

Janusz Surzykiewicz · Bernd Birgmeier ·  
Mathias Hofmann · Susanne Rieger  
(Hrsg.)

# Supervision und Coaching in der VUCA-Welt

 Springer

Hrsg.  
Janusz Surzykiewicz  
KU Eichstätt-Ingolstadt  
Eichstätt, Deutschland

Mathias Hofmann  
SHS CONSULT GmbH  
Bielefeld, Deutschland

Bernd Birgmeier  
KU Eichstätt-Ingolstadt  
Eichstätt, Deutschland

Susanne Rieger  
Indiálogo  
El Prat de Llobregat, Spanien

ISBN 978-3-658-32691-3 ISBN 978-3-658-32692-0 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-32692-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung der Verlage. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Eva Brechtel-Wahl

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

## Vorwort

Das Akronym „VUCA“ – einschließlich seiner einzelnen Bedeutungsgehalte – hat in den letzten Jahren nicht nur in den realen Lebens- und Arbeitswelten für Furore gesorgt, sondern es hat erfreulicherweise auch Einzug gehalten in die Forschungs-, Publikations- und Reflexionsorgane verschiedenster wissenschaftlicher Disziplinen und Handlungsfelder. Dass sich ein solches Phänomen, das sich streng genommen gleich aus vier Gegenstandsbereichen – *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* – speist, freilich nicht nur aus der Perspektive einer Wissenschaft hinreichend erforschen und praxeologisch erkunden lässt, hat uns dazu inspiriert, mithilfe interdisziplinärer und multiprofessioneller Zugänge auf die „VUCA-Welt“, die besondere Rolle von Supervision und Coaching zu erfragen. Gewissermaßen ließe sich unser erkenntnisleitendes Interesse zur Erstellung vorliegender Publikation auch damit umreißen, die durch „VUCA“ beschriebenen Charakteristiken selbst zur beratungswissenschaftlichen Arbeits- und Forschungsformel zu erheben, denn die bisherigen Rezeptionen des Akronyms „VUCA“ in der Theorie und Praxis zeigen bisher ebenso „schwankende“ (*Volatility*), „unsichere“ (*Uncertainty*), „komplexe“ (*Complexity*) und „mehrdeutige“ (*Ambiguity*) Bedeutungsvarianten.

Im Hinblick auf die Tatsache also, dass wir es beim Thema „VUCA“ mit einer in der Regel sehr komplexen Vielfalt unterschiedlicher (Be-)Deutungen zu tun haben, greift der Bezug auf einen wissenschaftlichen Erklärungsansatz und eine spezifische Methode aus der beratungswissenschaftlichen Praxis häufig zu kurz; daher ist ein umfassendes Erklärungs-, Handlungs-, Erfahrungs- und Reflexionswissen zu diesem Phänomen auch nur über eine Vielzahl von Zugängen aus unterschiedlichen Wissensgebieten und aus verschiedenen Professionen gewährleistet. Der internationale Kongress „*Supervision and Coaching in a VUCA-World*“, an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, bot die Möglichkeit, ausgewiesene Expertinnen und Experten aus der nationalen und internationalen Supervisions- und Coachingszene zu befragen, was für sie „VUCA“ in ihren jeweiligen disziplinären Denk- und professionellen Handlungslogiken konkret bedeutet, welche Herausforderungen sie durch „VUCA-Welten“ für ihre „Kunst“ des Beratens sehen, welche adäquaten und kreativen Lösungen sie vorschlagen, um den stetig wachsenden Komplexitäten, Mehrdeutigkeiten sowie den damit verbundenen

# Das Scharlatanerieproblem – Zwischen Professionsbildung und Professionalisierung

Stefan Kühl

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	95
2	Zum Umgang mit Qualitätsproblemen: Markt, Hierarchie und Profession als Alternativen .....	97
3	Möglichkeiten und Grenzen der Professionsbildung personenbezogener Beratung von Organisationen .....	102
4	Wie weit trägt die Professionsbildung? Zur Einschätzung der Professionsbildungstrends in Supervision und Coaching .....	108
5	Reaktionen der Klienten auf die fehlende Professionsbildung: Coaching- und Supervision-Pools .....	114
6	Professionalität ohne Profession? Zur Einschätzung von Entwicklungstrends .....	117
	Literatur .....	120

## 1 Einleitung

Die personenorientierte Beratung in Organisationen hat ein Scharlatanerieproblem. Für den Praktiker der personenorientierten Beratung mag dies keine überraschende Aussage sein. Dass es Scharlatane in der Szene gibt – darüber sind sich die personenorientierten

---

Bei diesem Text handelt es sich um einen erweiterten Auszug aus meinem Buch *Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen* (Springer VS 2008).

---

S. Kühl (✉)  
Universität Bielefeld, Bielefeld, Deutschland  
E-Mail: [StefanKuehl@metaplan.com](mailto:StefanKuehl@metaplan.com)

© Der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2021  
J. Surzykiewicz et al. (Hrsg.), *Supervision und Coaching in der VUCA-Welt*,  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-32692-0\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-32692-0_6) 95

Berater in der Regel sehr schnell einig. Christopher Rauen (2003, S. 24) beispielsweise stellt fest, dass, wenn man „als Kunde fünfzig Coaches einlädt und feststellt, dass vierzig davon für eine Beratungsleistung im Unternehmen nicht im Geringsten geeignet sind“, man zwangsläufig zu dem Urteil komme, dass „der Coaching-Markt wenig Qualität bietet“. Auch Uwe Böning und Brigitte Fritschle (2005, S. 57) klagen über die Scharlatane, die den Ruf der Szene zerstören.<sup>1</sup>

Aber die reine Tatsache, dass es Scharlatane in einem Feld gibt, reicht aus einer soziologischen Perspektive nicht aus, um bereits ein grundlegendes Scharlatanerieproblem zu identifizieren. Ein Scharlatanerieproblem liegt erst vor, wenn es innerhalb einer Gruppe von Leistungsanbietern gar nicht möglich ist, sich kollektiv darauf zu einigen, wer eigentlich die Scharlatane sind. Jeder und jede redet von Scharlatanen, aber es gibt kaum Übereinstimmung, woran man diese erkennt. Pointiert ausgedrückt: Die Scharlatane sind immer die anderen.

Es fällt auf, dass sich bisher in der personenorientierten Beratung – vielleicht mit Ausnahme des Vertraulichkeitsaspektes – kaum ein übergreifender Konsens ausgebildet hat, was einen Scharlatan auszeichnet. In der personenorientierten Beratung erkennt man das Scharlatanerieproblem daran, dass je nach Perspektive des Dienstleistlers ganz unterschiedliche Punkte als unprofessionell angesehen werden: Die Beratung über mehrere hierarchische Ebenen einer Organisation mag für die einen Coaches und Supervisoren als unprofessionell gelten, für andere aber sehr wohl vertretbar sein. Die Gewinnung von Kunden durch aktive Ansprache auf den Fluren der Organisation ist für den einen Teil der Berater Ausdruck von Scharlatanerie, für den anderen Teil einfach nur eine effektive Akquisestrategie. Die Bereitschaft von Coaches, ihren Coachees positive Beurteilungen für deren Sozialkompetenzen für die internen Assessment-Center ihrer Unternehmen auszustellen, stellt für die einen bereits einen Ausdruck mangelnder professioneller Standards dar, für die anderen gehört es zu den selbstverständlichen Service-Leistungen für den Kunden.

Um das Scharlatanerieproblem der personenorientierten Beratung zu verstehen, hilft es, diese mit Feldern zu vergleichen, in denen es auch Scharlatane gibt, der Umgang mit ihnen jedoch beherrscht wird. Selbstverständlich wird auch bei Professionen wie

<sup>1</sup>Es ist interessant, wie sehr die Klage über Scharlatanerie in der personenorientierten Beratung in Organisationen den Klagen über Scharlatanerie in der Frühphase der Organisationsentwicklung ähnelt. Bereits Anfang der achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts warnte Karsten Trebesch, einer der Mitbegründer der inzwischen aufgelösten Gesellschaft für Organisationsentwicklung, davor, dass „Trittbrettfahrer, Scharlatane, Kommerzialisten und Technokraten“ versuchen, von dem „neuen Namen der Organisationsentwicklung“ zu profitieren (Trebesch 1982a, S. 43). Die Organisationsentwicklungsszene, so klagte Klaus Krämer, auch eines der führenden Mitglieder der Gesellschaft im gleichen Zeitraum, (1981, S. 326), sei eine „bunte Mischung von Professionellen, Laien und schnell entschlossenen Halbgebildeten“. Bis heute – so lässt sich feststellen – hat die Organisationsentwicklungsszene dieses Scharlatanerie- und Stümpereiproblem nicht in den Griff bekommen.

den Ärzten oder Juristen und bei Semi-Professionen wie den Sozialarbeitern oder Hebammen Scharlatanerie identifiziert. Patienten werden falsch operiert und wachen mit der berühmt-berüchtigten Schere im Bauch wieder auf. Klienten bekommen eine falsche Rechtsberatung und verlieren trotz guter Ausgangsbasis ihren Prozess. Gläubige werden vom Theologen falsch beraten und kommen trotz der Befolgung aller Anweisungen durch das christliche Fachpersonal in die Hölle. Man kann auch feststellen, dass selbst bei einer ausgeprägten Standardisierung der Ausbildung, der Entwicklung von verbindlichen Verfahren und Versuchen der übergreifenden medizinischen, anwaltlichen oder theologischen Qualitätskontrolle enorme Leistungsunterschiede innerhalb einer Profession existieren.

Auffällig ist dort jedoch das hohe Maß an Übereinstimmung, wer ein Scharlatan ist: Dass der als „falscher Doktor“ bekannte Postbote Gert Postel, der sich als Vitamindoktor gebärdende Matthias Rath oder der von den Massenmedien als „Dr. Horror“ titulierte Hamburger Zahnarzt und Schönheitschirurg „Dr. Dr. Roland“ Scharlatane sind, darüber gibt es unter Medizinern so gut wie keine Kontroversen. Auch die Entfernung dieser Scharlatane aus der beruflichen Praxis funktioniert in der Regel ganz gut.

Sicherlich: Professionen zögern es lange heraus, bevor Fehlverhalten eines Professionsmitglieds angekreidet wird oder gar die Ausübung eines Berufes untersagt wird. Haben Ärzte, Rechtsanwälte, Lehrer oder Geistliche erst einmal ihr zweites Staatsexamen, ihre Approbation oder ihre Ordination erhalten, dann sind die Hürden hoch, bevor die Mechanismen der Qualitätssicherung greifen. Das häufig auf Professionen angewandte Sprichwort, dass die eine Krähe nicht der anderen das Auge aushackt, hat beim Blick auf professionsinterne Qualitätssicherungsmechanismen ihre Berechtigung. Aber bei allen Einschränkungen: Durch Professionen können prinzipiell Scharlatanerie, Kunstfehler und Stümpereien benannt und sanktioniert und dadurch das Scharlatanerieproblem notfalls öffentlichkeitswirksam kontrolliert werden. Dieser Mechanismus steht Nichtprofessionen nicht zur Verfügung.

## 2 Zum Umgang mit Qualitätsproblemen: Markt, Hierarchie und Profession als Alternativen

Qualitätsprobleme lassen sich bei vielen Berufsgruppen feststellen. Wenn es bei Klempnern, zum Beispiel wegen mangelnder Berufsausbildung, immer wieder Qualitätsprobleme gibt, hört man die Rufe nach der Etablierung professioneller Standards. Als Reaktion auf die häufigen Qualitäts- und Effizienzprobleme sind Hausmeister inzwischen wenigstens verbal zu Facility Managern aufgewertet worden. Und mancher Gast in einer Kneipe mag schon mal angesichts eines schlechten Service dem bedienenden Personal eine Qualitätsoffensive gewünscht haben.

Wie kann innerhalb einer Tätigkeitsfeldes auf Qualitätsprobleme reagiert werden? Welche Handlungsmöglichkeiten gibt es, um das Scharlatanerieproblem in den Griff zu bekommen?

### Drei unterschiedliche Reaktionsmuster auf Qualitätsprobleme: Markt, Hierarchie und Profession

Der Soziologe Eliot Freidson hat auf die Frage nach den Möglichkeiten der Beherrschung des Qualitätsproblems die fast lakonische Antwort gegeben: Markt, Hierarchie oder Profession.<sup>2</sup> Bei diesen drei Möglichkeiten handelt es sich nicht um eine abstrakte, wissenschaftlich begründete Konzeption, sondern um die Beobachtung, wie in der Praxis Qualitätsprobleme gelöst werden (Freidson 1994, S. 49 ff.).

Bei der Kontrolle der Qualität über *Marktmechanismen* bestimmen die Kundennachfrage und der freie Wettbewerb unter den Anbietern, welche Arbeit getan wird, wer sie tut, wie sie getan wird und wie viel dafür bezahlt wird. Der Kunde entscheidet selbst, wer sein Problem am besten lösen kann, und strukturiert darüber maßgeblich die Art und Weise, in der Leistungen erbracht werden: Ein Klempner, dessen Rohre lecken, bekommt irgendwann keine Aufträge mehr. Ein Hausmeister, der seinen Job nicht zur Zufriedenheit macht, wird durch eine Facility Management Firma ersetzt. Eine Gaststätte, in der das Personal regelmäßig den Gästen Getränke auf die Hosen gießt, wird irgendwann einmal nicht mehr besucht werden.

