

# Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühung

## Thesen zur Entwicklung des Coachings

Stefan Kühl, Hamburg

Beschreibungen über Coaching sind bisher vorrangig von Coaches selbst vorgenommen worden. Wissenschaftlich haben sich – wenn überhaupt – bisher nur eher praxisorientierte und damit „coaching-nahe“ Disziplinen mit diesem Phänomen beschäftigt. In den (Selbst-)beschreibungen der Coaching-Prozesse und der Coaching-Tools ist dabei eine hohe „Loyalität“ gegenüber diesem sich entwickelnden Tätigkeitsfeld zu beobachten. Ganz selbstverständlich wird davon ausgegangen, dass die „komplexere Umwelt“ Bedarf nach Coaching weckt, dass Coaching zu einer Verbesserung der Performance von Führungskräften beitragen kann und dass eine weitere Professionalisierung der Coaches sinnvoll ist.

Auf Anregung der Deutschen Gesellschaft für Supervision habe ich eine Studie über die Entwicklung des Coachings durchgeführt. Die Deutsche Gesellschaft für Supervision hat bei der Ansprache von Gesprächspartnern geholfen, aber keinerlei Einfluss auf die Konzeptualisierung der Studie, die Durchführung der Interviews und die Entwicklung der Thesen genommen. Ziel der Studie ist es, Coaching aus einer größeren (wissenschaftlichen) Distanz zu beschreiben. Besonders das Handwerkszeug der Professions-, Interaktions- und Organisationssoziologie soll dabei genutzt werden, um eine – wenigstens teilweise – neuartige Beschreibung des Phänomens Coaching zu entwickeln. In der Studie werden unterschiedliche Aspekte thematisiert: der Boom personenbezogener Beratungsleistungen in Organisationen, die (schwierige) Abgrenzung zwischen Coaching und Supervision, der „Personalentwicklungszirkel“ als zentraler Grund für die Nachfrage nach Coaching, das „Kettenbriefsystem“ der Ausbildung als Erklärung für die Vielzahl von Coaches als Anbieter, die Qualitätsprobleme im Coaching, die verschiedenen Professionalisierungsbemühungen und die Hebelwirkung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung.

Im Folgenden wird lediglich eine Auswahl von Thesen vorgestellt, die sich mit Qualitäts- und Professionalisierungsfragen auseinandersetzen. Die Thesen mögen für Praktiker manchmal ketzerisch erscheinen. Diese Ketzerei hängt nicht mit dem Gegenstand Coaching zusammen, sondern ergibt sich zwangsläufig aus der auf Distanz gebauten soziologischen Perspektive. Auch bei soziologischen Beschreibungen über Prozesse im Unternehmen, über Entwicklungen im Beratungsgeschäft oder über die Supervisoren als „Parasiten“ der Sozialarbeit entstehen wissenschaftlich distanzierte, für Praktiker vermutlich provokant wirkende Beschreibungen. Der Anspruch der (soziolo-

gischen) Wissenschaft ist es nicht, eine „bessere Praxis“ zu liefern. Vielmehr geht es darum, die Praxis durch eine andere Perspektive zu irritieren. In diesem Sinne bin ich für Widersprüche zu diesen Thesen gerade auch aus der Praxis dankbar.

## 1. Die „überraschende Zufriedenheit“ mit dem Beratungsprozess

*1. These: Wegen der spezifischen Interaktions-Settings des Coachings wird Coaching häufig sowohl vom Coachee als auch vom Coach als erfolgreich beschrieben.*

Es fällt auf, dass Coaching-Prozesse sehr häufig von den Klienten, aber auch von dem Leistungsanbieter als Erfolg beschrieben werden. Die Zufriedenheit scheint beim Coaching-Prozess höher zu sein als bei anderen Personalentwicklungsinstrumenten wie Inhouse-Training, Projektarbeit oder Open Enrollment in Business Schools. Haben Organisationen jetzt vielleicht doch den „Magic Bullet“ der Personalentwicklung gefunden? Erklärt sich die Zufriedenheit vielleicht mit einer hohen Qualität auf Seiten der Anbieter? Oder profitiert Coaching lediglich davon, dass das Produkt für die Klienten noch unbekannt ist und deswegen die Ansprüche noch so niedrig sind?

