwünschten Zielzustandes – im Unternehmen erarbeitet wurde, eventuell haben sie einen aktiven Part in diesem Prozess.

Im Feld Realisierte Vision wird der erwünschte Zielzustand dargestellt, der auch die Ebene der Unternehmenswerte umfasst. Um diese Ebene nach der Umsetzung der Veränderung beschreiben zu können, müssen zu Beginn des Prozesses wahrnehmbare Kriterien definiert werden. In einem solchen Prozess, der auch Wertetransformationsprozess genannt wird (ILOI 1997), werden die Führungskräfte von Prozessberatern unterstützt.

### **Die Rollen und Aufgaben des Beraters in einem systemischen Veränderungsprozess**

Die Berater beginnen ihre Arbeit in der Kommunikation mit den für die Vision und Strategie sowie für die Unternehmenswerte verantwortlichen Personen im Unternehmen, d.h. den Geschäftsführern bzw. Vorständen. Da in diesem Ansatz die systemische Perspektive gewählt wurde, wird das gesamte System Unternehmen und alle darin handelnden Personen betrachtet, überprüft, gegebenenfalls in die Veränderung mit einbezogen, um eine „organizational transformation“ zu erreichen. Die Geschäftsführer bzw. Vorstände haben einerseits das alte System geprägt, sind andererseits diejenigen, die die Veränderung zu einem neuen System verursachen und verantworten. Sie sind Prozesssteuernde und Teil des Systems zugleich – auch bezogen auf die zu transformierenden, bisher gelebten Werte und Handlungsmuster (vgl. dazu Spranz-Fogasy 2002, 223-226). Hinzu kommt der Aspekt der Abhängigkeitsbeziehung zwischen Unternehmensleitung und Berater, wenn man die Tatsache betrachtet, dass die Unternehmensleitung



meist auch Auftraggeber des Beraters ist (nur in seltenen Fällen übernimmt diese Funktion ein Aufsichtsrat oder ein anderes Gremium). Diese komplexe Interessenskonstellation stellt an den Berater besondere Anforderungen bezogen auf die Rollenklarheit in der Auftragsklärung, seine möglichen Aufgaben im Prozess sowie die zu vereinbarenden Ergebnisse:

<b>Aufgaben und Rollen des Prozessberaters im Veränderungsprozess</b>	
<b>Berateraufgaben</b>	<b>Beraterrollen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Prozessdesign bzw. –begleitung</li> <li>➤ Begleitung der Führungskräfte im Prozess</li> <li>➤ Umsetzungsunterstützung in der Veränderung</li> <li>➤ System-Review</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>= <i>Facilitator</i></li> <li>= <i>Coach</i></li> <li>= <i>Change Agent</i></li> <li>= <i>Consultant</i></li> </ul>

Abbildung 3

Zunächst besteht die Aufgabe des Prozessberaters darin, die Führungskräfte des Unternehmens dabei zu unterstützen, „Wissen organisational relevant“ zu machen, das heißt, in die Organisation zu tragen. In diesem Fall begleitet der

Prozessberater die Führungskräfte durch präzise Wahrnehmung und Spiegelung von Werten, Verhalten und Strukturen in der aktuellen Situation, projiziert die Auswirkungen einer eventuell veränderten Unternehmensrealität und gibt den Führungskräften die Möglichkeit, das gesamte System Unternehmen in der Veränderung zu begreifen. In dieser Phase agiert der Berater als Facilitator, der mit seinem Expertenwissen über Veränderung den unternehmensinternen Prozess begleitet, teilweise auch steuert. Er kann darüber hinaus die Rolle des Coachs für das Führungskräfte-Team sowie für einzelne Führungskräfte individuell übernehmen. Der Prozessberater kann in der Phase der Implementierung auch die Aufgabe erhalten, die definierten Veränderungen im Bereich der Werte, der Einstellungen und des Verhaltens von Mitarbeitern zu bewirken. Diese Rolle wird als Change-Agent bezeichnet. Change-Agents tragen die Information über die Veränderung im Rahmen von Veranstaltungen in das Unternehmen, geben in Workshops oder Seminaren einerseits fachliches Wissen über den Projektverlauf und die Instrumente von Veränderungsprozessen weiter und arbeiten auf mental-kultureller und verhaltensbezogener Ebene mit den Mitarbeitern.

Die Verantwortung für die Veränderungen im Unternehmen und die Konsequenzen daraus tragen allerdings die Führungskräfte. Je nach Unternehmensebene, auf der sie in ihrer Linienfunktion Verantwortung tragen, beginnen sie mit der Formulierung der Vision, definieren die Strategie und verändern die existierenden Strukturen und Prozesse, d.h. sie sind zunächst im materiellen Bereich der Veränderung aktiv. Da sie gleichzeitig Teil des Systems sind, ist es für sie schwierig, selbst die existierende Identität und die gelebten Werte zu hinterfragen. Hier setzt eine der wichtigsten Funktionen des Prozessberaters ein – die, auf Grund des oben beschriebenen Beziehungsgeflechts, nur bei hoher Akzeptanz des Beraters durch die Führungskräfte und deren Souveränität tatsächlich wirksam werden kann: das Hinterfragen der Rolle und Verantwortung der Führungskräfte für den IST-Zustand, ohne Schuldzuweisung und Problemorientierung durch den Berater, sondern auf lösungsorientierte Weise, die die Bereitschaft der Führungskräfte für die Gestaltung der Veränderung erhält bzw. fördert. Der Berater betrachtet das existierende System kritisch und macht seine Einsichten den Führungskräften transparent. Ohne diesen Teil des Prozesses, in dem der Berater über die Rolle des Facilitators oder Coachs hinausgeht, ist eine tatsächliche Bestandsaufnahme und Visionsformulierung nicht möglich. Damit begibt sich der Berater auf eine neue Ebene in der Beziehung mit den zu beratenden Führungskräften. Er verlässt das konventionelle Beziehungssystem und damit die darin geltenden ritualisierten Regeln. Er läuft Gefahr, dafür sanktioniert zu werden, wenn über diese Art und Ebene der Beraterintervention nicht zu Beginn des Prozesses Klarheit geschaffen wurde. Diese Rolle des Prozessberaters, in der