Bei einer *hierarchischen Kontrolle* der Qualität bestimmt der Chef oder die Chefin, welche Produkte hergestellt oder welche Dienstleistungen erbracht werden. Wenn bei einem Zulieferer für Air-Bag-Schaltungen Qualitätsprobleme auftreten, wird dieses Problem – häufig nach einer Beschwerde des Kunden – über die Hierarchie angegangen. Die Werksleitung zitiert die Produktionsleiter und die Leiter der Qualitätssicherungsteams zu sich und fordert sie auf, das Problem in den Griff zu bekommen. Dann greifen die Produktionsleiter und Qualitätssicherer hierarchisch auf die operativen Bereiche zu und versuchen so, dass Qualitätsproblem zu lösen.

Bei einer Bearbeitung des Qualitätsproblems durch eine *Profession* findet eine Selbstkontrolle durch die Professionellen selbst statt. Eine Profession stellt sich als eine sich selbst kontrollierende Gemeinschaft von Leistungsanbietern dar, die für ihre Klientel – häufig in staatlicher Lizenzierung – Dienstleistungen erbringt. Die Sicherung professioneller Standards bei Juristen findet über Rechtsanwalts- und Notarkammern statt, die bei Beschwerden von Klienten tätig werden. Die Regulierung des Zugangs zum Feld der Gesundheit hat sichergestellt, dass Kunstfehler durch die Professionals selbst benannt und Abweichungen von einem allgemein festgelegten Standard selbst sanktioniert werden können. Damit liegt die letzte Einschätzung der Qualität einer Leistung nicht beim Klienten, sondern bei der Gemeinschaft der Professionellen. Diese

<sup>2</sup>In der Professionssoziologie haben diese Formen von Typisierungen Tradition. Sicherlich eine der interessantesten ist die Unterscheidung von Hughes zwischen Wissenschaft, Wirtschaft und Profession. Wissenschaftler erbringen ihre Leistungen vorrangig in Bezug auf ihre Fachkollegen in der gleichen Disziplin. Bei der Strukturierung über Wirtschaft werden die Austauschbeziehungen über Marktprozesse zwischen Anbietern und Nachfragern geregelt. Professionen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie ihre Leistungserbringungen am Klienten meistens mit staatlicher Unterstützung selbst kontrollieren (vgl. Hughes 1963; siehe früh schon Hughes 1951).

Gemeinschaft garantiert den Klienten – und häufig auch dem Staat – dass die Tätigkeiten der Leistungsanbieter nach den Regeln der Kunst einer Profession durchgeführt werden und Scharlatane durch die Selbstkontrollmechanismen der Profession entfernt werden (vgl. zum Übergang von bürokratischer zur professionellen Kontrolle: Parsons 1947).

Es macht wenig Sinn, eine generalisierte wertende Gewichtung dieser drei Mechanismen – Märkte, Hierarchien und Professionen – vorzunehmen. Profession mag in manchen Ohren attraktiver klingen als Markt oder Hierarchie. Für andere mag der Begriff des Marktes positivere Assoziationen auslösen als die eher mit Steuerung verbundenen Begriffe der Hierarchie oder der Profession. Aus einer soziologischen Perspektive gibt es jedoch erst mal keinen Grund, den einen oder anderen Mechanismus zu favorisieren. Professionsbildung kann immer auch als Herrschaft von Experten verstanden werden, weil Professionsbildung immer eine Reduzierung von „Klientenautonomie“ zur Folge hat und weil über Fehler der Leistungsanbieter nicht mehr Klienten entscheiden können. Professionsbildung bedeutet auch immer eine Reduktion von „Kreativität“, weil die Methoden, die angewandt werden, durch einheitliche professionelle Standards festgelegt werden (vgl. beispielsweise die fulminante Professionskritik von Ivan Illich; siehe sehr kompakt: Illich 1979).

Soziologisch interessant ist vielmehr, dass sich diese drei Strategien der Qualitätssicherung als Alternativen oder – komplizierter, aber präziser ausgedrückt – als funktionale Äquivalente verstehen lassen. Existiert in einem Tätigkeitsfeld ein Qualitätsproblem, dann sind Märkte, Hierarchien und Professionen funktionale Äquivalente, um dieses Qualitätsproblem in den Griff zu bekommen. Stimmt beispielsweise die Qualität einer medizinischen Leistung, einer Beratungsleistung oder einer professoralen Unterrichtsleistung nicht, dann kann man entweder darauf setzen, dass der Klient den besten Leistungsanbieter selektiert und darüber ein Qualitätswettbewerb stattfindet, oder, dass es eine Kontrolle der Qualität über starke Hierarchien (einen „Obermediziner“, den „Oberberater“ oder der „Oberlehrer“) gibt, oder eben, dass sich eine Profession bildet, die dieses Problem über Selbstkontrolle löst.

Während man in der Regel von den Begriffen Markt und Hierarchie ein klares Bild hat, wird der Begriff der Profession jedoch häufig unpräzise gehandhabt.<sup>3</sup>

### Was heißt Profession: Zur nicht ganz unwichtigen Unterscheidung von Professionsbildung und Professionalisierung

Der Begriff der Professionalität wird häufig ganz selbstverständlich im Mund geführt. Eine Schauspielerin, die ihr Geld am Theater verdient, versteht sich als „professionelle Darstellerin“. Berater propagieren ihre Konzepte der „systemischen Professionalität“. Eine

<sup>3</sup>Die beste kompakte Darstellung des aktuellen Standes der Professionssoziologie findet sich bei Schützeichel (2007a). Die besondere Stärke dieses Übersichtsartikels ist die vergleichsweise ausführliche Präsentation nationalstaatlich häufig unterschiedlicher historischer Entwicklungsstränge bei der Professionsbildung.

Führungskraft preist sich für das „professionelle Management“ einer Produktentwicklung. Für Prostituierte hat sich in ähnlicher Weise der Begriff der „Professionellen“ eingebürgert.

Das Aufwerten von Professionalität zur Allerweltsvokabel verdeckt jedoch, dass mit Professionalität zwei ganz unterschiedliche Sachen gemeint sein können (vgl. hierzu auch beispielsweise Kurtz 1998 oder Buer 2004). Bei einem engen Verständnis von Professionalität (Professionsbegriff 1) geht es um Qualitätssicherung durch Verordnung verbindlicher Handlungsstandards, eine Homogenisierung der Ausbildung und eine Restriktion der Zugänge zu einem Berufsfeld. In diesem Verständnis sind Professionen ein Mechanismus der Marktschließung, bei dem die Professionen selbst darüber entscheiden, wer als Anbieter auf dem Markt auftreten wird und wer aufgrund von fehlenden Standards vom Markt entfernt wird (vgl. früh Goode 1957). Der *Professionelle* hat dabei nicht die Autonomie in der Bestimmung von Professionalität, sondern muss sich den in einem *Professionsbildungsprozess* entstandenen Standards einer *Profession* unterwerfen (zu diesem engen Professionsbegriff siehe zum Beispiel: Parsons 1968).

Bei der Nutzung eines weiten Professionalitätsbegriffs (Professionsbegriff 2) geht es um „Professionalität ohne Profession“, um individuell definierte Formen professionellen Handelns, bei denen jeder in einem Feld Tätige nach Professionalität strebt, aber möglichst wenig durch von Berufsverbänden verordnete und verbindlich gesetzte Handlungsstandards, Ausbildungsinhalte oder Zugangsrestriktionen betroffen sein will.<sup>4</sup> Es gibt keine genau abgegrenzte, ihre Zugänge regulierende Profession, sondern lediglich ein breiteres Verständnis von *Professionalismus*. Der *Professional* muss sich deswegen dabei nicht den regulierenden Zwängen eines Kollektivorgans unterwerfen, sondern entwickelt auf freiwilliger Selbstverpflichtung basierende Vorstellungen von *Professionalisierung* (vgl. Evetts 1999; Evetts 2003a, 2003b; eher populärwissenschaftlich Maister, 1997 oder Schmid 2003)<sup>5</sup> (Tab. 1).

<sup>4</sup>Der Begriff der „Professionalität ohne Profession“ wurde meines Wissens erstmals für Kursleiter der Volkshochschulen verwendet (Otto et al. 1997) und dann für die Analyse von Organisationsentwicklern (Kühl 2001a), für Erwachsenenbildner (Nittel 2002) und Lehrer (Schlömmerkemper 2007) verwendet. Gerade für die Beschreibung einer Richtung in der Coaching-Szene eignet sich diese Beschreibung hervorragend.

<sup>5</sup>Für die wissenschaftliche Analyse ist es problematisch, dass sich diese Differenz zwischen engem (Professionsbegriff 1) und dem weiten Professionsbegriff (Professionsbegriff 2) inzwischen zweimal finden lässt: einmal in der Strategie von Praktikern und einmal in der soziologischen Betrachtung von Professionen. In der Professionssoziologie gab es in der Parsonsschen Tradition lange Zeit eine Präferenz für den engen Professionsbegriff (Professionsbegriff 1). Gerade die neuere angelsächsische, aber auch die kontinentaleuropäische phänomenologische Professionssoziologie hat dafür plädiert, ein neues Verständnis von Professionalität zu entwickeln, das die hausgemachten Formen des Expertentums stärker in das Blickfeld nimmt (vgl. Pfadenhauer 2003). Der alte Professionsbegriff, so die Argumentation, sei noch von einem Professionellen ausgegangen, dem ein hoher sozialer Status und Autonomie in seiner Berufsausübung als Ausgleich dafür zugestanden wurde, dass er seine auf ausgeprägte Ethik und Moral basierende

Das Merkmal einer fehlenden Professionsbildung (im Sinne des Professionsbegriffs 1) muss nicht der Mangel an Professionalität der einzelnen Akteure sein. Es ist sehr wohl möglich, dass sich durch Professionalismus hervorragend arbeitende Experten ausbilden (im Sinne von Professionalität 2), ohne dass die Tätigkeitsfelder selbst als Professionen begriffen werden können (siehe Tab. 1). Es gibt sicherlich – im Selbst- und Fremdverständnis – sehr professionell arbeitende Manager, ohne dass Management eine Profession darstellt. Auch bei Prostituierten mag es Leistungsanbieterinnen geben, die sich als sehr

professionelle Urteilskraft in den Dienst des Allgemeinwohls stellte. Dieser Professionelle alten Stils existiere jedoch nicht mehr. Er sei, so die neueren Ansätze, durch die „kalte instrumentelle Logik des globalen Marktes“ hinweggefegt worden. Aber in der „neuen Ära“ werde von allen erwartet, professionell zu handeln. Professionelles Handeln werde im „postmodernen Zeitalter“, so die prominente Formulierung von Mike Dent und Stephen Whitehead (2002, S. 1), für jeden zum „Leitmotiv“. In einer gesellschaftlichen Phase, die sich mit Begriffen wie Zweite Moderne oder Postmoderne bezeichnen lasse, sei das Kästchendenken der Professionen nicht mehr adäquat. Statt Ausbildungsgänge zu standardisieren, über Abschlüsse den Marktzugang zu regulieren und über Berufsverbände die Tätigkeit der Professionellen zu regulieren, setzten sich, so die Auffassung, zunehmend Strategien durch, die auf eine Professionalisierung des Einzelnen hinauslaufen würden, ohne dass dieser aber in die rigiden Korsetts klassischer Professionen eingebunden sei. Auch diese Prozesse ließen sich als „Professionalization of Everyone“ beschreiben, bloß ganz anders als von Wilensky gemeint: Als eine Professionalisierung von einzelnen Individuen, die mehr oder minder unabhängig von anderen ihre Expertise entwickeln können.

An der Frage, ob wir es vorrangig mit Prozessen der Professionsbildung (Professionsbegriff 1) oder mit der Professionalisierung der einzelnen Individuen (Professionsbegriff 2) zu tun haben, lassen sich die theoretischen Präferenzen in der Professionssoziologie ordnen. Während gerade die Strukturfunktionalisten und Systemtheoretiker unter den Professionssoziologen dazu tendieren, an einem engen Professionsbegriff festzuhalten und die Möglichkeit zur Formulierung individueller Professionalitätsansprüche eher als Indiz für mangelnde Professionsbildung zu betrachten, geben besonders die symbolischen Interaktionisten, die Ethnomethodologen und die subjektorientierten Berufssoziologen den ihrer Meinung nach zu engen Professionsbegriff auf.

