

These: „Je emergenter organisationale Veränderungen betrachtet werden, desto eher ist Sprache als konstituierendes Element im Wandel zu verstehen.“

Von Katharina Geise, Jessica Neumann und Clara Wehmeier

Relevanz

Sprache und organisationaler Wandel sind untrennbar miteinander verbunden. Dieser Beitrag folgt dem Ziel, sich dieser Annahme aus verschiedenen Perspektiven zu nähern und die entsprechenden Forschungsfelder zu skizzieren. Eine Grundlage für die folgenden Erkenntnisse stellt der Beitrag "Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change" von Johansson und Heide (2008), erschienen in "Corporate Communications: An International Journal", dar. Die Forschung von Johansson und Heide stützt sich auf eine qualitative Literaturrecherche, um bestehende Werke in einen übergeordneten Kontext einzuordnen. In der Studie klassifizieren die Autoren verschiedene Herangehensweisen, die Sprache und organisationale Veränderungen behandeln.

Perspektiven

Zwei dieser Forschungsfelder, die ein unterschiedliches Verständnis der Sprache im Change prägt, werden im Folgenden beleuchtet:

- 1. Sprache ist ein Werkzeug, das strategisch zur Durchsetzung von Veränderung angewendet wird**
- 2. Sprache ist konstitutiv für Veränderungsprozesse in Organisationen**

Zum einen werden Befunde von Johansson und Heide aufgezeigt, die Sprache als

Instrument im Wandel klassifizieren. Zum anderen werden Befunde präsentiert, die nahelegen, dass Sprache den Wandel konstituiert. Letztere sind in den Kontext der CCO-Perspektive ("Communicative Constitution of Organizations") einzuordnen, welche die wissenschaftliche Literatur innerhalb der Organisationskommunikation in den vergangenen Jahren entscheidend geprägt hat (Schoeneborn & Wehmeier, 2014).

Sprache als Instrument des Wandels:

In diesem Forschungsfeld thematisieren Johansson und Heide (2008) die Sichtweise auf Sprache als Werkzeug in einem Wandelprozess. Der Einsatz von Sprache kann im Change positive Auswirkungen auf die Organisationsmitglieder und somit auch auf die Unternehmensziele haben (ebd., S. 291). Sprache wird als Instrument gesehen, welches Unsicherheiten bei den Organisationsmitgliedern hemmt und das Gefühl von Kontrolle und gesteigerter Arbeitszufriedenheit hervorruft (ebd.). Grundsätzlich kann die Art der Verwendung von Sprache den gesamten Erfolg oder Misserfolg eines Change Prozesses beeinflussen (Johansson & Heide, 2008, S. 298). Der Blickwinkel von Sprache als Gestalter fokussiert die Reduktion von Widerständen und dadurch das Ziel eines effektiven Wandels. Gleichzeitig soll Sprache in dieser Perspektive Raum für Diskurse schaffen und Offenheit in der Organisation etablieren (ebd.)

Sprache konstituiert Wandel:

In dem zweiten Forschungsfeld, das von Johansson und Heide (2008) aufgezeigt wird, wird Veränderung als Prozess verstanden, der durch und innerhalb von Sprache geschaffen, produziert und aufrechterhalten wird. Change ist somit ein kommunikationsbasiertes und kommunikationsgetriebenes Phänomen (Ford & Ford, 1995, S. 541). Sprache ist performativ. Das heißt, dass Sprache nicht nur über etwas berichtet, das bereits vorhanden ist, sondern eine neue Realität erzeugt. Jeder Sprechakt produziert somit eine Veränderung – wenn auch nur in kleinem Rahmen (ebd.). Grundsätzlich sind Change Prozesse situationsabhängig, nicht linear, nicht vorhersehbar und somit nicht planbar. Change kann vielmehr als Ergebnis individueller Sinnstiftung durch die Organisationsmitglieder verstanden werden (Balogun & Johnson, 2005 in Johansson & Heide, 2008). In der konstituierenden Perspektive verläuft Change durch Sprache nicht in einem rationalen System. Ein Zusammenhang entsteht vielmehr durch Sinnstiftung auf individueller und alltäglicher Ebene. Die Menschen in der Organisation haben unterschiedliche Hintergründe, Interessen, Erfahrungen und Positionen. Jeder versteht eine Situation auf andere Weise. Die Sinnstiftung trägt wesentlich zu dem Ergebnis und der Richtung einer Veränderung bei (Dixon, 1997 in Johansson & Heide, 2008). Das Bewusstsein für die Sprache als Basis von Veränderungen unterscheidet eine erfolgreiche Veränderung von einer, die durch Widerstand und Unsicherheit entgleist (Ford & Ford, 1995, S. 562). Erfolg lässt sich dabei lediglich langfristig erzielen: Schnelle und direkte Ergebnisse, die eine effiziente Zielerreichung anstreben, sind durch den Einsatz von Sprache im Change nicht zu erwarten (Johansson & Heide, 2008).

