



## Die Supervision auf dem Weg zur Profession?

Professionalisierung im Spannungsfeld zwischen Expansionsbestrebung und Selbstbescheidung<sup>1</sup>

*Stefan Kühl, Hamburg*

Die meisten soziologischen Zeitdiagnosen gehen davon aus, dass sich in den letzten Jahrzehnten ein allgemeiner Deprofessionalisierungstrend durchgesetzt hat. Arbeits- und Industriesoziologen betonen mit dem Konzept des Arbeitskraftunternehmers, dass Arbeitskräfte sich zunehmend unabhängig von ihrer ursprünglichen beruflichen Sozialisation bewähren müssen (vgl. *Vofß, Pongratz* 1998). Professionssoziologen systemtheoretischer Provenienz stellen heraus, dass die Ausbildung von Professionen wie Arzt, Jurist, Lehrer oder Theologe für die Entstehung einer modernen Gesellschaft wichtig war, die aber mit der erfolgreichen Etablierung weitgehend autonomer gesellschaftlicher Teilbereiche wie Wirtschaft, Medizin, Theologie oder Wissenschaft zunehmend ihre Funktion eingebüßt haben (vgl. *Stichweh* 1996). Es gibt deutliche Evidenzen, dass sich die etablierten Professionen auf dem Rückzug befinden. Nicht zuletzt durch die an der Kostenschraube drehenden Gesundheitsreformen büßen die Ärzte zunehmend ihren Status als autonome Profession ein. Im Bereich der Religion sehen sich Pastor und Priester der Konkurrenz alternativer Deutungsangebote ausgesetzt. Die Juristen sind als Profession noch vergleichsweise gut abgesichert, aber der kaum regulierte Zugang zur Juristenausbildung führt zu „Proletarisierungstendenzen“ bei vielen jungen Anwälten. Der verschärfte Konkurrenzkampf zwischen Anwälten, die sich, auch mangels Alternative, als Selbstständige niederlassen, kann nur noch notdürftig durch einheitliche Honorarordnungen aufgefangen werden (vgl. die frühen Beobachtungen bei *Hartmann, Hartmann* 1982; *Bollinger, Hohl* 1982; *Gross* 1985).

Angesichts dieses übergreifenden Deprofessionalisierungstrends gelingt es den meisten neuen Berufsfeldern nicht, sich über starke Berufsverbände, standardisierte

1 Dieser Artikel basiert auf einem Vortrag des Verbändeforums Supervision am 26. und 27.11.2004 in Montabaur. Ich danke den einladenden Verbänden BDP, DAGG, DGSF, GFSF, DGSv, EKFuL, GwG und SG für die Möglichkeit, in diesem Rahmen meine Thesen entwickeln und prüfen zu können. Eine erste Fassung des Artikels erschien in der Dokumentation der Tagung: Verbändeforum Supervision (2005): Die Zukunft der Supervision zwischen Person und Organisation. Köln: Verbändeforum Supervision; Nachdruck mit freundlicher Genehmigung von Jörg Fellermann.

Ausbildung, akzeptierte Kontrolle durch Berufskollegen oder eine eigene Standesethik als (relativ) unabhängige Professionen oder Semi-Professionen zu etablieren. Die Professionalisierungsbemühungen von Organisationsberatern sind sowohl in ihrer betriebswirtschaftlichen als auch in ihrer organisationsentwicklerischen und systemischen Variante im Sande verlaufen (vgl. Kühl 2001a, 209 ff.; Bohn, Kühl 2004, 57 ff.). Im Bereich der Personalvermittlung und des Headhunting sind die Professionalisierungsbemühungen spätestens mit dem Platzen der Internetblase und der danach einsetzenden Branchenkrise gescheitert (vgl. Steppan 2003, 145).

Vor diesem Hintergrund ist die Entwicklung der Supervision zu erklären. Zwar ist die Berufsbezeichnung des „Supervisors“, anders als die des Anwalts, Mediziners oder Theologen, nicht geschützt, doch hat dieses relativ neue Berufsfeld in recht kurzer Zeit etliche Professionalisierungshürden genommen. Für den Beruf des Supervisors hat sich ein zumindest teilweise standardisierter Ausbildungskanon etabliert. Die Supervision ist über verschiedene Lehrstühle sowohl an Fachhochschulen als auch vereinzelt an Universitäten verankert. Den Berufsvereinigungen, besonders der Deutschen Gesellschaft für Supervision, ist es gelungen, die Mitgliedschaft in ihren Verbänden als Markenzeichen zu etablieren. Über Ethik-Kodexe und Ehrenräte wurden Ansätze einer professionellen Selbstkontrolle geschaffen (vgl. Fassmann 2003, 6 ff.; Kersting 2004b, 205).

Im Folgenden soll die recht erfolgreiche Professionalisierung der Supervision aus einer soziologischen Perspektive genauer analysiert werden. Die Soziologie versteht sich als eine Wissenschaft der Gesellschaft, die eine relativ geringe Loyalität gegenüber den Gegenständen aufweist, die sie analysiert. Soziologen beschreiben Organisationen z.B. meist auf eine recht ketzerische Weise. Sie empfinden das Abflachen von Hierarchien zum Beispiel gar nicht als besser oder schlechter als das Aufbauen von starken Hierarchien. Die Soziologie weist in ihren Beschreibungen insgesamt eine – von Nichtsoziologen häufig beklagte – Respektlosigkeit auf. So arbeitet die Soziologie auch mit einem Professionsbegriff, der davon ausgeht, dass nicht der Einzelne selbst bestimmen kann, was professionell ist. Eine Profession kennzeichnet demnach geradezu eine „Enteignung“ des Individuums in Bezug auf die Bestimmung von Professionalität. Bei Ärzten, Juristen oder Theologen z.B. wird die Professionalität nicht durch die individuelle Professionalität des Einzelnen definiert, sondern über Berufsverbände, durch eine standardisierte Ausbildung und durch Ethikkommissionen, die die Einzelnen hart angehen, wenn sie den professionellen Standards nicht genügen. Soziologen betrachten „Profession“ in einem engeren Sinne als „Enteignung“ des einzelnen Individuums in der Bestimmung dessen, was Profession ist.

Im Folgenden sollen fünf Überlegungen angestellt werden: (1) Wieswegen ist die Professionalisierung der Supervision so erfolgreich gewesen? (2) Wie kam es trotz der erfolgreichen Professionalisierung dazu, dass sich mit dem Berufsfeld des Coachings eine ernst zu nehmende Konkurrenz etabliert hat? (3) Wie sind die Bestrebungen einzuschätzen, die Kompetenzen der Supervision in Richtung einer generalisierten Organisationsberatung auszudehnen? (4) Wie ist zu erklären, dass es keine systematische Bremse gegen die Expansionsbestrebungen innerhalb der Supervision gibt? (5) Welche weiteren Entwicklungslinien sind für die Supervision vorstellbar?