Das Problem einer jeden professionssoziologischen Analyse ist, dass die Präferenzen für einen engen oder einen weiten Professionsbegriff nicht nur unterschiedliche gesellschaftstheoretische Anschlüsse der Professionssoziologie markieren, sondern auch unterschiedliche Strategien in den sich professionalisierenden Tätigkeitsfeldern widerspiegeln. Dadurch wird es häufig unklar, ob wir es mit einer Diskussion über Theoriekonzepte oder über gesellschaftliche Wirklichkeit zu tun haben. Als Frage formuliert: Ist die Entscheidung für einen engen Professionsbegriff vorrangig eine begriffsstrategische Entscheidung, um eine Konturlosigkeit der eigenen Sprache zu verhindern, oder ist dies Ausdruck einer beobachteten gesellschaftlichen Realität, in der eben vorrangig Professionen zu beobachten waren, die sich über standardisierte Ausbildungsgänge, Zugangsprüfungen und geschützte Berufsbezeichnungen klare Professionsgrenzen geben? Oder andersherum gefragt: Ist die Entscheidung, einen weiten Professionsbegriff zu nutzen, eine theoriegestützte Entscheidung, weil man der Meinung ist, über eine eher offene Bestimmung von Kategorien soziale Phänomene besser beschreiben zu können, oder ist sie Ausdruck von gesellschaftlichen Veränderungen, durch die die klassischen Professionen durch eher offene Bestimmungen von Professionalität ersetzt werden?

Tab. 1 Zur Unterscheidung von Profession und Professionalismus

	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

professionell verstehen und von ihren normalerweise männlichen Klienten auch so wahrgenommen werden, ohne dass die Leistungsanbieter selbst als Profession organisiert sind (vgl. dazu Girtler 2004). Es ist geradezu das Charakteristikum von fehlender Professionsbildung, dass Professionalität im Handeln postuliert wird, aber es an objektivierten Standards dafür fehlt, woran die Professionalität festgemacht werden kann oder nicht.

Bei allem drohenden Begriffswirrwarr durch die unterschiedliche Verwendung von Begrifflichkeiten wie Profession, Professionalismus, Professioneller, Professional, Professionsbildung oder Professionalisierung darf man einen zentralen Gedanken nicht aus den Augen verlieren: Bei einem breiten Verständnis von Professionalität (Professionsbegriff 2) entsteht an sich kein Mechanismus der kollektiven Qualitätssicherung. Man mag sehr wohl Professionalität als individuelles Ziel formulieren und versuchen, andere von seinem Professionalitätsverständnis zu überzeugen. Aber letztlich intendiert das breite Verständnis von Professionalität, dass der Markt aus den unterschiedlichen professionellen Praxen die beste herausselektiert oder dass hierarchisch vorgegeben wird, welche professionelle Praxis in einer Organisation gewünscht ist oder nicht.

Während man in jedem Tätigkeitsfeld davon ausgehen kann, dass nach Professionalität im Sinne des weiten Professionsbegriffs gestrebt wird, ist für unseren Zweck die Frage interessanter, wovon es abhängt, ob sich in einem Tätigkeitsfeld Professionen im engeren Sinne bilden – und weiterführend – wie die Professionsbildungschancen der personenorientierten Beratung in Organisationen sind.

### 3 Möglichkeiten und Grenzen der Professionsbildung personenbezogener Beratung von Organisationen

Für die Ausbildung von Professionen im engeren Sinn gibt es – sehr grob skizziert – zwei unterschiedliche Erklärungsstränge. Im ersten Erklärungsstrang, der durch Vertreter des subjektorientierten Berufsansatzes (vgl. z. B. Bolte et al. 1988), des Machtansatzes (vgl. z. B. Larsons 1977, Anwendung bei Groß, 2003) und – mit Abstrichen – der marxistischen Professionssoziologie (vgl. z. B. Johnson 1977) vertreten wird, wird die Bildung von Professionen auf die klugen Verhandlungsstrategien und geschickten Machtstrategien der Leistungsanbieter zurückgeführt. Warum herrscht bei Friseuren ein

harter Qualitäts- und Preiswettbewerb, während Ärzte den Zugang zu ihrem Tätigkeitsfeld kontrollieren und lange Zeit hohe Preise gegen Klienten durchsetzen konnten? Überhaupt ausgedrückt ist die Antwort des ersten Ansatzes, dass es am geschickteren Agieren der Mediziner besonders im achtzehnten und neunzehnten Jahrhundert lag, dass es ihnen gelang, Marktschließungsmechanismen durchzusetzen.

Der zweite Erklärungsstrang, der unter anderem von Vertretern der strukturfunktionalistischen Professionstheorie (siehe z. B. Parsons 1939, 1968), der aus der objektiven Hermeneutik kommenden „revidierten Professionalisierungstheorie“ (siehe besonders Oevermann 1997a, 2002b) und des systemtheoretischen Professionsansatzes (vgl. Luhmann 1974i; Stichweh 1996) vertreten wird, macht es von der Art und der Relevanz der Tätigkeit für die Gesellschaft abhängig, ob sich bei der Kontrolle der Qualität eher die Mechanismen des Marktes, der Hierarchie oder der Profession durchsetzen. Auch hier wieder simplifiziert ausgedrückt: Dass es die Ärzte im Gegensatz zu den Friseuren geschafft haben, sich als Profession zu etablieren, hängt mit der höheren Komplexität ihrer Tätigkeit und den schwerwiegenden Konsequenzen bei Behandlungsfehlern zusammen. Ein missratener Haarschnitt mag ein individuelles Drama sein, aber er wächst sich – anders als die Ergebnisse eines medizinischen Behandlungsfehlers – aus. Für die Durchsetzung hierarchischer Kontrolle bei Produktionsarbeitern im Gegensatz zu einer Durchsetzung professioneller Standards unter Therapeuten spielt, so das Argument, der unterschiedliche Charakter der Tätigkeiten eine wichtige Rolle. Therapeutische Tätigkeiten ließen sich, so jedenfalls die Behauptung, nicht in der gleichen Art und Weise hierarchisch kontrollieren wie Tätigkeiten am Montageband und würden deswegen über Professionen strukturiert.

Bei der Betrachtung von Professionsbildungsprozessen ist es sinnvoll, diese beiden Erklärungsstränge parallel in Anwendung zu bringen. Bei Bezugnahme auf den ersten Erklärungsstrang wäre es naiv davon auszugehen, dass sich die Tätigkeit der Aromatherapie oder des Einzelhandels selbst bei geschicktem Auftreten ihrer Verbandsvertreter genauso gut als Profession etablieren lassen wie die Tätigkeit der medizinischen oder seelsorgerischen Versorgung. Der zweite Erklärungsstrang wiederum darf nicht so verstanden werden, dass es ein funktionalistisches Naturgesetz gibt, das bewirkt, dass sich bei komplexen, gesellschaftlich relevanten Tätigkeiten quasi automatisch Professionen ausbilden. Die Bildung von Professionen im engeren Sinne ist ein so unwahrscheinliches gesellschaftliches Phänomen, dass es selbst bei „professionsbildungsbedürftig“ erscheinenden Tätigkeiten nicht gesagt ist, dass sich dort auch in Realität Professionen ausbilden. In diesem Sinne soll im Folgenden erst die „Professionsbildungsbedürftigkeit“ personenbezogener Beratung untersucht werden, um dann im Folgenden realen Verlaufsprozess der Professionsbildungsversuche im Coaching und in der Supervision unter die Lupe zu nehmen.

**Faktoren der Professionsbildung: Komplexität der Tätigkeit und kritische Relevanz**  
In der Tradition des zweiten professionssoziologischen Erklärungsansatzes lassen sich in Anlehnung an den Soziologen David L. Torres (1991, S. 47 ff.) zwei zentrale Faktoren

bestimmen, von der die Professionsbildung abhängt: erstens die Komplexität des Wissensbestandes und zweitens die kritische Relevanz des Wissensbestandes. Komplexität entsteht immer, wenn keine klaren Kausalverbindungen zwischen Ausgangslage und Soll-Zustand existieren, die Ausgangslagen sich teilweise dabei noch verändern können und selbst die Ziele eines Vorhabens fluktuieren können. Die kritische Relevanz zeigt sich darin, wie stark ein Versagen sich auf die Gesellschaftsmitglieder auswirkt. Auch wenn die moderne Gesellschaft eine hohe Zahl von frühzeitig Sterbenden verkraften kann, so gilt der Tod von Klienten aufgrund von (Be-)Handlungsfehlern des Leistungsanbieters als deutliches Indiz für kritische Relevanz.<sup>6</sup>

Wenn man es mit einer geringeren gesellschaftlichen Relevanz beim Versagen zu tun hat, werden die Qualitätsprobleme häufig – wie zum Beispiel im Fall von Face-Stylistinnen (siehe zu diesem Berufsfeld aufschlussreich Moers 1991, S. 28) – über den freien Markt gelöst. Eine hohe Komplexität des Wissens bei nur geringer Relevanz beim Versagen liegt häufig bei wissenschaftlichen Tätigkeiten vor. Soziologen können die Gesellschaft sicherlich nicht mit dem Instrumentarium für Trivialmaschinen erklären, aber ob diese Erklärungen am Ende stimmen oder nicht, ist für die gesellschaftliche Praxis dann doch ziemlich irrelevant. Haben wir es sowohl mit einer hohen Komplexität als auch mit einer kritischen Relevanz von Wissensbeständen zu tun, bilden sich nicht notgedrungen, jedoch empirisch häufig zu beobachtenden Professionen aus.<sup>7</sup>

„Hohe Komplexität“ und „kritische Relevanz“ liegt bei allen Tätigkeiten vor, die versuchen, „lebenspraktische Probleme“ von Personen mit „Hilfe wissenschaftlicher Erkenntnis- und Analysemittel“ zu lösen (vgl. Oevermann 1996, S. 135). Diese Probleme können – wie eine Analyse von Ärzten, Therapeuten und Geistlichen zeigt – aus der Perspektive der einzelnen Person mehr oder minder existenzkritisch sein. Es geht um das „Arbeiten an individuellen Personen“, die häufig hohen Risiken ausgesetzt sind – den „Risiken des nicht eindämmbaren Streites“, der „Gesundheit“, des „Seelenheils“ oder des „Lernens falscher Wahrheiten“ (vgl. Luhmann 1974i, S. 2). Die tröst- oder heilungsbedürftigen Personen, die kranken Personen oder die streitenden Personen suchen nach Möglichkeiten, dass andere sich dieser Risiken annehmen und sie bei der Bearbeitung dieser Risiken unterstützen – quasi eine Art „stellvertretende Krisenbewältigung“ (vgl. Oevermann 2002, S. 21 ff.).

<sup>6</sup>Torres' Argumentation eignet sich sehr gut für eine erste Orientierung. Die Schwäche der Argumentation von Torres ist jedoch, dass er – anders als die systemtheoretische Professionssoziologie – die Ursache der Komplexität nicht im People Processing verortet und die kritische Relevanz nicht an die jeweiligen Funktionssysteme bindet. „Kritische Relevanz“ scheint mir jedoch aussagekräftiger als der Begriff der „gesellschaftlichen Wertschätzung“, der von Luhmann in einem frühen unveröffentlichten Manuskript vorgeschlagen wurde.

<sup>7</sup>Ich weiche hier von Torres (1991, S. 48) ab, der bei seinem Schema einen Drang zur Vierfeldertafel hat. Meines Erachtens macht aber der Unterschied zwischen „Technical“ und „Free Market“ wenig Sinn (siehe Tab. 2).

Tab. 2 Professionsmodell von Torres

	Low complexity of knowledge	high complexity of knowledge
High perceived criticality of knowledge	<b>Technical</b> (eg. Beauticians)	<b>Professional</b> (eg. Doctors)
Low perceived criticality of knowledge	<b>Free Market</b> (eg. Mechanics)	<b>Scientific</b> (eg. Sociologist)

Wegen der häufig existenzkritischen Problemlagen sind Ärzte, Therapeuten, Juristen oder Geistliche zum „raschen Entscheiden“ gezwungen, und zwar ganz unabhängig davon, ob das vorhandene Wissen eine ausreichende Sicherheit für dieses Handeln liefert. Während man sich in Berufen wie Makler, Werkzeugbauer, Steward oder Sekretär darauf verlassen kann, dass man alle entstehenden Probleme und Aufgaben mit einem vorher erlernten Standardrepertoire an Fertigkeiten und Fähigkeiten bewältigen kann, müssen einige Berufe auch für unerwartete Probleme und Aufgaben schnelle Handlungsformen finden. Der Mediziner kann sich gezwungen sehen, auch eine ihm bisher nicht bekannte Krankheit oder Verletzung zu behandeln und dafür eine gegenüber Kollegen zu rechtfertigende Vorgehensweise zu finden. Auch wenn bei einer Vielzahl von Rechtsfällen häufig nur der Sachstand ermittelt werden muss und sich daraus dann fast automatisch die Rechtsfolgen ergeben, gibt es doch immer wieder auch Situationen, in denen ein Jurist mit einem Rechtsproblem konfrontiert wird, für das es bisher keine Präzedenzfälle gibt (vgl. früh schon Luhmann 1974i, S. 3).

Sehr schematisch lassen sich Berufe und Professionen in einer Tabelle gegenüberstellen (siehe Tab. 3).

