

Vom Wunsch, eine Profession zu sein – der Coaching-Markt aus soziologischer Perspektive

Im Gegensatz zur Supervision kann sich Coaching nicht an eine andere Profession anlehnen. Seine Wurzeln sind wesentlich heterogener, und die wissenschaftliche Verankerung ist schwieriger.

Oft wird der Begriff „Professionalität“ ganz selbstverständlich benutzt. Eine Schauspielerin, die ihr Geld am Theater verdient, versteht sich als „professionelle Darstellerin“. Eine Führungskraft preist sich für ihr „professionelles Management“. Doch mit diesem Begriff können zwei unterschiedliche Dinge gemeint sein. Im engeren Sinn von Professionalität (Professionsbegriff 1) geht es um Qualitätssicherung durch verbindliche Handlungsstandards, eine homogene Ausbildung und restriktive Zugänge zu einem Berufsfeld. Damit sind Professionen ein Mechanismus der Marktschließung – die Profession entscheidet selbst darüber, wer als Anbieter auf dem Markt auftreten kann. Bei der Nutzung eines weiten Professionalitätsbegriffs (Professionsbegriff 2) geht es um „Professionalität ohne Profession“ und damit um individuell definierte Formen professionellen Handelns, bei der jeder in einem Feld Tätige nach Professionalität strebt, aber möglichst wenig von verbindlichen Handlungsstandards, Ausbildungsinhalten oder Zugangsrestriktionen betroffen sein will. Es gibt keine genau abgegrenzte Profession, sondern lediglich ein breiteres Verständnis von Professionalismus. Der Professional muss sich nicht den regulierenden Zwängen eines Kollektiv-Organs unterwerfen, sondern entwickelt auf freiwilliger Selbstverpflichtung basierende Vorstellungen von Professionalisierung.

Das Merkmal einer fehlenden Professionsbildung (im Sinne des Professionsbegriffs 1) muss nicht der Mangel an Professionalität einzelner Akteure sein. Es ist sehr wohl möglich, dass sich hervorragend arbeitende Experten ausbilden (im Sinne des Professionsbegriffs 2), ohne dass die Tätigkeitsfelder selbst als Professionen begriffen werden können. Bei allem drohenden Wirrwarr durch die unterschiedliche Verwendung von Begrifflichkeiten wie Profession, Professional, Professionsbildung oder Professionalisierung darf man einen zentralen Gedanken nicht aus den Augen zu verlieren: Bei einem breiten Verständnis von Professionalität (Professionsbegriff 2) entsteht kein Mechanismus kollektiver Qualitätssicherung. Man mag sehr wohl Professionalität als individuelles Ziel formulieren und versuchen, andere von seinem Profes-

sionalitätsverständnis zu überzeugen. Aber letztlich intendiert das breite Verständnis von Professionalität, dass der Markt die beste professionelle Praxis auswählt.

Doch welche Möglichkeiten und Grenzen der Professionsbildung gibt es bei der personenorientierten Beratung in Organisationen? In Anlehnung an den Soziologen David L. Torres lassen sich dabei zwei zentrale Faktoren bestimmen: erstens die Komplexität des Wissensbestands und zweitens seine kritische Relevanz. Komplexität entsteht immer, wenn keine klaren Kausalverbindungen zwischen Ausgangslage und Soll-Zustand existieren, die Ausgangslagen sich teilweise noch verändern und selbst die Ziele eines Vorhabens fluktuieren können. Die kritische Relevanz zeigt sich darin, wie stark sich ein Versagen auf die Gesellschaftsmitglieder auswirken kann. Auch wenn die moderne Gesellschaft eine hohe Zahl frühzeitig Sterbender verkraften kann, so gilt der Tod von Klienten aufgrund von (Be-)Handlungsfehlern des Leistungsanbieters als deutliches Indiz für kritische Relevanz.