Die These besagt, dass die hohe Zufriedenheit aus einem anderen Grund entsteht, nämlich aus dem Interaktions-Setting: Der Coach wird viel aktiver als bei Training, Projektarbeit oder Business School durch den Klienten selbst ausgewählt. Durch die Zweiersonnen-Situation ist der Coachee stärker als bei anderen Personalentwicklungsmaßnahmen in der Verantwortung. Die Zweiersonnen-Situation kann eine hohe Zufriedenheit beim Klienten allein schon aufgrund der Qualität der Beziehung („man hat sich verstanden gefühlt und sich mit dem Coach gut verstanden“) auslösen.

*2. These: Selbst wenn es im späteren Prozess Unzufriedenheiten beim Klienten gibt, müssen diese nicht publik werden. Es gibt einen „Selbstzensur-Mechanismus“ des Klienten.*

Es spricht einiges dafür, dass selbst wenn es Unzufriedenheit im Coaching-Prozess gibt, der Klient dieses gegenüber den Personalentwicklern nicht unbedingt publik macht. Schließlich lag die Entscheidung für den Coach bei ihm.

Hier könnte ein Unterschied zur klassischen Therapiesituation liegen, in der es sich um ein direktes Therapeut-Klienten-Verhältnis handelt. Die Coaching-Situation ist durch ein Dreiecksverhältnis bestimmt: Coach – Personalentwickler (als Repräsentant der Organisation) – Coachee. Erst durch diese Dreiecks-Situation kommt es vielleicht zu dem Selbstzensur-Mechanismus.

## 2. Die besondere Problematik des Einzelfalls

*3. These: Das Qualitätsproblem ist deswegen problematisch, weil es sich beim Coaching um eine quasi-therapeutische Situation handelt.*

Qualitätsprobleme in Coaching-Prozessen können sich verheerend auswirken, weil die Beratungssituation therapieähnlich sein kann. Ähnlich wie bei Therapiesituationen besteht die Gefahr, dass ein „Überweisungsfall“ (zum Beispiel bei Erkrankungen) nicht erkannt wird. Ähnlich wie bei der Therapiesituation besteht die Gefahr, dass die Beratungssituation als Einfallstor von Sekten oder deren Vorfeldorganisationen genutzt wird. Aufgrund der Verortung der Beratungssituation im Unternehmen hat ein schief gelaufener Einzelfall

gleich eine andere Konsequenz: Eine nicht erkannte Erkrankung oder eine durch eine Sekte beeinflusste Beratungssituation ist gleich ein „Organisationsfall“.

*4. These: Das Scharlatanerieproblem stellt sich beim Coaching aus verschiedenen Gründen dramatischer dar als beim Training*

Die Gefahr einer nicht erkannten Erkrankung oder einer Indoktrination durch Sekten stellt sich auch in anderen Maßnahmen der Personalentwicklung. Sie wurde für den Bereich der Gruppendynamischen Seminare explizit thematisiert. Aber das Scharlatanerieproblem stellt sich aus verschiedenen Gründen im Coaching schärfer als im Training. Trainings können stärker als Coaching standardisiert und damit kontrolliert werden. Aufgrund des Gruppencharakters können interne Experten problemlos eingebunden werden und so die Qualität der Maßnahme überwachen. Durch die Vielzahl der Teilnehmer gibt es eine Halböffentlichkeit der Maßnahme, sodass die Prozesse wenigstens teilweise nach außen dringen können.

### 3. Das Scharlatanerieproblem: die Qualitätsprobleme bei personenbezogenen Dienstleistungen

*5. These: Es besteht bisher nur wenig Übereinstimmung, wann ein Coach einen handwerklichen Fehler begeht.*

Als (möglicherweise) unprofessionelles Verhalten werden in der Szene unterschiedliche Punkte angesehen: das Coaching über mehrere hierarchische Ebenen einer Organisation, die Gewinnung von Kunden durch aktive Ansprache auf den Fluren der Organisation, die Bereitschaft von Coaches, ihren Coachees positive Beurteilungen für die internen Assessment-Center auszustellen, oder die Verletzung der Vertraulichkeit des Coaching-Prozesses. Auffällig ist jedoch, dass sich bisher – vielleicht mit Ausnahme des Vertraulichkeitsaspektes – kaum ein organisationsübergreifender Konsens über das professionelle Handeln von Coaches ausgebildet hat.