Der Blick auf die Ärzte, Therapeuten, Juristen, Geistlichen und Lehrer zeigt, dass es für eine Professionsbildung jedoch nicht ausreicht, dass sich Leistungserbringer stellvertretend an lebenspraktischen Problemen von Personen abarbeiten – das tun auch Architekten oder Makler, die versuchen, zukünftigen Hausbesitzern eine neue Heimat zu geben, oder Kosmetiker, die das häufig sehr relevante lebenspraktische Problem von Hässlichkeit versuchen zu reduzieren. Für eine Professionsbildung scheint zentral zu sein, dass es gesellschaftlich anerkannt wird, dass eine tendenziell existenzbedrohende Problemlage von Personen vorliegt.<sup>8</sup>

Es fällt auf, dass sich in der modernen Gesellschaft Professionen in den gesellschaftlichen Feldern (oder systemtheoretisch gesprochen: Funktionssystemen) ausgebildet haben, in denen solche existenziellen Problembezüge des Menschen anfallen: in der Religion, im Rechtswesen, in der Medizin und in der Erziehung. In anderen gesellschaftlichen Feldern wie der Wirtschaft, der Politik, den Massenmedien, dem Sport oder dem

<sup>8</sup>Es ist einer ausführlichen Kritik eines früheren Artikels durch Veronika Tacke zu verdanken, dass hier dieses Argument stärker gemacht wird. Ich danke ihr für eine ganze Reihe von hilfreichen Anregungen zu der hier vorgestellten Argumentation.



**Tab. 3** Unterscheidung von Beruf und Profession

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

Tourismus bilden sich zwar auch vielfältige Berufe aus, es gibt in ihnen aber keine „Leitberufe“, an denen sich alle anderen Berufe des entsprechenden Feldes orientieren (vgl. Stichweh 2008, S. 335 ff.; sehr früh schon: Stichweh 1992).<sup>9</sup>

Die Einschätzung, wie komplex und wie kritisch relevant eine Tätigkeit angesehen wird, kann sich mit der Zeit verändern. Hufschmiede waren beispielsweise im frühen zwanzigsten Jahrhundert in einigen Bundesstaaten der USA professionsähnlich organisiert. Ihre Tätigkeit wurde damals nicht nur als komplex, sondern wegen der vielen Unfälle mit pferdebetriebenen Wagen auch als gesellschaftlich relevant angesehen (vgl. Benham 1980, S. 17 ff.). Auch die Bestatter hatten lange Zeit wegen des Verseuchungsrisikos einige Merkmale einer Profession. Die Selbstregulierungen wurden jedoch schrittweise zurückgenommen, sodass beispielsweise in den USA jeder ohne längere Ausbildung sich zum Bestatter oder zur Bestatterin ernennen kann (vgl. Torres 1991, S. 50 ff.; für interessante ironisierende Studien siehe Ball, Poul 2005). In den letzten Jahren hat es Professionsbildungsversuche der Sozialarbeit als Profession gegeben, deren Erfolg maßgeblich davon abhängt, ob sich die Soziale Hilfe als gesellschaftliches Feld mit ganz eigenen Logiken etabliert (vgl. zur Kontroverse von Sozialer Hilfe als Funktionssystem: Baecker 1994a und Scherr 2001). Bei Therapeuten kann man beobachten, dass die gesellschaftliche Relevanz ihrer Tätigkeiten zunehmend akzeptiert wurde und so die Therapielandschaft zunehmend durch eine Profession strukturiert wird, wobei sich dadurch tendenziell neben den Ärzten im Feld der Gesundheit eine zweite zentrale Profession auszubilden droht (vgl. Reiter, Steiner 1996, S. 159 ff.; Lane et al. 2004a, S. 6 ff.).

Wie sieht es jetzt mit der personenorientierten Beratung in Organisationen aus? Haben wir es mit einer Tätigkeit zu tun, die „Professionalisierungschancen“ (im Sinne des

<sup>9</sup>Auf die systemtheoretische Professionstheorie kann hier nicht eingegangen werden. Diese ist inzwischen an verschiedenen Stellen ausführlich entwickelt worden (vgl. neben Stichwehs Arbeiten auch Kurtz 1998; Kurtz 2000). Der Clou dieses Ansatzes ist, die Professionsbildung nicht nur am Technologiedefizit einer Tätigkeit festzumachen, sondern über die Funktionssysteme die gesellschaftliche Relevanz mit in das Blickfeld zu nehmen.

Professionsbegriffs 1) hat, oder liegt vielmehr eine Tätigkeit vor, die „zwar den Anspruch auf professionellen Status erheben kann“ und „doch schließlich einsehen muss, dass niemand diesen Anspruch honoriert, außer ihnen selbst“ (vgl. Wilensky 1972, S. 211 f.)?

### Zur Professionalisierungsbedürftigkeit personenorientierter Beratung in Organisationen

Die personenorientierte Beratung in Organisationen entspricht in vielen Merkmalen Tätigkeiten, die von Ulrich Oevermann (1996, S. 135) als „professionalisierungsbedürftig“ bezeichnet worden sind (oder präziser: „professionsbildungsbedürftig“). Ähnlich wie bei Medizinern, Juristen, Geistlichen, Erziehern und Therapeuten werden bei Supervisoren, aber auch bei Coaches komplexe „lebenspraktische Probleme“ von Personen mit „Hilfe wissenschaftlicher Erkenntnis- und Analysemittel“ zu lösen gesucht.<sup>10</sup> Die personenorientierte Beratung in Organisationen scheint ähnlich wie die therapeutischen Tätigkeiten durch eine hohe Komplexität der Wissensbestände gekennzeichnet – jedenfalls wenn man die standardisierbaren Formen des Coachings in Feldern wie dem Auftritt in Massenmedien, der Rhetorikschulung oder der Fitness-Schulung herausnimmt. In der Wahrnehmung auf der Klientenseite wird auch die Intervention als so kritisch für die Einzelpersonen betrachtet, dass hier übergreifende Qualitätssicherungsmaßnahmen als sinnvoll erachtet werden (vgl. Oevermann 1983, S. 142, siehe auch Oevermann 1997, 2001).

Aber im Vergleich zu den Bereichen der Medizin, der Therapie und der Seelsorge fallen wenigstens drei Unterschiede auf, die durch den Organisationsbezug dieser Tätigkeiten entstehen.<sup>11</sup> Ein erstes Merkmal ist, dass sich Leistungen von Ärzten, Therapeuten, Geistlichen, Anwälten und – mit Abstrichen – von Lehrern an ganze Personen richten, während sich Supervision und Coaching an Personen in der Ausübung einer (Berufs-)Rolle richten.<sup>12</sup> Bei einem medizinischen, juristischen, theologischen oder

<sup>10</sup>In den strukturfunktionalistischen und systemtheoretischen Ansätzen wird besonders die Funktion von Professionen für die Gesellschaft in Augenschein genommen. Professionen bilden sich aus dieser Perspektive in den Bereichen aus, in denen die gesellschaftlichen Problembezüge des Menschen anfallen – in der Religion, im Rechtswesen, in der Medizin und in der Erziehung (vgl. Stichweh 1992).

<sup>11</sup>Das Feld der Supervision und des Coachings ist deswegen interessant, weil hier eine ganz eigene Verbindung von Organisation und Profession besteht. Gut untersucht sind sowohl die „Organisationen von Professionellen“, also die Berufs- und Professionsverbände, und die „Professionellen in Organisationen“, also die Spannungen, die sich ergeben, wenn Professionelle in Unternehmen, Krankenhäusern, Einrichtungen sozialer Hilfe oder Kanzleien Dienstleistungen für Klienten erbringen. Professionelle, die Dienstleistungen an Organisationsmitgliedern erbringen, sind bisher kaum untersucht worden.

<sup>12</sup>Auch Lehrer adressieren auf den ersten Blick eine Person nur in ihrer Schülerrolle. Aber das in der Pädagogik gepflegte Ideal einer Erziehung des ganzen Menschen steht für eine Expansion über die Schülerrolle hinaus.

erzieherischen Problem wird offensichtlich immer die ganze Person adressiert, während es bei Coaching und Supervision (aber auch zum Beispiel bei der klassischen Berufsberatung im Arbeitsamt, bei der Weiterbildung oder beim Training) um die Optimierung des Rollenverhaltens einer Person geht. Einen Gedanken Veronika Tackes (2005, S. 183 ff.) paraphrasierend, geht es beim Coaching und bei der Supervision nicht um die Beratung einer ganzen Person, sondern um die Stützung der Selbstmanagementfähigkeiten einer Person in ihrer Rolle als Organisationsmitglied.

Damit hängt auch das zweite Merkmal zusammen: Die Möglichkeiten der Lösung des Problems durch Entzug. Bei lebenspraktischen (oder sollte man sagen rollenpraktischen) Problemen von Organisationsmitgliedern gibt es in der Regel eine Lösung: das Verlassen der Organisation. Das mag in der Praxis nur unter großen Verlusten möglich sein, weil in diesem Falle ökonomische Probleme, ein Wohnortwechsel, eine Stigmatisierung oder das gleiche Problem in einer anderen Organisation drohen, aber es fällt hier ein zentraler Unterschied zu lebenspraktischen Problemen in den Feldern der Gesundheit, des Rechts, der Religion oder der Erziehung auf. In diesen liegen die „Lösungen“ durch einen Ausstieg nicht in der gleichen Form auf der Hand. Man kann ein gesundheitliches Problem nicht oder nur sehr begrenzt durch den Wechsel des Körpers, ein Sinnproblem durch den Wechsel des Geistes oder ein Rechtsproblem durch den Wechsel des Landes lösen. Während in den Feldern der Gesundheit, der Religion und des Rechts ein Exit tendenziell immer auf einen Exit der ganzen Person hinausläuft, steht bei lebenspraktischen Problemen in Organisationen immer auch der Exit aus einer Rolle – als Mitglied dieser spezifischen Organisation oder gar von Organisationen – generell im Raum.

Das dritte Merkmal ist, dass bei der personenorientierten Beratung der Klient häufig nicht der direkte Auftraggeber ist. Die Beauftragung und häufig auch die Bezahlung werden durch das Unternehmen, das Krankenhaus oder die Verwaltung vorgenommen, für die das Organisationsmitglied tätig ist. Solche Prozesse kennt man auch aus professionalisierten Feldern – wenn der Schüler aufgrund von Schulpflicht in die Schule geschickt wird, ein Angeklagter einen Pflichtanwalt zugewiesen bekommt oder die Polizei eine psychisch Kranke ins Krankenhaus bringt. Das Besondere ist aber, dass die Organisation im Fall von Coaching und Supervision eine Qualitätssicherungsfunktion für den Klienten übernehmen kann und sicherstellt, dass die Leistungserbringung im Sinne des Klienten und der Organisation ist.

#### 4 **Wie weit trägt die Professionsbildung? Zur Einschätzung der Professionsbildungstrends in Supervision und Coaching**

Auch auf die Gefahr der sträflichen Vereinfachung hin lässt sich die Situation in der personenorientierten Beratung in einem Satz zusammenfassen: Professionsbildungsbedürftigkeit – ja, aber nur mit starker Einschränkung aufgrund des Organisationsbezuges dieser Tätigkeit; Vorhandensein einer real existierenden Profession – nein

(vgl. für die Professionalisierungsbedürftigkeit der Supervision: z. B. Oevermann 1993b). Die fehlende Professionsbildung ist daran zu erkennen, dass die Berufsbezeichnungen Coach oder Supervisor nicht geschützt sind, sich also folglich jeder und jede als personenorientierter Berater am Markt bewegen kann, dass im Bereich der Coaching-Ausbildung keine, im Bereich der Supervisions-Ausbildung nur verbandsbezogene Standards herrschen und einheitliche Regeln für die Herangehensweise an personenorientierte Beratung kaum existieren.

Welche Entwicklungslinien zeichnen sich bei der personenorientierten Beratung in Organisationen ab?

#### **Die Kontroverse zwischen Anhängern des Professionsbegriffs 1 und des Professionsbegriffs 2**

In der Szene der personenorientierten Berater gibt es zurzeit zwei grundlegend verschiedene Strategien, wie mit dem Scharlatanerieproblem umgegangen werden soll. Die eine Richtung beruft sich auf die Kraft des „freien Marktes.“ Es liege, so die Position, einzig und allein in der Kompetenz der Kunden, die Spreu vom Weizen zu trennen. Zwar können im Sinne von „Professionalisierung“ (Professionsbegriff 2) von der Anbieterseite Qualitätssignale gesetzt werden, aber nur auf dem Markt von Anbietern und Kunden dürfe entschieden werden, wer sich durchsetzt. Das Motto ist: „Lasst den Kunden selbst auf sich Acht geben“ (vgl. McKinlay 1973, S. 66). Die andere Richtung bezieht sich auf die Kraft der Selbststeuerung von „Professionen“. Nur über die Schließung des Anbietermarktes könnten die Berufsvereinigungen „Kompetenzgarantien“ aussprechen und dem Klienten die Sicherheit geben, dass Leistungen immer auf der Basis eines Minimalstandards eingekauft werden (Larson 1977, S. 14). Das Motto ist dabei: „Lasst den Kunden an uns glauben“ (vgl. McKinlay 1973, S. 66 f.).

