

# CHANGE-MANAGEMENT UND DIALOG



VON TRUDE KALCHER  
UND HANNES PIBER

**Arbeit nach den Dialog-Prinzipien ist für Change-Management eine wesentliche Bereicherung. Denn die Qualität von Veränderungs- und Entwicklungsprojekten wird gesteigert, wenn die Steuergruppe konsequent die dialogischen Prinzipien beachtet.**

**F**ür Veränderungs-Prozesse wird in der Regel eine Steuergruppe eingesetzt. Der Erfolg hängt nun davon ab, wie sie Maßnahmen der Diagnose, der Zukunfts-Gestaltung und der Umsetzung plant und durchführt, wie sie mit Spannungen und Widerstand konstruktiv umgeht, die Betroffenen rechtzeitig ins Bild setzt und beteiligt sowie die Möglichkeit gibt, Neues zu erlernen und zu üben. Sie muss ein Bewusstsein für diese Verflechtungen haben und die unterschiedlichen Prozesse in geeigneter Weise situativ kombinieren. Bei Veränderungen im Sinne der OE werden Effektivitäts- und Humanisierungsziele, aber auch die Befähigung zur Selbsterneuerung möglichst ohne Abstoßungs-Reaktionen verfolgt. Dialogische Prinzipien helfen der Steuergruppe bei dieser Herausforderung.

## Der Dialog der Interessensgruppen

Die Steuergruppe muss die Pole verschiedener Spannungsfelder ausbalancieren:

KONTINUITÄT, SICHERHEIT	VS.	INNOVATION, ERNEUERUNG
KONKRETE ARBEITSWELT	VS.	IDEEN, KONZEPTE
WERTVOLLES DER VERGANGENHEIT	VS.	PLÄNE FÜR DIE ZUKUNFT
FÄHIGKEITEN DER ORGANISATION IM INNERN	VS.	NEUE ANFORDERUNGEN VON STAKEHOLDERN VON AUSSEN

Für jeden dieser Pole stehen konkrete Interessen. Wenn es der Steuergruppe gelingt, diese in ein gutes Gespräch zu bringen, können neue Lösungen entstehen. Die Steuergruppe schafft dafür Zeit und Raum, organisiert Workshops mit flexiblen (nicht ständigen) Resonanzgruppen und Konferenzen mit Stakeholdern und schenkt dabei den psychosozialen Prozessen besondere Beachtung. So kann sie Gewohnheiten, Vorurteile, kulturelle Brillen, fixierte Denk- und Verhaltensmuster auflösen, damit die Beteiligten Zusammenhänge verstehen und Mitverantwortung für die Neuerungen übernehmen.

## Das sokratische Fragen

Um fixierte Sichtweisen und Positionen zu lockern oder aufzulösen müssen sie fragwürdig werden. Deshalb können ProzessbegleiterInnen Urteilen gegenüber konsequent die Frage im Raum halten: Was meinen Sie, wenn Sie ... sagen? Welche Erfahrungen haben Sie zu dieser Sichtweise gebracht?

Dies regt an, die Hintergründe des Denkens bewusst zu machen. So werden Einseitigkeiten und Missverständnisse bemerkt und korrigiert und es entsteht Offenheit beim Hinhören auf die anderen und bei der Suche nach Lösungen.

## Das Reich des Zwischen

Die drei dialogischen Prinzipien Martin Bubers in Change-Prozessen umzusetzen ist anspruchsvoll. Sie bieten eine wertvolle Orientierung für die Planung und Moderation von Workshops, weil sie die Menschen befähigen, mit Spannungen und Widersprüchen konstruktiv umzugehen:

### 1. Die volle Gegenseitigkeit:

Die Überwindung von Macht und Ohnmacht durch selbstständiges und klares Auftreten. In der Prozessgestaltung und Moderation ist es

dazu z.B. notwendig, Machtgefälle auszugleichen, die Schwächeren zu ermutigen und die Stärkeren zur Zurückhaltung aufzufordern.

