

Das dialogische Konzept einer beratenden Motologie: Organisationsberatung

Stefan Schache

Entstehungszusammenhang

Im Rahmen der Dissertation konnte eine Schule bei der Umwandlung in eine Ganztagschule beratend begleitet werden. Das daraus entstandene Konzept ist durch eine Verzahnung von Theorie und Praxis bestimmt. Dabei stellte sich heraus, dass motologisch-psychomotorische Wissensinhalte von der Schule eingefordert werden. Die sich dabei aufdrängende Frage umkreiste das Problem: Wie ist es möglich, einer Organisation Wissen anzubieten, ohne dass diese es als Bevormundung oder Bedrohung empfindet? Wie lassen sich aufkommende Widerstände gegen Beraterwissen verstehen?

1

Wie können Organisationen beraten werden?

Der Diskurs zeigt, dass in der Organisationsberatung die Leitbilder der Expertokratie (Fachberatung) und des Prozeduralismus (Prozessberatung) vorherrschen. Ersteres findet aufgrund seines Implementierungscharakters von 'objektivierten' Wissensdaten zahlreiche Kritik; letzteres findet aufgrund seiner systemisch-konstruktivistischen Grundlegung keine Möglichkeit, Wissen anbieten zu können (vgl. Moldaschl, 2001).

2

Warum treten Widerstände auf – trotz eines Beratungsauftrages?

Organisationen fordern Wissen ein (80% des Beratungsmarktes sind Fachberatungen). Allerdings treten bei der Beratung häufig 'Widerstände' auf. Dieses Phänomen wird im Diskurs als 'resistance' begriffen und unter verschiedenen theoretischen Blickwinkeln thematisiert (vgl. Piderit, 2000). Eine qualitative (psychodynamische) Sichtweise fasst es unter den Aspekt der 'Angst', der 'Abwehr', der Bedrohung der eigenen sicherheitsgewährenden Gewohnheiten.

3

Wie sind Widerstände zu verstehen und wo finden sie ihren Niederschlag?

Die Organisation kann als eine Glaubens- und Kulturgemeinschaft begriffen werden (vgl. Schein, 1984). Informelle Regeln prägen das Organisationsleben. Grundlegende (unbewusste) Annahmen über Werte, Normen, Standards usw. schlagen sich im Kern der Organisationskultur nieder und verleihen dem einzelnen Organisationsmitglied Sicherheit, Schutz, Stabilität und Orientierung. Die (implizite) Kultur bietet (verschlüsselt) Sinn-Angebote, sie 'verkündet' die Organisations-'Wahrheit'. In diesem Sinn kann die Organisationskultur als Interpretations- und Legitimationsfolie der Erfahrungen (vgl. Franzpötter, 1997), als 'ideologische Wirklichkeitskonstruktion' gelesen werden. Diese steht immer in Abhängigkeit der institutionellen Ordnung oder des institutionellen Rahmens.

4

Wie können unbewusste, grundlegende Werte- und Glaubensannahmen thematisiert werden?

Metaphorische Bewegungssituationen (Verstehender Ansatz) geben die Möglichkeit, individuell, die Gruppe oder die Organisation betreffend (versch. Referenzebenen) grundlegende Annahmen (symbolisch) zu thematisieren. Mit dem Konzept der reflexiven Leiblichkeit (vgl. Seewald, 2007) können organisationstypische Muster in ihrem Symbolisierungsniveau angehoben und der Sprache zugänglicher gemacht werden. Die Situationen helfen den Mitgliedern, ihre (möglichen) Widerstände zu erkennen oder zu verstehen, und lassen die eigene Konstruiertheit erkennen; sie helfen, die ideologische Wirklichkeitskonstruktion (Organisationskultur) als monologisch zu erkennen und sie für das Andere zu öffnen.

5

Eine 'aufgeklärte', reflektierte Organisation – wie sieht dann die Beratung aus?

Das einende Dach der Organisationsberatung bietet die Dialogische Theorie (vgl. Zima, 2004). In ihr wird eine Möglichkeit aufgezeigt, wie auf kultur- und sozialwissenschaftlicher Ebene miteinander geredet werden kann. Dabei wird die Verständigung als Diskurs begriffen, als dialektisches Zusammenführen unterschiedlicher (gegensätzlicher) Annahmen. Das Andere (der Gegensatz) wird dabei nicht als Schranke oder Hindernis verstanden, sondern als eigene Entfaltungsmöglichkeit: das Andere als Entwicklungschance, als Erweiterung der eigenen Identität. Dabei ist durch die metaphorischen Bewegungssituationen die Organisation für das Andere geöffnet worden. Das Prinzip gilt auch für die beratende Motologie. Durch ein Sensorium hält sie sich offen für das Andere, um nicht monologisch zu werden und 'ideologisch' zu verkrusten.

6

Was stellt das Andere im Beratungsprozess genau dar?

Das Andere (evntl. sogar der Gegensatz) wird in der Organisationsberatung durch das motologische Wissen gestellt. Dieses Wissen bietet der Organisation die Möglichkeit, sich zu erweitern und motologisches Wissen in die eigene Identitätskonstruktion mit aufzunehmen. Dabei kann das psychomotorische Wissen durch verschiedene Extraktionen gewonnen werden. Die Ansätze des wissenschaftlichen Diskurses können die Rahmenbedingung stellen: Menschenbild, Bewegungs- und Körpermodelle, Entwicklungsbetrachtungen, diagnostische Annahmen, etc. eines Ansatzes bilden unterschiedliche Wissensmodule, die das breite Spektrum psychomotorischer Erkenntnisse bündeln, um es diskursiv den Organisationen anbieten zu können.

Literatur:

Zima, P.V. (2004): Was ist Theorie? Tübingen. Franzpötter, R. (1997): Organisationskultur. Baden-Baden. Moldaschl, M. (2001): Reflexive Beratung. In: Degele, N./ Münch, T./ Pongratz, H./ Saam, N. (Hrsg.): Soziologische Beratungsforschung. Opladen. Schein, E.H. (1984): Organizational Culture and Leadership. A Dynamic View. San Francisco. Piderit, S.K. (2000): Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence. Academy of Management Review, Vol. 25, 783-794. Seewald, J. (2007): Der Verstehende Ansatz in Psychomotorik und Motologie. München.