

Das Thema der Konversation verändern

Gervase Bushe und Bob Marshak über das Dialogische in der Dialogischen Organisationsentwicklung

Dialogische OE ist die Bezeichnung für eine Denkweise über Organisationen, Führung und Wandel, die sich von der diagnostischen OE unterscheidet. Gervase Bushe und Bob Marshak führten das Konzept im Jahr 2009 ein, um zu zeigen, dass seit Mitte der 1980er Jahre neue Formen der OE entstanden sind, die nicht mit deren zentralen Grundsätzen übereinstimmen, wie sie in Lehrbüchern und in Graduiertenprogrammen gelehrt wurden. Seitdem haben sich Theorie und Forschung zur dialogischen Organisationsentwicklung rasant entwickelt. Unser Redakteur Thomas Schumacher hat mit ihnen über das Konzept und seine Auswirkungen auf Führungskräfte und Beratende gesprochen.



Dr. Gervase R. Bushe

Professor of Leadership and Organization Development, Beedie School of Business, Co-Founder, Bushe-Marshak Institute for Dialogic Organization Development and creator, ClearLeadership.com

Kontakt:
bushe@sfu.ca



Dr. Robert Marshak

Distinguished Scholar in Residence Emeritus, School of Public Affairs, American University, Washington, DC

Kontakt:
marshak@american.edu



Prof. Dr. Thomas Schumacher

ZOE-Redakteur, Professor für Organisation und Führung KH Freiburg, Programmleiter und Co-Leiter Management Lab HBM der Unternehmerschule an der Universität St. Gallen, Partner osb international

Kontakt:
thomas.schumacher@osb-i.com

ZOE: Sie veröffentlichen und sprechen über diagnostische und dialogische Organisationsentwicklung. Was ist der entscheidende Unterschied zwischen diesen beiden Ansätzen?

Bushe: Nun, ich habe eine ähnliche Entstehungsgeschichte wie Bob, auch wenn wir uns nicht kannten. Wir waren beide darüber besorgt, wie in Nordamerika die Lehrbücher und Organisationsentwicklungsprogramme versuchten, eine Reihe von Innovationen, die in diesem Bereich entstanden waren, in das traditionelle Aktionsforschungsmodell zu pressen. Dies zeigte sich für mich in einer Forschungsarbeit, die ich um das Jahr 2000 herum über die Appreciative Inquiry (AI) durchgeführt habe. Wir haben eine Meta-Analyse verschiedener Praxisfälle von AI durchgeführt und diejenigen, die transformativ waren, von denen unterschieden, die nicht transformativ waren. Dabei haben wir festgestellt, dass in den Fällen, die transformativ waren, Dinge vor sich gingen, die gegen einige der wichtigsten Grundsätze der traditionellen Organisationsentwicklung verstießen. Die wichtigste Sache bei der diagnostischen Organisationsentwicklung ist ja, dass man erst diagnostiziert und dann etwas verschreibt. Vor der Diagnose eine Maßnahme zu verschreiben, würde als Kunstfehler angesehen werden. Bei AI passiert das nicht.

Man stellt keine Diagnose, sondern stürzt sich hinein und beginnt ein Gespräch. Wir stellten fest, dass es eine ganze Reihe neuerer Interventionen gab, die seit den 80er Jahren aufkamen und die gegen dieses Grundprinzip der diagnostischen Organisationsentwicklung verstießen. Und dann stellte sich die Frage: Ist das nun Organisationsentwicklung oder nicht?

«Organisationen werden als soziale Netzwerke der Bedeutungsgebung betrachtet.»

ZOE: Gibt es noch andere Unterschiede?

Bushe: Ich würde sagen, der andere große Unterschied, den wir anfangs erkannten, war, dass die Organisationsentwicklung traditionell aus einer Verlagerung von der Betrachtung von Organisationen als Maschinen zu einer Betrachtung von Organisationen als Organismen entstanden ist. Ein großer Teil der Systemtheorie basiert auf dieser Art der Wahrnehmung. Was wir jetzt beobachten konnten, war eine weitere Verschiebung, bei der man Organisationen nicht mehr in erster Linie als Organismen betrachtet, sondern als Netzwerke der Bedeutungserstellung, und das ist einfach eine ganz andere Sichtweise. Wenn man Organisationen auf diese Weise betrachtet, ergeben sich ganz andere Möglichkeiten, wie man sie führen und verändern kann.

