

# Die Professionalisierung der Professionalisierer?

## Das Scharlatanerieproblem im Coaching und der Supervision und die Konflikte um die Professionsbildung<sup>1</sup>

Stefan Kühl

(stefan.kuehl@hsu-hh.de)

*Working Paper 4/2006*

Stichworte: Profession, Organisation, personenzentrierte Beratung, Supervision, Coaching

**Abstrakt:** Im Allgemeinen besteht in der Soziologie Einverständnis, dass die zentralen Leistungsrollen in Organisationen wie z.B. Manager oder Organisationsberater keine Professionsbildungsprozesse durchlaufen haben. Unter den Begriffen Coaching und Supervision haben sich jetzt Tätigkeitsfelder ausgebildet, die aufgrund ihrer Personenzentriertheit einem ähnlichen Professionalisierungsdruck zu unterliegen scheinen, wie in den auf „people processing“ ausgerichteten Tätigkeiten im Recht, der Medizin, der Religion und der Erziehung. Bildet sich ähnlich wie in den professionalisierten Bereichen, in denen der Mensch sein Verhältnis zu Gott (Religion), zu anderen Menschen (Recht), zu seinem Körper und Psyche (Krankenbehandlung) und zu seinen eigenen kognitiven Fähigkeiten (Erziehung) entwickelt hat auch ein professionalisiertes Feld aus, in dem der Mensch sein Verhältnis zur Organisation klären kann? In diesem Artikel wird der Professionalisierungsdruck auf die

---

<sup>1</sup> Herzlicher Dank für die ausführliche Kommentierung einer früheren Fassung an Maja Apelt und Veronika Tacke. Die Kurzschlüsse in dem Artikel sind natürlich nur auf mich zuzurechnen. Mein besonderer Dank geht an Harald Geißler, Heidi Möller und Christoph Schmidt-Lellek, die sich die Mühe gemacht haben, ein Thesenpapier mit ersten Überlegungen zur Professionalisierungsproblematik sorgfältig zu kommentieren. Der Arbeitsgruppe Coaching der Deutschen Gesellschaft für Supervision und der Fachgruppe Professionalisierung des Deutschen Bundesverbandes für Coaching sei für die Möglichkeit gedankt, die hier vorgestellten Überlegungen mit Praktikern zu diskutieren. Der Vorstand der Deutschen Gesellschaft für Supervision hat die wissenschaftliche Untersuchung, die diesem Artikel zugrunde liegt, erst möglich gemacht, indem sie die nötige finanzielle und institutionelle Unterstützung zur Verfügung gestellt hat. Die Daten wurden in Zusammenarbeit mit Andreas Taffertshofer erhoben und ausgewertet, dem für die reibungslose und gleichzeitig inspirierende Kooperation gedankt sei.

personenzentrierte Beratung rekonstruiert und die Professionsbildung, abhängig von der zu beratenden Position, zum Organisationstypus und zur Interventionstiefe, untersucht.

## 1. Einleitung: Das Verhältnis von Profession und Organisation

Die Herausbildung von Organisationen lässt sich als ein zentrales Strukturmerkmal moderner Gesellschaften beschreiben, so dass Soziologen aus ganz unterschiedlichen Theorierichtungen zur Zeitdiagnose einer „Organisationsgesellschaft“ neigen (vgl. nur aus einer inzwischen kaum noch zu übersehenen Liste (Perrow 1989: 3; Schmidt 1990: 8ff; Büschges/Abraham 1997: 26; Gabriel 1999: 19; Hasse 2003: 12ff; Schimank 2001: 287ff).<sup>2</sup> Bis auf den Familienbereich kann man, so der weitgehende Konsens in der Soziologie, in allen gesellschaftlichen Teilbereichen eine „Verorganisation sozialer Prozesse“ beobachten. Politik scheint man heutzutage nicht ohne prominente Beobachtung von Parteien und Verwaltungen beschreiben zu können, Wirtschaft nicht ohne Analyse von Unternehmen und Gewerkschaften und Wissenschaft nicht ohne Blick auf die Funktionsweise von Universitäten (vgl. Drepper 2003: 227ff).

