



Dialogische Organisationsentwicklung

Ein Beitrag von Günther Mohr | September 2016

Gervase Bushe und Robert Marshak (2016) schlagen „dialogische Organisationsentwicklung“ (dialogische OE) als eine neue Herangehensweise an Organisationsentwicklung vor. Sie nehmen dies als Überschrift für eine ganze Reihe praktischer Verfahren, die sie dialogisch nennen, um eine Abgrenzung zu dem zu finden, was sie „diagnostische Organisationsentwicklung“ (diagnostische OE) nennen. Darunter verstehen sie die Vorgehensweise, die nach einer Diagnose Maßnahmen ableitet, letztlich vom üblichen linearen Denken in Organisationen bestimmt ist. Dialog geht anders vor, aber sie betonen ausdrücklich, dass es nicht reicht, nur „good dialogues“ („gute Dialoge“) zu haben.

Prinzipien der dialogischen Organisationsentwicklung

(Bushe und Marshak, 2016, 409, *kursive Hervorhebungen durch mich, G.M.*):

1. Realität und Beziehungen sind *sozial konstruiert*.
2. Organisationen sind *sinnstiftende Systeme*
3. *Sprache* in einer weiten Definition ist sehr wichtig.
4. Veränderung zu schaffen bedeutet die *Konversationen zu verändern*.
5. Gruppen und Organisationen sind *selbstorganisiert*.
6. Erhöhe die Differenzierung in *partizipativer Erforschung und Engagement* vor der Suche nach Kohärenz.
7. Transformationale Veränderung ist mehr *emergent* als geplant
8. *Berater sind Teil des Prozesses*, nicht außerhalb davon.

Es klingt zunächst wie eine Auswahl systemischer Grundgedanken. Aber mit ihrem Ansatz wollen sie die diagnostische Organisationsentwicklung ablösen. Die diagnostische OE ist nach ihrer Meinung jene, die zunächst eine Diagnose erstellt und dann zu Interventionen greift.

Ist dazu ein neuer Ansatz also nötig? Die Antwort ist eindeutig ja. Theoretisch ist von der systemischen Beratungsperspektive her jede Diagnostik schon Intervention. Dies bestreitet in theoretischen Diskussionen auch kaum jemand. Aber wer heute die praktische Arbeit zunächst der großen strukturorientierten Unternehmensberatungen betrachtet, sieht, dass diese einem absolut linearen Vorgehen folgen. Dies wird allerdings auch von den Kunden verlangt, weil die dortigen „Einkäufer“ der Beratungs- und Entwicklungsleistungen an einem klaren, an konkreten, meist finanziellen Zielen ausgerichteten linearen Verlauf interessiert sind. Sie handeln nach Managementlogik, die Voraussesbarkeit aufgrund der Mitteilungspflichten an die Anteilseigner beinhaltet. Dies verführt auch so genannte systemische Berater dazu, sich der Managementlogik, die grundlegend anders ist als Beratungslogik, anzupassen. Systemische Beratungslogik beinhaltet Offenheit gegenüber Eigenemergenz von Systemen.

Also rein systemisch betrachtet, gibt es ohnehin keine Unterscheidung zwischen einer diagnostischen Phase und dann einer Intervention, Maßnahme oder Umsetzung. Dies ist sicher oft der Bezugsrahmen von betriebswirtschaftlich orientierten Klientensystemen. Und es geht nicht ohne Diagnostik. Man kann nicht nicht diagnostizieren, würde man in Abwandlung von Watzlawiks Satz „Man kann nicht nicht kommunizieren“ sagen. Dennoch ist es die Kompetenz der Berater, Coaches und Organisationsentwickler, diese Wirklichkeitssicht zu verändern. Denn diese Sicht geht oft damit einher, dass die Auftraggeber einer Maßnahme sich nicht als Teil des Veränderungssystems begreifen. Dies ist Relikt aus anderen Beratungsansätzen, die nicht aus der humanistischen Beratungsvorstellung stammen – so wie auch Termini wie „Auftragsklärung“ aus anderen Methoden herrühren. Denn das Wort „Auftrag“ unterstellt in der deutschen Sprache ein Hierarchieverhältnis und stammt aus der klassischen, linearen Unternehmensberatung, wird aber leider auch von vielen



Dialogische Organisationsentwicklung

Ein Beitrag von Günther Mohr | September 2016

Systemikern verwendet. Die Termini „Vertrag“ oder „Übereinkunft“ aus der Transaktionsanalyse, die die Eine-Augenhöhe-Beziehung betonen, erscheinen angemessener, um die Kompetenz der Organisationsberater zu würdigen. Diese klare Beziehungsdefinition ist grundlegend für den Aufbau von guten Entwicklungsbeziehungen oder auch von Resilienz. Abhängige oder „gekaufte“ Organisationsberater verstärken nur bisherige Muster. Dialogische Organisationsentwicklung nach Bushe und Markshak umfasst beispielsweise alle Methoden, die in der Großgruppenarbeit eingesetzt werden wie Appreciative Inquiry, Real Time Strategic Change, World Cafe aber auch die Theorie U oder Syntegrity (Bushe und Marshak, 2016, 408).