Gervase Bushe – Biografie



Gervase (ausgesprochen Jervis) Bushe ist Professor für Führung und Organisationsentwicklung an der Beedie School of Business der Simon Fraser University in Vancouver, Kanada, einer der 100 besten Management-Forschungsschulen der Welt. Gervases Karriere umfasst mehr als vier Jahrzehnte, in denen er Organisationsstrukturen, -kulturen und -prozesse umgestaltet hat, weg von Befehl und Kontrolle und hin zu mehr kollaborativen Arbeitssystemen. Er ist preisgekrönter Autor von über 100 Artikeln und drei Büchern über organisatorischen Wandel, Führung, Teams und Teamarbeit und wurde für seine Forschungsarbeiten zweimal mit dem renommierten Douglas McGregor Award ausgezeichnet. Clear Leadership (2009) wurde in acht Sprachen übersetzt und zehntausende von Managern und Managerinnen haben den Clear Leadership-Kurs absolviert, mit zertifizierten Ausbildern auf allen Kontinenten. 2016 nahm ihn das britische HR Magazine in seine Liste der 30 einflussreichsten HR-Denker der Welt auf. Gervase hat Blue-Chip-Unternehmen und Start-ups, den öffentlichen Sektor und Wirtschaftsunternehmen in einer Vielzahl von Sektoren beraten.

Nachdem wir angefangen hatten, darüber zu schreiben, wurde uns ein dritter Unterschied bewusst, nämlich die viel stärkere Nutzung von emergenten Prozessen im Vergleich zu Top-Down-Prozessen. Beim diagnostischen Ansatz entscheidet man also zuerst, was man ändern will, und dann ändert man es. Bei einem emergenten Ansatz entscheidet man zuerst, was sich ändern muss, und dann schafft man Prozesse, die auf die Dinge abzielen, bei denen sich Veränderungen ergeben werden, wobei man nicht genau weiß, was sich ändern wird, bis es sich ergibt. Wir sagen gerne, dass dialogische Organisationsentwicklung auf den beiden Grundlagen des sozialen Konstruktivismus und der Komplexitätswissenschaft beruht.

ZOE: Dialogische Organisationsentwicklung bezieht sich nicht auf Leute wie Boom, Buber, Isaac und so weiter. Was ist Ihr Verständnis von Dialog?

Marshak: Viele Leute wollen dialogisch nur als reinen Dialog verstehen. Das heißt, wenn Menschen gute Gespräche miteinander führen, wird sich etwas ändern. «Dialogisch» bedeutet aber mehr als nur gute Gespräche, in denen Informationen ausgetauscht und Situationen beschrieben werden. Wie Gervase soeben bemerkte, basiert die dialogische OE auf der sozialkonstruktivistischen Prämisse, dass Gespräche die soziale Realität schaffen, erhalten oder manchmal auch stören. Das bedeutet, dass Organisationen als soziale Netzwerke der Bedeutungsgebung betrachtet werden, in denen laufende Gespräche und Interaktionen die Erfahrungen der Menschen gestalten und die Möglichkeiten und Grenzen schaffen, die ihr tägliches Verhalten bestimmen.

Die dialogische Organisationsentwicklung basiert auch auf den Prämissen der Komplexitätsforschung über kontinuierlichen Wandel und Selbstorganisation, im Gegensatz zu den Prämissen über die Überwindung von Trägheit und Widerstand durch von Führungskräften sanktionierte geplante Veränderungen, wie sie in der traditioneller Organisationsentwicklung zu finden sind. In Kombination beschreiben die Prämissen dialogische Systeme der Bedeutungsgebung, in denen die Narrative, die die soziale Realität definieren, kontinuierlich auf der Grundlage dessen entstehen, wer mit wem über was kommuniziert. Folglich wird in der dialogischen Organisationsentwicklung darauf geachtet, wie Dialoge und Gespräche zwischen den Organisationsteilnehmenden zum Verständnis (und zu Missverständnissen) beitragen und, was noch wichtiger ist, wie diese fortlaufenden Interaktionen die Kernnarrative, die die Organisation definieren, verstärken, herausfordern oder verändern. Wenn beispielsweise über etwas gesprochen wird, das «unmöglich» ist, wird es auch unmöglich bleiben. Wenn man davon spricht, dass etwas zwar schwierig, aber möglich oder erstrebenswert ist, kann es zu einem Suchverhalten kommen. Ein weiteres Beispiel ist das Aufkommen der Begriffe Diagnostic OD und Dialogic OD und die Auswirkungen, die diese Begriffe auf die Akzeptanz und Entwicklung der Ideen hatten, die ihnen ursprünglich zugrunde lagen.