## 1. Die Professionalisierung der Supervision: Ein erfolgreiches Parasitentum an der Sozialarbeit

Neue Tätigkeitsfelder wie Wirtschaftsprüfung, genetische Diagnostik oder Supervision bilden sich oft als Abspaltung von bereits etablierten Semi-Professionen oder Professionen aus. Die Berufssoziologen *Rue Bucher* und *Anselm Strauss* betonen, dass Professionen nicht homogene Gebilde sind, sondern lose Verbindungen verschiedener Segmente. So werden z.B. mit der Berufsbezeichnung des Arztes zahlreiche Tätigkeiten zusammengefasst, die häufig nicht in das typische Tätigkeitsprofil eines Arztes (Patientenbetreuung, Diagnostik, Behandlung von Krankheiten) hineinpassen. Pathologen, Röntgenärzte, Anästhesisten oder Ärzte im öffentlichen Gesundheitsdienst üben Tätigkeiten aus, die recht wenig mit unmittelbarer Krankenbehandlung zu tun haben. Aber auch innerhalb eines Fachgebietes wie der inneren Medizin gibt es ein breites Tätigkeitsspektrum, das von Hausarztstätigkeiten bis hin zu spezialisierten Dienstleistungstätigkeiten für andere medizinische Disziplinen reicht (vgl. *Bucher, Strauss* 1972, 186).

Die Ausbildung neuer Tätigkeitsfelder kann mit einem Blick auf die verschiedenen Segmente innerhalb einer etablierten Profession erklärt werden. Neue Professionen entstehen oft aus einem Segment einer bereits etablierten Profession, das sich schrittweise von der Profession löst. Die genetische Diagnostik z.B. kann als ein Prozess der Loslösung von der Medizin einerseits und der Allgemeingenetik andererseits erklärt werden. Letztlich waren neue Professionen also häufig lange Jahre Parasiten an etablierteren Professionen, die sich dann schrittweise von ihrem Wirt gelöst haben (vgl. zur wertneutralen Nutzung des Begriffs des Parasiten in der Soziologie *Bardmann* 1997).

An welchem Wirt hat sich der Professionalisierungs-Parasit Supervision gütlich getan? Die Ausbildung der Supervision als Tätigkeitsfeld hängt eng mit der Professionalisierung der Sozialarbeit zusammen. Die Entstehung der Supervision als Tätigkeitsfeld kann geradezu als Reaktion auf die Umstellung von der klassischen Fürsorgetätigkeit auf die moderne Sozialarbeit verstanden werden. Während es sich bei der Fürsorgetätigkeit um eine eindeutige Rollendefinition handelte – nämlich den Armen, Gebrechlichen und Gefallenen zu helfen –, sah sich die moderne Sozialarbeit mit einem neuartigen Rollenwiderspruch konfrontiert: Es ging nicht mehr nur um eine helfende Tätigkeit, sondern auch darum, den Klienten in die Lage zu versetzen, sich selbst zu helfen. In einer verklärenden Sichtweise mögen diese beiden Zielrichtungen sich ergänzen, in der Praxis der Sozialarbeit geraten diese Tätigkeitsfelder jedoch oft in einen Konflikt (vgl. hierzu *Schütze* 1992).

Eine zentrale Funktion der Supervision bestand darin, Sozialarbeitern Reflexionsangebote zu machen, um diesen und andere Zielwidersprüche zu bearbeiten. Das Segment, das die Supervision innerhalb der Sozialarbeit erfolgreich besetzte, war also das einer Reflexionspraxis (und Reflexionstheorie) für den am bedürftigen Klienten arbeitenden Sozialarbeiter und Sozialpädagogen. Im Zuge der eigenen Professionalisierung hat sich die Supervision jedoch immer mehr von dieser ursprünglichen Zubringerfunktion für die Sozialarbeit getrennt (vgl. *Bauer* 2004, 122). Der Professionalisierungsparasit löste sich spätestens seit den 80er Jahren langsam von seinem Wirt. Supervisoren fingen an, sich Berufsfelder zu suchen, die nur noch wenig mit ihren ursprünglichen Tätigkeiten für sozial Bedürftige zu tun hatten. Man konnte sich nun auch Supervisionen in Schulen, Kirchen, Universitäten, Verwaltungen und Unternehmen vorstellen. Es wurde als immer selbstverständlicher angesehen, dass die Kompetenzen der Supervision nicht auf die Sozialarbeit begrenzt, sondern auch als Handwerkszeug für die Beratung von Professionals in ganz anderen Feldern geeignet sind.

Erst nachdem dieser Abspaltungsprozess von der Sozialarbeit in den 70er Jahren weit fortgeschritten war, konnte die Supervision Personen aus anderen Berufsfeldern als der Supervision integrieren. Der systematischere Zugang von Psychotherapeuten zur Supervision setzte z.B. in diesem Zeitraum ein, nachdem die Psychotherapeuten über die Gruppentherapie- und Gruppendynamikwelle für Themen der Supervision sensibilisiert worden waren. Auch die Popularisierung der Supervision unter Theologen begann zu dieser Zeit und hatte ebenfalls die punktuelle Loslösung der Supervision von der Sozialarbeit als Voraussetzung.

Aber die Loslösung eines Parasiten von seinem Wirt reicht alleine nicht aus – es muss auch ein Nährboden vorhanden sein, auf dem man sich als eigenständige Semi-Profession oder Profession etablieren kann. Meine These ist, dass eine weitgehende Professionalisierung der Supervision gelungen ist, weil es ein relativ genau spezifiziertes Interventionsfeld gibt. „Supervision“, so zusammenfassend *Rappe-Giesecke*, ist „Beratung von Professionals, aber nicht von Organisationen, obwohl sie organisationale Phänomene bearbeitet“ (vgl. *Rappe-Giesecke* 2002, 56; siehe für die Bestimmung von Supervision über Professionalität auch *Möller* 2001). Diese Bestimmung des Tätigkeitsfeldes der Supervision erfüllt Bedingungen, die für eine erfolgreiche Professionalisierung zentral sind.

Wenn man sich die erfolgreichsten Professionsbildungen in modernen Gesellschaften ansieht – Ärzte, Theologen, Juristen sowie mit Abstrichen Lehrer, Psychotherapeuten und Sozialarbeiter –, dann stellt man fest, dass es bei ihnen jeweils um die Arbeit am Menschen geht. Weil das medizinische, seelsorgerische, rechtliche, erzieherische, therapeutische oder sozialpädagogische „Rumwerkeln“ am Menschen für diesen einschneidende Konsequenzen haben kann, besteht ein gesellschaftliches Interesse, diese Tätigkeiten einer speziell ausgebildeten, auf das Gemeinwohl verpflichteten und sich selbst kontrollierenden Gruppe von Personen zuzuweisen.

