

## Bereich 3: Kommunikation

*Kommunikation und kooperativer Umgang ist für uns im Privaten wie Beruflichen eine alltägliche Routine, der oft solange keine weitere Beachtung geschenkt wird, bis es zu Themen und Situationen kommt, in denen diese schwierig wird. Aus diesem Grund haben Sie im Bereich Kommunikation mehr über die Grundlagen der Kommunikation und konkrete Techniken sowie Anwendungsbeispiele, die in Change-Prozessen nützlich sein können, erfahren.*

### Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun

Schulz von Thuns Modell geht davon aus, dass jede Äußerung immer vier Ebenen enthält, die sich gleichzeitig vollziehen und immer von Bedeutung für Sender sowie Empfänger sind: Sach-Ebene, Selbstkundgabe-Ebene, Beziehungs-Ebene und Appell-Ebene.

### Das Innere Team nach Schulz von Thun

Das Modell des Inneren Teams geht davon aus, dass die menschliche Persönlichkeit vielschichtig ist und eine große innerliche Pluralität aufweist. Oft sind Reaktionen auf Ereignisse und Entscheidungen nicht eindeutig und klar. Vielmehr haben Menschen mehrere und zum Teil auch widersprüchliche Stimmen in sich.

### Widerstände in der Kommunikation

Die Forschung zeigt, dass Menschen in nicht selbst initiierten Veränderungsprozessen (=Change-Projekten) vier charakteristische Phasen durchleben:

1. Schreck, 2. Festhalten, 3. Loslassen, 4. Anpassung.

### Umgang mit Widerstand in der Kommunikation

Wenn wir deeskalierend auf den Widerstand unseres Gesprächspartners reagieren wollen, gilt es zwei grundsätzliche Verhaltensweisen zu beachten:

1. Menschen reagieren empfindlich darauf, wenn ihre Freiheit bzw. ihr Verhaltensspielraum gegen ihren Willen eingeengt wird. Mögliche Reaktionen sind Wut, Trotz oder aggressives Verhalten.
2. Zudem wollen Menschen in ihren Emotionen wahrgenommen und verstanden werden. Dies gilt besonders für schwierige Situationen – zu denen Change-Prozesse gehören.

→ Druck, Ratschläge, Überreden und Anweisungen sind in diesem Sinne kontraproduktiv.



## Literatur

Günther, D. (2009): *Warum scheitern Veränderungsprojekte? Zu Erfolgsfaktoren für die ersten Projektschritte*. In: Verbändereport. Nr. 3, 2009. S.10-15.

Lauer, T. (2019): *Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer.

Schulz von Thun, F. (1981): *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen*. Reinbek: Rowohlt.