ZOE: *Und was ist das genau?*

Marshak: Als Gervase und ich anfangen, zusammenzuarbeiten, begannen wir uns gegenseitig zu beschreiben, wie viele der seit den 1980er Jahren entwickelten OE-Praktiken, z. B. die Open Space Technology und AI, zumindest zu einem großen Teil auf zugrunde liegenden Prämissen und Praktiken basierten, die sich von einigen der ursprünglichen Prämissen und Praktiken dessen unterschieden, was wir als traditionelle OE betrachteten. Als wir begannen, Konzepte zu entwickeln und zu beschreiben, die wir als die wichtigen Unterschiede zwischen diesen Formen von OE ansahen, sahen wir uns mit der Notwendigkeit konfrontiert, die beiden Typen irgendwie zu «benennen», um sie anderen zu präsentieren und zu erklären. Unerwarteterweise bestand eine der ersten Herausforderungen für unsere Ideen in den Bezeichnungen, die wir für diese beiden Formen der Organisationsentwicklung verwendeten. So hatte ich zum Beispiel eine frühe Version der «Variante» der Organisationsentwicklung als «die neue Organisationsentwicklung» bezeichnet. Dies führte zur Ablehnung der Konzepte, denn wenn die Variante die «neue» OE war, dann war alles andere die «alte» OE und wenn alt, dann veraltet und das musste abgelehnt werden.

Dies wurde zu einem großen Hindernis für die Verbreitung und Berücksichtigung unserer Ideen. Als wir versuchten, unsere Ideen zum ersten Mal in einer wichtigen Fachzeitschrift zu veröffentlichen, verbrachten wir viel Zeit mit der Frage, wie wir die beiden Formen nennen sollten. Schließlich beschlossen wir, statt sie mit Begriffen wie OE Typ I und OE Typ II oder OE Typ X und OE Typ Y zu benennen, einen kurzen Namen für jede Form zu entwickeln, der den wichtigen Unterschied zwischen den beiden Formen aufgreift. Ein beschreibender Begriff, der uns für die traditionelle OE sofort in den Sinn kam, war «Diagnostische OE», denn für viele grundlegende Theorien, Methoden und Lehrbücher erforderte OE die Sammlung von Daten, die Diagnose und die Planung und Durchführung von Maßnahmen. In der Tat wurden mehrere heute akzeptierte Theorien und Methoden der OE nicht als OE angesehen, als sie in den 1980er Jahren entstanden, weil sie eine «problemzentrierte Diagnose» ablehnten oder eine datenbasierte Diagnose benötigten, bevor sie eine «Intervention» durchführten.

Der zweite Begriff war schwieriger. Ich habe einen Hintergrund in dem, was als organisationale Diskursstudien bekannt geworden ist und die linguistische Wende in den Sozialwissenschaften einschließt. Meine Gedanken gingen in diese Richtung, aber ich habe sie nie artikuliert, weil verschiedene Formen des Begriffs «Diskurs» anfangs einfach nicht verständlich oder suggestiv erschienen. Schließlich landeten wir bei dem Begriff «Dialogische OE» und fanden ihn sofort anregend, insbesondere im Gegensatz zur diagnostischen OE. Dialogisch war dabei im Sinne von sozialer Konstruktion und dem Herbeireden von etwas und nicht nur dem Austausch von Informationen gemeint. Kurz gesagt, eine zentrale Prämisse der dialogischen Or-

ganisationsentwicklung ist, dass Organisationen soziale Netzwerke sind, die Bedeutung schaffen und sich in laufenden Gesprächen und sozialen Interaktionen ständig neu erschaffen.

ZOE: *Sie haben also einen Artikel über die Unterschiede zwischen den beiden Ansätzen veröffentlicht?*

Bushe: Ja, und als wir ihn modern versus postmodern nannten, wurde der Beitrag abgelehnt. Dann nannten wir den Ansatz diagnostisch und dialogisch, und genau derselbe Artikel wurde nicht nur angenommen, sondern auch ausgezeichnet. Das hat uns in gewisser Weise bestätigt, dass Sprache wichtig ist und dass es darauf ankommt, wie man sie verwendet. Ein weiterer Aspekt des Begriffs «dialogisch» ist die Vorstellung, dass wir keine unabhängigen, autonomen Wesen sind. Wir stehen in Beziehungen, und Organisationen sind Beziehungsphänomene.

ZOE: *Der Begriff der dialogischen OE trifft es also aus Ihrer Sicht?*

Bushe: Das Problem ist, wenn man etwas benennt, gewinnt man etwas, und man verliert etwas. Eines der Probleme mit dem Begriff «dialogisch» ist, dass Menschen, die diese Arbeit nicht gelesen haben, annehmen, dass wir über einen guten Dialog sprechen, was nicht der Fall ist. Wir sprechen nicht über eine bestimmte Art des Sprechens. Wir sagen nur, dass Reden wichtig ist und dass es wichtig ist, wie man redet. Außerdem sind wir der Meinung, dass alle Menschen, die verschiedenen Methoden, die wir unter dem Begriff dialogische OE zusammengefasst haben, darin übereinstimmen, dass man eine Organisation verändern kann, indem man das Gespräch verändert.

«Organisationen erschaffen sich in laufenden Gesprächen und sozialen Interaktionen ständig neu.»