*6. These: Scharlatane sind immer die anderen: Es ist gerade das Zeichen einer Nichtprofession, dass es keine Übereinstimmung bezüglich der Scharlataneriezuweisung gibt.*

Wegen dem fehlenden Konsens darüber, was ein handwerklicher Fehler ist, herrscht auch keine Übereinstimmung darüber, wer eigentlich überhaupt ein Scharlatan ist. (Fast) jeder redet von den in der Szene existierenden Scharlatanen, aber es gibt kaum Übereinstimmung, woran man diese erkennt. Die Scharlatane sind immer die anderen. Selbstverständlich wird auch bei Professionen und bei Semi-Professionen das Problem von Scharlatanerie identifiziert. Auffällig ist jedoch das hohe Maß an Übereinstimmung, wer ein solcher ist: der falsche Doktor Gerd Postel oder der Vitamindoktor Raith. Professionen und Semiprofessionen sind Quasi-Instanzen zur Feststellung und Bearbeitung von Scharlatanerieproblemen. Bei Nicht-Professionen wie dem Coaching fehlt diese Funktion völlig.

### 4. Effekte mangelnder Professionalisierung

*7. These: Die Vielfalt von Methoden und Definitionen im Coaching ist Ausdruck einer mangelnden Professionsbildung.*

Die fehlende Professionsbildung führt zu einem hohen Maß an Beliebigkeit darüber, was unter Coaching verstanden wird, wer sich als Coach verstehen darf und welche Methoden angewendet werden können. Die Kreativität in der Szene (um die positive Formulierung zu nutzen) ist direkter Effekt der fehlenden Professionalisierung.

*8. These: Die Wiedergabe der Qualitätskriterien für einen guten Coaching-Prozess in der Sprache des Klienten (Empathie, Humor etc.) ist ein Zeichen für mangelnde Professionalisierung des Feldes.*

Es fällt auf, dass bei der Beschreibung von Qualitätskriterien für einen guten Coach häufig auf die Beschreibungen der Klienten zurückgegriffen wird: Es wird die notwendige Empathie betont, es wird herausgestellt, dass ein Coach über Humor verfügen soll etc. Dieser Rückgriff auf die Beschreibungssprache der Klientenwelt ist typisch für eine fehlende Professionalisierung des Feldes. Professionalisierung bedeutet – und dies ist sehr gut bei Pastoren und Therapeuten zu beobachten – die Fähigkeit, sich von dem Urteil und von Beschreibungen der Klienten weitgehend zu befreien.

*9. These: Der „Alterswahn“ bei der Auswahl von Coaches ist Ausdruck einer mangelnden Professionalisierung des Coachings.*

In der Regel wird „Lebenserfahrung“ als Voraussetzung für eine erfolgreiche Tätigkeit als Coach genannt. Dies ist Ausdruck der mangelnden Professionalisierung des Coachings. Die „Jugendlichkeit“ wird bei etablierten Professionen in der Regel nicht als Problem angesehen. Man vertraut dem Rechtsanwalt, auch wenn er erst 28 Jahre alt ist. Man lässt sich von einer Ärztin behandeln, die erst vor drei Jahren aus der Uni gekommen ist, vertrauend auf deren professionelle Ausbildung. Selbst einen Pfarrer lässt man schon mit Dreißig auf die Sünder los.

*10. These: Die Forderung, dass Coaches eigene Führungserfahrung mitbringen sollen, ist Ausdruck einer mangelnden Professionalisierung des Tätigkeitsfeldes.*

Von vielen Personalentwicklern wird gefordert, dass Coaches eigene Führungserfahrung mitbringen sollen. Diese Forderung ist nachvollziehbar, löst doch die Führungserfahrung des Coaches beim Klienten erst einmal eine Kompetenzvermutung aus. Diese Forderung ist jedoch ebenfalls – das darf nicht übersehen werden – Ausdruck des geringen Professionalisierungsgrades von Coaching. Von Mitgliedern etablierter Professionen wird nicht erwartet, dass sie selbst einmal in der Situation des Klienten gewesen sind. Bei einem Facharzt für Krebserkrankungen wird nicht vorausgesetzt, dass er selbst schon einmal eine Chemotherapie über sich ergehen lassen musste. Von einem Psychiater werden keine eigenen Psychose-Erfahrungen erwartet. Ein Theologe sollte vielleicht schon einmal mit Gott gesprochen haben, direkte Selbsterfahrung mit der Sünde wird aber nicht erwartet.