Die Supervision mit ihrer „Arbeit an und mit dem Professional“ kann als eine solche Tätigkeit am Menschen angesehen werden. Auch wenn in Deutschland der Supervisor (bisher) nicht durch einen staatlichen Entschluss als Berufsbezeichnung geschützt wurde, so merkt man dennoch bei den Nachfragern eine Sensibilität für das Problem. Während Unternehmen, Verwaltungen oder soziale Einrichtungen bei der Auswahl von punktuell einzusetzenden IT-Experten, Rationalisierungsspezialisten oder Strategieberatern nicht auf deren Einbindung in einen Berufsverband, eine standardisierte Ausbildung oder eine Kontrolle durch andere Professionals achten, berücksichtigen sie diese Aspekte beim Einsatz von Supervisoren in ihren Organisationen wesentlich mehr.

Für die relativ erfolgreiche professionelle Etablierung der Supervision war wichtig, dass man ein „menschenzentriertes“ Tätigkeitsfeld identifiziert hatte, für das sich die etablierten Professionen nicht zuständig fühlten – dass die Supervision also mit keiner anderen zu der Zeit existierenden Berufsgruppe unmittelbar in Konkurrenz trat. Die Ärzte mögen es zwar vereinzelt auch mit „organisational bedingten Krankheiten“ zu tun bekommen haben, aber gerade die Werks- und Betriebsärzte, die sich noch am ehesten an der Schnittstelle von Organisation und Krankheit bewegten, beschränkten sich auf Einstellungsuntersuchungen, Notarztstätigkeiten bei Betriebsunfällen und die Kontrolle von Krankengeschrieben. Die Psychotherapeuten, die selbst mit intensiven Professionalisierungsbemühungen beschäftigt waren und sind, interessieren sich zwar für das Leiden der Menschen, aber nicht vorrangig für das Leiden von Menschen in der Organisation. Unter Theologen gab es zwar früh organisationsspezifisch ausgebildete und eingesetzte Seelsorgespezialisten – man denke nur an die Militärpfarrer –, aber es bil-

dete sich nie ein übergreifendes Berufsbild als „Berater von Professionals“ aus. Der „Professionalisierungsparasit“ Supervision konnte sich also deswegen von dem „Wirt“ Sozialarbeit lösen, weil es ein auf den Menschen ausgerichtetes Tätigkeitsfeld gab, das noch nicht durch eine andere Professionsgruppe besetzt war.

## 2. Das Leiden eines Professionalisierungsparasiten: Die verpasste „Integration“ der Coaching-Welle

Wie gut eine Profession positioniert ist, bemisst sich auch daran, wie problemlos es gelingt, Konkurrenzbestrebungen ins eigene Tätigkeitsfeld zu integrieren. So war es für die Medizin als ausdifferenzierte Profession die Frage, ob sie neuere Ansätze aus der Heilpädagogik oder aus der Akupunktur integrieren sollte oder diese sich in eigenständigen professionellen Assoziationen organisieren lassen sollte. Für die Priester und Pastoren als eine eng an die Kirche angebundene Profession stellte sich die Frage, wie mit Laienpredigern umgegangen werden sollte. Konnten sie als „Zuarbeiter“ an die eigene Profession gebunden werden oder musste man zulassen, dass sie sich als eigene Interessensgruppe diesseits der Profession etablierten?

Für einen Beobachter der Professionalisierung der Supervision ist interessant, dass sich in den letzten zehn Jahren jenseits der etablierten Ausbildungsgänge und Berufsverbände der Supervisoren unter dem Begriff des Coachings eine Konkurrenz ausgebildet hat. Nun gibt es sowohl von der Seite der Supervision als auch von der des Coachings vielfältige Abgrenzungsversuche (vgl. *Schlegel* 2003; *Schreyögg* 2003; *Gaertner* 2004). Die Supervision sei eher langfristig therapeutisch, das Coaching eher kurzfristig pragmatisch orientiert. Die Supervision fühle sich eher dem einzelnen Menschen verpflichtet, das Coaching der auftraggebenden (und bezahlenden) Organisation. Aber diese hier holzschnittartig dargestellte Gegenüberstellung darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass das Interventionsfeld von Supervision und Coaching nahezu identisch ist: der in organisatorische Kontexte eingebundene Professional.

Aus einer professionssoziologischen Perspektive ist es nicht besonders interessant, dass sich unter dem Begriff des Coaches zahlreiche Personen in diesem Markt tummeln. Interessanter ist vielmehr, dass in den letzten Jahrzehnten unter Labeln wie „Deutscher Bundesverband für Coaching“, „European Coaching Association“, „Professional Coaching Association“, „Interessensgemeinschaft Coaching“ oder „Deutscher Verband für Coaching und Training“ (vgl. *Schwertfeger* 2003, 42 f.) eine Vielzahl von Berufsverbänden gegründet wurde. Selbst wenn sich hinter diesen Berufsverbänden häufig nur wenige Personen verbergen, denen es vorrangig darum geht, über eine Professionsgemeinschaft ihr eigenes Ausbildungs- und Beratungsangebot zu etablieren, so fällt doch auf, dass diese „Gründungswelle“ in keiner Form durch die Existenz eines etablierten Berufsverbands von Supervisoren gehemmt wurde.

Die Supervision hat auf die seit zehn Jahren existierende Coaching-Welle mit sorgenvoller Arroganz reagiert. Einerseits dominierte die Einschätzung, dass die Coaches das Scharlatanerie- und Stümpereiproblem nicht in den Griff bekommen würden. Gerade die Heterogenität des Feldes und der unkontrollierte Zugang zum Feld haben dazu geführt, dass schwarze Schafe in der Coaching-Szene nicht isoliert werden können und es weitergehend noch nicht einmal eine Übereinkunft darüber gibt, was eigentlich ein Schaf schwarz macht. Diese mangelnde professionelle Selbstkontrolle hat – und insofern mag die Arroganz der Supervisoren teilweise berechtigt sein – bereits zu deutlicher

Unruhe auf Seiten der Nachfrage von Coaching-Leistungen geführt. Andererseits besteht die Sorge, dass in einem enger werdenden Markt für Supervisoren zunehmend Anteile an Coaching-Dienstleistungen gehen könnten. Es ist deutlich erkennbar, dass Unternehmen, aber zunehmend auch Parteien, öffentliche Verwaltungen und Nonprofit-Organisationen nach Coaching und nicht nach Supervision fragen.