ZOE: *Welche Rolle spielt der Dialog in Ihrem Verständnis von Organisationsentwicklung?*

Marshak: Der Dialog als OE-Methode oder -Intervention hat sich in vielen Situationen als effektive Praxis erwiesen. Es war jedoch nie die Methode des Dialogs als Intervention, die im Vordergrund meines Denkens stand, wenn es darum ging, was wir mit dem Begriff «Dialogische Organisationsentwicklung» zu konzeptualisieren und zu vermitteln versuchten. Es ging eher darum, eine Form von OE-orientierten Veränderungspraktiken anzuerkennen und zu legitimieren, die in gewissem Maße erklärt und praktiziert wurden, um in die diagnostischen Prämissen zu passen und nicht um ihrer selbst Willen. Kurz gesagt, eine Form von OE-Ansätzen, die davon ausgehen, dass die soziale Realität kontinuierlich aus sozialer Interaktion entsteht, die in erster Linie durch Gespräche erfolgt, und dass man etwas in Existenz redet, anstatt nach etwas zu suchen, das bereits objektiv existiert, damit man es genauer beschreiben kann. Auch hier

besteht der Unterschied zwischen einem diagnostischen und einem dialogischen Prozess darin, dass es sich um einen generativen und nicht um einen deskriptiven Prozess handelt.

Bushe: Wir haben uns viel mehr auf den Begriff der Generativität eingestellt. Ich denke, wenn wir heute das schreiben würden, was wir vor zehn Jahren geschrieben haben, würde das Wort Generativität viel häufiger darin auftauchen. Der Unterschied zwischen Diskussion und Dialog besteht für mich unter anderem darin, dass eine Diskussion in der Regel darauf abzielt, etwas zu einer Einigung zu bringen, während ein Dialog dazu dient, neue Chancen und Möglichkeiten zu schaffen. Bei der dialogischen Organisationsentwicklung geht es darum, wie wir neue Denk- und Sichtweisen entwickeln, die die Menschen vorher nicht sehen konnten, so dass etwas anderes entstehen kann.

ZOE: Können Sie ein dialogisches OE-Projekt beschreiben? Oder sagen Sie uns, was eine dialogische Methode in Ihrem Verständnis ausmacht?

Bushe: Es geht nicht um die Methode, es geht um die Einstellung. Von welchen Annahmen über Organisation und Veränderung geht die Person aus, die die Methode anwendet? Man kann genau dieselbe Methode mit sehr unterschiedlichen Veränderungsstrategien anwenden. Jemand, der von einer dialogischen Denkweise ausgeht, achtet auf drei Dinge: Emergenz, Narrativität und Generativität. Ein dialogischer OE-Prozess wird versuchen, diese drei Dinge zu verbessern. Ich habe sogar Leute gesehen, die Methoden wie Lean und House of Quality anwenden, aber auf eine dialogische Weise. Es geht nicht um die Methode als solche, sondern darum, wie die Methode eingesetzt wird.

«Erfolgreiche Veränderungen beginnen mit einer Art von generativem Bild.»

Bei der dialogischen Organisationsentwicklung versuchen wir, den Menschen zu helfen, neue Chancen und Möglichkeiten zu finden, die sie vorher nicht gesehen haben. Und zwar auf eine Art und Weise, die aus der Gruppe heraus entsteht und in die Gruppe investiert, die sie sich zu eigen macht und nach der sie handeln will.

ZOE: Sie sprechen von drei Thesen in der dialogischen Organisationsentwicklung – Unterbrechung der laufenden sozialen Konstruktion, Veränderung der Kernnarrative und Generativität. Könnten Sie diese drei zentralen Säulen für das Verständnis von dialogischer OE näher erläutern?

Marshak: Die dialogische OE geht davon aus, dass die täglichen Interaktionen der Menschen, die die Arbeit der Organisation verrichten, durch die vorherrschende(n) Erzählung(en)

darüber geprägt sind, was Erfolg ist, wie man arbeitet, wer der Chef oder die Chefin ist, was die Kunden und Kundinnen wollen, usw. Das sind alles Geschichten, die in einer Organisation ständig erzählt und neu erzählt werden. Wenn etwas geändert werden muss, weil man nicht die gewünschten Ergebnisse erzielt, kann man nichts Innovatives tun, wenn die relevanten Rahmengeschichten nicht irgendwie gestört, geändert oder in Frage gestellt werden. Man ist in einem Rahmen gefangen, der implizit dazu führt, dass man immer die gleichen Antworten gibt, die nicht erfolgreich waren. Es muss also etwas geben, das die Geschichte verändert. Es muss eine neue Erzählung werden, eine neue Art, über Dinge zu sprechen, ein neues Verständnis der Dinge.

ZOE: Wie kann dann Wandel stattfinden?