11. *These: Wegen den fehlenden Qualitätsstandards werden „Qualitätssurrogate“ wichtig: graue Haare, Falten, seriöse Kleidung, akademische Titel und Präsenz in der Fachöffentlichkeit.*

Die Biologie verhindert es, dass sich jeder Coach als fünfzigjähriger Mann mit Führungserfahrung präsentiert (vermutlich die Figur, die am ehesten Kompetenzvermutung beim Klienten auslösen würde). Sekundärmerkmale wie Alter oder Geschlecht lassen sich eben nicht beliebig verändern. Aufgrund der mangelnden Professionalisierung gewinnen jedoch „Qualitätssurrogate“ wie „seriöse Kleidung“, „gute Manieren“, „Falten“ oder „graue Haare“ an Bedeutung. Diese „Qualitätssurrogate“ sind immer dann wichtig, wenn nicht schon die Zugehörigkeit zu einer Profession die Qualitätsvermutung beim Klienten auslöst.

## 5. Die Reaktion der Personalentwicklung auf das Scharlatanerieproblem

12. *These: Weil das Angebotsspektrum strukturiert werden muss, kommt es zu einer Kanalisierung des Angebots über „Personalentwickler“*

Weil der Coaching-Markt durch die Anbieter sehr wenig strukturiert wird und von Anbieter-Seite kaum Qualitätskontrollen durchgesetzt werden, findet die Kanalisierung über die Personalentwickler der Organisationen statt. Es ist eine Besonderheit des Coachings, dass, anders als in der Medizin, in der Theologie und – mit Abstrichen – in der Juristerei, die Nachfrage über eine Organisation – und ihre internen Experten – kanalisiert werden kann. Langfristig wird es interessant sein, ob sich die Personalentwickler bei der Kanalisierung an den Standards von Berufsverbänden orientieren oder ob diese „freihändig“ entwickelt werden.

13. *These: Die Personalentwickler regulieren das Coaching-Angebot vorrangig über die Einrichtung von Coaching-Pools*

Das Hauptinstrument zur Kanalisierung des Angebots ist die Einrichtung von „Coaching Pools“. Dabei handelt es sich um Listen von Coaches, die in der Organisation eingesetzt werden können. In einigen Organisationen werden die Coaches in den Pools lediglich bevorzugt empfohlen, in anderen dürfen nur Coaches aus dem Coaching Pool zum Einsatz kommen. Die Coaching Pools orientieren sich am Modell der Trainer-Pools, mit denen seit den 70er Jahren in Unternehmen, Verwaltungen und sozialen Einrichtungen gearbeitet wird.

Die Einrichtung von Pools ist nicht für das Beratungsgeschäft insgesamt üblich. Zum Beispiel existieren äußerst selten Pools für Strategieberater oder für Organisationsentwickler. Die Einrichtung von Pools im Trainings- und Coaching-Bereich liegt deswegen nahe, weil es sich um einen Anbietermarkt handelt, der vorrangig aus Einzelberatern besteht, sich das Angebot sehr gut standardisieren lässt und das Volumen der angebotenen Leistung sehr ähnlich ist (eine Serie von ein- bis zweistündigen Sitzungen).

14. *These: Weil der Coaching-Markt als so unübersichtlich angesehen wurde, gab es in einigen Organisationen die Tendenz, in Pools vorrangig Personen mit einem therapeutischen Hintergrund einzusetzen.*

Zwar wurde und wird immer wieder der Unterschied zwischen Therapeut und Coach herausgestellt, aber gerade in der Frühphase griffen Organisationen häufig auf

Coaches mit therapeutischer Ausbildung zurück, weil man dort am ehesten eine Qualitätsvermutung hatte und sich einigermaßen sicher wähnte, dass psychische Probleme rechtzeitig identifiziert werden konnten.

15. *These: Wegen der fehlenden Professionalisierung gibt es ein hohes Beharrungsvermögen bei der Auswahl der Berater.*

Der niedrige Professionalisierungsgrad im Coaching führt dazu, dass es in den Pools ein hohes Beharrungsvermögen gibt. Die Bereitschaft zu Experimenten ist auf Seiten der Personalentwickler nur sehr gering ausgeprägt.