„Arbeiten an individuellen Personen“

Haben wir es sowohl mit hoher Komplexität als auch mit kritischer Relevanz von Wissensbeständen zu tun, bilden sich häufig Professionen aus. Das ist – so die Überlegung des Soziologen Ulrich Oevermann – bei allen Tätigkeiten der Fall, die versuchen, „lebenspraktische Probleme“ von Personen mithilfe „wissenschaftlicher Erkenntnis- und Analyseinstrumente“ zu lösen. Diese Probleme können – wie eine Untersuchung von Ärzten, Therapeuten und Geistlichen zeigt – aus der Perspektive der einzelnen Person mehr oder minder existenzkritisch sein. Es geht, so der Systemtheoretiker Niklas Luhmann, um das „Arbeiten an individuellen Personen“, die häufig hohen

Dr. Stefan Kühl,
Professor für Soziologie an
der Universität Bielefeld
sowie Organisationsberater
der Firma Metaplan
stefan.kuehl@uni-bielefeld.de



	Enger Professionalitätsbegriff (Professionsbegriff 1)	Weiter Professionalitätsbegriff (Professionsbegriff 2)
Bezeichnung für die soziale Form	Profession	Professionalismus
Bezeichnung für den Tätigen	Professioneller	Professional
Bezeichnung für den Ausdifferenzierungsprozess	Professionsbildung	Professionalisierung

Der Begriff von Professionalität kann eng oder weit gefasst sein

Risiken ausgesetzt sind. Trost- oder heilbedürftige, kranke oder streitende Personen suchen nach Unterstützung bei der Bearbeitung ihrer Risiken – und damit quasi eine Art stellvertretende Krisenbewältigung. Das zwingt Ärzte, Therapeuten, Juristen oder Geistliche oft zum raschen Entscheiden, und zwar unabhängig davon, ob das vorhandene Wissen eine ausreichende Sicherheit für dieses Handeln liefert. Während man sich in anderen Berufen wie etwa als Werkzeugbauer oder Sekretär darauf verlassen kann, dass sich Probleme und Aufgaben mit einem erlernten Standardrepertoire an Fertigkeiten bewältigen lassen, kann sich etwa ein Mediziner gezwungen sehen, auch eine ihm bisher nicht bekannte Krankheit oder Verletzung zu behandeln. Für eine Professionsbildung scheint zudem die gesellschaftliche Anerkennung einer tendenziell existenzbedrohenden Problemlage von Personen zentral zu sein – wie im Rechtswesen und in der Medizin. In anderen gesellschaftlichen Feldern wie Wirtschaft, Politik oder Massenmedien bilden sich zwar auch vielfältige Berufe aus, es gibt unter ihnen aber keinen Leitberuf, an denen sich alle anderen Berufe in diesem Feld orientieren.

Wie sieht es jetzt mit der personenorientierten Beratung in Organisationen aus? Haben wir es mit einer Tätigkeit zu tun, die „Professionalisierungschancen“ (im Sinne des Professionsbegriffs 1) hat, oder liegt eine Tätigkeit vor, die zwar den Anspruch auf professionellen Status erhebt, Coaches aber schließlich doch einsehen müssen, dass niemand diesen Anspruch

honoriert, außer ihnen selbst? Die personenorientierte Beratung in Organisationen – also das, was wir landläufig unter Supervision und Coaching verstehen – entspricht oft den Tätigkeiten, die Ulrich Oevermann als „professionalisierungsbedürftig“ bezeichnet. Ähnlich wie Mediziner, Juristen oder Therapeuten versuchen auch Coaches, komplexe „lebenspraktische Probleme“ von Personen mithilfe „wissenschaftlicher Erkenntnis- und Analyseinstrumente“ zu lösen. Die personenzentrierte Beratung scheint ähnlich wie therapeutische Tätigkeiten durch hohe Komplexität der Wissensbestände gekennzeichnet. Und ihre Interventionen werden auch von den Klienten als so kritisch für die Einzelpersonen betrachtet, dass hier übergreifende Qualitätssicherungsmaßnahmen als sinnvoll erachtet werden. Dennoch fallen im Vergleich zu Bereichen wie Medizin oder Rechtsprechung wenigstens drei Unterschiede auf, die durch den Organisationsbezug dieser Tätigkeiten entstehen.

Erstens richten sich Leistungen von Ärzten und Juristen stets an ganzen Personen aus, während sich Coaching an Personen in der Ausübung einer (Berufs-)Rolle richtet und es um die Optimierung ihres Rollenverhaltens geht. Damit hängt auch das zweite Merkmal zusammen: die Möglichkeiten der Lösung des Problems durch Aufgabe. Bei lebenspraktischen Problemen von Organisationsmitgliedern gibt es in der Regel die Lösung, die Organisation zu verlassen – auch wenn das in der Praxis oft nur unter großen, vor allem ökonomischen Verlusten möglich ist.