Talcott Parsons hat in einer berühmten Textstelle ein anderes Strukturmerkmal als zentral für die modernen Organisationen vorgeschlagen: Profession. Der professionelle Komplex sei, so Parsons, zur „wichtigsten einzelnen Komponente in der Struktur moderner Gesellschaften“ geworden.<sup>3</sup> Die Professionen hätten sowohl die politische Autorität des Staates als auch die kapitalistische Organisation der Wirtschaft in ihrer zentralen Bedeutung abgelöst und würden treuhänderisch für die Gesellschaft zentrale Werteperspektiven verwalten (1968: 545, siehe auch Parsons 1964; Parsons 1978). Zwar gibt es nur sehr vereinzelnde Versuche von einer „Professionsgesellschaft“ zu reden, aber die Meinung, dass es zu einer zunehmenden „Professionalisierung sozialer Prozesse“ kommt, wird jedenfalls in Teilen der Professionssoziologie noch vertreten (vgl. z.B. Abbott 1988).<sup>4</sup>

Jetzt mag man sowohl das Konzept der Organisationsgesellschaft als auch das Konzept der Professionsgesellschaft als durchsichtige Versuche von Bindestrichsoziologien enttarnen, ihren jeweiligen Zentralbegriff als zentrales Strukturmerkmal für die moderne Gesellschaft zu identifizieren (vgl. zu dieser Herangehensweise von Bindestrichsoziologien Kieserling 1996: 211), aber um beide Kategorien kommt man nicht herum, wenn es um eine Beschreibung moderner Gesellschaften geht.

Die Forschungen über Professionen und Organisationen haben sich bisher vorrangig auf drei Fragen konzentriert. Eine erste nach wie vor prominente Forschungsrichtung beschäftigt sich mit der Rolle von *Professionellen in Organisationen*. Schon in der frühen

---

<sup>2</sup> Häufig jedoch überlesen, die Kritik von Luhmann an dem Konzept, vgl. z.B. Luhmann 1972: 245.

<sup>3</sup> Meine Übersetzung. Im Original heißt das Zitat: „It is my view that the professional complex, though still incomplete in its development, has already become the most important single component in the structure of modern societies.“

<sup>4</sup> Prominenter Widerspruch kommt aus der Systemtheorie, siehe z.B. Kurtz 2003: 92.

professionssociologischen Arbeit von Alvin W. Gouldner (1957/58) wurde zwischen lokal orientierten Bürokraten, die sich stark mit ihrer Organisation identifizieren, und kosmopolitischen Professionen, die ihre Profession als primäre Bezugsgruppe betrachtet, unterschieden (siehe auch charakteristisch Blau/Scott 1973). Eine zweite Forschungsrichtung beschäftigte sich mit *professionellen Organisationen* wie z.B. Gemeinschaftspraxen von Ärzten oder Rechtsanwaltskanzleien. Da solche Organisationen häufig unter einem geringen Grad von Formalisierung leiden, kommt es, so die Beobachtung der Organisationsforschung, häufig zu langsamen Entscheidungsfindungen und einer starken Politisierung von Problemen (vgl. Hall 1967: 464f; Schluchter 1985: 155). Die dritte Forschungsrichtung beschäftigt sich mit *Professionsvereinigungen*, also den Lobby-Organisationen von Professionen, die die Ausbildung, Qualitätsstandards und Berufsethik kontrollieren und die Interessen der Professionen nach außen vertreten (vgl. Streeck/Schmitter 1985: 133ff).

Untersuchungen über die Professionalisierung von zentralen Leistungsrollen in Organisationen waren dagegen bisher eher die Ausnahme. Das hängt damit zusammen, dass zentralen Tätigkeiten in Organisationen – besonders Management-, Führungs- und auch Organisationsberatungstätigkeiten – zwar Ansprüchen nach Professionalität unterliegen, aber es in der Professionsforschung weitgehendes Einvernehmen gibt, dass es sich nicht um Professionen im engeren Sinne handelt. Trotz einer weltweiten Diffusion der Managementausbildung (vgl. Moon/Wotipka 2006) können, so die Übereinstimmung in der Professionssoziologie, Manager nicht als Professionen verstanden werden; gibt es doch keine standardisierte Ausbildung fürs Management, kein breit geteilte Wissensbasis und keine Kanalisierung des Zugangs zu Managementtätigkeiten durch Berufsverbände (Mintzberg 2004b).<sup>5</sup> Selbst in wissenschaftsnahen Spezialbereichen des Managements wie dem Qualitätsmanagement, dem Personalmanagement oder dem Fertigungsmanagement kann man - allen Proklamationen von Spezialisten zum Trotz (vgl. z.B. Wächter 1987) – kaum erfolgreiche Tendenzen zur Professionsbildung feststellen. Zentrale Entscheidungen orientieren sich auch bei den Spezialisten unter den Managern an den Kriterien der Organisation und nicht an denen der „Möchtegern-Profession“. Die Versuche einer Professionsbildung in der Organisationsberatung, die sowohl aus der Richtung der Expertenberatung als auch aus der Organisationsentwicklung und der systemischen Beratung betrieben wurde, kann als gescheitert betrachtet werden (vgl. Groß 2003; Bohn/Kühl 2004).<sup>6</sup>