Marshak: Man braucht eine gewisse Generativität, eine gewisse Kreativität, etwas, das neue Denkweisen hervorbringt. Ob das nun durch eine schrittweise Veränderung der vorherrschenden Geschichte oder ein generatives Bild oder eine neue Metapher oder einen einladenden Slogan oder was auch immer geschieht, es muss etwas sein, das die Menschen anregt und dazu einlädt, aktuelle Erfahrungen auf neue Weise zu formulieren. Etwas, das so neu ist, dass sie sich darauf einlassen können und beginnen, die Dinge auf eine Art und Weise zu sehen und darüber zu sprechen, wie sie es vorher nicht getan haben, und das zu einer neuen Art und Weise führt, wie die Organisation funktioniert und arbeitet.

Bushe: Ich erlebe es immer wieder, dass man versucht, Verhaltensänderungen zu erzwingen, ohne die zugrundeliegende Geschichte zu ändern, mit der sich die Menschen ein Bild von der Organisation machen. Sobald der Zwang zur Veränderung wegfällt, kehrt das System zurück. Denn wenn sich nicht einige grundlegende gemeinsame Überzeugungen ändern, kann man keine anderen Veränderungen aufrechterhalten, die nicht mit den grundlegenden Erzählungen übereinstimmen, die im Spiel sind. Die Idee der Generativität und des generativen Bildes im Besonderen entstand für mich aus den Studien über Appreciative Inquiry und darüber, wann AI transformativ ist und wann nicht. Ich habe immer wieder festgestellt, dass erfolgreiche Veränderungen mit einer Art von generativem Bild beginnen. Ich beschreibe ein generatives Bild als eine mehrdeutige Reihe von Wörtern, die attraktiv sind, aber niemand ist sich ganz sicher, was sie bedeuten. Aber es bringt die Menschen in ein Gespräch und ermöglicht neue Denkansätze. Wenn man sich die Praktiker und Praktikerinnen des Dialogs anschaut, dann bewegen sie sich weg von der Problemlösung, bei der man sich natürlich auf die Vergangenheit konzentriert und versucht, die Dinge auseinanderzunehmen und wieder zusammenzusetzen, und konzentrieren sich mehr auf die Zukunft. Wovon wollen wir mehr? Wohin wollen wir gehen? Was inspiriert uns? Das ist eine viel generativere Reihe von Fragen.

ZOE: Und was bedeutet das für Führungskräfte?

Bushe: Das, was für Führungskräfte am schwierigsten anzunehmen ist, ist die Emergenz. Diese Bereitschaft, loszulassen, um kommen zu lassen, um es mit Otto Scharmers Worten zu sagen. Damit treten sie gegen das Bedürfnis an, mehr Kontrolle zu haben, das von einer ganzen Reihe von Kräften herrührt, in die sie eingebettet sind. Die meisten erfolgreichen dialogischen OE-Prozesse erfordern jedoch eine Phase des Nichtwissens und des Herumwanderns und der Bereitschaft, sich in diesem Raum des Nichtwissens aufzuhalten. In diesem Raum besteht die Aufgabe der Führungskraft nicht darin, die richtige Antwort zu haben. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, diesen Raum des Nichtwissens zu halten und die Angst, die er erzeugt, zu erden. Das erfordert eine ganz andere Art der Führung.

Verschiedene Leute haben darüber gesprochen, und sogar die großen Beratungsfirmen wie Bain sprechen darüber. Emotional und psychologisch ist es für Führungskräfte – und ich denke, in gewissem Maße auch für Beratende – sehr schwierig, den Raum des Nichtwissens und des Nichtagierens zu halten. Dies ist ein weiterer Wandel, der sich in der Sprache der dialogischen Organisationsentwicklung vollzieht: von der Moderation zum Gastgeben. Die Idee, dass ein Gastgebender einen Raum hält, in dem die Gäste auf angenehme und produktive Weise interagieren können, im Gegensatz zur Moderation, bei der man vor dem Raum steht und das Gespräch auf eine bestimmte Sache lenkt, von der man als Moderierender glaubt, dass die Gruppe sie erreichen muss.

ZOE: Was sehen Sie vor diesem Hintergrund an weiteren notwendigen Entwicklungen in der Organisationsentwicklung?

Bushe: Bobs Buch über Dialogische Prozessberatung ist eine sehr neue Entwicklung. Ich bin mir nicht sicher, ob die Leute wirklich verstanden haben, wovon er spricht, denn die meisten Menschen in der Organisationsentwicklung werden darin geschult, sich auf Verhalten und Prozesse zu konzentrieren. Ich gehe in eine Gruppe und beobachte, wie die Leute interagieren, wer mit wem spricht, wer keine Zeit zum Reden hat, all diese Dinge. Bob achtet auf die Sprache, auf die Worte, auf die Metaphern, auf das, was nicht gesagt wird, und konzentriert sich dabei viel stärker auf den Inhalt, als wir das bisher erlebt haben. Ich weiß, dass es für die Leute, die wir in diesem Bereich schulen, sehr schwierig ist, weil sie dafür nicht ausgebildet wurden. Es ist eher wie englische Literatur. Bob ist ein Meister darin, und er überrascht mich immer wieder mit den Dingen, die er aufschnappt und bemerkt. Ich habe es versucht, aber ich bin nicht sehr gut darin.