Dagegen kann man ein gesundheitliches Problem nicht durch den Wechsel des Körpers, ein Rechtsproblem nicht durch den Wechsel des Landes lösen. Das dritte Merkmal ist, dass beim Coaching der Klient oft nicht der direkte Auftraggeber ist. Die Beauftragung und häufig auch die Bezahlung übernimmt das Unternehmen, für das das Organisationsmitglied tätig ist. Solche Prozesse kennt man auch aus professionalisierten Feldern – wenn etwa ein Angeklagter einen Pflichtanwalt zugewiesen bekommt. Das Besondere ist aber, dass die Organisation hier eine Qualitätssicherungsfunktion für den Klienten übernehmen kann.

Die Situation lässt sich daher grob in einem Satz zusammenfassen: Professionalisierungsbedürftigkeit – ja, aber nur mit Einschränkung aufgrund des Organisationsbezugs dieser Tätigkeit; Vorhandensein einer real existierenden Profession – nein. Die fehlende Professionsbildung ist daran zu erkennen, dass die Berufsbezeichnungen Coach oder Supervisor nicht geschützt sind und es im Bereich der Coaching-Ausbildung keine, bei der Supervisionsausbildung nur wenige Standards gibt. Professionsbildung bedeutet aber immer auch eine Außerkraftsetzung von „Marktkräften“, weil der Markt der Anbieter durch die Profession kontrolliert wird. Professionsbildung kann daher immer auch als Herrschaft von Experten verstanden werden, weil über Fehler der Leistungsanbieter nicht mehr Klienten entscheiden.

Professionsparasiten

Bei den Professionsbildungstrends gibt es deutliche Unterschiede zwischen Supervision und Coaching. Professionsbildungstendenzen mit der Etablierung verbindlicher Ausbildungsstandards finden sich bisher vorrangig bei den Supervisoren. Besonders über die großen Verbände wie den Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen e. V. (BDP) und die Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv) wurden bisher für Supervisoren weiter gehende Standards als für Coaches etabliert. Sie setzten zwar keine Marktschließung über einen staatlichen Schutz der Bezeichnung „Super-

Coaching

visor“ durch, konnten aber über Zusätze zur Berufsbezeichnung wie „Supervisor (BDP)“ oder „Supervisor (DCSv)“ gewisse Qualitätssignale in den Markt geben.

Das hängt eng mit der Professionsbildung in der Sozialarbeit zusammen. Die Entstehung der Supervision kann als Reaktion auf die Umstellung von der klassischen Fürsorgetätigkeit auf moderne Sozialarbeit verstanden werden. Ihr ging es nicht mehr nur um eine helfende Tätigkeit, sondern auch darum, Klienten in die Lage zu versetzen, sich selbst zu helfen. Eine zentrale Funktion der Supervision bestand darin, Sozialarbeitern Reflexionsangebote für ihre Arbeit am bedürftigen Klienten zu bieten. Zwar ist die Sozialarbeit genauso wenig wie die Sozialpädagogik eine eigenständige wissenschaftliche Disziplin, aber als anwendungsorientiertes Berufsfeld wurde auf Wissensbestände aus der Psychologie, Soziologie, Medizin, der Betriebswirtschaftslehre oder Pädagogik zurückgegriffen und so ein eigener Bestand an kondensiertem, organisiertem Wissen entwickelt. Das ermöglichte einen in der Supervision recht überraschend homogenen Wissensbestand für Interventionen. Im Zuge der eigenen Professionalisierung trennte sich die Supervision jedoch immer mehr von der Sozialarbeit und integrierte auch Personen aus anderen Berufsfeldern wie Psychotherapeuten oder

Beruf	Profession
Beispiel: Maurer, Steward, Verkäufer, Makler, Fernstechniker	Beispiele: Arzt, Theologe, Rechtsanwalt – mit Abstrichen Lehrer, Militär-Angehörige
Standardisierbare Aufgaben mit eindeutiger Erfolgsmessung	Unstandardisierbare Aufgaben mit problematischer Erfolgsmessung
Bezahlung vorwiegend nach Erfolg (Ein Fernstechniker wird nur vergütet, wenn der Fernseher repariert wurde.)	Bezahlung unabhängig von Erfolg (Ein Soldat wird auch bezahlt, wenn es ihm nicht gelungen ist, seinen Feind zu töten.)
Sach- oder personenbezogene Dienstleistungen	Personenbezogene Dienstleistungen (People Processing)

Angehörige einer Profession wie etwa Rechtsanwälte erhalten ihr Honorar erfolgsunabhängig