er das System kritisch betrachtet, soll in Abgrenzung zu den anderen Rollen mit dem umfassenden Begriff des Consultant bezeichnet werden.

Eine Veränderung zum erwünschten Verhalten von Mitarbeitern kann nicht glaubhaft von der Unternehmensleitung gefordert und stringent umgesetzt werden, wenn nicht die visionsabhängigen Werte, die die Veränderung treiben sollen, von der Unternehmensleitung gelebt und von den Mitarbeitern überprüft werden können. Diese Notwendigkeit kann auch zu deutlichen Veränderungen im Verhalten der Unternehmensleitung und Führungskräfte führen – bis hin zum Austausch von Führungskräften. Die Aufgabe der System-Review kann deshalb nur von einem System-Externen wahrgenommen werden, und zwar von einem Prozessberater in der Rolle des Consultant.

Exemplarisch für Veränderungen wie sie vielfach in deutschen Unternehmen in den 90er Jahren statt gefunden haben, sollen folgende Ausgangs- und Zielwerte in Veränderungsprozessen in Abbildung 4 gegenübergestellt werden:

**Veränderungsprozess:  
Beispiel: Unternehmenswerte  
„ALT“ und „NEU“**

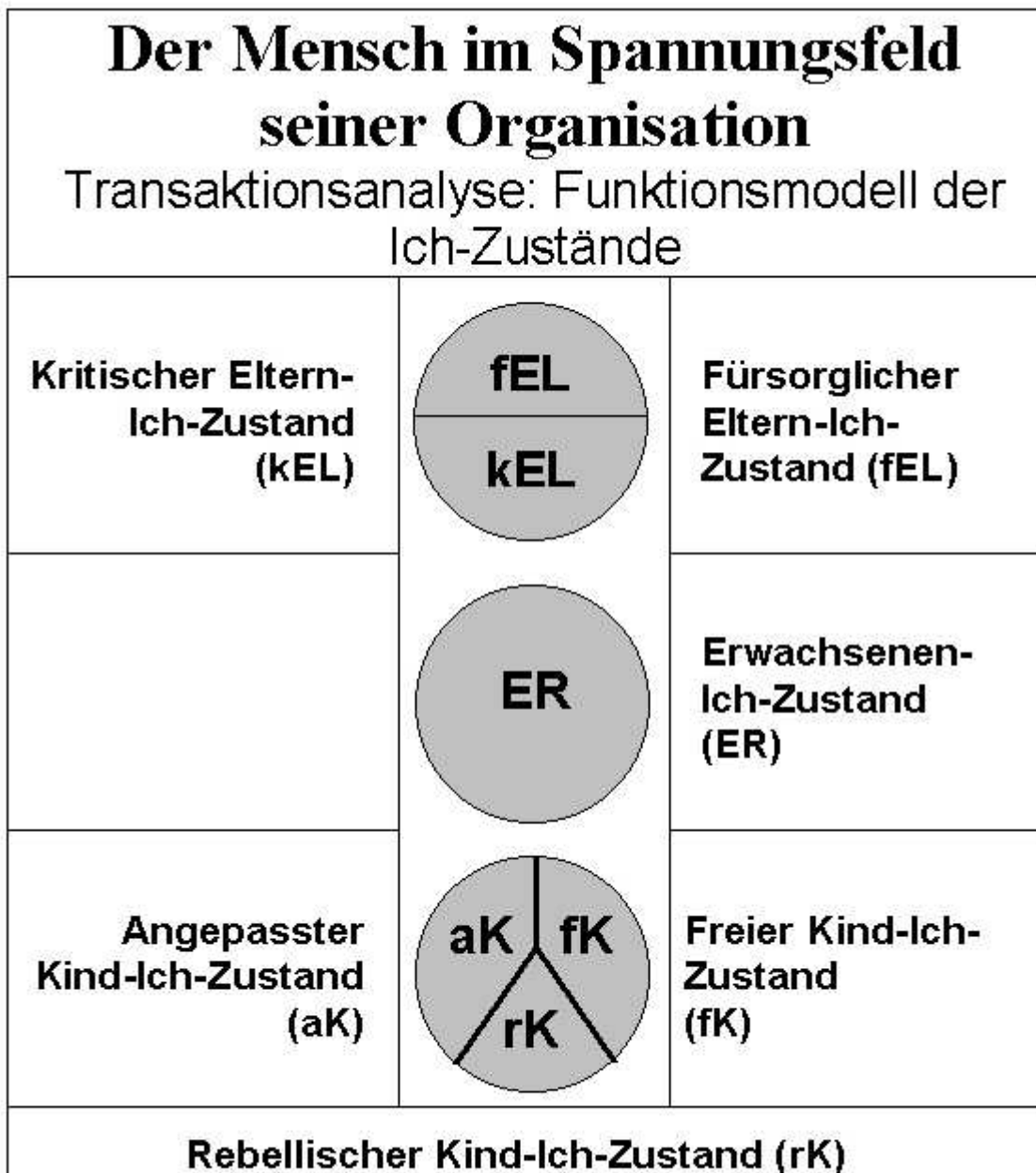
<b>ALT</b>	<b>NEU</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fachlich-technische Orientierung als Selbstverständnis von Unternehmen und Mitarbeitern</li> <li>● Produktbezogenheit</li> <li>● Qualitätsanspruch</li> <li>● Planbarkeit von Prozessen und Entwicklungen</li> <li>● Verlässlichkeit und Beständigkeit bei Personen und deren Verhalten</li> <li>● Beschäftigungssicherheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>‣ Marktorientierung</li> <li>‣ Kundenbezogenheit</li> <li>‣ Schnelligkeit</li> <li>‣ Lernende Organisation</li> <li>‣ Funktionalität und Flexibilität bezogen auf verantwortliche Personen und Aufgaben</li> <li>‣ Ungesicherte Perspektive</li> </ul>

