

LIEBERMANN, SASCHA / LOER, THOMAS

KRISENBEWÄLTIGUNG ODER VERANTWORTUNGSDELEGATION? ANALYTISCHE UND DIAGNOSTISCHE ANMERKUNGEN ZUM ARBEITSBÜNDNIS IN FALLORIENTIERTER BERATUNG

Sascha Liebermann, Frankfurt/M., Sascha.Liebermann@udo.edu

Thomas Loer, Bergkamen-Overberge, thomas.loer@udo.edu

SEKTION ARBEITS- UND INDUSTRIESOZIOLOGIE: MACHT DER BERATER?

Ausgehend von den konkreten Handlungsproblemen in der Beratungspraxis richten wir unser Augenmerk auf die Handlungslogik des Beratungsprozesses, insbesondere auf den Stellenwert des Arbeitsbündnisses zwischen Berater und Beratungsnehmer. Wenn der Zweck einer solchen Beratung ist, daß der Beratungsnehmer seine Handlungsfähigkeit zurückgewinnt, so ist zu klären, wie die Beratungspraxis strukturiert sein muß, um die Autonomie zu stärken. Ausgangspunkt für unsere Überlegungen ist die bislang in der Soziologie zu wenig beachtete Handlungslogik der Beratung und ihre Folgen für den Beratungsprozeß. In der Regel wird Methoden, Techniken oder Konzepten Aufmerksamkeit gewidmet, ohne zu beachten, welchen Stellenwert das Handeln des Beraters und die Logik des Arbeitsbündnisses dafür hat, daß die beratene Praxis wieder autonom wird. Verführungen in der Praxis, das Arbeitsbündnis zu unterlaufen, auch durch das Agieren des Klienten, sind zahlreich. Der Berater muß also stets aufmerksam sein und das Arbeitsbündnis immer wieder von neuem einrichten. Schon die Weise des Zustandekommens eines Beratungsauftrages läßt darauf schließen, ob der Beratungsnehmer ein Handlungsproblem hat, das sich in seinem Leidensdruck artikuliert oder ob der Berater z.B. aus Profilierungsgründen engagiert werden soll. Die im Call for Papers erwähnte „Macht der Berater“ rührt zu einem großen Teil daher, daß das Arbeitsbündnis unterlaufen und der Berater vom Beratungsnehmer instrumentalisiert wird. Diese Instrumentalisierung kann mikropolitische Gründe haben, z.B. um einen internen Machtkampf zu gewinnen, sie kann aber auch daher rühren, daß der Beratungsnehmer die Verantwortung für zu treffende Entscheidungen nicht übernehmen will und sie auf den Berater „umleitet“. Auch dies ist für eine Organisation nicht folgenlos, kann vielmehr Quelle des Glaubwürdigkeitsverlusts eines Managers werden und damit nach innen eine dem Zweck des Unternehmens entgegenlaufende, leistungshemmende Dynamik entbinden.