Wie kommt es, dass sich in einem Feld, das so ähnlich ist wie die Supervision, eigenständige Berufsverbände etablieren konnten? Die Erklärung findet sich meines Erachtens im zeitweise so erfolgreichen Parasitentum der Supervision an der Sozialarbeit. Die horizontale Expansion der Supervision, die Ausweitung der Supervisionstätigkeit auf die Beratung von Professionals in Organisationen aller gesellschaftlicher Teilbereiche – von Kirchen und Krankenhäusern über Parteien und Nichtregierungsorganisationen bis hin zu Verwaltungen und Unternehmen – ist nur unzureichend gelungen. Zwar hat die Supervision es im Rahmen ihrer Professionalisierung geschafft, sich von der festen Koppelung an die helfenden Berufe zu lösen. So verzichteten die Definitionen der Supervision darauf, dieses Feld auf einen Typus von Professional oder einen Typus von Organisation einzugrenzen (vgl. *Fellermann, Lentze, Leppers* 2003, 11). Aber in der praktischen Positionierung blieben die Spuren des alten Wirts Sozialarbeit deutlich. Die Supervisoren hatten Hemmungen, für Unternehmen, aber auch für Verwaltungen zu arbeiten, weil dieser Arbeit lange Zeit ein Beigeschmack des Unreinen und des Nicht-Helfenden anhaftete und die professionelle Herkunft vieler Supervisoren aus dem Feld der Sozialarbeit die Ausweitung in diese Felder erschwerte.

Diese Hemmung in Bezug auf eine horizontale Expansion hat dazu geführt, dass es Personen ohne Supervisionsausbildung geschafft haben, sich als Coaches in diesem Feld zu etablieren. Vermutlich haben Coaches, deren primärer Nährboden Kunden aus Wirtschaftsorganisationen sind, keine vergleichbaren Hemmungen bei einer horizontalen Expansion. Die Coaching-Welle dringt mittlerweile auch in Verwaltungen und Universitäten vor, und es spricht vieles dafür, dass Coaches sich nicht scheuen werden, auch in Krankenhäusern oder sozialen Einrichtungen tätig zu werden.

Dieser Trend zur horizontalen Expansion von Beratern, die vorrangig in der Wirtschaft verankert waren, lässt sich bereits bei Organisationsberatern beobachten. In der betriebswirtschaftlichen Organisationsberatung à la McKinsey, Roland Berger oder Boston Consulting hat in den letzten zehn Jahren ein Trend eingesetzt, nicht nur Unternehmen, sondern auch öffentliche Verwaltungen, Universitäten oder Kirchen zu beraten. Während solche Beratungsprojekte anfangs pro bono durchgeführt wurden, sind sie mittlerweile zu einem lukrativen Geschäftsfeld geworden (vgl. grundlegend *Drepper* 2005, 459). Es ist also vermutlich nur eine Frage der Zeit, bis sich berufsständisch eingebundene Coaches und Supervisoren nicht mehr nur in Unternehmen, sondern auch in sozialen Einrichtungen als Konkurrenten gegenüberstehen werden.

### 3. Die Phantasie von der „Supernanni der Organisation“ – Expansionsbestrebungen der Supervision

Während sich die Supervision bei der horizontalen Expansion – der Erschließung von neuen Zielgruppen jenseits der Sozialarbeit – aufgrund der eigenen Professionsgeschichte in Zurückhaltung übte, hatte sie gegenüber einer vertikalen Expansion weniger Bedenken. Unter einer vertikalen Expansion versteht man die Ausweitung des ursprünglich eng gefassten Auftrags des Supervisors, nämlich der Beratung von Profes-

sionals, auf andere Aspekte der Wertschöpfungskette der Organisationsberatung. Titel wie „Supervision – von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung“ (*Belardi* 1992), „Integrative Supervision“ (*Petzold* 1998) oder „Organisations-supervision“ (*Wacker* 2002) stehen programmatisch für diese Verlockung, das Interventionsfeld der Supervision auf unterschiedliche Leistungsangebote der Organisationsberatung auszudehnen (vgl. die Kritik von *Gaertner* 2004, 79f).<sup>2</sup>

In der Supervision wird dieses Expansionsstreben unter Rückgriff auf Konzepte von *Oswald Neuberger* (1991, 10 ff.) als Ausweitung von der „Personenentwicklung“ zu einer „Personalentwicklung“ beschrieben. Bei der Personenentwicklung steht der Auftrag des Professionals an den Supervisor im Mittelpunkt. Es geht vorrangig darum, an „seinem Freud und Leid im Beruf“ zu arbeiten (vgl. *Schreyögg* 2004, 101 ff.). Die Perspektive der Organisation wird zwar nicht außen vor gelassen, sie steht für den Supervisor aber auch nicht im Zentrum. Bei der Personalentwicklung geht es dagegen nicht um „individuelle Vollmenschchen im Vollzug ihrer lebenden und psychischen Autopoiesis“ (vgl. *Luhmann* 2000, 285 ff.). Personal ist aus dieser Perspektive Teil der Entscheidungsstrukturen einer Organisation und unterscheidet sich hinsichtlich seiner Funktion nicht von anderen Entscheidungsstrukturen wie den Hierarchien, Zielvorgaben oder Regeln.

Je nach professioneller Geschichte und Identität kann man bei personenzentrierten Interventionen in Organisationen mit der Forderung nach entweder mehr „Personenentwicklung“ oder mehr „Personalentwicklung“ punkten. Weil Coaching als Tätigkeitsfeld in personalwirtschaftlichen Maßnahmen des Unternehmens verankert ist und die Aufträge meistens von Unternehmen kommen, die sich eine Effizienzsteigerung ihrer Führungskräfte erwarten, kann man bei dieser Zielgruppe vermutlich mit der Forderung nach mehr „Personenentwicklung“ landen. Dagegen liegen die Wurzeln der Supervision besonders durch die psychotherapeutische und gruppenspezifische Öffnung seit den 50er Jahren eher in der Personenentwicklung. Wegen dieser Beschränkung auf die persönliche Entwicklung des Professionellen verspricht die Ausweitung in Richtung Personalentwicklung eine Erschließung neuer Märkte (vgl. *Schreyögg* 2004, 103).

Wie kommt es, dass die Supervision für diese vertikale Expansion von Personenentwicklung und Personalentwicklung sensibel ist? Die Antwort ist einfach. Die Supervisoren, die viel Zeit und Geld für ihre Ausbildung ausgegeben haben, wollen in Lohn und Brot gebracht werden. Nun mag es sein, dass der Markt für Supervisoren zusammenbricht, weil aufgrund der aktuellen Sparmaßnahmen für „Denk- und Reflektionsräume“ in den Organisationen das Geld fehlt und die „Maximalausnutzung der Arbeitskraft in den Unternehmen“ für supervisorische Spielräume keine Zeit mehr lässt (vgl. *Gröning* 2004, 69). Meine Erklärung geht jedoch eher dahin, dass ein für neue Tätigkeitsfelder typischer Zusammenbruch eines „Kettenbriefsystems“ stattfindet (vgl. zu Kettenbriefen *Bulgatz* 1992).