*Abbildung 4*

## **Kommunikation im Veränderungsprozess: Transaktionen zwischen dem Prozessberater und den unterschiedlichen Rollen im Unternehmen**

Eric Berne (1964) nennt „all jene Formen des Miteinanders, die wir durch unser Sprechen gestalten, also unsere Kommunikation, aber auch alle sonstigen Begegnungsmöglichkeiten zwischen Personen, also unsere Interaktion, kurz alle sichtbaren Zeichen sozialen Austauschs Transaktionen (Hagehülsemann 1998, 52). Zum Ausgangspunkt von Beschreibung und Identifikation von Kommunikation und Interaktion nutzt die Transaktionsanalyse bevorzugt das Funktionsmodell der „Ich-Zustände“. Dabei geht sie davon aus, dass der inhaltliche Austausch von spezifischen Haltungen der Beteiligten (den Ich-Zuständen) bestimmt wird und diese letztendlich den Erfolg oder Misserfolg einer Botschaft ausmachen.“ (ebda.)

In Abbildung 5 sind die unterschiedlichen Rollen bzw. Ich-Zustände sowie ihre konstruktiven bzw. destruktiven Wirkungen in der Interaktion beschrieben: das ELTERN-ICH, kritisch bzw. fürsorglich, das ERWACHSENEN-ICH, das KIND-ICH, angepasst, rebellisch oder frei. Es ist wichtig zu konstatieren, dass jeder Mensch, unabhängig von seiner Funktion, alle drei Rollen in sich trägt und verkörpert – und mindestens eine davon jeweils in einer spezifischen Transaktion abhängig von der Haltung, die er einnimmt und dem Umfeld, auf das er reagiert, auswählt.



Ute und Heinrich Hagehülsmann/Paderborn 1998

Abbildung 5

Bezieht man die Definitionen dieser „Ich-Zustände“ auf die Institution Unternehmen in einem Veränderungsprozess sowie auf einen systemexternen Prozessberater, kann man aus den Aufgaben und Verantwortlichkeiten der einzelnen Rollen Zuordnungen für stärkere oder schwächere Ausprägungen der einzelnen „Zustände“ in der Beraterrolle und den Handlungsrollen im

Unternehmen ableiten: Der Prozessberater nimmt per definitionem die Rolle des „Erwachsenen-Ich“ ein: beobachtend, analysierend, nicht wertend. Von der Führungskraft wird eine Orientierungs- und normierende Haltung und Handlungsweise erwartet, also eine gewisse Tendenz zum „Eltern-Ich“. Die Mitarbeiter sind, hierarchisch betrachtet, als „Abhängige“ vor allem in der Rolle des „Kind-Ich“, da zu Beginn ein Szenario gewählt wurde, in dem sie die Rolle der Betroffenen haben, die die Veränderung als Krise wahrnehmen. Sie können allerdings je nach Funktion, Aufgabe und Selbstverständnis auch alle anderen Rollen einnehmen.

Aufschlussreich ist es, die unterschiedlichen Haltungen und Inhalte der Kommunikation in der Inter- oder Transaktion zu beschreiben.

„Transaktionen können einfach sein, indem sie nur je einen Ich-Zustand beim Sender und Empfänger berühren“ (Hagehülsemann 1998, 53). In diesen Fällen stimmt der Inhalt der Botschaft mit der Haltung der Personen überein, wie im folgenden Beispiel einer komplementären Interaktion (Abbildung 6): der Berater ist in der Rolle des Facilitators, also des Prozess-Experten, desjenigen, der Wahrnehmungen spiegelt, die Führungskraft, z.B. der Geschäftsführer, ist in der Rolle des Treibers für den Veränderungsprozess. Beide sind im Zustand des „Erwachsenen-Ich“. Sie sind nicht Beteiligte oder Betroffene des Prozesses, sondern ermöglichen oder steuern diesen. Haltung und Inhalt stimmen überein.