Dahinter stecken zwei unterschiedliche Konzepte des kollektiven Lernens. Bei einer Haltung „der Markt soll es richten“ kommt es in der Regel zu einer hohen Produktion von Variationen: Man kann völlig neue Ansätze der Gesprächsführung einführen, innovative Trainingskonzepte ausprobieren oder Ausbildungen von Grund auf nach eigenem Gutdünken gestalten – über die Durchsetzung entscheidet am Ende allein der Klient. Auffällig ist jedoch, dass wegen der hohen Subjektivität bei der Bestimmung von Qualität die Selektion und Durchsetzung von vermeintlich „besten Praktiken“ lange dauert – vielleicht auch nie stattfindet. Bei Professionen ist die Variationsintensität sehr viel geringer, weil viele neue Praktiken erst mit den Standards einer Profession abgeglichen werden müssen. Professionen sind letztlich ein Handlungsdogmatismus mit nur begrenzter und stark kontrollierter Lernfähigkeit. Hat sich jedoch einmal ein neuer Standard herausgebildet, geschieht die Selektion und Durchsetzung einer „besten Praxis“ in der Regel schnell und für alle verbindlich.

Die Debatte zwischen Anhängern des Professionsbegriffs 1 und des Professionsbegriffs 2 spitzt sich dabei besonders in der Frage zu, ob ein staatlich abgesegneter Schutz der Berufsbezeichnung „Coach“ oder „Supervisor“ angestrebt werden soll oder nicht. Gerade in den einzelnen Coaching-Verbänden, in denen die Debatte relativ

neu ist, herrschen dazu unterschiedliche Auffassungen. Einige Vertreter plädieren für eine Professionsbildung im engeren Sinne und plädieren für „eine staatliche Zulassung für Coaches“ als Ziel eines Berufsverbandes (vgl. Schwertfeger 2005, S. 43). Andere wiederum setzen sich für ein breites Verständnis von Professionalismus ein und plädieren gegen eine verbindliche Regulierung des Anbietermarktes. „Wenn ich staatliche Zulassung höre“, so ein Vertreter eines Berufsverbandes, „fange ich an zu gähnen.“ (vgl. Pichler 2005, S. 44; siehe Schmid 2003 für eine ausführliche Darstellung dieser Position).

Diese Debatte, die unter personenorientierten Beratern geführt wird, hat in anderen Tätigkeitsfeldern Tradition: In den achtziger und neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts wurde unter Organisationsentwicklern heftig gestritten, welche Strategie zur Qualitätssicherung man anstreben sollte. In der Organisationsentwicklung gab es beispielsweise Anfang der achtziger Jahre des letzten Jahrhunderts in verschiedenen Ländern starke Kräfte, die über Berufsverbandsgründung, Standardisierung der Ausbildung, Akademisierung und Durchsetzung von Berufsethiken eine Professionsbildung betrieben. Das Scheitern dieser Professionsbildung wurde von einem Teil der Organisationsentwickler bedauert, während andere es begrüßten, dass nur die Nachfrage am Markt und nicht die Kontrolle durch Professionelle über Erfolg und Misserfolg eines Beraters entschied (vgl. für den englischsprachigen Raum: Weidner et al. 1999, S. 321; für den deutschsprachigen Raum: Kühl 2001b, S. 4 ff.).

### Professionsparasiten – Die Situation der Supervision

Professionsbildungstendenzen mit der Etablierung verbindlicher Ausbildungsstandards, der Organisation der in dem Feld Tätigen in Berufsverbänden und der Verpflichtung der Professionellen auf einen durchsetzbaren ethischen Berufskodex sind bisher vorrangig bei den Supervisoren zu finden. Besonders über die großen Verbände, den Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen und die Deutsche Gesellschaft für Supervision, aber auch über die kleinen Berufsverbände wie die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie oder die Systemische Gesellschaft wurden bisher für die Supervisoren weitergehende Standards als für die Coaches etabliert. Ein großer Teil dieser Berufsverbände hat sich in den siebziger und achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts gebildet. Sie setzten zwar keine Marktschließung über einen staatlichen Schutz der Bezeichnung Supervisor durch, konnten aber über Zusätze zur Berufsbezeichnung wie „Supervisor (BDP)“ oder „Supervisor (DGSv)“ gewisse Qualitätssignale in den Markt geben (vgl. Gerhardt, Webers 2005, S. 55).

Die Professionsbildungstendenzen in der Supervision hängen eng mit der immerhin begrenzt erfolgreichen Professionsbildung in der Sozialarbeit zusammen (vgl. dazu aus unterschiedlichen Theorierichtungen: Peters 1973; Bommers, Scherr 2000). Die Entstehung der Supervision als Tätigkeitsfeld kann 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 häufig in einen Konflikt (Schütze 1992). Eine zentrale Funktion der Supervision bestand deswegen 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.

Durch diese enge Orientierung an der Sozialarbeit war die Supervision in der Lage, auf deren teilweise standardisierten Wissenskanon zurückzugreifen. Zwar ist die Sozialarbeit genauso wenig wie die Sozialpädagogik eine eigenständige wissenschaftliche Disziplin, aber als anwendungsorientiertes Berufsfeld wurde über längere Zeit auf Wissensbestände aus der Psychologie, Soziologie, Medizin, der Betriebswirtschaftslehre oder Pädagogik zurückgegriffen und so ein eigener Bestand an kondensiertem, organisiertem Wissen entwickelt. Der Rückgriff auf dieses bereits kondensierte Wissen hat es ermöglicht, dass auch in der Supervision ein doch recht überraschend homogener Wissensbestand für Interventionen existierte.

Jedoch hat sich die Supervision immer mehr von der ursprünglichen Zubringerfunktion der Sozialarbeit getrennt. Erst nachdem dieser Abspaltungsprozess von der Sozialarbeit in den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts weit fortgeschritten war, konnte die Supervision Personen aus anderen Berufsfeldern als der Sozialarbeit integrieren. Der systematischere Zugang von Psychotherapeuten zur Supervision setzte beispielsweise 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 (Bauer 2004, S. 122).

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 innerhalb der Supervision 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.

Die Entwicklungslinie der Supervision ist charakteristisch für einen der Pfade, die man bei der Ausbildung neuer Berufe oder Professionen beobachten kann. Neue Professionen entstehen aus einem Segment einer bereits etablierten Profession, das sich dann schrittweise von der Profession löst. Die genetische Diagnostik beispielsweise kann als ein Prozess der Loslösung von der Medizin einerseits und der Allgemeingenetik andererseits erklärt werden (vgl. Pfadenhauer 1998, S. 19; Pfadenhauer 2003, S. 62). Letztlich sind neue Professionen also häufig über lange Jahre Parasiten etablierter Professionen, die sich dann schrittweise von ihrem Wirt gelöst haben (vgl. zur neutralen Nutzung des Begriffs des Parasiten in der Soziologie: Bardmann 1997).

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 Homöopathie 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 Interessengruppe diesseits der Profession etablierten?

Für 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 ausbilden konnte und sich unter Labeln wie Deutscher Bundesverband für Coaching, European Coaching Association, Professional Coaching Association, Interessengemeinschaft Coaching oder Deutscher Verband für Coaching und Training eine Vielzahl von Berufsverbänden gegründet wurde.

Das sich jenseits der Supervision eine sehr ähnliche Beratungsrichtung mit kürzer ausgebildeten Beratern und geringeren verbandsspezifischen Standards ausbilden konnte, hängt mit dem zeitweise so erfolgreichen Parasitentum der Supervision an der Sozialarbeit zusammen. Die Ausweitung der Supervisionstätigkeit auf die Beratung von Professionals in Organisationen aller gesellschaftlichen Teilbereiche – von Kirchen und Krankenhäusern über Parteien und Nichtregierungsorganisationen bis hin zu Verwaltungen und Unternehmen – ist nur unzureichend gelungen, weil die Supervisoren Hemmungen hatten, für Unternehmen, aber auch für Verwaltungen zu arbeiten, weil dieser Arbeit lange Zeit ein Beigeschmack des Unsauberen, des Unreinen und des Nicht-Helfenden anhaftete. Zwar hat die Supervision es im Rahmen ihrer Professionalisierung geschafft, sich von der festen Kopplung 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, S. 11). Aber in der praktischen Positionierung blieben die Spuren des alten Wirts Sozialarbeit deutlich.<sup>13</sup>

### Coaching – Die Heterogenität der Herkunft

Im Feld des Coaching haben sich die meisten Berufsverbände erst in den letzten Jahren gebildet. Auffällig ist, dass für die jedenfalls in der Öffentlichkeit am stärksten wahrgenommenen Verbände wie der Deutsche Bundesverband Coaching, der Deutsche

<sup>13</sup>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 (Drepper 2005, S. 459).

Verband für Coaching und Training, die European Coaching Association, die International Coaching Federation Deutschland, die Interessengemeinschaft Coaching oder die Professional Coaching Association bisher im Vergleich zu den Supervisoren eher rudimentäre Aufnahmekriterien festgelegt wurden.<sup>14</sup>

Der unterschiedliche Professionsbildungsgrad lässt sich auch in den Selbstbeschreibungen von Coaches und Supervisoren wiederfinden. „Von ganz entscheidender Bedeutung“, so beispielsweise einer der Vorreiter der Coaching-Szene „ist der Bereich der Qualifikation der Berater“. „Während die Supervision hier bereits Standards gesetzt hätte“, sei „die Coaching-Branche noch weit davon entfernt.“ Im Coaching setzten die Professionsbildungstendenzen erst ein (vgl. Rauen 2002, S. 10; siehe auch Eilles-Matthiessen 2003, S. 14). Eine generalisierte „Absicherung“ über eine „umfassende standardisierte Ausbildung“ und „Maßnahmen der Qualitätssicherung“ kann, so ein prominenter Vertreter der Supervision, das Coaching noch nicht bieten. „Es gibt sicher gute Coaches, die das gleiche Niveau wie die Supervisoren und Supervisorinnen mitbringen, aber eben auch viele weniger gute“ (vgl. Buer 2002, S. 10).

Wie erklären sich die Schwierigkeiten der Professionsbildung im Coaching? Sind diese Schwierigkeiten auf die wenigen Jahre der Existenz zurückzuführen oder gibt es strukturelle Gründe dafür?

Die Wurzeln der Coaches sind wesentlich heterogener als die der Supervisoren: Ausgebildete Psychoanalytiker, die über zwanzig Jahre Erfahrung in Unternehmen haben, ehemalige Führungskräfte mit einem Crashkurs von lediglich sieben mal zwei Tagen, Sporttrainer, die Führungskräfte jetzt nicht mehr nur in körperlicher, sondern auch in psychischer Fitness betreuen wollen, Personen, die direkt nach dem Studium mit einem Beratungsangebot an Unternehmen herantreten, etablierte Trainer, die ihr Angebot auf Beratungen unter vier Augen ausweiten.

Diese Heterogenität hat auch dazu geführt, dass nicht in der gleichen Form wie bei der Supervision an den kondensierten Wissensbeständen einer anderen Disziplin parasitiert werden konnte. Während die ja 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 in jeder Ausbildungseinrichtung neu zusammengestückt. Diese Notwendigkeit muss für das Coaching nicht negativ sein, weil nicht in der gleichen Weise vorsortiertes Wissen einer anderen Disziplin übernommen wird, aber die wissenschaftliche Verankerung (falls überhaupt gewünscht) erschwert dies sicherlich.

Diese Heterogenität macht es für die Coaching-Verbände auch schwierig, überhaupt Minimalanforderungen an ihre Mitglieder zu formulieren. Wie das Beispiel der gescheiterten Professionalisierung der Organisationsentwicklung zeigt, ist es für Tätigkeitsfelder, die sich

<sup>14</sup>Teilweise verstehen sich die Verbände auch gar nicht als Berufsverband, sondern eher als Fachverband.

nicht aus einer „Wirtsprofession“ abgespalten haben, schwierig, sich überhaupt nur auf die Formulierung von Grundanforderungen zu einigen. Die Verbände schwanken dann zwischen der Formulierung von sehr vagen, fast tautologischen Standards – „Mitglied im Coaching-Verband kann werden, wer eine bestimmte Zeitlang als Coach gearbeitet hat“ – und der Formulierung von scharfen Kriterien, die dann – so die Kritik von außen – noch nicht einmal von Gründungsmitgliedern erfüllt werden, hin und her (vgl. Schwertfeger 2004a).<sup>15</sup>

## 5 Reaktionen der Klienten auf die fehlende Professionsbildung: Coaching- und Supervision-Pools

Die Situation im Feld der personenorientierten Beratung stellt sich zurzeit so dar, dass über Berufsverbände versucht wird, Qualitätssignale auszusenden, die Auswahlmechanismen jedoch über den Markt geregelt werden. Dabei stößt man dann auf das Problem, dass die Bestimmung der Qualität einer Leistung aufgrund des Technologiedefizits deutlich schwerer ist als beim Kauf eines CD-Players, eines Fahrrades oder einer Pauschalreise. Anders als bei den beliebten Warentests von Stiftung Warentest oder Computer-Bild lassen sich bei der personenorientierten Beratung nicht ohne weiteres „Leistungssieger“ oder gar „Preis-Leistungssieger“ bestimmen.