In diesem Artikel werden die Professionsbildungsversuche einer sich in den letzten zwanzig Jahren ausbildenden Berufsgruppe untersucht, der im Gegensatz zu den oben genannten Leistungsrollen in Organisationen eine Chance auf Professionsbildung zugetraut wird: den personenzentrierten Beratern in Organisationen (vgl. zu der Professionalisierungsbedürftigkeit früh Schütze 1984; Oevermann 1993). Diese Berater haben sich unter den Namen Supervision und Coaching in den letzten zwanzig Jahren in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern und sozialen Organisationen etablieren

---

<sup>5</sup> Wie die heftige Diskussion über den MBA zeigt, gibt es kaum Anzeichen dafür, dass sich an diesem Zustand etwas ändern wird (vgl. Robinson 1994).

<sup>6</sup> Eine interessante Ausnahme stellt die Berufsgruppe der Wirtschaftsprüfer dar, bei denen in den letzten Jahrzehnten deutliche Professionsbildungstendenzen zu beobachten sind.

können. Sie unterscheiden sich von den Ansätzen der betriebswirtschaftlichen Expertenberatung und der Organisationsentwicklung dadurch, dass der Ansatzpunkt nicht vorrangig die Organisation, sondern die Person in der Organisation ist.

Die personenzentrierte Beratung in Organisationen ist für eine soziologische Untersuchung von Professionalisierungsprozessen aus mehreren Gründen interessant. Erstens handelt es sich bei Supervision und Coaching um einen reflexiven Professionalisierungsprozess (im Sinne einer Anwendung einer Anwendung auf sich selbst). Sowohl Supervisoren als auch Coaches haben den Anspruch, die berufliche Leistungsfähigkeit ihres Klientels zu erhöhen und befinden sich selbst in einem fortwährenden Streben nach Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit. Es geht bei der Suche von Supervisoren und Coaches also letztlich um eine „Professionalisierung der Professionalisierer“. Die Fokussierung auf solche reflexiven Prozesse hat sich besonders in den Sozialwissenschaften bewährt. Die Frage, wie man Lernen lernt gehört zu den interessantesten Fragen der Pädagogik. Der Glaube an den Glauben dient in der Theologie zur Kontrolle ihrer eigenen Zweifel (vgl. Luhmann 1977: 300ff). Durch die Entscheidungen über Entscheidungen bilden Organisationen Strukturen aus, und die Beforschung dieser Entscheidungsprämissen gehört zum zentralen Interesse der Organisationsforschung (vgl. Luhmann 2000: 222ff). Die Hoffnung kann also sein, über die Beobachtung der „Professionalisierung der Professionalisierer“ nicht nur Rückschlüsse für die personenbezogene Beratung in Organisationen ziehen zu können, sondern für Professionalisierungsprozesse insgesamt.<sup>7</sup>

Zweitens lässt sich am Fall des Coachings und der Supervision das Verhältnis von Profession und Organisation näher bestimmen. Aus einer systemtheoretischen Perspektive fällt – wie oben angesprochen - auf, dass sich mit Ausnahme der Intimbeziehungen Organisationen in allen gesellschaftlichen Teilbereichen etabliert haben, während die Professionsbildung nur in den Funktionssystemen gelungen ist, deren Bezugsprobleme in der personalen Umwelt der Gesellschaft liegen (vgl. Stichweh 1992: 42ff; Stichweh 1996: 57ff; zuletzt zusammenfassend Klatetzki/Tacke 2005: 9). In den gesellschaftlichen Teilbereichen, in denen der Mensch sein Verhältnis zu Gott (Religion), zu anderen Menschen (Recht), zu seinem Körper und Psyche (Krankenbehandlung) oder zu seinen eigenen kognitiven Fähigkeiten (Erziehung) entwickelt, etablierten sich mit den Theologen, Juristen, Medizinern und Lehrern die Professionen, an deren Autonomie und Selbststeuerung sich die meisten anderen Tätigkeitsfelder orientierten (vgl. zur frühen Geschichte der ersten drei Stichweh 2005: 31ff). Interessant ist es jetzt, zu sehen, wie es sich mit den Professionalisierungsversuchen derjenigen Spezialisten in der