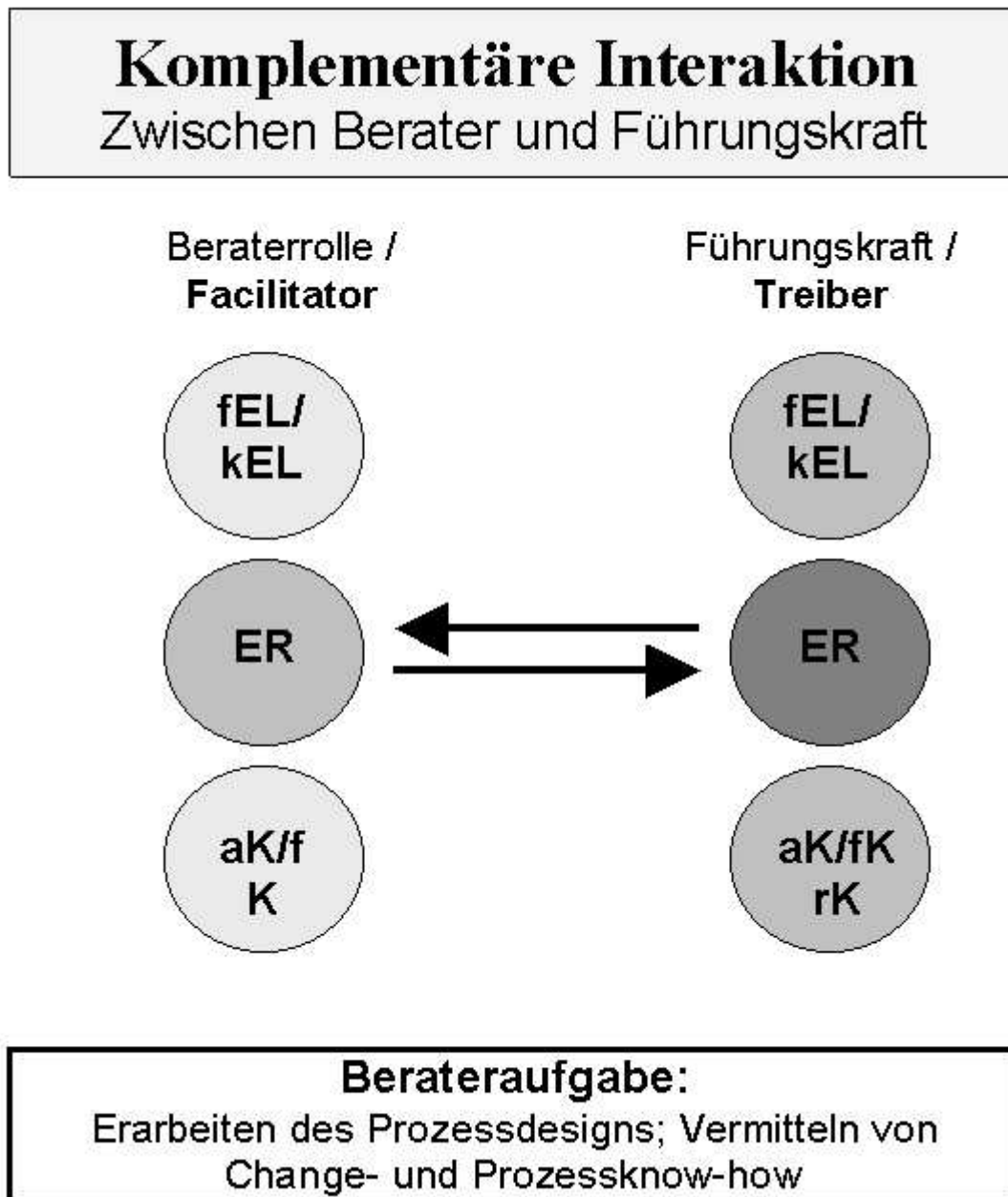


Abbildung 6

Die Konstellation einer gekreuzten Interaktion beschreibt Hagehülsemann so: "Transaktionen können auch komplexer sein und jeweils mehrere Ich-Zustände der Beteiligten berühren. In der Regel wird eine Transaktion aus einem (oder zwei) bestimmten Ich-Zuständen heraus gesendet und zielt darauf ab, in einem (oder zwei) bestimmten Ich-Zuständen der anderen Person empfangen zu werden." ... „Von einer gekreuzten Transaktion sprechen wir