Eine sehr praktische Möglichkeit, dialogisch Veränderungsprozesse zu begleiten besteht darin, die geäußerten fundamentalen Bedürfnisse und Strebungen der Menschen (Berne, 2005; English, 2004; Mohr, 2008, 2010, 2015) hier im Auge zu behalten. Die darin enthaltene transaktionsanalytische Vorgehensweise verkörpert das Dialogische deutlich, da sie auf der von Berne von Anfang an propagierten einen Augenhöhe zwischen Behandler (Therapeut, Berater,...) und Klient fußt. Die folgende Tabelle zeigt den Dialog in Äußerungsformen und Antwortmöglichkeiten für die vier zentralen menschlichen Bedürfnisdimensionen, nach Anerkennung, Reiz/Sinn, Struktur und Antwortgebern sowie für die drei grundlegenden Strebungen: Existenz, Einflussnahme, Erholung nach Belastung. Die Tabelle zeigt Aussagen, die bei Verletzung der Felder zu hören sind und Antwortmöglichkeiten.

Bedürfnisse in Veränderungsprozessen

| Bedürfnis-Aspekt | Aufpassen auf..... | Zu tun ... |
|---------------------------------------|---|---|
| B1: Das Stimulusbedürfnis | > Zu wenig Stimulation auf Erwachsenen-Ich-Ebene <i>„wo ist der Sinn des ganzen Projektes?“</i> | > Kraftvolle stimulierende Begründung > Blinde Veränderungs“manie“ vermeiden |
| B2: Der Anerkennungs- bedürfnis | > Zu wenig Anerkennung, z.B. weil gerade am Anfang auch viele Fehler passieren <i>„Was wir machen ist falsch“</i> | > Errungenschaften würdigen > Anerkennung für erste Schritte, Meilensteine > Fehler als Lernimpulse definieren, nicht als Symptome für Unfähigkeit |
| B3: Das Strukturbedürfnis | > Zu wenig Struktur <i>„wir wissen nicht, was morgen ist“</i> | > Information über die Struktur des Prozesses geben |



Dialogische Organisationsentwicklung

Ein Beitrag von Günther Mohr | September 2016

| | | |
|---|---|--|
| B4: Das Bedürfnis nach Führung | > Zu wenig Führung; freilassen von Führungsstellen <i>„wir sparen Geld durch Freilassen von Führungsstellen“</i> | > Für Information und Kommunikation sorgen > Illusionen der Kostenersparnis konfrontieren |
| E1: Die Überlebenstriebskraft | > Zu viel Fokussierung auf Überleben > (Das „survivor syndrom“) <i>„diesmal hatte ich noch mal Glück“</i> | > Neue Sicherheiten ansprechen > Den Ausdruckstrieb einladen |
| E2: Die Ausdrucktriebskraft | > Zu wenig Beachtung des Ausdruckstrieb <i>„überhaupt keine Idee wird angenommen“</i> | > Aktive Unterstützung kreativer Ideen und Leute |
| E3: Die Ruhetriebkraft | > Zu wenig Erholung Das „burn out syndrom“ <i>„ich schlafe seit Wochen sehr schlecht“</i> | > Abwechseln von Hochaktiv- und Ruhephasen > Abwechseln der Veränderungspunkte |

Literatur:

- Berne, E. (2005): Grundlagen der Gruppenbehandlung, Paderborn: Junfermann 2005.
- Bushe, G.R. & Marshak, R.J. (2016): The Dialogic Organization Development Approach to Transformation and Change. In Rothwell, W. Stravros, J., & Sullivan R. (eds.): Practicing Organization Development, 4th Ed. (407-418). San Francisco, Wiley.
- English, F. (2004): Family Influences and Unconscious Drives: Motivators of Career Choices, in: www.carrertrainer.com.
- Mohr, G. (2008): Coaching und Selbstcoaching, Bergisch-Gladbach: EHP (Edition Humanistische Psychologie).
- Mohr, G. (2010): Workbook Coaching und Organisationsentwicklung, Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.
- Mohr, G. (2015): Systemische Wirtschaftsanalyse (Systemic Economic Analysis), Bergisch-Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.

Über den Autor:



Günther Mohr

Dipl.-Volkswirt und Dipl.-Psychologe, Lehrtrainer und Lehrsupervisor für Transaktionsanalyse im Bereich Organisation, Supervisor und Senior Coach BDP, Senior Coach DBVC. Zertifiziert für I-E-Profil™. Langjährige Berufserfahrung in der Forschung (Uni Bonn), in einer Reha-Klinik, in der Führungskräfteentwicklung und im Bildungsmanagement einer Bank.

Tätig als Coach, Organisationsentwickler und Buchautor.

g.mohr@professio.de