Ein Seitenblick auf die Sprachwissenschaft

Da Sprache vor dem Hintergrund des Change Managements eine hohe Relevanz aufweist, ist es naheliegend, sich der Thematik zusätzlich aus der interdisziplinären Perspektive der Sprachwissenschaft (auch: Linguistik) zu nähern. Im Folgenden geht es demnach um die Frage, welchen Beitrag linguistische Aspekte in Veränderungsprozessen leisten können und, ob sich an dieser Stelle möglicherweise eine Antwort auf die Frage finden lässt, welche Rolle Sprache im Change Management spielt. Dazu werden die folgenden drei Teilbereiche der Linguistik betrachtet: Die Syntax beschäftigt sich mit der Form und Struktur von Sätzen, die Semantik legt ihr Hauptaugenmerk auf die Bedeutung von Wörtern und der Bereich der Pragmatik widmet sich den komplexeren sprachlichen Zusammenhängen wie der Interpretation einer Äußerung in sozialen und kulturellen Kontexten.

Für die Perspektive "Sprache als Instrument des Wandels" hält die Sprachwissenschaft einige Regeln zur Wortwahl und Formulierung von Sätzen bereit, die anzeigen, wie Visionen des Wandels erfolgreich vermittelt werden können. Syntaktisch gesehen sollte die Komplexität eines Satzes möglichst gering gehalten werden (Lutz, 2011). Denn sprachliche Einfachheit bedingt eine bessere Verständlichkeit und schafft Klarheit. Diese stellt auch für die in Change Prozessen so elementare Vermittlung von Visionen und Botschaften ein Schlüsselement dar.

Da Worte Bedeutungen transportieren und sich die menschliche Wahrnehmung von Begriffen leiten lässt, kommt ebenso der Wortwahl und folglich dem Bereich der Semantik eine große Bedeutung zu. Sprachliche Ausdrücke sind jedoch nicht immer einer eindeutigen, konventionali-

sierten Bedeutung zugewiesen, sondern können linguistisch ambig oder vage, also mehrdeutig oder unscharf sein. Veränderungsprozesse sollten von klar definierten Begriffen begleitet werden, da eine unangemessene Vagheit zu Lern- und Handlungsunfähigkeit führt. Jedoch kann es an mancher Stelle auch wichtig sein, den durch ambig verwendete Wörter entstehenden Bedeutungsspielraum als Quelle für neue Ideen zu nutzen (Ebert & Münch, 2018).

Eine weitere Voraussetzung dafür, dass Organisationsmitglieder sprachliche Botschaften im intendierten Sinne ihres Senders, z.B. der Führungskraft, verstehen, ist die Herstellung gleicher Verstehensvoraussetzungen (ebd.). Dies nennt man in der Pragmatik die Herstellung eines Common Grounds - oder: Präsupposition (Stalnaker, 2002). Es gilt jedoch zu beachten, dass das Konzept des Common Grounds kein statisches, sondern ein bewegliches Gebilde ist, wodurch sich die Verstehensvoraussetzungen der Kommunikationsbeteiligten stets dynamisch verändern können.

Auch nach John P. Kotter (2011) kann eine Vision ihre wahre Kraft erst entfalten, wenn die Personen, die im Veränderungsprozess beteiligt sind, ein gemeinsames Verständnis von ihren Zielen und Richtungsvorgaben haben. Hier trifft sich die Linguistik mit der klassischen Managementlehre.