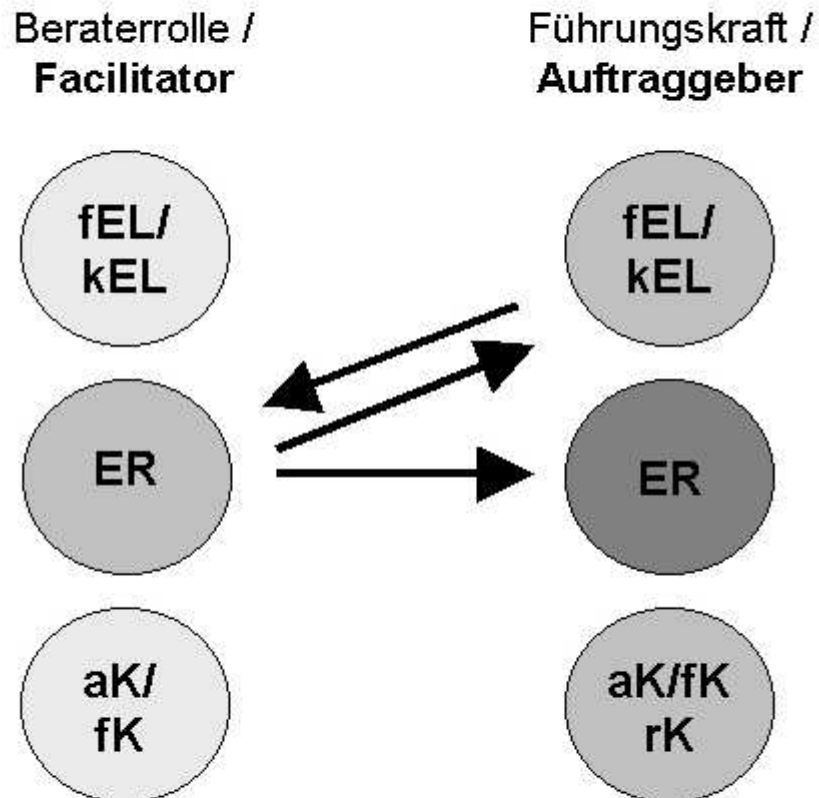


dann, wenn der Kommunikationspartner nicht aus demselben Ich-Zustand antwortet, in dem er angesprochen wird.“ (Hagehülsemann 1998, 53-55). In den folgenden drei Beispielen werden solche gekreuzten Interaktionen mit dem Berater als externem Interaktionspartner und einer Führungskraft oder einem Mitarbeiter als systeminternen Interaktionspartner beschrieben.

Abbildung 7: Beispiel 1 für eine gekreuzte Interaktion: Die Grafik zeigt den Berater in der Rolle des Facilitators, die Führungskraft in der Rolle des Auftraggebers, d.h. es entsteht eine gekreuzte Interaktion, wenn der Auftraggeber im Zustand des kritischen oder normierenden „Eltern-Ich“ mit dem Berater kommuniziert, der in der Rolle des „Erwachsenen-Ich“ bleibt. Da er auch Beteiligter ist (er möchte den Prozess-Auftrag oder will ihn behalten), könnte er ebenfalls in den Zustand des „Eltern-Ich“ gehen, was zum Konflikt führen könnte, oder, als Betroffener, den Zustand des „Kind-Ich“ annehmen, was ihn in seiner Position schwächen würde.

## Beispiel 1: Gekreuzte Interaktion

Zwischen Berater und Führungskraft



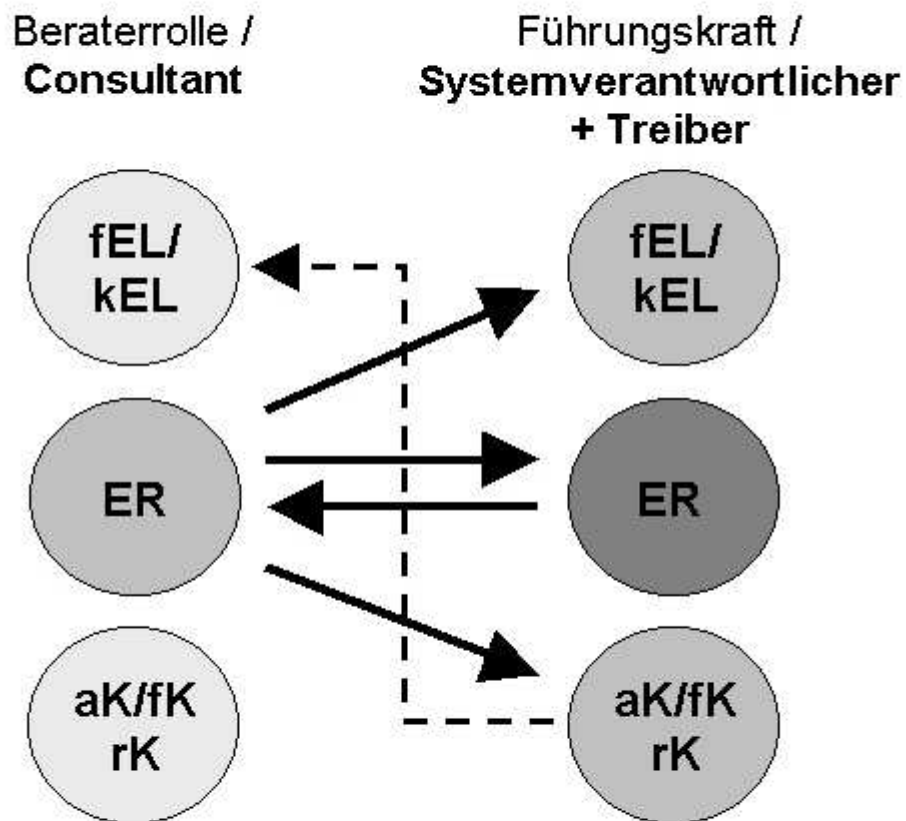
**Berateraufgabe:**  
z. B. Auftragsklärung, d. h. Rollen, Ressourcen,  
Szenarien klären