Theologen. Supervisoren suchten sich andere Berufsfelder in Schulen, Kirchen, Universitäten, Verwaltungen und Unternehmen, und ihre Kompetenzen galten als geeignetes Handwerkszeug für die Beratung von Professionals in vielfältigen Bereichen. Die Entwicklung der Supervision ist charakteristisch für die Ausbildung neuer Berufe oder Professionen. Sie entstehen aus einem Segment einer bereits etablierten Profession, das sich dann schrittweise von der Profession löst. So kann etwa die genetische Diagnostik als ein Prozess der Loslösung von der Medizin einerseits und der Allgemeingenetik andererseits erklärt werden. Letztlich sind neue Professionen also oft über lange Jahre Parasiten etablierter

Professionen, die sich dann schrittweise von ihrem Wirt gelöst haben. Das „Parasitieren am Wirt Sozialarbeit“ war auch maßgeblich dafür verantwortlich, dass sich unter dem Begriff Coaching eine nahezu identische Beratungsform ausbildete. Die Supervisoren hatten über lange Zeit Hemmungen, für Unternehmen zu arbeiten, weil dieser Arbeit ein Beigeschmack des Nicht-Helfenden anhaftete und die professionelle Herkunft vieler Supervisoren aus der Sozialarbeit die Ausweitung in dieses Feld erschwerte.

Supervision: sorgenvolle Arroganz

Wie gut eine Profession positioniert ist, misst sich auch daran, wie problemlos es gelingt, Konkurrenzbestrebungen ins eigene Tätigkeitsfeld zu integrieren. Es ist daher interessant, wie sich in den letzten zehn Jahren jenseits der etablierten Ausbildungsgänge und Berufsverbände der Supervisoren eine Konkurrenz unter dem Begriff des Coachings ausbilden konnte und eine Vielzahl von Berufsverbänden gegründet wurde. Die Supervision hat auf die Coaching-Welle mit sorgenvoller Arroganz reagiert. Einerseits dominierte die Einschätzung, dass die Coaches das Scharlatanerie- und Stümperei-Problem nicht in den Griff bekommen würden. Schließlich haben die Heterogenität des Felds und der unkontrollierte Zugang zu diesem Gebiet dazu geführt, dass schwarze Schafe in der Coaching-Szene nicht isoliert werden können und es noch nicht einmal eine Übereinkunft darüber

Managern bei der Zielerreichung helfen? Dabei hatten Supervisoren lange Zeit Hemmungen



gibt, was eigentlich ein Schaf schwarz macht. Diese mangelnde professionelle Selbstkontrolle hat bereits zu deutlicher Unruhe bei Coaching-Kunden geführt. Andererseits besteht die Sorge, dass in einem enger werdenden Markt für Supervisoren zunehmend Anteile an Coaching-Dienstleistungen gehen. So fragen Unternehmen, aber zunehmend auch Parteien, öffentliche Verwaltungen und Non-Profit-Organisationen inzwischen nach Coaching und nicht nach Supervision.

Das anfängliche Verpassen der Coaching-Welle kann auf das zeitweise erfolgreiche Parasitentum der Supervision an der Sozialarbeit zurückgeführt werden. Die horizontale Expansion der Supervision, die Ausweitung auf die Beratung in Organisationen aller gesellschaftlichen Teilbereiche – von Kirchen und Krankenhäusern über Parteien und Nicht-Regierungsorganisationen bis hin zu Verwaltungen und Unternehmen – ist nur unzureichend gelungen. Zwar hat es die Supervision geschafft, sich von der festen Kopplung an helfende Berufe zu lösen. Aber in der praktischen Positionierung blieben die Spuren des alten Wirts Sozialarbeit sichtbar.

Coaches: heterogene Herkunft

Im Bereich des Coachings haben sich die meisten Berufsverbände erst in den vergangenen Jahren gebildet. Auffällig ist, dass in den – in der Öffentlichkeit am stärksten wahrgenommenen – Verbänden wie dem Deutschen Bundesverband Coaching, dem Deutschen Verband für Coaching und Training, der European Coaching Association und der International Coaching Federation Deutschland bisher im Vergleich zu den Supervisoren eher rudimentäre Aufnahmekriterien festgelegt wurden. Der unterschiedliche Professionsbildungsgrad findet sich auch in den Selbstbeschreibungen. „Von ganz entscheidender Bedeutung“, so etwa einer der Vorreiter der Coaching-Szene, „ist der Bereich der Qualifikation.“ „Während die Supervision hier bereits Standards gesetzt hat“, sei „die Coaching-Branche noch weit davon entfernt.“ Eine generalisierte „Absicherung“ über eine „umfassende standardisierte Ausbildung“

und „Maßnahmen der Qualitätssicherung“ kann, so ein prominenter Vertreter der Supervision, Coaching noch nicht bieten.