Es ist für neue Tätigkeitsfelder in personenzentrierten Dienstleistungen typisch, dass die Vorreiter dieser Tätigkeitsfelder ihr Geld nicht vorrangig durch Arbeiten am

2 Aus meiner Sicht ist es notwendig, die horizontale Expansion (Supervision in Organisationen der verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereiche) von der vertikalen Expansion (Ausdehnung des Angebots der Supervision auf andere Felder wie Organisationsentwicklung, Training oder Qualitätsmanagement) analytisch zu trennen. In der professionsinternen Diskussion werden gerade von den Skeptikern einer Expansion diese beiden Aspekte zu stark miteinander vermischt (vgl. z.B. *Gaertner* 1998, 86 ff.; *Buer* 1999, 123 ff.).

Klienten verdienen, sondern durch die Ausbildung von „Jüngern“. Auch diese zweite Generation von Jüngern verdient ihr Geld dann häufig immer noch nicht vorrangig mit Klienten, sondern mit der Ausbildung weiterer Jünger. Aber wie beim Kettenbrieftrick von Jugendlichen in der Schule oder bei Aktienhaussen an der Börse muss auch dieses „Kettenbriefsystem“ neuer Tätigkeitsfelder irgendwann in sich zusammenbrechen. Dann – und erst dann – stellt sich die Frage, ob für diese personenzentrierten Dienstleistungen ein Markt vorhanden ist.

Dieses Kettenbriefsystem bei der Etablierung neuer Tätigkeitsfelder und dessen plötzliches Zusammenfallen lassen sich an verschiedenen therapeutischen oder therapienahen Tätigkeitsfeldern studieren. Das Neurolinguistische Programmieren (NLP) verdankt seinen schnellen Siegeszug, aber auch seine aktuelle Marktkrise diesem Kettenbriefsystem. Der Ansatz der Logotherapie, um ein anderes Beispiel zu nennen, ist bisher kaum über die Ausbildung von zukünftigen Ausbildern hinausgekommen. Und auch beim aktuellen Phänomen des Coachings würde es sich lohnen, genauer zu studieren, wie viel Geld die Koryphäen gerade beim Arbeiten am Klienten und wie viel bei der Ausbildung weiterer Coaches verdienen. Bei der Supervision fällt das Expansionsstreben von der Personenentwicklung zur Personalentwicklung mit dem Zusammenbrechen dieses Kettenbriefphänomens zusammen.

Wie ist das vertikale Expansionsstreben der Supervision zu beurteilen? Meines Erachtens befindet sich die Supervision auf einer Bahn, die in Großbritannien und den USA „Slippery Slope“ genannt wird – einer Rutschbahn, auf der man sich irgendwann nicht mehr halten kann. Man expandiert von der Personenentwicklung zur Personalentwicklung. Weil Personalentwicklung alleine schnell an Grenzen stößt – Menschen lassen sich nun mal (glücklicherweise) nur sehr ungern entwickeln –, entdeckt man effizientere Mittel, um an der „Schraube Personal“ zu drehen: die Einstellung neuer Mitarbeiter (Stichwort Assessment Center), die Versetzung innerhalb der Firma (Stichwort 360-Grad-Feedback) oder die Umsetzung von Entlassungsprogrammen (Stichwort Outplacement-Beratung). Aber weil Personal nur ein Mittel zur Entscheidungsstrukturierung in Organisationen ist und dieses auch nur in Bezug auf Hierarchien, Zielvorgaben, Regeln und so weiter zu verstehen ist, ist es nur ein kleiner Schritt von der Personalentwicklung zur Organisationsentwicklung.

Am Ende steht der Supervisor oder die Supervisorin als „Supernanni der Organisation“. Auf der eigenen Visitenkarte steht dann nicht mehr nur „Supervisor DGSv“, „Supervisor BDP“ oder „Systemische Supervisorin DGSF“, sondern auch noch „Personalentwickler“, „Organisationsentwickler“ und „systemischer Berater“. Die eigenen Kompetenzen beschränken sich nicht mehr auf die Beratung von Professionals, sondern umfassen nahezu alle Aspekte, in denen eine Organisation oder ihre Mitglieder beraten werden müssen.

Einerseits spricht gegen diese vertikale Expansion eines Supervisors von der Personenentwicklung zur Personalentwicklung zur Personalberatung zur Organisationsberatung erst einmal überhaupt nichts. Die Felder der Personalentwicklung und der Personalberatung, ganz besonders aber das Feld der Organisationsberatung, sind so gut wie gar nicht über Ausbildungsgänge, Berufsverbände, professionelle Qualitätsstandards oder akzeptierte Beschwerdestellen strukturiert. Einzig und allein die Nachfrager entscheiden, ob man mit seinen Angeboten ankommt oder nicht. Angesichts des begrenzten Marktes für supervisorische Dienstleistungen mag diese Expansion also mehr als reizvoll erscheinen (vgl. *Bohn, Kühl 2004*). Andererseits aber untergräbt die vertikale Expansion die Professionsstandards der Supervision. Diese kaum zu vermeidende De-

professionalisierung hängt nicht nur damit zusammen, dass Supervisoren in den Expansionsfeldern mit Anbietern ganz anderer Herkunft konkurrieren müssen. Wichtiger ist, dass der „personenzentrierte“ Ansatz verloren geht und damit weder Kunden noch staatlichen Institutionen die Notwendigkeit für eine Professionsbildung nahe zu bringen ist.

Die Supervision steckt in einem Professionalisierungsdilemma. Dehnt sie ihr Interventionsfeld aus und erschließt dadurch neue Märkte, franst der Tätigkeitskern personenzentrierte Beratung aus, über den bisher eine Professionalisierung stattgefunden hat. Verzichtet sie auf eine vertikale Expansion in Richtung Organisationsberatung, stellt sich die Frage, ob es für die Kernkompetenzen der Supervisoren genügend Nachfrage gibt, um die ausgebildeten Supervisoren in Lohn und Brot zu bringen.

#### 4. Die fehlende Expansionsbremse: Die begrenzte Rezeption professionsspezifischer Erklärungsansätze aus der Soziologie

Wie kam es, dass es gegen die vertikale Expansion der Supervision vonseiten der Supervisionstheorie keine Bremse gegeben hat? Meine These ist, dass dies mit einer „Rezeptionsbesonderheit“ der Supervisionstheorie gegenüber der Soziologie zu tun hat.