Marshak: Nun, ich denke, es gibt zwei Arten von Dingen. Es geht ein bisschen in die Richtung, ob etwas eine neue Methode oder eine neue Denkweise ist. Viele Leute wollen, dass die dialogische OE eine neue Methode ist, im Gegensatz zu einer klarer artikulierten Denkweise über Organisationen und Verände-

rungen, die sich in der Organisationsentwicklung seit mehr als 30 Jahren herausgebildet hat. Ich möchte ein kurzes Beispiel für den Unterschied zwischen dem Verständnis einer Methode allein und dem Verständnis der Denkweise, die der Methode zugrunde liegt, geben. Ich unterrichtete einen Kurs in einem Masterstudiengang für Organisationsentwicklung. Irgendwann gegen Ende des Kurses fingen die Teilnehmenden an, über Appreciative Inquiry zu sprechen, die es zu diesem Zeitpunkt seit etwa zehn bis 15 Jahren gab.

«Die meisten erfolgreichen dialogischen OE-Prozesse erfordern eine Phase des Nichtwissens und Herumwanderns.»

Die Teilnehmenden hatten zuvor gelernt, dass sie zunächst herausfinden sollten, was das Problem war. Sobald sie die Ursache des Problems diagnostiziert hatten, sollten sie dann eine Intervention entwickeln. Bei der Diskussion über AI sagten sie also, dass man zuerst das Problem diagnostizieren und dann eine AI-Intervention durchführen solle. Und ich bin ausgerastet. Denn das ist ein regelrechter Verstoß gegen AI – ein Problem zu diagnostizieren und das Problem in den Mittelpunkt zu stellen. Ich begann zu erkennen, dass die Leute, die sie lehrten, und die Bücher, die sie nutzten, AI in das Modell der problemlösenden Aktionsforschung eingebettet hatten und AI in eine Intervention verwandelt hatten und nicht in ein Mindset oder ein Modell, das eine Reihe von Methoden beinhaltet.

Robert Marshak – Biografie

Robert J. Marshak ist Distinguished Scholar in Residence Emeritus, School of Public Affairs, American University, Washington, DC, und berät seit mehr als 40 Jahren öffentliche und private Organisationen in aller Welt. Zu seinen Fachgebieten gehören: Organisationsentwicklung, metaphor- und sprachbasierte Veränderungsverfahren und verdeckte Veränderungsprozesse. Dr. Marshak war Mitglied des Vorstands des NTL Institute und des Organization Development Network und amtierender Herausgeber des Journal of Applied Behavioral Science. Er erhielt den Lifetime Achievement Award des OD Network, den ersten Distinguished Educator Award der Organization Development and Change Division der Academy of Management und ist Autor oder Mitherausgeber von vier Büchern und mehr als 100 Veröffentlichungen über Beratung und Wandel. Dr. Marshak hatte außerdem leitende Positionen in der Politik- und Managementanalyse in einer wissenschaftlichen Behörde der US-Regierung inne.

Dialogische OE ist fast so, als würde man die Menschen auffordern, das, was sie bisher getan haben, durch einen anderen Rahmen, eine andere Brille zu betrachten. Eine Brille der narrativen Unterbrechung und Generativität, die dann zu neuen Verhaltensweisen führt. Ich empfehle hierzu Gervases Buch über das Modell des generativen Wandels und darüber, wie dies in einer Organisation umgesetzt werden kann.

ZOE: Und der zweite Aspekt?

Marshak: Der andere Aspekt ist, dass fast alles, was bis in die 1980er Jahre über OE geschrieben und gesprochen wurde, impliziert, dass organisatorischer Wandel eine Form von geplantem Social Engineering ist. Diese Terminologie ist für die meisten Manager und Managerinnen sehr ansprechend. Dialogische OE ist mehr wie kollektiver künstlerischer Ausdruck und das Erkennen der zugrundeliegenden Themen oder Leitmotive in den Erzählungen, die das Denken und Handeln der Organisation prägen. Es geht um Komposition und Gestaltung. Es ist künstlerisch und schafft eine andere Art, über Dinge nachzudenken. Lassen Sie uns künstlerisch eingreifen, nicht technisch. Künstlerische Interventionen führen die Menschen auf einen Weg, der den meisten Managern und Managerinnen sehr unangenehm sein könnte, da sie ein ganz bestimmtes Set von Analyserwerkzeugen und Technologien haben wollen. Die führen unweigerlich zu dem Ergebnis, das sie für das Beste halten. Im Gegensatz zu dem Ansatz, eine Gruppe von Menschen in einen Raum zu bringen und zu sehen, ob sie eine neue Symphonie oder eine neue Art der Gestaltung ihrer kollektiven Aktion(en) entwickeln können, in die sie dann eintreten und die sie leben werden.