Weil besonders der Coaching-Markt, aber auch der Supervisions-Markt durch die Anbieter sehr wenig strukturiert wird und von Anbieter-Seite kaum Qualitätskontrollen durchgesetzt werden, gleichzeitig aber die Probleme bei der Evaluierung von Qualität existieren, findet die Kanalisierung der Anbieter zurzeit häufig auf eine ungewöhnliche Weise statt: Über die Personalentwickler der Organisation. Die Personalentwickler, die in den Kirchen, sozialen Einrichtungen, Krankenhäusern, Verwaltungen und Unternehmen eingestellt sind, begründen diese Kanalisierung damit, dass nicht „Hinz und Kunz“ mit „welchem Gedankengut auch immer“ einfach in der eigenen Organisation anfangen kann zu coachen. Da die Endabnehmer – also die über Beratungsbedarf verfügenden Führungskräfte, Sozialarbeiter oder Mediziner – häufig nicht wissen können, was der personenorientierte Berater in Wirklichkeit verkauft, scheint über die Personalentwickler das Angebot kontrolliert werden zu müssen (siehe Details aus einer empirischen Untersuchung: Kühl, 2007).

Das Hauptinstrument zur Kanalisierung des Angebots ist dabei die Einrichtung von so genannten „Coaching- oder Supervisions-Pools“. „Coaching-Pool“ oder „Supervisions-Pool“ klingt zunächst einmal eindrucksvoll, diese Pools sind aber letztlich nichts anderes als elektronische Listen von Coaches und Supervisoren, die in der Organisation eingesetzt werden dürfen. In vielen größeren Organisationen, die mit Coaching-Pools arbeiten, müssen die personenorientierten Berater ein Auswahlverfahren durchlaufen,

<sup>15</sup>Bärbel Schwertfeger (2005a, S. 43) arbeitet am Beispiel der Coach Pool GmbH typische Beispiele für solche tautologischen Schließungen heraus. „Die Coaches haben „eine basisgebende Grundausbildung zum Coach/Coaching erhalten, die bei uns akkreditiert ist. Akkreditiert ist allerdings nur die eigene Ausbildung sowie die, die der Geschäftsführer selbst absolviert hat. Man akkreditiert sich also selbst.“

um in die Pools aufgenommen zu werden. In einigen Modellen müssen die Coaches und Supervisoren dabei nicht nur Fahrt- und Unterbringungskosten für das Auswahlverfahren, sondern auch die Zertifizierung selbst bezahlen.

Die Rigidität, mit denen die Pools in den Organisationen gehandhabt werden, ist unterschiedlich. In einigen Organisationen werden die Coaches oder Supervisoren in den Pools lediglich bevorzugt empfohlen. Wenn ein Manager oder eine Managerin aber einen Berater, der nicht im Pool ist, haben möchte, kann dieser trotzdem engagiert werden. In anderen Organisationen besteht die Regelung, dass nur Coaches und Supervisoren aus dem Coaching-Pool zum Einsatz kommen dürfen. Anderen Beratern wird die Arbeit in der Organisation untersagt. Dort wird den Beratern mitgeteilt, dass sie keine Chance haben, einen Auftrag zu erhalten, wenn sie nicht eine (häufig kostenpflichtige) Zertifizierung für den Berater-Pool erhalten haben.

Wie in den Organisationen, die über solche Pools verfügen, die Auswahl faktisch stattfindet, ist bisher kaum untersucht worden. Weil aber die Personalentwicklung in der Regel – von den Machtressourcen her betrachtet – ein eher schwacher Bereich in der Organisation ist, ist zu vermuten, dass sich jenseits von formalen Vorgaben nach dem Motto „Führungskräfte – Ihr dürft nur Berater aus dem Pool wählen“, abweichende Praktiken ausbilden. Eine Vorstandsvorsitzende wird „ihren Coach“ engagieren und sich in vielen Fällen nicht um die Vorauswahl der Personalentwickler scheren. Führungskräfte im mittleren Management werden in vielen Unternehmen Praxen entwickeln, in denen Berater auch jenseits der Vorgaben der Personaler engagiert werden können.<sup>16</sup>

## Weswegen sich die Pools als Instrument der Selektion der Anbieter durch den Klienten durchsetzen

Die Einrichtung der „Coaching-Pools“ oder der „Supervisions-Pools“ ist organisatorisch interessant, weil die Einrichtung von Pools – also verpflichtende Listen zu verwendender Leistungsanbieter – für das Beratungsgeschäft unüblich ist. Pools für Organisationsentwickler existieren nur sehr selten, obwohl man auch in diesem Feld noch weit weniger Bemühungen einer übergreifenden Qualitätssicherung der Anbieter beobachten kann als bei der Supervision oder beim Coaching.<sup>17</sup> Strategieberatungsunternehmen wie

<sup>16</sup>Als Feld für empirische Untersuchungen eignen sich vermutlich „Vorreiterunternehmen“, die aufgrund des vielfältigen Einsatzes von Beratern viel Erfahrung mit der Einrichtung von Pools haben. Dazu gehören in verschiedenen Ländern sicherlich Entwicklungshilfeorganisationen, weil diese Berater als eine Art „Subunternehmer“ in den verschiedenen Entwicklungshilfeprojekten auftreten. Interessant ist, dass bei diesen Organisationen, die teilweise ausgeprägt Berater durch Assessment-Center herausselektieren, die Auftraggeber aus den operativen Bereichen den Beratern jedoch häufig zu verstehen geben, dass man schon bewährte Praktiken habe, wie man Berater auch jenseits einer Poolangehörigkeit engagieren könnte.

<sup>17</sup>Eine der wenigen Ausnahmen scheinen Organisationen wie die großen staatlichen Entwicklungshilfeunternehmen zu sein, die sich selbst vorrangig als Makler und Anbieter von Beratungsleistungen verstehen. Hier gibt es starke Bestrebungen, auch die Organisationsentwicklungsprozesse über Pools zu kanalisieren. Was die Folgen und – besonders interessant – die ungewollten Nebenfolgen dieser Pools für Organisationsberater sind, ist bisher nicht untersucht worden.

McKinsey oder die Boston Consulting Group werden von Unternehmen oder Verwaltungen häufiger aufgrund von „Pitches“, also durch Präsentationen in einem Verfahren mit konkurrierenden Beratungsfirmen, ausgewählt. Diese Auswahlverfahren beziehen sich jedoch auf ein konkretes Vorhaben und haben keine Wirkung auf andere Beratungsprojekte in der Organisation.

Die „Coaching-Pools“ bzw. „Supervisions-Pools“ orientieren sich am Modell der „Trainer-Pools“, mit denen seit den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts in Unternehmen, Verwaltungen und sozialen Einrichtungen gearbeitet wird. Auch die Trainer-Pools waren (und sind) letztlich nichts anderes als Listen, die in der Personalentwicklung oder in der Personalabteilung vorgehalten werden, um schnell die Konfliktmanagementseminare, die Moderationstrainings oder Ausbildungen in interkultureller Kommunikation besetzen zu können. Für diese Trainer-Pools existieren in der Regel nicht gesonderte Auswahlverfahren, sondern Trainer, die sich in einem ersten Training bewährt haben, werden einfach auf die Liste aufgenommen.

Die Einrichtung von Coaching- oder Supervisions-Pools lässt sich für die Organisationen deswegen praktikabel handhaben, weil sich das Leistungsangebot der personenorientierten Berater sehr gut standardisieren lässt und das Volumen der angebotenen Leistung sehr ähnlich ist (eine Serie von ein- bis zweistündigen Sitzungen). Die Personalentwickler einer Organisation müssen also einmal in eine Selektion der personenorientierten Berater investieren und können die ausgewählten Berater dann in einer Vielzahl von Beratungsprozessen in der eigenen Organisation vermitteln.

Letztlich wird die Entwicklung aber durch die Notwendigkeit einer Qualitätssicherung im Bereich der personenorientierten Beratung angetrieben. Aufgrund der Verortung der personenbezogenen Beratungssituation im Unternehmen, in der Verwaltung, im Krankenhaus oder in der sozialen Einrichtung hat ein schlecht verlaufener Einzelfall gleich eine andere Konsequenz als bei einem Beratungs-Setting außerhalb der Organisation: Eine nicht erkannte Erkrankung oder eine durch eine Sekte beeinflusste Beratungssituation ist gleich ein „Organisationsfall“.

**Eine Paradoxie der Pools: Selektion durch eine nicht professionalisierte Berufsgruppe**  
Der durch die Pools erzeugte Effekt ist eindeutig: Einschränkung der Marktprozesse. Die Endabnehmer der Beratung in den Organisationen sollen, das ist der intendierte Effekt, nur noch aus einer eingeschränkten Gruppe vorselektierter Personen „ihren Berater“ oder „ihre Beraterin“ auswählen können.

Dabei bildet sich ein Spannungsfeld. Als Auswahlkriterium für die Berater gilt offiziell die zu erwartende Zufriedenheit der Endabnehmer, die Auswahl der Berater findet aber durch die Personaler entsprechend ihrer Standards „guter Beratung“ statt. Aber jede Abteilung einer Organisation entwickelt ihre eigenen Logiken, Standards und Denkstile: Im Produktionsbereich herrschen andere Auffassungen als in der Qualitätssicherung, die Stabstellen „ticken“ bekanntlich anders als die operativen Bereiche. Die Personalabteilung vertritt häufig eine andere Auffassung von Professionalität als die die Beratung in Anspruch nehmenden Führungskräfte.

Wie sich diese unterschiedlichen Logiken auswirken, ist bisher nicht im Detail untersucht worden, aber es gibt Indizien, die näher zu prüfen sind. Es lässt sich beispielsweise in einigen Organisationen die Tendenz von Personalentwicklern beobachten, vorrangig Personen mit einem therapeutischen Hintergrund einzusetzen. Zwar wurde und wird immer wieder der Unterschied zwischen Therapeuten einerseits und Coaches und Supervisoren andererseits herausgestellt, aber gerade in der Phase, in der personenorientierte Beratung in einer Organisation noch nicht besonders gut etabliert ist, greifen die Personalentwickler auf Coaches mit therapeutischer Ausbildung zurück. Hier scheint man am ehesten eine Qualitätsvermutung zu haben und sich einigermaßen sicher zu wähnen, dass psychische Probleme rechtzeitig identifiziert werden.

Die Situation ist paradox: Einerseits gewinnt die Personalentwicklung aufgrund der mangelnden Professionsbildung im Coaching bei der Auswahl von Coaches an Einfluss. Anders als in der Organisationsberatung, in der die Auswahl fast einzig und allein beim Management liegt, kann die Personalentwicklung bei der Auswahl von Coaches und Supervisoren das Angebot stark kanalisieren und Standards für die Prozesse definieren. Die Personalentwicklung profitiert so ungewollt von den Professionalisierungsschwierigkeiten der personenorientierten Berater und kann dadurch ihre insgesamt schwache Position im Unternehmen stärken. Andererseits ist die Personalentwicklung – wie die meisten anderen Tätigkeitsfelder in der Organisation auch – wenig professionalisiert (im Sinne des Professionalitätsbegriffs 1) und muss im Konfliktfall mit Anbietern immer noch auf organisationsinterne Mikropolitik zurückgreifen, um diese aus der Organisation zu entfernen (vgl. zur fehlenden Professionsbildung im Personalbereich: Lane et al. 2004b; zu Pools ausführlicher: Kühl 2007; Taffertshofer 2007).<sup>18</sup>

## 6 Professionalität ohne Profession? Zur Einschätzung von Entwicklungstrends

Die Reaktionen auf das Scharlatanerieproblem sind vielfältig. Neben der anbietergetriebenen Versuche der Qualitätssicherung über standardisierte Ausbildungen, Berufsverbände und Beschwerdestellen und den nachfragegetriebenen Qualitätssicherungsversuchen der Coaching- und Supervisionspools gibt es verschiedene andere Versuche, über Zertifizierungs- und Auditierungsstellen Qualitätssicherungen vorzunehmen. So bilden sich parallel zu den Berufsverbänden im Coaching Akkreditierungsstellen aus, über die – parallel zu der zurzeit vorzufindenden Tendenz an Hochschulen – die Qualität der Ausbildung überprüft werden soll. Auch das Verfahren einer wissenschaftlichen Auditierung hat eine

<sup>18</sup>Interessanterweise gibt es bisher nur wenige Untersuchungen über die Funktionsweise dieser Pools. In der Praktiker-Literatur wird suggeriert, dass die Selektion über die Pools rigide gehandhabt wird und man als Klient keine Berater erhalten kann, die nicht in diesen Pool sind.

ähnliche Funktion, überprüft aber eher anhand eines konkreten Beratungsfalles die „Ergebnisqualität“ des Coaches und nicht vorrangig die Ausbildung (Geißler 2004a, 2004b; siehe auch Jumpertz 2005). Auch der Versuch, eine Deutsche Industrienorm für Coaching zu entwickeln, ist ein Versuch, den Markt zu strukturieren. So kann man sich bei einer Gesellschaft für Konformitätsbewertung als „DIN-geprüfter Business Coach“ zertifizieren lassen. Der DIN-normierte Business Coach erscheint dann in einer Reihe mit dem DIN-zertifizierten Beschichtungsinspektor oder dem DIN-genormten Fachpersonal für Bauisolierung (vgl. Gerhardt, Webers 2005, S. 56; Schwertfeger 2005, S. 43).<sup>19</sup>

Als Reaktion auf das Scharlatanerieproblem lassen sich alle drei von Eliot Freidson beschriebenen Mechanismen beobachten: Es gibt die Reaktion von Leistungsanbietern, dass es der „Markt schon richten wird“ und die Scharlatane allein aufgrund fehlender Nachfrage als Anbieter verschwinden werden. Die Einrichtung von „Coaching- und Supervisions-Pools“ ist der Versuch, Qualitätssicherungskompetenzen beim Nachfrager aufzubauen und über die Hierarchie der Organisation vorzuschreiben, welche Berater genutzt werden dürfen und welche nicht. Die Berufsverbandsgründungen können – bei aller Unterschiedlichkeit in ihrer Ausrichtung – als Versuche gesehen werden, Qualität darüber zu sichern, dass Ausbildungen harmonisiert werden, Standards „guten Arbeitens“ festgelegt werden und Mechanismen zur Vorselektion der Anbieter etabliert werden.