Die Supervision hat sich in ihrem Professionalisierungsprozess von verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen inspirieren lassen: von der Psychologie, der Medizin, der Wirtschaftswissenschaft und eben auch der Soziologie. Diese Inspiration durch verschiedene wissenschaftliche Disziplinen ist sowohl bei Semi-Professionen als auch bei Professionen üblich. Rudimentäre Überbleibsel davon finden sich selbst noch bei ausdifferenzierten Professionen, so z.B., wenn von angehenden Medizinerinnen, Juristen oder Theologen verlangt wird, dass sie während ihres Studiums zwei oder drei Pflichtveranstaltungen in Soziologie oder Psychologie belegen. Für einen Soziologen ist es interessant zu sehen, an welchen Wissensbeständen der Soziologie sich die Professionen und Semi-Professionen gütlich halten. Worüber lassen sich z.B. Juristen von Soziologen aufklären – über die Entwicklung von Kriminalität und kriminellem Verhalten oder über die Funktion von Recht in der modernen Gesellschaft? Oder welche Interessen haben die Mediziner an der Soziologie? Geht es um sozialstrukturelle Informationen über die Sterblichkeitsrate der Gesellschaft oder um soziologische Informationen über das Gesundheitswesen in Bezug zu anderen gesellschaftlichen Teilbereichen?

Beim Blick auf die Supervision stellt man fest, dass sich diese überwiegend für das „systemische Interventionsrepertoire“ interessiert, das man aus der soziologischen Systemtheorie generieren konnte. Besonders systemisch orientierte Supervisoren hantieren fast selbstverständlich mit Begriffen wie Autopoiesis, selbstreferentielle Systeme, operative Geschlossenheit, doppelte Kontingenz, Beobachter zweiter und dritter Ordnung oder System-Umwelt-Unterscheidung – Begriffe, die selbst vielen Soziologen nicht ohne weiteres über die Lippen gehen. Sieht man sich an, auf welche soziologischen Standardwerke sich Supervisoren beziehen, dann taucht häufig das Buch „Soziale Systeme“ von *Niklas Luhmann* auf, sicherlich eines der schwierigsten Bücher der modernen Systemtheorie (vgl. z.B. *Schreyögg 1994; Hays, Linke 2003; Kersting 2004a*). Im Kontrast dazu fällt auf, dass die Professionssoziologie in der Rezeption von Supervisoren eine eher untergeordnete Rolle spielt. Das wird z.B. daran deutlich, dass die Professionssoziologischen Arbeiten von *Luhmann* und anderen Systemtheoretikern bei der Ausbildung von Supervisoren kaum eine Rolle spielen und dass in den Publikationen die zen-

tralen berufs- und professionssoziologischen Arbeiten kaum vorkommen.<sup>3</sup> Kurz: Man scheint sich in der Supervision vorrangig für die allgemeine soziologische Theorie und weniger für die spezielle Berufs- und Professionssoziologie zu interessieren.

Dieser „Rezeptionsfehler“ findet sich – darauf hat *Andre Kieserling* (2004, 46 ff.) hingewiesen – in den verschiedenen Voll-, Semi- und Mochtegern-Professionen, die sich an der soziologischen Systemtheorie gütlich tun. Bei der soziologischen Beobachtung der systemischen Familientherapie fällt z.B. auf, dass sich die Rezeption auf die allgemeine Systemtheorie konzentriert, während die Schätze der Familiensoziologie von den Familientherapeuten bisher kaum geborgen wurden (vgl. *Horn* 1994, 203 ff.). Auch die systemische Organisationsberatung hat einen auf den ersten Blick überraschenden blinden Fleck. Ein Großteil der systemischen Beratungsliteratur konzentriert sich auf die Autopoiesis sozialer Systeme, während auf die Spezifik des Systemtypus Organisation nicht näher eingegangen wird. So sind besonders die von *Luhmann* auch für die Beratung praktikablen Bestimmungen von Organisationsstruktur und Organisationskultur kaum in eine systemische Organisationsberatungspraxis eingeflossen (vgl. *Kühl* 2001b). Dieser Rezeptionsfehler ist aus der Perspektive der Soziologie überraschend, weil zur Charakterisierung von Professionen, Familien oder Organisationen das Autopoiesiskonzept mit all seinen Unterbegriffen wie Selbst- und Fremdbeobachtung oder Selbst- und Fremdbeschreibung nicht ausreichend ist. Eine Überlegung von *Luhmann* (1992, 106) aufgreifend, lässt sich die Vermutung anstellen, dass die Praktiker zu viele Autopoiesistexte und je nach Fachrichtung (!) zu wenig professions-, familien- oder organisationssoziologische Texte lesen.

Was hat dies nun mit der Frage nach der fehlenden Expansionsbremse der Supervision zu tun? Durch die Rezeption der allgemeinen Systemtheorie wurde in der Supervision zwar ein ausgefeiltes Interventionsverständnis entwickelt, aber zugleich eine Sensibilisierung für die Spezifik von Professionen tendenziell vernachlässigt. Durch die Absicherung in einem Interventionsverständnis und nicht irritiert durch eine zu starke Fokussierung auf Berufe und Professionen, gab es vonseiten der Supervisionstheorie keine systematische Bremse gegen eine Expansion in Felder wie Organisationsberatung – und wird es aus dieser Richtung auch zukünftig wohl keine systematische Bremse gegen Expansion in ganz neue Felder wie Politikberatung geben.

## 5. Eine attraktive Alternative: Deprofessionalisierung der Supervision

Die Gründer von berufsständischen Organisationen, Funktionäre der Berufsverbände und kooperierende Wissenschaftler an Fachhochschulen und Universitäten vertreten in der Regel einen Kurs weitergehender Professionalisierung. Das hängt damit zusammen, dass sich im Zuge der Professionalisierung von Tätigkeiten Sonderrollen für die Propagierung und Weiterentwicklung professioneller Standards entwickeln. Aus soziologischer Perspektive sind professionalisierte Interventionsfelder einerseits und nicht durch Berufsverbände, standardisierte Ausbildungswege oder Berufsethiken strukturierte Tätigkeitsfelder andererseits zwei unter Wertgesichtspunkten neutral zu betrach-

3 Dass die aus der Systemtheorie abgeleitete Interventionstheorie nach allen Regeln der Kunst entwickelt wird, soll in keiner Form in Frage gestellt werden.

tende Möglichkeiten. Es spricht aus soziologischer Perspektive erst einmal nichts dafür, die Professionalisierung besser zu finden als eine Deprofessionalisierung.