«Es ist viel effektiver, Dinge auszuprobieren und dabei zu lernen, schnell zu scheitern und so weiter.»

Bushe: Ich denke, was wir in der Praxis feststellen, ist, dass es hier keine Reinform gibt. Die meisten erfolgreichen Veränderungsprojekte beinhalten etwas von beidem. Der Unterschied liegt in der Vorstellung von einem technischen Problem und einer adaptiven Herausforderung. Wenn es sich um technische Probleme handelt, ist der diagnostische Ansatz wahrscheinlich der beste. Wenn man es mit Dingen zu tun hat, die stark voneinander abhängen oder große Investitionen erfordern, muss man die richtige Antwort finden, und zwar gleich beim ersten Mal. Die dialogische Strategie ist wahrscheinlich besser geeignet, wenn man es mit sehr komplexen Situationen zu tun hat. Keiner weiß wirklich, was die richtige Antwort ist. Ein erfolgreicher Wandel hängt viel mehr davon ab, ob die Menschen mitziehen und sich engagieren, als nur die Einhaltung der Vorschriften.

Bei jedem größeren Veränderungsprozess wird es Zeiten und Orte geben, an denen das eine oder das andere besser zur

Situation passt. Die Fähigkeit, flexibel zu sein und mit beiden Denkweisen zu arbeiten, wird wahrscheinlich zu den effektivsten und erfolgreichsten Veränderungsprojekten führen. Es ist ja nicht so, dass wir die Dialogik erfunden hätten. Wir haben lediglich eine Reihe von Dingen benannt, die bereits existierten, denen die Menschen aber keine Aufmerksamkeit schenken. Jetzt haben wir dieses Ding, das wir das generative Veränderungsmodell nennen.

Ich habe gerade einen Artikel veröffentlicht, in dem ich das von – wie ich das nennen würde – Veränderungsstrategie mit hohem Engagement unterscheidet, bei der ebenfalls dieselben dialogischen Ansätze zum Einsatz kommen können. Bei einer solchen Vorgehensweise mit hohem Engagement bringt man viele Menschen zusammen, entwickelt eine Reihe von Ideen und übergibt diese Vorschläge dann an die Führung, die dann entscheidet, was damit geschehen soll. Bei einer generativen Veränderungsstrategie hingegen bringt man eine Reihe von Menschen zusammen, entwickelt eine Reihe von Ideen und sagt ihnen dann, sie sollen sie umsetzen. Wartet nicht auf uns, wir wollen einfach viele Dinge ausprobieren und sehen, was funktioniert, und dabei lernen.

Das sind zwei sehr unterschiedliche Strategien. Aber bis zu dem Punkt, an dem sie zur Tat schreiten, wenden sie genau dieselben Verfahren an. Ich denke, diese generative Strategie passt zu agilem Vorgehen. Sie passt zu selbstorganisierenden Systemen, zu diesen neueren, flüssigeren Formen der Organisation, die viele Unternehmen anstreben. Ich glaube, der Punkt, an dem sie blockiert wird, sind unsere Erwartungen an Führungskräfte. Wir erwarten von Führungskräften, dass sie eine Vision haben, dass sie eine Antwort haben. Wenn sie das nicht haben, warum sind sie dann die Führungspersonlichkeit? Wir brauchen ein neues Führungsverständnis, das mit der viel komplexeren, mehrdeutigen und sich schnell verändernden Welt, in der wir leben und in der niemand eine Antwort hat, viel besser übereinstimmt. Es ist viel effektiver, Dinge auszuprobieren und dabei zu lernen, schnell zu scheitern und so weiter.

Marshak: Um noch einmal auf den Begriff der Disruption, der Erzählung und der Generativität zurückzukommen. Eines der Dinge, die geschahen, als Gervase und ich unseren Artikel in einer angesehenen OE-Zeitschrift veröffentlichten und dort Diagnostische und Dialogische OE unterschieden, war eine Störung. Es schuf eine Unterbrechung im Feld, wo die monolithische vorherrschende Erzählung über OE noch nie wirklich in Frage gestellt worden war, und lud zu folgenden Vereinbarungen und Meinungsverschiedenheiten zwischen Akademikern bzw. Akademikerinnen und Praktikern bzw. Praktikerinnen über OE als ein Feld von Denkweisen und nicht nur von Methoden ein.