16. *These: Wegen der fehlenden akzeptierten Qualitätsstandards findet eine Entfernung aus dem Coaching-Pool meistens mit Verweis auf „formale Fehler“ in der Beziehung zu PE statt.*

Wegen der fehlenden organisationsübergreifenden, häufig aber auch organisationsinternen Qualitätsstandards werden Coaches nicht selten mit dem Verweis auf formale Fehler aus dem Coaching Pool herausgenommen: Fehler in der Rechnungsstellung, Akquirierung ohne Rücksprache mit der Personalentwicklung oder eine nicht genehmigte Ausweitung des Beratungsprozesses sind als Anlass für ein Aussetzen der Weiterbeschäftigung organisationsintern besser kommunizierbar als der Verweis mangelhafter Qualitätsstandards.

17. *These: Die mangelnde Professionalisierung im Coaching-Bereich stärkt die Stellung von Personalentwicklung in der Organisation.*

Aufgrund der mangelnden Professionalisierung auf der Anbieter-Seite gewinnt die Personalentwicklung in der Organisation bei der Auswahl an Einfluss. Sie parasitieren quasi an den Professionalisierungsschwierigkeiten der Coaches.

18. *These: Die Personalentwicklung ist – wie viele andere Tätigkeitsfelder in Organisationen auch – wenig professionalisiert*

Das Dilemma der Personalentwicklung ist, dass sie wie auch viele andere Tätigkeiten in Organisationen – siehe nur Management – selbst nur sehr begrenzt professionalisiert ist. Sie gewinnt an Einfluss, es ist aber unklar, ob sie ihr Leistungsversprechen einlösen kann.

## 6. Die Professionalisierungsversuche von der Anbieterseite

19. *These: Im Coaching gibt es von der Anbieterseite sehr heterogene Maßnahmen zur Markterschließung: Berufsverband, Akkreditierungsstellen, Din-Normen, wissenschaftliche Auditierungen, Akkreditierung durch Unternehmen, Verwissenschaftlichung der Ausbildung, Parasitierung an bereits existierenden staatlichen Anerkennungen, Querprofessionalisierungen aus der Supervision.*

Im Feld des Coachings ist eine Vielzahl von teilweise sich ergänzenden, teilweise konkurrierenden Professionalisierungsbestrebungen zu beobachten. Die Gründung von Berufsverbänden von Coaches mit dem Versuch, darüber Deutungsmonopole zu erlangen, ist sicherlich die zur Zeit auffälligste Strategie am Markt. Ferner gibt es deutlich zu beobachtende Versuche der „Querprofessionalisierung“ aus der Supervision, die bereits eine sehr weitgehende Professionalisierung durchlaufen hat. Parallel zu den Berufsver-

bänden bilden sich auch Akkreditierungsstellen aus, über die – parallel zu der zur Zeit vorzufindenden Tendenz an Hochschulen – die Qualität der Ausbildung überprüft werden soll. Auch das Verfahren einer wissenschaftlichen Auditierung hat eine ähnliche Funktion, überprüft aber eher anhand eines konkreten Beratungsfalles die „Ergebnisqualität“ des Coaches und nicht vorrangig die Ausbildung. Auch der Versuch, eine Din-Norm für Coaching zu entwickeln und ein Siegel „Din-geprüfter Coach“ zu vergeben, ist ein Versuch, den Markt zu strukturieren.

*20. These: Viele dieser Professionalisierungsversuche sind lediglich Versuche zur Herstellung eines individuell besseren Marktzugangs.*

Viele Professionalisierungsstrategien sind lediglich der Versuch einiger weniger Coaches, ihren eigenen Marktauftritt zu verbessern. Es geht um die Schaffung eines eigenen Siegels, mit dem man sich gegenüber der Konkurrenz abheben, sich als Sprecher in der Fachöffentlichkeit profilieren oder die eigenen Ausbildungen aufmöbeln kann. Der Übergang zu Professionalisierungsstrategien, die von individuellen Einzelinteressen abstrahieren, ist jedoch fließend. Es ist sehr gut möglich, dass sich auch aus durch Einzelinteressen entstandenen Initiativen ein schlagkräftiger Berufsverband ausbildet.