Idealtypisch betrachtet sind Markt, Hierarchie und Profession konkurrierende – ja weitergehend sogar sich gegenseitig ausschließende – Mechanismen zur Kontrolle des Scharlatanerieproblems. Die Hoffnung, dass sich „Qualität am Markt durchsetzt“, ist nur schwer vereinbar mit der Bildung von Professionen, bei der es in letzter Konsequenz immer um eine „Schließung“ des Anbietermarktes geht. Die Vorstellung, dass über „Coaching- und Supervisions-Pools“ die Auswahl an Coaches und Supervisoren begrenzt wird und diese Auswahl über die Hierarchie als verbindlich durchgedrückt wird, steht in Konkurrenz zur Vorstellung eines freien Marktes, in dem sich jeder Supervisand und Coachee die ihm geeignet erscheinenden Berater aussucht. Das Prinzip des „Coaching- und Supervisions-Pools“ ist ein Kontrast zur Vorstellung einer Professionsbildung, weil die Qualitätssicherung im einen Fall über die eine „Makler-Stelle“ der Nachfrager und im anderen Fall über die Profession stattfindet. Es ist wahrscheinlich, dass Dienstleister für Professionen

<sup>19</sup>Der Trend, der sich im Feld des Coaching abzeichnet, ist die Ausbildung von „Zertifizierungszirkeln“. Legitimation wird dadurch erzielt, dass eine Dachorganisation in der Szene sich durch eine andere Organisation zertifizieren lässt. Die Treiber eines Berufsverbandes lassen sich – wie das Beispiel des Deutschen Verbandes für Coaching und Training (DVCT) zeigt – durch die Forschungsstelle Coaching wissenschaftlich auditieren. Der Akkreditierer von Ausbildungen holt sich Legitimation dadurch, dass er als Partner eines Berufsverbandes auftritt. Die wissenschaftlichen Auditierer erhöhen ihre Legitimation dadurch, dass sie – wie im Fall der Forschungsstelle Coaching – ihre Kompetenzprofile durch prominente Vertreter aus den Berufsverbänden evaluieren lassen (vgl. Jumpertz 2005, S. 42).

typische standesethische Disziplinierungsinstrumente gar nicht erst entwickeln, wenn ihnen das von Organisationen mit ihren hierarchischen Durchgriffsmöglichkeiten abgenommen wird.<sup>20</sup>

In der Praxis können sich diese drei Mechanismen jedoch vermischen: Berufsverbände können nicht – wie das Beispiel der Therapeuten zeigt – von einem Moment auf den anderen eine Schließung des Anbietermarktes durchsetzen und bestimmen, wer als Leistungsanbieter auftritt und wer nicht. Deswegen ist eine zentrale Funktion von Berufsverbänden in „Vor-Professions-Phasen“, Qualitätssignale in den Markt zu senden. Motto: „Liebe Nachfragerinnen und Nachfrager, es entscheidet der Markt, aber bei den Mitgliedern unseres Berufsverbandes könnt ihr euch darauf verlassen, dass eine Reihe von Standards erfüllt wird.“ Coaching- und Supervisions-Pools reduzieren zwar die Anzahl der Anbieter, die sich innerhalb einer Organisation um Aufträge bewerben, aber die Marktmechanismen werden damit nicht außer Kraft gesetzt. Vielmehr bilden sich zwei stärker strukturierte Märkte, die ineinandergreifen: ein Markt zur Vorauswahl der Berater durch die Personalentwickler und ein zweiter, organisationsinterner Markt, in dem der Mitarbeiter der Organisation die Möglichkeit hat, aus einer begrenzten Auswahl von Personen zu wählen. Coaching- und Supervisions-Pools reduzieren die Autonomie von Professionen, aber es fällt gerade im Fall der in Krankenhäusern, Psychiatrien und sozialen Einrichtungen eingerichteten Pools von Supervisoren auf, dass die Standards und Auswahlverfahren für die Pools sich nicht selten an den Standards der Berufsverbände der Supervisoren orientieren.

Welche Konflikte es zwischen Markt, Hierarchie und Profession zukünftig geben wird und wie diese „Instrumente der Qualitätssicherung“ (um hier die Praktikersprache zu verwenden) mehr oder minder konfliktuös ineinandergreifen, ist weitgehend offen. Wegen der deutlichen Indizien von „Professionalisierungsbedürftigkeit“ der Beratung ist nicht zu erwarten, dass sich ähnliche Entwicklungen wie im Feld der Organisationsberatung einstellen, in dem nach einigen schnell scheiternden Versuchen der Professionsbildung die Selektion einzig und allein durch einen freien Markt aus Anbietern und Nachfragen stattfinden wird.

Welche Strategien im Feld der personenorientierten Beratung die Oberhand gewinnen werden, ist schwer abzusehen. Dies hängt damit zusammen, dass sich weder bei Marktprozessen noch bei Professionsbildungsprozessen oder hierarchisch durchgesetzten Qualitätssicherungsmaßnahmen automatisch das „durchdachtste Konzept“, die „professionellsten Berufsverbände“ oder die „originellsten Ideen“ durchsetzen. Vielmehr lassen sich gerade in frühen Professionsbildungsprozessen „Tipping-Point-Effekte“ beobachten (Gladwell 2000). Ganz nach dem Matthäus-Prinzip „Wer hat dem

<sup>20</sup>Dieses letzte Beispiel wurde sehr früh schon von Luhmann (1974i, S. 6) am Beispiel der Schule entwickelt und als Indiz dafür gewertet, dass sich Lehrer nicht in der gleichen Form wie Ärzte oder Juristen als Profession ausbilden können.

wird gegeben“ verbreiten sich ab einem bestimmten Punkt Professionalisierungs- oder Marktstrategien allein dadurch, dass andere diese Strategie auch einschlagen – ganz unabhängig von der Qualität und den Kosten des Angebots. Die Akkreditierung einer Ausbildung wird irgendwann allein deswegen gemacht, weil sich auch andere Ausbildungsgänge dort haben evaluieren lassen und deswegen Marktteilnehmer zunehmend auf das Siegel achten. Mitglied eines Berufsverbandes wird man allein deswegen, weil irgendwann eine kritische Masse von Personen sich entschieden hat, dort Mitglied zu sein.

## Literatur

- Abbott, Andrew (1988): *The System of Professions. An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bardmann, Theodor M. (1997): Überall Schmarotzer oder: Vom endlosen Treiben der Parasiten. In: *GDI-Impuls*, H. 2/1997, S. 52–65.
- Bauer, Annemarie (2004): "Lieber mit den Wölfen heulen als mit den Schafen blöken?" Anmerkungen zur Kontroverse Supervision und Coaching. In: Buer, Ferdinand; Gertrud Siller (Hg.): *Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven*. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 121–142.
- Beck, Ulrich (1986): *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Beck, Ulrich, Michael Brater (1978): *Berufliche Arbeitsteilung und soziale Ungleichheit*. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Belardi, Nando (1992): *Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung*. Paderborn: Junfermann.
- Blau, Peter M.; W. Richard Scott (1973): Professionale und bürokratische Orientierung in formalen Organisationen – dargestellt am Beispiel der Sozialarbeiter. In: Otto, Hans-Uwe; Kurt Utermann (Hg.): *Sozialarbeit als Beruf. Auf dem Weg zur Professionalisierung?* München: Juventa, S. 125–140.
- Bohn, Ursula; Stefan Kühl (2004): Beratung, Organisation und Profession – Die gescheiterte Professionalisierung in der Organisationsentwicklung, systemischen Beratung und Managementberatung. In: Schützeichel, Rainer; Thomas Brüsmeister (Hg.): *Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung*. Opladen: VS Verlag, S. 57–78.
- Bommes, Michael; Albert Scherr (2000): *Soziologie der Sozialen Arbeit. Eine Einführung in Formen und Funktionen organisierter Hilfe*. Weinheim: Juventa.
- Böning, Uwe (2002): Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments. Eine 10-Jahres-Bilanz. In: Rauen, Christopher (Hg.): *Handbuch Coaching*. 2. Aufl. Göttingen et al: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 21–45.
- Böning, Uwe; Brigitte Fritschle (2005): *Coaching fürs Business*. Köln: Managerseminare.
- Buchinger, Kurt (2002): Supervision in Wirtschaftsorganisationen. In: *Supervision*, H. 2/2002, S. 47–54.
- Buer, Ferdinand (2000): Profession oder Organisation? Wem dient die Supervision? In: Pühl, Harald (Hg.): *Supervision und Organisationsentwicklung*. Opladen: Leske und Budrich, S. 70–103.
- Buer, Ferdinand (2002): Pro & Contra. Supervision versus Coaching. In: *Management & Training*, H. 10/2002, S. 20.

- Büschges, Günter; Martin Abraham (1997): *Einführung in die Organisationssoziologie*. Stuttgart: B.G. Teubner.
- Collins, Randall (1979): *The Credential Society. A Historical Sociology of Education and Stratification*. New York: Academic Press.
- Dent, Mike; Stephen Whitehead (2002): Introduction: Configuring the "New" Professional. In: Dent, Mike; Stephen Whitehead (Hg.): *Managing Professional Identities. Knowledge, Performativity and the "New" Professional*. London; New York: Routledge, S. 1–18.
- Drepper, Thomas (2003): Organisationen der Gesellschaft. *Gesellschaft und Organisation in der Systemtheorie* Niklas Luhmanns. Wiesbaden: WDV.
- Eilles-Matthiessen, Claudia (2003): Der Markt der Möglichkeiten. In: *Management & Training*, H. 7/2003, S. 12–17.
- Evetts, Julia (1999): Professions: Change and Continuities. In: *International Review of Sociology*, Jg. 9, S. 75–85.
- Faust, Michael (1998): Die Selbstverständlichkeit der Unternehmensberatung. In: Howaldt, Jürgen; Ralf Kopp (Hg.): *Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beratungsverständnis*. Berlin: Edition Sigma, S. 147–182.
- Freidson, Eliot (1983): The Theory of Professions: State of the Art. In: Dingwall, Robert; Philip Lewis (Hg.): *The Sociology of Professions: Lawyers, Doctors and Others*. London: Macmillan Press, S. 19–37.
- Gabriel, Karl (1999): Modernisierung als Organisation von Religion. In: Krüggeler, Michael; Karl Gabriel; Winfried Gebhardt (Hg.): *Institution, Organisation, Bewegung. Sozialform der Religion im Wandel*. Opladen: Leske & Budrich, S. 19–38.
- Gaertner, Adrian (1998): Professionalismus und Dequalifizierung der Supervision – Kritische Anmerkungen zur Entwicklung einer jungen Profession. In: *Forum Supervision*, Jg. 6, S. 86–114.
- Gaertner, Adrian (2004): Supervision in der Krise – Expansionismus, Unschärfeprofil und die Ausblendung der Selbstreflexion. In: Buer, Ferdinand; Gertrud Siller (Hg.): *Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven*. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 79–100.
- Geißler, Harald (2004a): Es gibt keine objektiven Kriterien. In: *Personalführung*, H. 7/2004, S. 16–17.
- Geißler, Harald (2004b): Rahmenkonzept für den Überblick über Coaching-Ansätze und Coaching-Ausbildungen. Hamburg: unveröff. Ms.
- Gerhardt, Claudia; Thomas Webers (2005): Von Qualitätsstandards, Zertifizierungen, Verbänden – und der Praxis. In: *Wirtschaftspsychologie*, H. 1/2005, S. 55–57.
- Gladwell, Malcolm (2000): *The Tipping Point. How Little Things Can Make a Big Difference*. London: Little Brown.
- Goode, William J. (1957): Community within the Community: The Professions. In: *American Sociological Review*, Jg. 22, S. 194–200.
- Gouldner, Alvin W. (1980): Die Intelligenz als neue Klasse. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Gouldner, Alvin W. (1957/1958): Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 2, S. 281–306 und 444–480.
- Groß, Claudia (2003): Unternehmensberatung – auf dem Weg zur Profession? In: *Soziale Welt*, Jg. 54, S. 93–116.
- Hall, Richard H. (1967): Some Organizational Considerations in the Professional- Organizational Relationship. In: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 12; S. 461–478.
- Hasse, Raimund (2003): *Die Innovationsfähigkeit der Organisationsgesellschaft*. Opladen: WDV.
- Huck, Heide H. (1989): *Coaching*. In: Strutz, H. (Hg.): *Handbuch Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler, S. 413–420.
- Janert, Josefine (2005): Karriereberatung und Sinnsuche. In: *FAZ*, 15.7.2005.