Doch eine kommunikative Wirkung funktioniert nicht allein über diese rein mechanischen Konzepte und die Verwendung bestimmter sprachlicher Mittel. Auch nicht-zweckgerichtete Kommunikation spielt bei Change Vorhaben eine große Rolle und trägt zur Meinungsbildung und der Entwicklung eines gemeinsamen

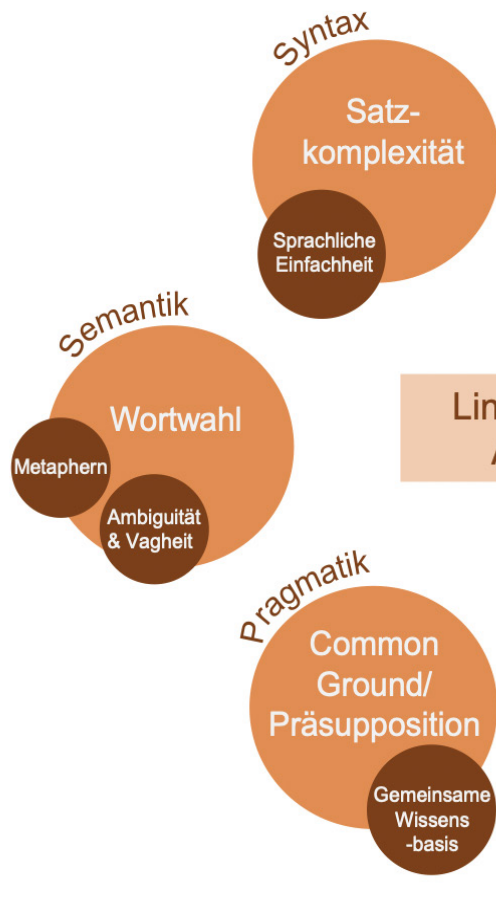
Sinns bei, z.B. Gespräche in der Kaffeeküche oder jene Kommunikation, die dem Stichwort "Flurfunk" zuzuordnen ist (Lutz, 2011, S.66).

Dass sich die Pragmatik mit der Interpretationsebene von sprachlichen Äußerungen beschäftigt, impliziert, dass Sprache kontextgebundene Bedeutungen produzieren kann und somit auch einen Anteil an der Sinnstiftung hat. Diese Sinnstiftung entsteht vorwiegend über soziale Interaktion, Gespräche und Dialogsituationen (Weik, 2019).

Sprache lenkt demnach die menschliche Wahrnehmung und beeinflusst Denkweisen. Dies geschieht zum Beispiel über Wertungen, die in sprachlichen Äußerungen enthalten sind. In der Linguistik werden diese als Implikaturen bezeichnet. Implikaturen sind Bedeutungskomponenten einer Aussage, die nicht direkt geäußert werden (Grice, 1989). Sprache hat demnach nicht nur eine benennende Funktion, sondern führt auch zu darüberhinausgehenden gedanklichen Konstrukten und Assoziationen in den Köpfen der Menschen und induziert Handlungen (Weik, 2019).

Diesen Handlungsaspekt greift auch die in der Pragmatik zentrale Sprechakttheorie auf. Ein Sprechakt ist nicht einfach der rein sprachliche Akt einer Aussage, sondern Sprechen wird als eine bestimmte Art von Handeln verstanden. In der Linguistik wird ein Sprechakt folglich auch als sprachliches Handeln definiert (Searle, 1971; Austin, 1972). Diese Verzahnung von Sprechen und Handeln deutet darauf hin, dass Sprache die Wirklichkeit nicht nur abbildet, sondern dass mit ihr neue Bedeutungen entstehen, neue Sachverhalte und somit auch Wirklichkeiten konstruiert werden. Sprache ist dementsprechend auch dazu in der Lage, den Wandel zu konstituieren.

Sprache als Instrument des Wandels



Sprache konstituiert Wandel



Fazit und Hypothese

Dieser sprachwissenschaftliche Exkurs macht deutlich, dass Sprache zum einen als Instrument zur Übermittlung von Botschaften verstanden werden kann und wir zum anderen durch Sprache unsere Welt erkennen, strukturieren sowie neue Werte und Vorstellungen schaffen. Eine klare Theoriebildung zeigt sich ersichtlich schwierig, da jeder sprachliche Diskurs und auch die Veränderungsprozesse in einer Organisation einzigartig sind.

Möglicherweise kann die vorangegangene Diskussion dennoch einen neuen Rahmen für die Theoriebildung bieten, weshalb wir die Hypothese aufstellen, dass sich beide Auffas-

sungen integrieren und miteinander verbinden lassen, statt sich gegenseitig auszuschließen und voneinander abzugrenzen. Die diskutierten Annahmen über die Rolle der Sprache in Change Prozessen können möglicherweise eher in Wechselwirkung zueinander gesehen werden.