*Abbildung 7*

Abbildung 8: Beispiel 2 für eine gekreuzte Interaktion: der Berater ist in der Rolle des Consultant, d.h. es ist seine Aufgabe, das System in Frage zu stellen – einschließlich der im System verantwortlichen Personen. Die Führungskraft, z.B. der Geschäftsführer, ist in der Rolle des Prozesstreibers – und gleichzeitig in der Rolle des Verantwortlichen für das „alte“ System. Er wird vom Consultant, je nach Fragestellung und Notwendigkeit, in allen Ich-Zuständen angesprochen. Die Führungskraft spricht den Berater im Zustand des „Erwachsenen-Ich“ als Change-Experten sowie im Zustand des „Eltern-Ich“ an, wenn er Orientierung und Feedback für sein Verhalten sucht. So lange der Berater im Zustand des „Erwachsenen-Ich“ bleibt, kann er alle Ich-Zustände der Führungskraft bedienen. D.h. es sollte nicht zur komplementären Interaktion „Eltern-Ich“ / „Kind-Ich“ durch den Berater kommen, da er sich damit zum Teil des Systems machen würde. Für die Orientierung im Prozess, die Erarbeitung der Normen und Spielregeln sind die Führungskräfte als Prozesstreiber und Beteiligte verantwortlich, wie dies auch Thomas Spranz-Fogasy beschreibt: „Das kommunikative Handeln von Führungskräften wird insgesamt geleitet von einem Prinzip der permanenten kommunikativen Bearbeitung, Realisierung und Vermittlung der institutionellen bzw. unternehmerischen Zwecksetzung“ (2002, 224). Die „Zwecksetzung“ in diesem Kontext ist die Veränderung. Die Führungskräfte versuchen allerdings häufig – bewusst oder unbewusst - diese Aufgabe an den Berater weiterzugeben, da diese nach ihrem Verständnis zur Aufgabe der Implementierung und damit in die Rolle des Facilitators oder Change Agents gehört. Entziehen sich allerdings die verantwortlichen Führungskräfte auf diese Weise der Kommunikation und damit der Wert- und Normenbildung mit den Mitarbeitern, der Auseinandersetzung mit ernst zu nehmenden Widerständen, kann der Veränderungsprozess nicht organischer Teil der Organisation werden. Das Wissen wird nicht „organisational relevant“, da es als externes, fremdes Wissen wahrgenommen würde, von Personen implementiert, die keine Verantwortung im System haben, womit die Verbindlichkeit für die Überprüfbarkeit und die möglichen Konsequenzen fehlt. Es würde auch die Glaubwürdigkeit fehlen - für die Notwendigkeit und Ernsthaftigkeit, die für die Veränderung reklamiert wird sowie für das gemeinsame Tragen der Auswirkungen im Unternehmen.

## Beispiel 2: Gekreuzte Interaktion

Zwischen Berater und Führungskraft



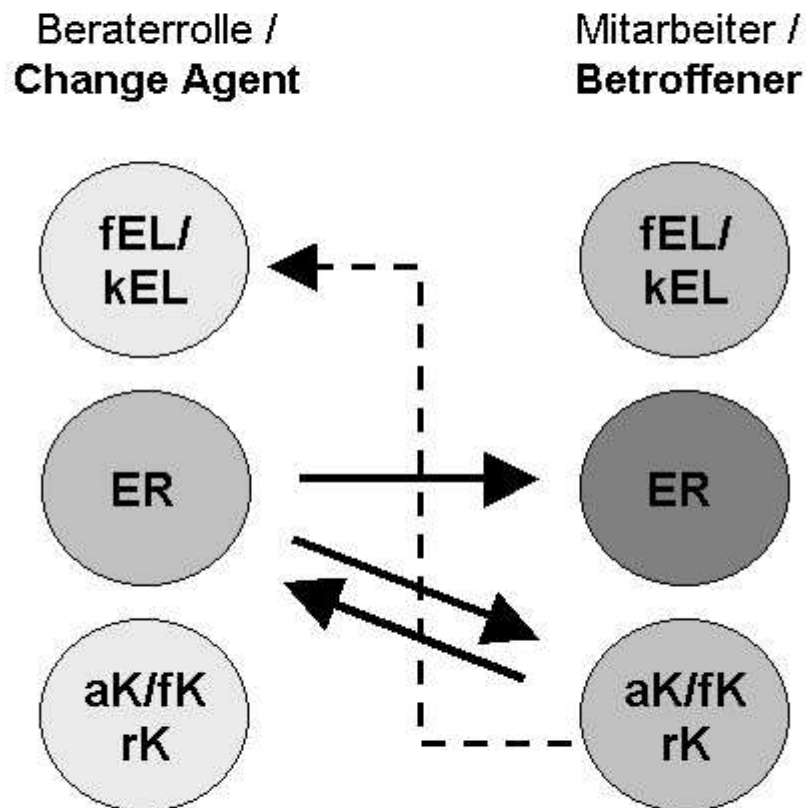
**Berateraufgabe:**  
Rollenklärung, System-Review