---

<sup>7</sup> In der Professionssoziologie werden zwei Professionalisierungsprozesse unterschieden: Professionalisierung im Sinne eines Aufbau der Professionalität eines einzelnen und Professionalisierung im Sinne einer kollektiv angelegten Professionsbildung (dank an Michaela Pfadenhauer für das Insistieren auf diesen Punkt). Interessanterweise konzentrieren sich sowohl Supervision als auch Coaching ausschließlich auf den ersten Typ von Professionalisierungsprozessen. Für den zweiten Typus von Professionsbildungsprozessen sind bisher (übrigens auch von der Professionssoziologie) keine Beratungsformate aufgebaut worden. Von Reflexivität kann man also nur insofern sprechen als es um die individuelle Bestrebung nach Professionalität von Professionalisierern geht. Es wäre einen eigenen Artikel wert, um zu zeigen, in welcher Form Supervisoren und Coaches diese Reflexivität zum Beispiel in ihrer Ausbildung nutzen.

Organisation verhält, die sich als Beratungsspezialisten, für die Mitarbeiter - also die personale Umwelt der Organisation – verstehen. Deuten sich hier in Organisationen Professionalisierungsbewegungen an, die sich aus anderen Feldern nicht so nachvollziehen lassen? Was setzt sich als treibende Kraft für eine (Nicht-) Professionalisierung durch – die fehlende Orientierung an einem der Funktionssysteme oder die Orientierung an der personalen Umwelt einer sozialen Systems?

Drittens ermöglicht das Feld der personenbezogenen Beratung in Organisationen, die Professionalisierungschancen in unterschiedlichen Typen von Organisationen in das Blickfeld zu nehmen. Die Supervision, die im Gegensatz zum Coaching bereits recht erfolgreich Professionsbildungsschritte durchlaufen hat, hat sich vorrangig über Leistungsangebote für Organisationen der sozialen Hilfe etablieren können. Die personenbezogene Beratung, die sich in den letzten zwanzig Jahren unter dem Begriff des Coachings etabliert hat, bezieht sich vorrangig auf Organisationen im Wirtschaftsbereich. Darüber hinaus gibt es mit Kirchen, Krankenhäusern, Schulen, Universitäten und Gerichten Organisationstypen, in denen sich Supervisoren und Coaches zwar teilweise als Beratungsexperten für die Zuarbeitungstätigkeiten wie die Diakonie oder die Krankenpflege etablieren konnten, aber sich mit der Beratung der im professionellen Kern tätigen Pfarrern, Ärzte, Lehrer, Professoren und Juristen mehr als schwer taten. Über die Aufschlüsselung nach Organisationstypen kann es möglich sein, genauere Aussagen darüber zu treffen, an welche Tätigkeitsfelder in Organisationen sich die personenbezogene Berater ausrichten, wie diese Tätigkeitsfelder strukturiert sind und wie stark diese Tätigkeitsfelder selbst bereits professionalisiert sind.

Ziel dieses Artikels ist die Rekonstruktion des Professionalisierungsprozesses im Feld der personenzentrierten Beratung. Ausgangspunkt ist dabei die Frage, auf welche Weise versucht wird, das Scharlatanerieproblem in den Griff zu bekommen.<sup>8</sup> Mit Scharlatanerieproblem ist nicht die in der Alltagssprache übliche Verwendung gemeint, dass es in diesem Feld Scharlatane gibt. Dies wäre für die personenzentrierte Beratung eine triviale Aussage, die als Selbstbeschreibung immer wieder sowohl von Coaches, Personalentwicklern und der Personalentwicklung nahe stehenden Journalisten geäußert wird (vgl. nur Rauen 2003: 24; Schwertfeger 2003: 60 Böning/Fritschle 2005: 57).<sup>9</sup> Scharlatanerieproblem bezeichnet soziologisch vielmehr das Problem, dass es gar nicht möglich ist, sich kollektiv darauf zu einigen, wer eigentlich ein Scharlatan ist. (Fast) jeder redet von den in der Szene existierenden Scharlatanen, aber es gibt kaum Übereinstimmung, woran man diese erkennt. Wegen den fehlenden Standards fehlt es überhaupt an Möglichkeiten die Scharlatane zu

---

<sup>8</sup> Dabei wird im Folgenden immer wieder auf eine dieser drei Zugänge Bezug genommen, ohne jedoch den Anspruch zu verfolgen diese systematisch abzuarbeiten. Sie dienen mir hier lediglich als problemorientierte Rahmung bei der Rekonstruktion des Professionalisierungsprozesses.