Eine kompetente Verwendung sprachlicher Mittel erlaubt es, Denkweisen anzustoßen und Anschlussdialoge in eine gewisse Richtung zu lenken. Die eigentliche Sinnstiftung und Überführung in Handlungen sowie der daraus resultierende, tatsächliche Veränderungsprozess lässt sich jedoch nicht zweckgesteuert beeinflussen. Dies entsteht vielmehr kontextbezogen

und vor dem Hintergrund sozialer Interaktion, z.B. im Rahmen organisationaler Gespräche im "Hintergrund".

Im Hinblick darauf ist resümierend folgende These aufzustellen, die an das beschriebene konstituierende Verständnis der Sprache im Wandel anknüpft:

Je emergenter organisationale Veränderungen betrachtet werden, desto eher ist Sprache als konstituierendes Element im Wandel zu verstehen.

Das Verständnis von Sprache steht demnach in einem engen Zusammenhang mit dem Verständnis, das die Führungsebene von Veränderungsprozessen hat. Betrachtet das Management einen organisationalen Veränderungsprozess eher als emergent, wird sie sich nicht allein auf die Sprache als Instrument zur Erreichung der intendierten Ziele verlassen. Stattdessen erkennt sie, dass Wandel innerhalb von Sprache durch Sinnstiftungsprozesse geschaffen und produziert wird.

Vor diesem Hintergrund ist es die Aufgabe des Kommunikationsmanagements, orga-

nisationale Veränderungen zu verstehen und zu interpretieren. Es gilt, sich der Rolle der Sprache bewusst zu werden, um individuelle Sinnstiftung zu verstehen und anzustoßen (Johansson & Heide, 2008, S. 291).

Empirisch stellt sich eine Überprüfung dieser Annahmen äußerst schwierig dar. Denn insbesondere informelle Diskurse in Organisationen und Prozesse der Sinnstiftung und Bedeutungsproduktion in den Köpfen der Mitarbeitenden lassen sich nur schwer beobachten und aufgrund der Einzigartigkeit von kommunikativen Situationen ebenso schwer verallgemeinern. Eine Möglichkeit wäre eine fortschreitende Betrachtung empirischer Fallstudien, die aufzeigt wie

- a) Veränderungsvorhaben in Organisationen sprachlich vermittelt werden und
- b) wie Organisationsmitglieder diesen Change erleben,

um hier Schlussfolgerungen auf den konstituierenden Effekt von Sprache zu ziehen.

Literaturverzeichnis

Austin, J. L. (1972): Zur Theorie der Sprechakte, Stuttgart: reclam.

Bernecker, T. & Reiß, M. (2003): Kommunikation im Change Management - Traditionelle und neue Kommunikationsinstrumente, [Abgerufen am 09.06.2021 unter: <https://www.jstor.org/stable/24386376>]

Deutinger, G. (2017): Kommunikation im Change. Erfolgreich Kommunizieren

in Veränderungsprozessen, (2. Auflage). Berlin: Springer Gabler.

Ebert, H. & Münch, E. (2018): Sprache als Instrument der Change- und Innovationskommunikation, Wiesbaden: Springer Gabler.

Ford, J. & Ford L. (1995): The role of conversations in producing intentional change in organizations, In: Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, S. 541-570.

Grice, H. P. (1989): *Studies in the Way of Words*, Cambridge: Harvard University Press.

Johansson, C. & Heide, M. (2008): Speaking of Change – Three communication approaches in studies of organizational change, In: *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 13, No. 3, S. 288-305.

Kotter, J. P. (2011): *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*, München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Lutz, B. (2011): Die Sprache im Change Management. Linguistische Anmerkungen zu Verständlichkeit, Terminologie und Akzeptanz, In: *Organisationsentwicklung* (4): S. 65 – 69.

Schoeneborn, D. & Wehmeier, S. (2014): Kommunikative Konstitution von Organisationen, in: Zerfaß, A. & Piwinger, M. (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 411-429.

Searle, J. R. (1971): *Sprechakte. Ein sprachphilosophischer Essay*, Suhrkamp: Frankfurt am Main.

Stalnaker, R. (2002): Common Ground, In: *Linguistics and Philosophy*, Vol. 25, Nr. 5/6, S. 701-721. [Abgerufen am 10.06.2021 unter: <http://www.jstor.org/stable/25001871>]

Weik, E. (2014): Interpretative Theorien: Sprache, Kommunikation und Organisation, In: Kieser, A., & Ebers, M. (Hrsg.), *Organisationstheorien*, (7. Auflage). Stuttgart: Kohlhammer, S. 346-385.