*Abbildung 8*

Abbildung 9: Beispiel 3 für eine gekreuzte Interaktion: Hier ist der Berater in der Rolle des Change Agent, der mit dem Mitarbeiter in der Phase der Implementierung arbeitet. Seine Aufgabe ist es, ihm Wissen über Veränderungsprozesse zu vermitteln sowie mit seinen Widerständen und Ängsten zu arbeiten. Der Mitarbeiter erhofft, ähnlich wie die Führungskraft in der Rolle als Betroffener, Orientierung in dieser ungewohnten Lage, in dem die Sicherheit und Beständigkeit in den Spielregeln und Ritualen im Unternehmen in Frage gestellt werden – und spricht das „Eltern-Ich“ des Beraters an. Hierauf antwortet dieser nicht – da dies nicht seine Aufgabe ist, bzw. nicht seiner Rolle entspricht – und nicht seine Verantwortung. Er reflektiert statt dessen die Ängste, führt den Mitarbeiter in Szenarien, damit dieser – nach Möglichkeit - den Nutzen in der Veränderung für sich selbst sieht und Attraktoren findet, die seine Energie für die Veränderung mobilisiert. Falls der Mitarbeiter seine Barrieren nicht abbauen kann ist es wichtig, mit ihm zu erörtern, ob er einen Platz für sich im neuen System sieht – bzw. über Alternativen mit ihm zu sprechen. Hier zeigt sich dann der Vorteil, als Change Agent einen systemexternen Partner eingesetzt zu haben. Der Mitarbeiter kann sich öffnen, ohne Sanktionen im System befürchten zu müssen.

## Beispiel 3: Gekreuzte Interaktion

zwischen Berater und Mitarbeiter:  
Erwartung der Rollenübernahme des „kritischen Eltern-Ich“



### Berateraufgabe:

Vermitteln von „Change-Wissen“; Arbeiten mit Widerständen

Abbildung 9

Zusammenfassend für die Interaktion im Veränderungsprozess ist festzuhalten, dass für alle intern Handelnden, die Treiber, die Beteiligten, die Betroffenen der Unterschied zwischen der normierenden Kommunikation aus der internen Führungsrolle des „Eltern-Ich“ heraus und der reflektierenden und unterstützenden Kommunikation aus der externen Beraterrolle des

„Erwachsenen-Ich“ deutlich und transparent sein muss. Der Berater darf nicht der Versuchung erliegen, die von der Führungskraft oder dem Mitarbeiter angetragene oder erwartete Machtposition aus der Rolle des „Eltern-Ich“ anzunehmen.

### **Die erfolgreiche Begleitung von Veränderungen durch den Prozessberater – und mögliche Aufgaben für die Angewandte Sprachwissenschaft:**

Der Schlüssel für das erfolgreiche Agieren von Prozessberatern in unternehmensinternen Veränderungen liegt also in der Klarheit der eingenommenen Haltung, der Kongruenz seines Handelns mit den kommunizierten Inhalten sowie in der Transparenz des Handelns. In der folgenden Abbildung 10 sind die Berateraufgaben und –rollen (vgl. Abbildung 3) um die Handlungen des Beraters ergänzt. Der Prozessberater sollte immer aus dem Zustand des „Erwachsenen-Ich“ handeln. Behält er diese Rolle bei – außer eventuell in der Phase der Vertragsverhandlung mit dem Auftraggeber, also vor Prozessbeginn – ist er in einer mächtigen Position. Es ist nicht die systeminterne Macht, die das kritische/normierende „Eltern-Ich“ innehat. Diese Macht kann der Berater qua Definition nicht übernehmen. Aus dem Zustand des „Erwachsenen-Ich“ jedoch hat er immer die Möglichkeit zur unabhängigen Intervention – gegenüber jeder internen Rolle – und diese Möglichkeit macht seinen eigentlichen Wert als systemexterner Berater für das Unternehmen aus.

Aufgaben, Handlungen, Rollen des Prozessberaters im Veränderungsprozess		
Berater- aufgaben	Handlungen aus der Rolle des „Erwachsenen-Ich“	Beraterrollen
<ul style="list-style-type: none"> <li>‡ Prozessdesign bzw. -begleitung</li> <li>‡ Begleitung der Führungskräfte im Prozess</li> <li>‡ Umsetzung der Veränderung</li> <li>‡ System-Review</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>‡ Prozess- und Changewissen kultur- und systemadäquat vermitteln, eventuell Prozessfortschritt überprüfen und Auswirkungen widerspiegeln</li> <li>‡ Einstellung zur Veränderung persönlich und im System reflektieren, Barrieren und Attraktoren beschreiben</li> <li>‡ Mitarbeiterentwicklung mit dem Ziel, die struktur- und verhaltensbezogenen Veränderungen umsetzen zu können</li> <li>‡ Hinterfragen der Werte, Funktionen, Einflüsse, Verantwortlichkeiten im System</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>= <i>Facilitator</i></li> <li>= <i>Coach</i></li> <li>= <i>Change Agent</i></li> <li>= <i>Consultant</i></li> </ul>

Abbildung 10

Stellt man die interne Rolle der Führungskraft als Treiber oder Beteiligter dem gegenüber, wird deutlich, dass von der Führungskraft sowohl der Zustand des „Eltern-“, als auch der des „Erwachsenen-Ich“ realisiert werden muss.





in der Kategorie des „Musters“. „Muster“ sind Organisationsformen des sprachlichen Handelns. Als solche sind sie gesellschaftliche Strukturen, die der Bearbeitung von gesellschaftlich rekurrenten Konstellationen dienen. Insofern sind Muster Abbildungen gesellschaftlicher Verhältnisse in sprachlichen Formen.“ (Ehlich 1991, 131f)