<sup>9</sup> In unseren Interviews wurde die Beschreibung „Scharlatan“ mehrfach von Personalentwicklern und Coaches genutzt.

identifizieren – geschweige denn sie aus dem Anbietermarkt zu entfernen. Pointiert ausgedrückt: Die Scharlatane sind immer die anderen.<sup>10</sup>

Im folgenden Abschnitt drei wird herausgearbeitet, dass auf der Anbieterseite zurzeit zwei konkurrierende Strategien verfolgt werden: eine auf Marktschließung hinauslaufende Professionsbildung im engeren Sinne und eine auf die Selbstheilungskräfte des Marktes setzende Professionalisierung über nicht verbindlich vorgeschriebene Standards. Es wird dabei deutlich gemacht, dass die am weiten Professionalisierungsverständnis ansetzende Strategie wegen den positiven Assoziationen mit „Markt“, „Kundenautonomie“ und „Freiwilligkeit“ eine Pauschalplausibilität erhält, aber nicht das Scharlatanerieproblem in den Griff bekommen wird. Im Abschnitt drei wird aufgezeigt, weswegen für das Feld der personenzentrierten Beratung in Organisationen eine „Professionalisierungsbedürftigkeit“ konstatiert wird. Interessant ist dabei besonders, dass in den Organisationen mit der Ausbildung von Coaching-Pools Mechanismen entwickelt werden, mit denen die

---

<sup>10</sup> Die hier entwickelten Überlegungen werden empirisch gestützt durch vierundzwanzig qualitative Interviews mit Personalentwicklern, Anbietern von Coachingdienstleistungen und Vertretern von Berufs- und Zertifizierungsverbänden. Kern dieser qualitativ angelegten Untersuchung war die Rekonstruktion von Personalentwicklungsstrategien in achtzehn Organisationen (eine ausführliche Darstellung der methodischen Herangehensweise findet sich bei Taffertshofer 2006: 15ff). Die Einstellung zum Coachingprozess in den achtzehn Organisationen wurde neben den Interviews auch durch Dokumentenanalyse und Analyse der Websites rekonstruiert. Diese Fokussierung auf Personalentwicklungsstrategien war für uns wichtig, weil wir so in Abschnitt drei rekonstruieren konnten, wie die Personen an der Scharnierfunktion zwischen Anbieter und Klienten auf die Professionsbildungsprozesse reagieren. Ergänzend zu den Interviews mit den Personalentwicklern wurden von uns sechs Expertengespräche mit Anbietern von Coaching-Dienstleistungen und Vertretern von Berufs- und Zertifizierungsverbänden geführt. Die Interviewpartner in diesem Segment wurden nach folgendem Kriterium ausgewählt. Am Ende jedes Gesprächs mit Personalentwicklern wurde von uns gefragt, mit welchen Experten auf alle Fälle noch gesprochen werden sollte. Mit den genannten Personen wurde dann Kontakt aufgenommen und relativ kurzfristig versucht ein Gesprächstermin zu vereinbaren. Dieser Teil der qualitativen Erhebung diente uns neben der Analyse von Websites, Veröffentlichungen und Artikeln in der Fachpresse besonders zur Rekonstruktion der Professionsbildungsstrategien im Abschnitt drei.