Wie erklären sich die Schwierigkeiten der Professionsbildung im Coaching? Sind sie auf die relativ junge Disziplin zurückzuführen oder gibt es strukturelle Gründe? Die Wurzeln der Coaches sind heterogener als die der Supervisoren: ausgebildete Psychoanalytiker mit über zwanzig Jahren Erfahrung in Unternehmen, ehemalige Führungskräfte mit einem Coaching-Crashkurs von sieben mal zwei Tagen, Sporttrainer, die Führungskräfte nun auch in psychischer Fitness betreuen, oder etablierte Trainer, die ihr Angebot auf Beratungen unter vier Augen ausweiten. Diese Heterogenität hat dazu geführt, dass nicht in der gleichen Form wie bei der Supervision an den kondensierten Wissensbeständen einer anderen Disziplin parasitiert werden konnte. Während die breit an den Fachhochschulen verankerte Sozialarbeit die Wissensbestände aus Psychologie, Soziologie, Medizin, Wirtschaftswissenschaften und Pädagogik für die Supervision wenigstens teilweise vorkondensiert hatte, werden diese sehr unterschiedlichen Wissensbestände im Coaching mehr oder minder strukturiert in jeder Ausbildungseinrichtung neu zusammengestückelt. Das muss nicht negativ sein, erschwert aber die wissenschaftliche Verankerung. Diese Heterogenität macht es für die Coaching-Verbände schwierig, überhaupt Minimalanforderungen zu formulieren. Sie schwanken zwischen vagen, fast tautologischen Standards – „Mitglied im Coaching-Verband kann werden, wer eine bestimmte Zeit als Coach gearbeitet hat“ – und scharfen Kriterien, die, so die Kritik von außen, nicht einmal Gründungsmitglieder erfüllen.

In der Szene der personenorientierten Berater gibt es zurzeit zwei grundlegend verschiedene Strategien, wie man mit dem Scharlatanerie-Problem umgehen soll. Die eine Richtung beruft sich auf die Kraft des „freien Marktes“. Für sie liegt es einzig und allein in der Kompetenz der Kunden, die Spreu vom Weizen zu trennen. Zwar könnten im Sinne von „Professionalisierung“ (Professionsbegriff 2)

von der Anbieterseite Qualitätssignale gesetzt werden, aber nur auf dem Markt von Anbietern und Kunden dürfte entschieden werden, wer sich durchsetzt. Die andere Richtung beruft sich auf die Kraft der Selbststeuerung von „Professionen“. Nur über die Schließung des Anbietermarktes könnten die Berufsvereinigungen Kompetenzgarantien ausprechen und Kunden Sicherheit geben. Welche der beiden Richtungen sich letztlich durchsetzt, wird sich zeigen.

Weiterführende Literatur

- Bohn, U. & Kühl, S. (2004). Beratung, Organisation und Profession: Die gescheiterte Professionalisierung in der Organisationsentwicklung, systemischen Beratung und Managementberatung. In R. Schützeichel & T. Brüsemeister (Hrsg.), *Die beratene Gesellschaft: Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung* (S. 57–78). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Luhmann, N. (1974). *Professionelle Arbeit*. Unveröffentlichtes Manuskript, Universität Bielefeld.
- Oevermann, U. (2002). Professionalisierungsbedürftigkeit und Professionalität pädagogischen Handelns. In M. Kraul, W. Marotzki & C. Schweppe (Hrsg.), *Biographie und Profession* (S. 19–63). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Schütze, F. (1992). Sozialarbeit als „bescheidene“ Profession. In B. Dewe, W. Ferchhoff & F. O. Radtke (Hrsg.), *Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern* (S. 132–170). Opladen: Leske und Budrich.
- Tacke, V. (2005). Schulreform als aktive Deprofessionalisierung? Zur Semantik der lernenden Organisation im Kontext der Erziehung. In T. Klatetzki & V. Tacke (Hrsg.), *Organisation und Profession* (S. 165–198). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Torres, D. L. (1991). What, if anything, is professionalism? Institutions and the problem of change. *Research in the Sociology of Organizations*, 8, 43–68.
- Wilensky, H. L. (1972). Jeder Beruf eine Profession? In T. Luckmann & M. Sprandel (Hrsg.), *Berufssoziologie* (S. 198–215). Köln: Kiepenheuer & Witsch.