Professionalisierung erschwert immer den Markteintritt in ein Segment. So war es das Ziel der Berufsverbandsgründungen der Supervisoren, „selbsternannte Supervisoren“ ohne allgemein akzeptierte Ausbildung „vom Markt zu vertreiben“ (vgl. *Kersting* 2004b, 204 f.). Natürlich kann man auf die qualitätssichernde Funktion solcher „Marktvertreibungen“ verweisen. Aber es ist auch deutlich, dass sich neue Entwicklungen in einem Tätigkeitsfeld häufig nur schwer gegen solche Schließungsprozesse durchsetzen können. Ob man dieses Abblocken neuer Entwicklungen dann als „Verhinderung von Scharlatanen“ oder als „Verhinderung von Innovationen“ betrachtet, hängt in der Regel von der Stellung innerhalb oder außerhalb einer Profession ab.

Parallel zu dieser Marktschließung findet auch eine Umdefinition des Verhältnisses zwischen Klient und Professionelle statt. Professionalisierung eines Tätigkeitsfeldes ist – und das wird von Vertretern eines Professionsansatzes manchmal nur ungern zugegeben – immer auch eine *Reduzierung von Klientenautonomie*. Es gehört geradezu zu den Merkmalen einer Profession, dass man die Kompetenzen des Klienten in Bezug auf Auswahl des Anbieters, Problemdefinition und Qualitätsbeurteilung reduziert. Ein Klient darf sich nicht irgendeinen Anbieter nehmen, sondern nur den durch den Berufsverband geprüften und akzeptierten. Der Klient darf zwar seine Problembeschreibungen vortragen, aber der Professionelle macht sich sein eigenes Bild – ein Bild, das er dem Klienten häufig noch nicht einmal vermitteln kann. Der Professionelle hat, solange er den Auftrag hat, die Hoheitsmacht über die Problemdefinition. Dem Klienten wird auch ein Teil der Autonomie für die Einschätzung der Beratungs- oder Dienstleistungsqualität genommen. Professionen vertrauen typischerweise nicht auf den Klienten, sondern lassen andere Professionelle über die Qualität richten. Professionalisierung bedeutet also immer auch eine „Entmündigung des Laien durch den Experten“ (vgl. *Illich* 1979).

Im Fall der Supervision fällt nun auf, dass „professionsintern“ diese Frage nicht vorrangig in der Form „Professionalisierung pro oder contra“ diskutiert wird. Vielmehr scheint sich eine Einschätzung durchgesetzt zu haben, dass Professionalisierung der bevorzugte Entwicklungsweg für die Supervision ist. Die Deprofessionalisierung erscheint nur noch als ungewollte Nebenfolge einer Expansionsstrategie auf dem Schirm der Supervision. Und zur Aufklärung über diese „ungewollten Nebenfolgen“ kann die Berufs- und Professionssoziologie in einer Art „Supervision der Supervision“ vielleicht ein bisschen beitragen.

### Zusammenfassung

Gegen den gesellschaftlichen Trend einer allgemeinen Deprofessionalisierung hat die Supervision in den letzten zwanzig Jahren einige Merkmale einer Profession ausgebildet: breit geteilte Qualitätsstandards, standardisierte Ausbildungsgänge, Berufsethik usw. Diese Entwicklung gegen den Trend ist erklärungsbedürftig. Es wird argumentiert, dass die Ansätze der Professionsbildung gelingen konnten, weil die Supervision erfolgreich an ihrem „Wirt“ Sozialarbeit „parasitierte“. Aber die Verankerung der Supervision in der Sozialarbeit war maßgeblich dafür verantwortlich, dass sich in einem identischen Tätigkeitsfeld – der personenbezogenen Beratung in Organisationen – mit Coaching ein paralleles Berufsfeld ausbilden konnte. Die Frage ist, welche Auswirkung die Expansion des Tätigkeitsfeldes der Supervision hin zu Fragen der Team- und Organisationsentwicklung auf weitere Professionalisierungsbestrebungen haben wird. Es gibt einige Indizien dafür, dass diese Vorstellung von Supervision als „Superni der Organisation“ die Professionsbildung unterlaufen wird.

*Schlüsselbegriffe:* Profession, Supervision, Coaching, Organisation.

**Abstract:** Supervision on its way to profession? Professionalization between expansion and self reduction

In contrast to the general trend of deprofessionalization, supervision has established some criteria for professions during the last twenty years: wide ranges of quality standards, standardized educational programs, professional ethics etc. This development toward this trend needs explanation. It is argued, that the approach of the development of profession could be successful, because supervision became a successful "parasite" of its "host" social work. The introduction of supervision in social work, however, was responsible for the introduction of coaching as a new profession in the area of organizational consulting. The question is which effects the expansion of supervision towards team and organizational development will have on the establishing of its further professionalization. There appears to be some tendencies toward the idea that supervision will become a part of the development of professionalization as the "perfect nanny of organizations".

**Keywords:** Professionalization, supervision, coaching, organization.

## Literatur

- Bardmann, T.M. (1997): Überall Schmarotzer oder: Vom endlosen Treiben der Parasiten. *GDI-Impuls*, 2/1997, S. 52-65.
- Bauer, A. (2004): „Lieber mit den Wölfen heulen als mit den Schafen blöken?“ Anmerkungen zur Kontroverse Supervision und Coaching. In: Buer, F., Siller, G. (Hg.), a.a.O., S. 121-142.
- Belardi, N. (1992): Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn: Junfermann.
- Bohn, U., Kühl, S. (2004): Beratung, Organisation und Profession. Die gescheiterte Professionalisierung in der Organisationsentwicklung, systemischen Beratung und Managementberatung. In: Schützeichel, R., Brüsemeister, T. (Hg.): Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften, S. 57-78.
- Bollinger, H., Hohl, J. (1982): Auf dem Weg von der Profession zum Beruf. Zur Deprofessionalisierung des Ärzte-Standes. *Soziale Welt* 32, S. 440-464.
- Bucher, R., Strauss, A. (1972): Wandlungsprozesse in Professionen. In: Luckmann, T., Sprandel, M. (Hg.): Berufssoziologie. Köln: Kiepenheuer & Witsch, S. 182-197.
- Buer, F. (1999): Profession oder Organisation? Wem dient die Supervision. In: Pühl, H. (Hg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Opladen: Leske + Budrich, S. 123-144.
- (2004): Über die professionelle – Kompetenz, Professionalität kompetent darzustellen. Und welche Rolle die Supervision heute dabei spielt. In: Buer, F., Siller, G. (Hg.), a.a.O., S. 161-202.
- Buer, F., Siller, G. (Hg.) (2004): Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bulgatz, J. (1992): Ponzi Schmes, Invaders from Mars, and Other Extraordinary Popular Delusions, and the Madness of Crowds. New York: Harmony.
- Drepper, T. (2005): Die Grenzenlosigkeit des Managements. Organisations- und gesellschaftstheoretische Überlegungen. In: Drepper, T., Göbel, A., Nokielski, H. (Hg.): Sozialer Wandel und kulturelle Innovation. Berlin: Duncker & Humblot, S. 449-477.
- Fassmann, S. (2003): Die Professionalisierung im Bereich Supervision. Ist die Supervision auf dem Weg zu einer neuen Profession? München: Diplomarbeit am Institut für Soziologie der Universität München.
- Fellermann, J., Lentze, A., Leppers, M. (2003): Supervision. Ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit (3. Aufl.). Köln: Deutsche Gesellschaft für Supervision.
- Gaertner, A. (1998): Professionalismus und Dequalifizierung der Supervision. Kritische Anmerkungen zur Entwicklung einer jungen Profession. *Forum Supervision* 6, S. 86-114.