Die von uns vorrangig verwandte Methode der Experteninterviews eignet sich unseres Erachtens besonders gut zur Rekonstruktion dieses noch nicht systematisch erforschten Feldes (zur Methodik siehe Liebold/Trinczek 2002). Die Methode der Experteninterviews wurde auch deswegen gewählt, weil es uns nicht nur um eine Abfrage von Ersteinschätzungen der Anbieter, Nachfrager und Gatekeeper ging (was eine quantitative Herangehensweise oder schriftliche Befragung nahe gelegt hätte), sondern um die möglichst detaillierte Rekonstruktion der Denkstrukturen der verschiedenen Akteure (grundsätzlich dazu siehe Strodholz/Kühl 2002, im speziellen Taffertshofer 2006: 18). Bis auf drei Interviews wurden alle Gespräche aufgezeichnet und komplett transkribiert. Bei den drei nicht aufgezeichneten Gesprächen wurden die Aussagen des Gesprächspartners mitprotokolliert und die dabei wörtlich protokollierten Sätze besonders markiert. Die Anführung von Daten, Positionen und Zitaten erfolgen hier – wie auch in den weiteren Ausarbeitungen - streng anonymisiert, das heißt in einer Form, in der weder Personen noch Organisationen rekonstruiert werden können. Zur Sicherstellung der Anonymität von Organisation und Interviewpartner wurden Angaben, die nicht für die Aussage relevant sind (z.B. Branche, Ortsangabe oder Geschlecht der Gesprächspartner) teilweise verändert.

Professionalisierungsdefizite in der personenzentrierten Beratung abgedeckt werden. In Abschnitt vier werden verschiedene Entwicklungsstränge im Bezug auf die Professionalisierungsbemühungen näher ausgeleuchtet. Es wird dabei untersucht, wie die Ausrichtung auf Führungskräfte oder auf Grenzstellenmitarbeiter, die Orientierung an unterschiedlichen Organisationstypen, wie Unternehmen oder Organisationen der sozialen Hilfe und die eher bescheidene oder expansive Anlage des Beratungsansatzes, die Professionalisierungschance beeinflussen. Im abschließenden Abschnitt fünf wird resümiert, was man aus der heftig geführten Professionalisierungsdebatte über Coaching und Supervision für den Zusammenhang von Profession und Organisation im Allgemeinen lernen kann.

## **2. Zwischen Professionsbildung und Professionalisierung: verschiedene Modelle der Marktregulierung**

In den Selbstbeschreibungen von Professionalisierungspionieren in sich neu etablierenden Tätigkeitsfeldern wird meistens mit zwei unterschiedlichen Konzepten von Professionalität gearbeitet. Bei den einen geht es um Prozess einer Professionsbildung im engeren Sinne. Es geht um die Bildung schlagkräftiger Berufsverbände, um die inhaltliche Kontrolle der Ausbildung, um die Regulierung des Zugangs zum Tätigkeitsfeld, die Entwicklung verbindlicher Standards und einer gewissen Entscheidungsautonomie gegenüber den Klienten. Bei den anderen geht es um weitgehend individuell definierte Formen von professionellem Handeln. Jeder in dem Feld Tätige soll nach Professionalität streben, aber möglichst wenig durch von Berufsverbänden verordneten und verbindlich gesetzten Handlungsstandards, Ausbildungsinhalten oder Zugangsrestriktionen betroffen sein.

Diese beiden unterschiedlichen Vorgehensweisen sollen im Folgenden sprachlich auseinander gehalten.<sup>11</sup> Für die Vertreter des engen Professionsbegriffs (Professionsbegriff 1) geht es um *Professionsbildung* im klassischen Sinne: Akademisierung der Ausbildung, weitgehende Standardisierung der Ausbildungsgänge und Regulierung des Zugangs. Der *Professionelle* hat dabei nicht die Autonomie in der Bestimmung von Professionalität, sondern muss sich den durch eine *Profession* festgelegten Standards unterwerfen. Für die Vertreter des weiten Professionsbegriffs (Professionsbegriff 2) gibt es keine genau abgegrenzte, seine 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* (siehe dazu z.B. Maister 1997). Am ehesten ähnelt dieser zweite Professionsbegriff dem alten Konzept von Beruflichkeit (vgl. Beck/Brater 1978), konstatiert aber tendenziell aber auch die Auflösung dieser Strukturen (vgl. Beck 1986).

---

<sup>11</sup> Auch Eliot Freidson (1983: 19ff) nimmt wie viele anderen Professionssoziologen eine enge an institutionellen und ideologische Merkmale festgelegte Bestimmung von Professionen vor. Ihre Gegenüberstellung ist dann aber ein über statushohe Ausbildung bestimmter weiter Professionsbegriff, der auch Wissenschaftler und Ingenieure umfasst.