*21. These: Professionen verzichten in der Regel auf eine interne Hierarchisierung. Die Aufgliederung in „Karrieren“ sind Ausdruck einer mangelnden Professionalisierung des Coachings.*

Es gibt innerhalb der Coaching-Szene eine Tendenz zur internen Hierarchisierung durch die „Kanalierungsinstanzen“ auf Anbieterseite. Es wird dabei zwischen Master Coach, Super Coach, Senior Coach und Junior Coach unterschieden. Etablierte Professionen kennen diese Form der internen Karriere nicht. Entweder gehört man zu einer Profession, oder man gehört nicht dazu. Bestenfalls gibt es einen Anwärter, der Aussicht auf eine Aufnahme in den Berufsverband hat, aber im Verständnis der Professionellen noch nicht dazu gehört.

*22. These: Die Zerfaserung in verschiedene Strategien hemmt die Professionalisierung. Es wird wohl zunehmend zu Versuchen kommen, die verschiedenen Strategien miteinander zu kombinieren.*

Je heterogener die Kanalisierungsversuche auf Anbieter-Seite sind, desto unwahrscheinlicher ist die Ausbildung professioneller Standards. Das Scharlatanerie-Problem kann dadurch nicht in den Griff bekommen werden. Deswegen ist es wahrscheinlich, dass es zunehmend zur Bündelung von unterschiedlichen Professionalisierungsstrategien kommt.

## 7. Die Legitimation der Zertifizierer

*23. These: Die Schwierigkeit der Zertifizierer, Auditierer und Berufsverbände besteht darin, für ihre eigene Arbeit Legitimation zu erzeugen.*

Die Treiber der Professionalisierung des Coachings werden mit der Frage konfrontiert, woher sie selbst die Legitimation für ihre Kanalisierungsstrategie nehmen: Was legitimiert einen Berufsverband, der vielleicht nur fünfzig Mitglieder hat? Was rechtfertigt die Arbeit eines Pädagogen oder Psychologen, der Coaches auditiert? Was gibt einer Akkreditierungsstelle die Rechtfertigung, Aussagen über die Qualität von Ausbil-

dungen zu treffen? Diese Legitimationsprobleme sind für jede beginnende Professionalisierung normal und lassen sich gerade in der Anfangsphase nicht vermeiden. In beginnenden Professionalisierungsprozessen herrscht eine einfache Regel: Wer erfolgreich ist, erhält Legitimation. Akkreditierungseinrichtungen erhalten Akzeptanz, wenn sich viele Ausbildungen bei ihnen akkreditieren lassen. Berufsverbände werden anerkannt, wenn sich viele Berufstätige in ihnen organisieren. Eine wissenschaftliche Auditierung wird akzeptiert, wenn Nachfrager nach dieser Leistung bei der Auswahl von Coaches auf die Ergebnisse zurückgreifen.

*24. These: Wenn eine bestimmte Strategie eine „kritische Masse“ anzieht, kann es eine überraschende Dynamik in diese Richtung geben (Tipping-Point-Theorie der Professionalisierung).*

Die Frage, welche Professionalisierungsstrategie sich durchsetzen wird, ist schwer zu beantworten. Dies hängt auch damit zusammen, dass sich bei Professionalisierungen nicht die „durchdachtsten Konzepte“, die „professionellsten Berufsverbände“ oder die „originellsten Professionalisierungsideen“ durchsetzen. Vielmehr gelten gerade in frühen Professionalisierungsprozessen die Gesetze der „kritischen Massen“ oder des „Tipping-Points“. Diese Gesetze besagen, dass sich eine Professionalisierungsstrategie ab einem bestimmten Punkt allein dadurch verbreitet, dass andere diese Professionalisierungsstrategie einschlagen – ganz unabhängig von der Qualität und den Kosten des Angebots. Die Akkreditierung einer Ausbildung wird irgendwann alleine deswegen gemacht, weil sich auch andere Ausbildungsgänge dort haben evaluieren lassen und deswegen Marktteilnehmer zunehmend auf das Siegel achten. Mitglied eines Berufsverbandes wird man alleine deswegen, weil irgendwann eine kritische Masse von Personen sich entschieden hat, dort Mitglied zu sein. Dieser „Der Teufel schießt auf den größten Haufen“-Effekt hat sich im Segment des Coachings noch nicht eingestellt. Dies wiederum macht es schwer, die weitere Professionalisierungsentwicklung zu prognostizieren.