Diese Diskussionen begannen, zu Generativität und zu neuen Narrativen zu führen, die dazu beitrugen, weiter herauszuarbeiten, was Dialogische OE ausmachte. Und einer der Orte, an dem Generativität stattfand, war bei Gervase und mir. Nun, da

wir diese Sache namens Dialogische OE hatten, begannen wir, anders über die Dinge zu denken und wir begannen zu versuchen, mehr zu artikulieren. Die Leute warfen uns etwas vor und fragten: Was bedeutet das für die Führung? Wir unterhielten uns und hatten einen ganz neuen Raum, um unser konstruktives Denken, unser theoretisches Denken zu kanalisieren und zu versuchen, die Dinge zu benennen. Das alles ergibt sich aus dem generativen Bild des Dialogs, das ihn in all seinen Dimensionen und Verzweigungen durchzieht. Wir leben also genau den Prozess, über den wir sprechen.

ZOE: Was bedeutet das für Führungskräfte und Beratende?

Marshak: Eines der Dinge, die passieren, ist der Beginn einer Neudefinition des Prozesses von Führungskräften und Beratenden. Wer sie sind und wie sie arbeiten. Früher waren die Führungskräfte ihre eigenen Beratenden und ihre eigenen Analysten. Die Führungskraft stand im Mittelpunkt, wenn es darum ging, ein Problem oder eine Frage zu definieren und einen Prozess zu managen, um dies zu erreichen. OE begann zu unterscheiden zwischen dem, was eine Führungskraft und was ein Berater bzw. eine Beraterin tun würde, und der Beratende würde den Prozess verwalten. Aber zumindest in der frühen OE standen die Beratenden im Mittelpunkt von allem. Sie traten als Wissenschaftler auf, studierten die Organisation, sammelten Informationen und gaben diese weiter. Sie standen im Mittelpunkt des Geschehens. Dialogische OE hat die Beratungsperson vom Zentrum in die Peripherie versetzt. Sie ist nicht mehr die Verantwortliche, sondern die Gastgeberin.

In den frühen 1970er Jahren, als ich zum ersten Mal mit organisatorischen Veränderungen in Berührung kam, sagten die Leute, wir wissen nicht, was wir tun sollen, wie wir es tun sollen, die Mitarbeitenden verstehen nicht, was OE-Berater und -Beraterinnen tun. Ich stelle fest, dass dieselben Fragen über dialogische OE auftauchen: Was ist das? Potenzielle Kunden und Kundinnen verstehen es nicht. Beratende machen sich Sorgen, dass Manager und Managerinnen nicht verstehen und nicht erkennen, was sie tun, weil wir nicht so sehr aus dem Zentrum heraus moderieren, sondern eher aus der Peripherie heraus fördern. Es scheint also, dass fast die gleichen Fragen darüber aufkommen, was dialogische Überlegungen sind, wie sie vor 30 bis 40 Jahren darüber aufkamen, was OE ist.

Dies ist ein weiteres Beispiel dafür, dass wir dieselben Phänomene aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten. Organisationen, Führungskräfte und Beratende werden unterschiedlich konzeptualisiert, und das führt zu unterschiedlichen Verhaltensweisen, die sich aus den unterschiedlichen Denkweisen ergeben, und nicht aus der gleichen Denkweise, die zu einer anderen Art von Verhalten führt.

Bushe: Was Bob beschreibt, ist in den USA viel zutreffender als in Europa. Ich denke, dass europäische Führungskräfte, Unternehmen und Beratende schon seit längerer Zeit dialogorien-

tiert sind als in den Vereinigten Staaten. Die USA sind viel stärker auf harte Zahlen eingestellt; sie neigen zu einer mechanistischeren Auffassung von Organisation, während die Europäer eher einen sozial-konstruktivistischen Ansatz verfolgen. Ich glaube, das liegt daran, dass europäische Manager und Managerinnen in einer Reihe verschiedener Länder mit einer Reihe verschiedener Kulturen arbeiten, während die USA eine viel homogenere Art von Management kennt. Das ist für die Amerikaner einfach nicht so wichtig. Außerdem gibt es in Europa eine große Tradition von OE-Programmen, die sehr viel sozialer und postmoderner sind – sogar an den Business Schools.

ZOE: Vielen Dank für das interessante Interview, Gervase und Bob.

Die englische Fassung dieses Gesprächs finden Sie unter www.zoe-online.org/dialogische-OE-english



Literatur

- **Bushe, G.R. (2009).** Clear leadership: Sustaining real collaboration and partnership at work. Davies-Black.
- **Bushe, G.R. (2020).** The dynamics of generative change. BMI Publishing.
- **Bushe, G. R., & Marshak, R. J. (Eds.) (2015).** Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change. Berrett-Koehler Publishers.
- **Marshak, R. J. (2006).** Covert processes at work: Managing the five hidden dimensions of organizational change. Berrett-Koehler Publishers.
- **Marshak, R. J. (2020).** Dialogic process consulting: Generative meaning-making in action. North Vancouver, BMI Publishing.
- **Website Bushe-Marshak Institute:** <https://b-m-institute.com>