	<b>Enge Professionsbegriff (Professionsbegriff 1)</b>	<b>Weiter Professionsbegriff (Professionsbegriff 2)</b>
<b>Bezeichnung für die soziale Form</b>	Profession	Professionalismus
<b>Bezeichnung für den Tätigen</b>	Professioneller	Professional
<b>Bezeichnung für den Ausdifferenzierungsprozess</b>	Professionsbildung	Professionalisierung

Das zentrale 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. Es ist geradezu das Charakteristikum von fehlender Professionsbildung, dass sich Professionalität im Handeln postuliert wird, aber es an objektivierten Standards dafür fehlt, woran die Professionalität festgemacht werden kann oder nicht.

In der Professionssoziologie gab es in der Parsonischen Tradition lange Zeit eine Präferenz für den engen Professionsbegriff. Professionen werden als ein Prozess der Marktschließung betrachtet, in denen die Profession selbst darüber entscheidet, wer als Anbieter auf dem Markt auftreten wird und wer aufgrund von fehlender Standards vom Markt entfernt wird (vgl. Goode 1957). Dieser enge Professionsbegriff wird interessanterweise schon im Verständnis des Konzeptes „Professionalization of Everyone“ durch Harold Wilensky (1964) deutlich. Gemeint war damit nicht die Möglichkeit, dass sich jedes Individuum selbst die professionellen Standards in seiner Tätigkeit selbst definieren kann, sondern dass jedes Tätigkeitsfeld im Wissen um Vorteile zu Professionsbildung strebt.

Gerade die neuere angelsächsische, aber auch die kontinentaleuropäische phänomenologische Professionssoziologie hat dafür plädiert, ein neues Verständnis von Professionalität zu entwickeln, die 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 professionelle Urteilskraft in den Dienst des Allgemeinwohl stellen würde. 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: 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 eine 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 wären. Auch diese Prozesse ließe 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.<sup>12</sup>

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.<sup>13</sup> Dadurch wird es häufig unklar, ob wir es mit einer Diskussion über Theoriekonzepte zu tun haben oder über gesellschaftliche Wirklichkeit. 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 geschützten 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 (vgl. Stichweh 2005; Klatetzki/Tacke 2005)?

Bisher ist die Debatte in der Professionssoziologie auf Kontroverse ausgerichtet. Einige plädieren für eine Umstellung im Sprachgebrauch und richten auch ihre Professionssoziologie an dem weiten Professionalismusbegriff der Alltagssprache aus, andere beharren auf dem klassischen Begriff von Profession und sehen die Aufweichung dieses Begriffs durch die neueren professionssoziologischen Ansätze mit Sorgen; befürchten sie doch einen Einfall postmoderner Sprachbeliebigkeit in die soziologische

---

<sup>12</sup> Siehe eine gute Gegenüberstellung bei Pfadenhauer 2003.

<sup>13</sup> Wobei die Systemtheoretiker den Ethnomethodologen selbstverständlich das Fehlen eines jeden Gesellschaftsbegriffs unterstellen würden – und die Ethnomethodologen diese Kritik vielleicht sogar als Kompliment begreifen.

Professionsforschung. Diese Theoriekontroverse muss geführt werden. In der Gegenüberstellung droht man jedoch aus dem Auge zu verlieren, dass man es letztlich *auch* mit zwei unterschiedlichen empirischen Phänomenen zu tun hat. Gerade aus einer Detailperspektive auf sich neu etablierende Berufsfelder fällt auf, dass es in der Regel nicht eine einheitliche Strategie gibt, sondern ganz unterschiedliche Strategien verfolgt werden. Häufig lassen sich in dem gleichen Berufsfeld sowohl Strategien der klassischen Professionsbildung mit stark standardisierter Ausbildung, geschützten Berufsbezeichnungen und Selbstkontrolle der Professionellen einerseits als auch die einzig und alleine durch Markt gesteuerte Professionalisierungsbemühungen andererseits finden (vgl. auch Littek/Heisig/Lane 2005).

In diesem Abschnitt sollen die Unterschiede zwischen den beiden konkurrierenden Professionalisierungsverständnissen empirisch ernst genommen werden. Es spricht einiges dafür, dass gerade in den Selbstbeschreibungen neu etablierender Berufsfelder unterschiedliche Vorstellungen von professionellem Handeln miteinander konkurrieren. Während es den einen darum geht, die Möglichkeiten der Professionalisierung des einzelnen über das Angebot von Qualifizierungen, Diskussionen in Fachverbänden und die Verabschiedung beratender, aber nicht verbindlicher Empfehlungen zu stärken, plädieren andere dazu, über eine Standardisierung der Ausbildungsgänge, Regulierung des Berufszugangs und Verabschiedung verbindlicher Normen eine Professionsbildung im engeren Sinne zu betreiben.<sup>14</sup>