*25. Als Reaktion auf das Legitimationsproblem bilden sich „Zertifizierungszirkel“: Die Zertifizierer lassen sich zertifizieren.*

Als Reaktion auf die Legitimationsprobleme von Berufsverbänden, Akkreditierungen und Auditierungen zeichnet sich eine Reaktion aus, die sich als „Zertifizierungszirkel“ bezeichnen lässt. Legitimation wird dadurch erzielt, dass man sich durch einen anderen Akteur in der Szene zertifizieren lässt. Die Treiber eines Berufsverbands lassen sich wissenschaftlich auditieren. Der Akkreditierer von Ausbildungen holt sich Legitimation dadurch, dass er als Partner eines Berufsverbands auftritt.

## 8. Expansion als „Professionalisierungshindernis“

*26. These: Sowohl in der Supervision als auch im Coaching gibt es eine Tendenz zur „vertikalen Expansion“ (Wertschöpfungsketten-Expansion): Die Wertschöpfungskette wird ausgedehnt auf Teams, Abteilungen oder ganze Organisationen.*

Das Kernsegment des Coachings ist die Beratung „unter vier Augen“. Es gibt jedoch – ähnlich wie schon bei der Supervision – eine Tendenz, die eigene Arbeit auf andere Bereiche auszudehnen: Coaching für Gruppen, für Teams, für Abteilungen oder gar für die ganze Organisation. Gerade der Kostendruck könnte dazu führen, dass in Unternehmen, Verwaltungen und sozialen Einrichtungen Coaching-Dienstleistungen

nicht mehr vorrangig „unter vier Augen“ erbracht werden, sondern immer mehrere Personen zu einem Beratungsprozess zusammengezogen werden.

*27. These: Diese „vertikale Expansion“ kann sich als Hindernis bei der Professionalisierung darstellen, weil es die „Spezifik“ personenbezogener Beratung verschwimmen lässt.*

Während es sich beim Einzelcoaching um einen relativ klar von anderen Personalentwicklungsinstrumenten abzugrenzenden Ansatz handelt, sind die Grenzen beim Team-, Gruppen- und Abteilungscoaching wesentlich unklarer. Gerade der Übergang zum Training ist hier fließend. Durch diesen breit zu beobachtenden Trend zur vertikalen Expansion könnte es schwierig sein, Coaching gegen andere Beratungsansätze abzugrenzen.

## 9. Zur Einschätzung der Professionalisierungschancen

*28. These: Die Herausforderung für die Professionalisierung liegt darin, dass der zahlende Nachfrager in der Regel keine Einzelperson, sondern eine Organisation ist.*

Erfolgreiche Professionalisierungen bauen in der Regel auf Prozesse auf, in denen Leistungen an einer einzelnen Person erbracht werden und in der Regel auch (direkt oder indirekt) durch diese Person vergütet werden (siehe die Tätigkeit von Pastoren, von Medizinem, von Therapeuten und von Juristen). Aufgrund dieser mehr oder minder direkten Beziehung zwischen Professional und Klient wird vom Staat die Notwendigkeit zu Eingriffen, zum Beispiel in der Form des Schutzes von Berufsbezeichnungen und in Form einer Übertragung von Kompetenzen an Professionsverbände, gesehen. Das Besondere beim Coaching ist, dass es sich zwar um personenbezogene Dienstleistungen handelt, die jedoch im Rahmen einer Organisation erbracht werden. Es ist unklar, inwiefern dies ein strukturelles Hemmnis für eine Professionalisierung sein kann. Die Sensibilität der Tätigkeit könnte im Coaching ähnlich gegeben sein wie bei Therapeuten, Ärzten und Juristen. Aber der Staat könnte auf Regulierungen z.B. durch einen Schutz der Berufsbezeichnung verzichten, weil Organisationen als Kontroll- und Evaluierungsinstanzen zwischen Professional und Klienten geschaltet sind.

*29. These: Wegen der sehr heterogenen Herkunft wird die Professionalisierung sehr schwierig sein.*

Die Professionalisierungschancen im Coaching-Bereich werden durch die heterogene Herkunft der Coaches gemindert. Es gibt keine wissenschaftliche Heimatdisziplin, keine typischen Sozialisierungsschritte und keine gesicherten Wissensbestände. Die Ausbildung der Supervision als „bescheidene Profession“ könnte deswegen gelungen sein, weil es mit der Sozialarbeit eine klare Heimatdisziplin gab und sich die Supervision als Reflexionsspezialist der Sozialarbeit etablieren konnte. Es ist nicht ausgeschlossen, dass Coaching einen ähnlichen Verlauf nehmen wird wie die gescheiterte Professionalisierung im Bereich der Organisationsentwicklung. In diesem Feld scheiterte die Etablierung einer Fachgesellschaft, der Aufbau einer professionellen Ethik und die Standardisierung der Ausbildung.