- (2004): Supervision in der Krise. Expansionismus, Unschärfeprofil und die Ausblendung der Selbstreflexion. In: Buer, F., Siller, G. (Hg.), a.a.O., S. 79-100.
- Gröning, K. (2004): Institutionelle Modernisierung und die flexible Supervision. In: Buer, F., Siller, G. (Hg.), a.a.O., S. 63-78.
- Gross, P. (1985): Liebe, Mühe, Arbeit. Abschied von den Professionen? *Soziale Welt* 36, S. 60-82.
- Hartmann, H., Hartmann, M. (1982): Vom Elend der Experten. Zwischen Akademisierung und Deprofessionalisierung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 34, S. 193-223.
- Haye, B., Linke, J. (2003): Systemische Supervision heißt in der Beobachtung zweiter Ordnung eine Metaperspektive einnehmen. In: Hercher, H., Kersting, H.J. (Hg.): Systemische Supervision im Gespräch. Entwicklungen und Konzepte im deutschen Sprachraum. Aachen: Kersting-Verlag, S. 171-201.
- Horn, E. (1994): Soziologische Systemtheorie und systemische Familientherapie: Einige Anmerkungen zu den Möglichkeiten eines Dialogs. In: Herlth, A. et al. (Hg.): Abschied von der Normalfamilie? Partnerschaft contra Elternschaft. Berlin et al.: Springer, S. 203-212.
- Illich, I. (1979): Entmündigende Expertenheerrschaft. In: Ders. (Hg.): Entmündigung durch Experten. Zur Kritik der Dienstleistungsberufe. Reinbek: Rowohlt, S. 7-35.
- Kersting, H.J. (2004a): Anregungen für systemisches Denken und Handeln in der Supervision im Kontext hochkomplexer Gesellschaften. In: Buer, F., Siller, G. (Hg.), a.a.O., S. 143-160.
- (2004b): Masterstudiengänge Supervision an den Hochschulen. Chancen und Probleme. In: Buer, F., Siller, G. (Hg.), a.a.O., S. 203-216.
- Kieserling, A. (2004): Die Soziologie der Selbstbeschreibung. In: Ders. (Hg.): Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung. Beiträge zur Soziologie soziologischen Wissens. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 46-108.
- Kühl, S. (2001a): Professionalität ohne Profession. Das Ende des Traums von der Organisationsentwicklung als eigenständiger Profession und die Konsequenzen für die soziologische Beratungsdiskussion. In: Degele, Nina, Nina et al. (Hg.): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Opladen: Leske + Budrich, S. 209-238.
- (2001b): Systemische Organisationsberatung – beobachtet. In: Bardmann, T.M., Groth, T. (Hg.): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung. Opladen: WDV, S. 221-226.
- Luhmann, N. (1992): Kontingenz als Eigenwert der Moderne. In: Ders. (Hg.): Beobachtung der Moderne. Opladen: WDV, S. 93-128.
- (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: WDV.
- Möller, H. (2001): Was ist gute Supervision? Grundlagen – Merkmale – Methoden. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Neuberger, O. (1991): Personalentwicklung. Stuttgart: Enke.
- Petzold, H.G. (1998): Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Paderborn: Junfermann.
- Rappe-Giesecke, K. (2002): Die konzeptionelle Entwicklung der Supervision in den letzten zwanzig Jahren. *Supervision*, H. 2/2002, S. 55-65.
- Schlegel, C. (2003): Expertenstrategien des Konfliktmanagements. Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung im Vergleich. *OSC* 10 (3), S. 199-215.
- Schreyögg, A. (1994): Wieviele „Brillen“ verwenden Berater? Zur Bedeutung von Mehrperspektivität in Supervision und Organisationsberatung. *OSC* 1 (1), S. 5-28.
- (2003): Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. *OSC* 10 (3), S. 217-226.
- (2004): Der Coach als Dialogpartner von Führungskräften. In: Buer, F., Siller, G. (Hg.), a.a.O., S. 101-120.

- Schütze, F. (1992): Sozialarbeit als „bescheidene“ Profession. In: Dewe, B., Ferchhoff, W., Radtke, F.O. (Hg.): Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern. Opladen: Leske + Budrich, S. 132-170.
- Schwertfeger, B. (2004): Die Verband-Flut. *Management & Training*, H. 5/2004, S. 42-43.
- Steppan, R. (2003): Versager im Dreiteiler. Wie Unternehmensberater die Wirtschaft ruinieren. Frankfurt/M.: Eichborn.
- Stichweh, R. (1996): Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft. In: Combe, A., Helsper, W. (Hg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 49-69.
- Voß, G.G., Pongratz, H.J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 50, S. 131-158.
- Wacker, G. (2002): Transformation von Organisationen durch lernorientierte Organisations supervision als prozessbegleitende Beratungsform. Münster: Lit.

*Der Autor:* Stefan Kühl, geb. 1966, Studium der Soziologie und der Geschichtswissenschaft in Bielefeld, Baltimore, Paris-X-Nanterre und Oxford. Promotion in Soziologie (Universität Bielefeld) und in Wirtschaftswissenschaften (TU Chemnitz), Habilitation in Soziologie (Universität München), Professor für Soziologie an der Universität der Bundeswehr Hamburg. Organisationsberater der Firma Metaplan; Lehr- und Forschungsgebiete: Organisationssoziologie, Techniksoziologie, Industrie- und Arbeitssoziologie, Professionssoziologie, Wissenschaftsgeschichte, Gesellschaftstheorie. *Anschrift:* Universität der Bundeswehr Hamburg, Institut für Gesellschaftswissenschaften, Holstenhofweg 85, 22043 Hamburg. E-Mail: stefan.kuehl@hsu-hh.de, www.hsu-hh.de/kuehl.