Der Schlüssel zur Analyse von Veränderungsprozessen in der Institution Unternehmen sind aus linguistischer Sicht also die „sprachlichen Handlungsmuster“, die im System Unternehmen vor, während und nach der Veränderung wirksam sind. Dabei ist, wie oben beschrieben, neben der „horizontalen“ und „vertikalen“ Kommunikation eine weitere Kategorie einzuführen, die der systemexternen Kommunikation. Für alle drei Kategorien könnten dann die Interaktionsrollen beschrieben werden – wie hier begonnen – und die sprachlichen Handlungsmuster zugeordnet werden. Die sprachlichen wie die nicht-sprachlichen Handlungsmuster sind Ausdruck der gelebten Werte eines Unternehmens und damit die wahrnehmbare Oberfläche der tatsächlich zu verändernden Kategorien innerhalb einer Institution. Es kann also hilfreich für das Bewusstmachen von Veränderung im Unternehmen sein, „sprachliche Handlungsmuster“ im Ist- und im Soll- Zustand sowie während des Prozesses der Veränderung zu erfassen und zuzuordnen. Dies wäre ein Beitrag zur Orientierung für Führungskräfte und Mitarbeiter im Prozess der Veränderung sowie zur Überprüfung des erreichten Zielzustandes: Woran kann wahrgenommen werden, dass sich Werte und Verhalten verändert haben? Wie gehen Beteiligte und Betroffene im Unternehmen miteinander um? Wie wird innerhalb des Unternehmens und nach außen hin kommuniziert?

Es wäre eine Unterstützung für die Arbeit der Prozessberater, die Handlungen aus dem Ich-Zustand des „Erwachsenen“ in angemessenen sprachlichen Handlungsmustern zu formulieren, sowie das nicht angemessene Annehmen des „Eltern-“, oder „Kind-Zustands“ zu beschreiben. Es wäre eine notwendige Ergänzung für die bisher sehr wenig standardisierte, teilweise informelle Beraterausbildung, in der sich die Linguistik als Disziplin der Kommunikationswissenschaft einen Platz erobern sollte.

## Literatur:

- Bamberger, Ingolf / Wrona, Thomas. (2004): Strategische Unternehmensführung. Strategien, Systeme, Prozesse. München: Vahlen
- Berne, Eric (1964): Games People Play. The psychology of human relationships. New York: Grove Press
- Brünner, Gisela. (2000): Wirtschaftskommunikation. Linguistische Analyse ihrer mündlichen Formen. Tübingen: Narr
- Grässle, Anton A. (1993): Quantensprung: Durch Veränderungsmanagement zur Unternehmensidentität. München: Beck
- Doppler, Klaus. / Lauterburg, Christoph (1999): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt: Campus
- Ehlich, Konrad. (1991): „Funktional-pragmatische Kommunikationsanalyse. Ziele und Verfahren.“ In: Flader, Dieter(Hrsg.): Studien zur Empirie und Methodologie der Pragmatik. Stuttgart: Metzler. 127-143
- Hagehülsmann, Ute / Heinrich (1998): Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation. Transaktionsanalyse in Managementtraining, Coaching, Team- und Personalentwicklung. Paderborn: Junfermann
- ILOI- Internationales Institut für Lernende Organisation und Innovation (1997): Management of Change. Erfolgsfaktoren und Barrieren organisatorischer Veränderungsprozesse. München, Studienbericht
- Koch, Andreas (2004): Change-Kommunikation. Erfolgskriterien für unternehmensinterne Kommunikation bei Veränderungsprozessen. Marburg: Tectum
- Janta, Bernd (2000): „Was verändert die Veränderung: Ein Navigationssystem für Transformationsprozesse“. In: Lohmer, Matthias (Hrsg): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Stuttgart: Klett. 198-215
- Kotter, John P. (1997): Chaos, Wandel, Führung – Leading Change. Düsseldorf: Econ
- Lohmer, Matthias (Hrsg.) (2000): Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen. Stuttgart: Klett-Cotta
- Müller, Andreas P.(2006): Sprache und Arbeit. Aspekte einer Ethnographie der Unternehmenskommunikation. Tübingen: Narr
- Mutzeck, Wolfgang (1997): Kooperative Beratung. Grundlagen und Methoden der Beratung und Supervision im Berufsalltag. Weinheim: Deutscher Studien Verlag
- Pfannenberg, Jörg (2003): Veränderungskommunikation. Den Change-Prozess wirkungsvoll unterstützen. Grundlagen, Projekte, Praxisbeispiele. Frankfurt: FAZ-Institut
- Schmid, Bernd (1989): „Die wirklichkeitskonstruktive Perspektive. Systemisches Denken und Professionalität“. In: ZOE 8, 1989, Nr.2, 49-65
- Spranz-Fogasy, Thomas (2002): „Was macht der Chef? – Der kommunikative Alltag von Führungskräften in der Wirtschaft.“ In: Becker-Mrotzek, Michael/ Fiehler, Reinhard: Unternehmenskommunikation. Tübingen, Narr. 209-230.
- Sutrich, Othmar (2003): „Neuland für junge Berater am Horizont!? Oder: Wem und wozu nützt die Grenzziehung zwischen Expertenberatung und Prozessberatung noch?“ In: Profile. Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog 05, 53-65