### 2. Die Unmittelbarkeit und Authentizität:

Weg von Selbstdarstellungsritualen hin zum ehrlichen Aussprechen dessen, was dem eigenen Denken, Fühlen und Wollen zugrunde liegt.

### 3. Die Umfassung und Wahrnehmung des Anderen als Du:

Das Eingeschlossensein in die eigenen Sichtweisen wahrnehmen und sich ehrlich für die anderen Menschen und ihre Standpunkte interessieren – ohne dabei den eigenen Standpunkt aufzugeben.

## Die Wahrnehmung des Ganzen

Nach David Bohm denken wir nicht in Zusammenhängen, sondern fragmentiert. Das wird in Organisationen bei Veränderungen besonders deutlich. Als ganzheitlicher Ansatz hilft OE, Fragmentierung zu überwinden. Der Schlüssel zum Verstehen des Prozesses der Ganzheitswahrnehmung liegt im Erkennen von Mustern und Beziehungen (Capra 1996). Die Installierung von Dialoggruppen im Sinne Bohms ist eine gute Möglichkeit, ganzheitliches Denken in Teams und Organisationen zu fördern. Dort treffen sich Mitglieder unterschiedlicher Gruppen der Organisation und es werden neue Möglichkeiten des Zuhörens, Verstehens und Sprechens erprobt.



Foto: Adobe-Stock




ERSCHIENEN IN DEN TRIGON THEMEN

06 | 2006

*In diesem Artikel wurden die Dialog-Prinzipien von David Bohm und die Systemischen Strukturaufstellungen nach SySt® als Beispiele herangezogen – zwei mächtige Tools für OE. Noch immer sind die Themen der Gestaltung von Veränderungsprozessen, das Verständnis der Organisation als System und der Umgang mit psycho-sozialen Herausforderungen wichtig und belegen die Relevanz der Trigon Konzepte: 7 Basisprozesse der Veränderung und das Systemkon-*

*zept der 7 Wesenselemente. Die Abfolge von Differenzierung und Integration ist ein wesentliches Merkmal von Entwicklung. 2006 arbeiteten viele unserer Kund:innen am Übergang von der Differenzierungs- in die Integrationsphase. Trigon unterstützte diese Organisationen mit ganzheitlichen Konzepten. Gleichzeitig betrieb Trigon eine Weiterentwicklung der Konzepte und der Tools, um den jeweiligen Themen der Kund:innen gerecht zu werden.*

## Dialog der Wesenselemente

Das Trigon System-Konzept der Organisation beschreibt sieben Wesenselemente – Identität, Policy, Struktur, Menschen und Gruppen, Funktionen, Abläufe, materielle Mittel. Wir haben im Beratungskontext gute Erfahrungen mit dem Aufstellen eines Systems nach der Methode der Systemischen Strukturaufstellungen nach Varga von Kibéd und Sparrer (2002) gemacht. Bezogen auf eine bestimmte Fragestellung werden Menschen, die das System nicht kennen, als RepräsentantInnen jeweils eines Wesenselements der Organisation im Raum aufgestellt. Ihre Position, die räumlichen Beziehungen untereinander und ihre Wahrnehmungen ermöglichen Einsichten in Zusammenhänge und Muster. Wenn wir in der Lage sind, alle Ansichten gleichermaßen zu betrachten, werden wir vielleicht fähig, uns auf kreative Weise in eine neue Richtung zu bewegen (Bohm 1998). Im Lösungsbild der Strukturaufstellung zeigen sich oft überraschend neue Gestaltungsmöglichkeiten. 

### Literatur:

Ballreich, R. (2006): *Pioniere des Dialogs: Sokrates, Buber, Bohm.* In: Zeitschrift perspektive mediation 2006/4

Capra, F. (1996): *Lebensnetz.* Bern/München/Wien 1996

Glasl, F./Kalcher, T./Piber, H. (2005): *Professionelle Prozessberatung.* Bern/Stuttgart/Wien 2005.

Varga von Kibéd, M. / Sparrer, I. (2002): *Ganz im Gegenteil.* Heidelberg 2002.