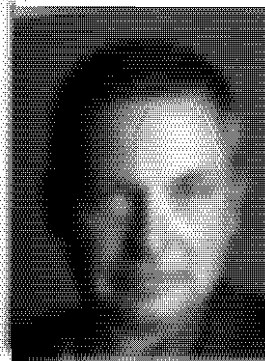


- Johnson, Terence J. (1972): *Professions and Power*. Basingstoke; London: Maxmillan.
- Jumpertz, Silvia (2005): Jeder Coach ist einzigartig. In: *ManagerSeminare*, H. 2/2005, S. 41–45.
- Kieserling, André (1996): Rezensionessay zu: Theodor M. Bardmann, Wenn aus Arbeit Abfall wird: Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. In: *Soziale Systeme*, Jg. 2, S. 211–216.
- Klatetzki, Thomas; Veronika Tacke (2005): Einleitung. In: Klatetzki, Thomas; Veronika Tacke (Hg.): *Organisation und Profession*. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 7–30.
- Kühl, Stefan (2001): Professionalität ohne Profession. Das Ende des Traums von der Organisationsentwicklung als eigenständiger Profession und die Konsequenzen für die soziologische Beratungsdiskussion. In: Degele, Nina et al. (Hg.): *Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung*. Opladen: Leske + Budrich, S. 209–238.
- Kurtz, Thomas (2003): Gesellschaft, Funktionssystem, Person: Überlegungen zum Bedeutungswandel professioneller Leistung. In: Harald Mieg; Michaela Pfadenhauer (Hg.): *Professionelle Leistung – Professional Performance. Positionen zur Professionssoziologie*. Konstanz: UVK, S. 89–110.
- Larkin, Gerald (1983): *Occupational Monopoly and Modern Medicine*. London: Tavistock.
- Larson, Magali Sarfatti (1977): *The Rise of Professionalism. A Sociological Analysis*. London: University of California Press.
- Liebold, Renate; Rainer Trinczek (2002): Experteninterview. In: Kühl, Stefan; Petra Strodtholz (Hg.): *Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch*. Reinbek: Rowohlt, S. 33–70.
- Littek, Wolfgang; Ulrich Heisig; Christel Lane (2005): Die Organisation professioneller Arbeit in Deutschland. Ein Vergleich mit England. In: Klatetzki, Thomas; Veronika Tacke (Hg.): *Organisation und Profession*. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 73–118.
- Luhmann, Niklas (1962): Der neue Chef. In: *Verwaltungsarchiv*, Jg. 53, S. 11–24.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1969): Unterwachung. Oder die Kunst, Vorgesetzte zu lenken. Bielefeld: unveröff. Ms.
- Luhmann, Niklas (1972): Die Organisierbarkeit von Religionen und Kirchen. In: Wössner, Jakobus (Hg.): *Religion im Umbruch. Soziologische Beiträge zur Situation von Religion und Kirche in der gegenwärtigen Gesellschaft*. Stuttgart: Ferdinand Enke, S. 245–285.
- Luhmann, Niklas (1997): *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: WDV.
- MacDonald, Keith M. (1995): *The Sociology of Professions*. London: Sage.
- McKinlay, John B. (1973): Clients and Organizations. In: McKinlay, John B. (Hg.): *Processing People. Cases in Organizational Behaviour*. London et. al.: Holt, Rinehart, Winston, S. 339–378.
- Mintzberg, Henry (2004): *Manager not MBAs*. San Francisco: Berrett-Koehler-Publishers.
- Moon, Hyeyoung; Christine Min Wotipka (2006): The Worldwide Diffusion of Business Education, 1881–1999: Historical Trajectory and Mechanisms of Expansion. In: Drori, Gili S., John W. Meyer; Hokyung Hwang (Hg.): *Drori, Gili S., John W. Meyer and Hokyung Hwang (Hg.) Globalization and Organization: World Society and Organizational Change*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Neuberger, Oswald (1991): *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke.
- Oevermann, Ulrich (1983): Hermeneutische Sinnrekonstruktion. In: Garz, Detlef; Klaus Kraimer (Hg.): *Brauchen wir andere Forschungsmethoden?* Frankfurt a.M.: Scriptor Verlag, S. 113–155.
- Oevermann, Ulrich (1993): Struktureigenschaften supervisorischer Praxis. Exemplarische Sequenzanalyse des Sitzungsprotokolls der Supervision eines psychoanalytisch orientierten Therapie-Teams im Methodenmodell der objektiven Hermeneutik. In: Bardé, Benjamin; Dankwart Matthe (Hg.): *Therapeutische Teams*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 149–269.

- Oevermann, Ulrich (1997): Die Architektur einer revidierten Professionalisierungstheorie und die Professionalisierung rechtspflegerischen Handelns. In: Wernet, Andreas (Hg.): *Professioneller Habitus im Recht*. Berlin: Sigma, S. 9–19.
- Oevermann, Ulrich (2001): Strukturprobleme supervisorischer Praxis. Eine objektiv hermeneutische Sequenzanalyse zur Überprüfung der Professionalisierungstheorie. Frankfurt a.M.: Humanities Online.
- Oevermann, Ulrich (2002): Professionalisierungsbedürftigkeit und Professionalisiertheit pädagogischen Handelns. In: Kraul, Margret; Winfried Marotzki; Cornelia Schewpe (Hrsg.): *Biographie und Profession*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 19–63.
- Parsons, Talcott (1964): Die akademischen Berufe und die Sozialstruktur. In: Parsons, Talcott (Hg.): *Beiträge zur soziologische Theorie*, Jg. 15, S. 160–179.
- Parsons, Talcott (1968): Professions. In: *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Jg. 12, S. 536–547.
- Parsons, Talcott (1978): Research with Human Subjects and the "Professional Complex". In: Parsons, Talcott (Hg.): *Action Theory and the Human Condition*. New York: Free Press, S. 35–65.
- Peters, Helge (1973): Die mißlungene Professionalisierung der Sozialarbeit. In: Otto, Hans-Uwe; Kurt Utermann (Hg.): *Sozialarbeit als Beruf. Auf dem Weg zur Professionalisierung?* München: Juventa, S. 99–124.
- Petzold, Hilarion G. (1998): *Integrative Supervision, Meta Consulting & Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis*. Paderborn: Junfermann.
- Pfadenhauer, Michaela (1998): Innenpolitik und/oder Außenpolitik. Professionelles Territorialverhalten am Beispiel der Humangenetik. In: Corsten, Michael (Hg.): *Professionspolitik*. Berlin: MPI für Bildungsforschung Eigendruck, S. 19–30.
- Pfadenhauer, Michaela (2003): *Professionalität*. Opladen: Leske + Budrich.
- Pichler, Martin (2005): Vom guten zum besseren Coach. In: *wirtschaft & weiterbildung*, H. Juli/2005, S. 44–45.
- Rauen, Christopher (2002): Pro & Contra. Supervision versus Coaching. In: *Management & Training*, H. 10/2002, S. 20.
- Rauen, Christopher (2003): Schwerpunkt Beratung und Qualifizierung. In: *management & training*, H. 7/2003, S. 22–25.
- Robinson, Peter (1994): *Snapshots from hell: The Making of an MBA*. New York: Warner Books.
- Sattelberger, Thomas (1990): Coaching: Alter Wein in neuen Schläuchen. In: *Personalführung*, Jg. 6, S. 346–374.
- Schimank, Uwe (2001): *Organisationsgesellschaft*. In: Kneer, Georg; Armin Nassehi; Markus Schroer (Hg.): *Klassische Gesellschaftsbegriffe der Soziologie*. München: Wilhelm Fink Verlag UTB, S. 278–307.
- Schluchter, Wolfgang (1985): *Aspekte bürokratischer Herrschaft. Studien zur Interpretation der fortschreitenden Industriegesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Schmidt, Gert (1990): Neue Produktionskonzepte, veränderte betriebliche Interessenstrukturen und Wandel institutioneller Konfliktregulierung versus alter Klassengesellschaft. In: *Österreichische Zeitschrift für Soziologie*, Jg. 15, S. 3–16.
- Schreyögg, Astrid (2004): Der Coach als Dialogpartner von Führungskräften. In: Buer, Ferdinand; Gertrud Siller (Hg.): *Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven*. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 101–120.
- Schilling, Gerd (1993): Herkunft Sozialbereich: Erfahrungen eines Supervisors, der in Profitorganisationen arbeitet. In: *Supervision*, Jg. 24, S. 41–52.
- Schütze, Fritz (1984): *Professionelles Handeln, wissenschaftliche Forschung und Supervision. Versuch einer systematischen Überlegung*. Lippenmeier, Norbert (Hg.): *Beiträge zur Supervision*. Kassel: Gesamthochschule Kassel, S. 262–389.

- Schütze, Fritz (1992): Sozialarbeit als „bescheidene“ Profession. Dewe, Bernd; Wilfried Ferchhoff, Frank Olaf-Radtke (Hg.): Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern. Opladen: Leske + Budrich, S. 132–170.
- Schwertfeger, Bärbel (1998): Der Griff nach der Psyche. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- Schwertfeger, Bärbel (2003): Schwarze Schafe erkennen. In: Die Welt, 29.11.2003, S. 60.
- Schwertfeger, Bärbel (2004a): Die Verband-Flut. In: Management & Training, H. 5/2004, S. 42–43.
- Schwertfeger, Bärbel (2004b): Wenig Systematik. In: Wirtschaft und Weiterbildung, H. 11/2004, S. 13–15.
- Schwertfeger, Bärbel (2005): Sinn und Unsinn von Gütesiegeln für Coaches. In: wirtschaft & weiterbildung, H. 7/2005, S. 43.
- Stichweh, Rudolf (1992): Professionalisierung, Ausdifferenzierung von Funktionssystemen, Inklusion: Betrachtungen aus systemtheoretischer Sicht. In: Dewe, Bernd; Wilfried Ferchhoff, Frank-Olaf Radtke (Hg.): Erziehen als Profession: Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischer Feldern. Opladen: Leske & Budrich, S. 132–170.
- Stichweh, Rudolf (1996): Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft. In: Combe, Arno; Werner Helsper (Hg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt a.M.: Suhrkamp, S. 49–69.
- Stichweh, Rudolf (2005): Wissen und die Professionen in einer Organisationsgesellschaft. In: Klatetzki, Thomas; Veronika Tacke (Hg.): Organisation und Profession. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 31–44.
- Stiefel, Rolf Th. (1989): Strategieumsetzedes Lernen im Management. St. Gallen: Mao.
- Streeck, Wolfgang; Philippe C. Schmitter (1985): Gemeinschaft, Markt, Staat – und Verbände? Der mögliche Beitrag von politischen Interessenregierungen zu sozialer Ordnung. In: Journal für Sozialforschung, Jg. 25, S. 133–157.
- Strodtholz, Petra; Stefan Kühl (2002): Qualitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick. In: Kühl, Stefan; Petra Strodtholz (Hg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 11–32.
- Tacke, Veronika (2005): Schulreform als aktive Deprofessionalisierung? Zur Semantik der Lernenden Organisation im Kontext der Erziehung. In: Klatetzki, Thomas; Veronika Tacke (Hg.): Organisation und Profession. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 165–198.
- Taffertshofer, Andreas (2006): Coaching in Arbeitsorganisationen. Zu Mode und Praxis einer persönlichen Beratungsmethode. München: Diplomarbeit am Institut für Soziologie der Uni München.
- Thompson, James D. (1967): Organizations in Action. New York et al.: McGraw-Hill.
- Tomasek, Michael (2003): Schwerpunkt Beratung und Qualifizierung. In: management & training, H. 7/2003, S. 22–25.
- Torres, David L. (1991): What, if Anything, is Professionalism? Institutions and the Problem of Change. In: Research in the Sociology of Organizations, Jg. 8, S. 43–68.
- Wächter, Hartmut (1987): Professionalisierung im Personalbereich. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 47, S. 141–150.
- Wacker, Gerold (2002): Transformation von Organisationen durch lernorientierte Organisations-supervision als prozessbegleitende Beratungsform. Münster: Lit.
- Weidner, C. Ken; Orisha A. Kulick (1999): The Professionalization of Organization Development: A Status Report and Look to the Future. In: Research in Organizational Change and Development, Jg. 12, S. 319–371.
- Weigand, Wolfgang (1993): Die Faszination des Geldes und des fremden Feldes – Supervision in Wirtschaftsunternehmen, Jg. 24, S. 3–11.

- Wilensky, Harold L. (1964): The Professionalization of Everyone? In: American Journal of Sociology, Jg. 30, S. 137–158.
- Wilensky, Harold L. (1972): Jeder Beruf eine Profession? In: Luckmann, Thomas; Michael Sprandel (1972): Berufssoziologie. Köln: Kiepenheuer & Witsch, S. 198–215.



**Prof. Dr. Stefan Kühl**, Soziologe und Historiker, Professor für Soziologie an der Universität Bielefeld und Senior Consultant bei der Firma Metaplan in Quickborn. Forschungsschwerpunkte: Organisationssoziologie, Gruppenforschung, Gesellschaftstheorie, Interaktionssoziologie. Zentrales Buch zum Thema: Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. Wiesbaden: Springer VS, 2008