## Die Studie

Die Thesen der Studie „Das Scharlatanerieproblem im Coaching – Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühung“ wurden auf der Basis von zwei Dutzend Experteninterviews entwickelt. Diese Interviews wurden im Sommer 2005 in Deutschland geführt. Gesprächspartner waren einerseits Personalentwickler in Unternehmen, Verwaltungen und sozialen Einrichtungen, Personen also, die als „Gatekeeper“ mit der Auswahl von Coaches beschäftigt sind. Andererseits wurde eine Reihe von Experteninterviews mit profilierten Vertretern der Coaching-Szene geführt, die über die Bildung von Berufsverbänden, Verwissenschaftlichung oder kommerzielle Bündelung von Coaches versuchen, Professionalisierungsstrategien im Bereich des Coachings voranzutreiben. Die Thesen geben nicht die Position der Interviewpartner wieder, sondern die Interviews lieferten das Material für eine soziologische Fremdbeschreibung des Phänomens. Die komplette Studie aus 90 Thesen kann kostenlos unter [www.dgsv.de/aktuelles](http://www.dgsv.de/aktuelles) heruntergeladen werden.

### Zusammenfassung

Coaching hat ein Scharlatanerieproblem – ein typisches Problem neuer, noch nicht stark strukturierter Tätigkeitsfelder. Wegen fehlender Standards in der Ausbildung, uneinheitlicher Qualitätskriterien und schwachen professionsinternen Regulierungsstellen können Scharlatane nicht einmal identifiziert, geschweige denn an der Tätigkeit gehindert werden. Das nicht beherrschte Scharlatanerieproblem führt – auch hier ist Coaching kein Sonderfall – zu einer Legitimationserosion. Eine Vielzahl von Professionalisierungsbemühungen sind das Ergebnis. Dieser Beitrag präsentiert Arbeitshypothesen zum Scharlatanerieproblem im Coaching, die auf Interviews mit 25 Personalentwicklern, Berufsverbandsvertretern und Beobachtern der Coaching-Szene basieren.

*Schlüsselbegriffe:* Coaching, Professionalisierung, Scharlatanerieproblem

### Abstract: Coaching between quality problems and efforts for professionalization

Coaching has a problem of charlatanism – a typical problem of new, mainly not structured fields of practices. Besides preventing charlatans from practising, an identification of them is not possible, because of missing standards in education, inconsistent quality criteria, and weak internal professional regulations. The uncontrolled problem of charlatanism – coaching is a special case here – causes an erosion of legislation. The results are multiple efforts of professionalization. This text presents an hypothesis of the problem of charlatanism in coaching, based on 25 interviews with personal development managers, representatives of professional organizations, and observers of the “coaching scene”.

*Key words:* Coaching, professionalization, charlatanism.

## Literaturhinweise zur Professionsbildung

*Organisationsentwicklung:* Kühl, S. (2001): Professionalität ohne Profession. Das Ende des Traums von der Organisationsentwicklung als eigenständige Profession. In: Degele, N. et al. (Hg.): Soziologische Beratungsforschung. Opladen: Leske + Budrich, S. 209-238.

*Supervision:* Kühl, S. (2005): Die Supervision auf dem Weg zur Profession? Professionalisierung im Spannungsfeld zwischen Expansionsbestrebung und Selbstbescheidung. In: Verbändeforum Supervision (Hg.): Die Zukunft der Supervision zwischen Person und Organisation. Köln: Verbändeforum, S. 7-14; siehe auch den Artikel in diesem Heft der OSC.

*Coaching:* Kühl, S. (2006): Coaching jenseits der Mythen. *ManagerSeminare*, H. 1/2006.

*Der Autor:* Prof. Dr. Stefan Kühl, geb. 1966, Professor für Soziologie an der Universität der Bundeswehr Hamburg. *Anschrift:* Universität der Bundeswehr Hamburg, Institut für Gesellschaftswissenschaften, Holstenhofweg 85 (Gebäude H1 Raum 1365), D-22043 Hamburg. E-Mail: stefan.kuehl@hsu-hh.de, www.hsu-hh.de/kuehl.