### ***Supervision und Coaching: Zwei unterschiedliche Entwicklungspfade***

Personenzentrierte Beratung in Organisationen wird unter zwei unterschiedlichen Begriffen angeboten: Supervision und Coaching. Supervision ist der deutlich ältere Begriff und wurde lange Zeit vorrangig für die Beratung von Klienten im sozialarbeiterischen, therapeutischen, pflegerischen und erzieherischen Bereich verwendet. Coaching ist als Begriff relativ neu und kennzeichnet besonders das Vordringen der personenzentrierten Beratung in Wirtschaftsorganisationen.

Interessant ist, dass die beiden Begriffe Supervision und Coaching bisher für unterschiedliche Professionsbildungsverläufe stehen. Die Etablierung verbindlicher Ausbildungsstandards, die Organisation der in dem Feld Tätigen in Berufsverbände und die Verpflichtung der Professionellen auf einen durchsetzbaren ethischen Berufskodex sind bisher vorrangig bei den Supervisoren zu finden. Besonders über die großen Verbände, dem Berufsverband

---

<sup>14</sup> Die Professionssoziologie muss unabhängig von Theoriepräferenzen eine Begriffssprache entwickeln, in der sich beide Phänomene – sowohl die Professionsbildung im engen Sinne als auch die weniger strukturierte Form der Professionalisierung einfangen lassen. Nur durch das Aufbauen einer theoretischen Distanz zu dem empirischen Phänomen kann es der Soziologie gelingen, nicht Opfer der Selbstbeschreibungen aus dem Tätigkeitsfeld zu werden, sondern mit einem eigenen Begriffsapparat die Entwicklungslinien einfangen zu können. Im Folgenden wird im Hinblick auf die Scharlatanerieproblematik und die darauf gerichteten Marktschließungsprozesse versucht zu zeigen, wie Professionalisierung und Professionsbildung in Beziehung stehen.

Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP) und die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv), aber auch über die kleinen Berufsverbände wie der Deutsche Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG), die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie und Familientherapie (DGSF) oder die Systemische Gesellschaft (SG) wurden für die Supervisoren weitergehende Standards als für die Coaches etabliert.<sup>15</sup> Ein großer Teil dieser Berufsverbände hat sich in den siebziger und achtziger Jahren gebildet. Sie setzten zwar keine Marktschiebung 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: 55).<sup>16</sup>

Im Feld des Coaching haben sich die meisten Berufsverbände erst in den letzten Jahren gebildet. Auffällig ist, dass die jedenfalls in der Öffentlichkeit am stärksten wahrgenommenen Verbänden wie der Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC), der Deutsche Verband für Coaching und Training (DVCT), der European Coaching Association (ECA), der International Coaching Federation Deutschland (ICF), der Interessengemeinschaft Coaching (IGC) oder der Professional Coaching Association (ProC) bisher im Vergleich zu den Supervisoren eher rudimentäre Aufnahmekriterien festgelegt wurden.<sup>17</sup>

Der unterschiedliche Professionsbildungsgrad lässt sich auch in den Selbstbeschreibungen von Coaches und Supervisoren wieder finden. „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 hätten“ sei „die Coaching-Branche noch weiter davon entfernt.“ Im Coaching setzten die Professionsbildungstendenzen erst ein (vgl. Rauen 2002: 10; siehe auch Eilles-Matthiessen 2003: 14). Eine generalisierte „Absicherung“ über eine „umfassende standardisierte Ausbildung“ und „Maßnahmen der Qualitätssicherung“ kann, so ein prominenter Vertreter der Supervision, das Coaching noch

---

<sup>15</sup> Die Standards der Berufsverbände lässt sich über die entsprechenden Websites der Organisationen rekonstruieren [www.dpa-bdp.de](http://www.dpa-bdp.de); [www.dgsv.de](http://www.dgsv.de), [www.dagg.de](http://www.dagg.de), [www.dgsf.org](http://www.dgsf.org), [www.systemische-gesellschaft.de](http://www.systemische-gesellschaft.de).

<sup>16</sup> Dies findet sich auch teilweise in den Aussagen in den Interviews wieder. Eine Personalentwicklerin berichtet, dass sie frage, ob „die personenzentrierten Berater in der DGSv sind“, weil damit bestimmte Minimalanforderung abgeklärt werden können. „Es kann sicher jeder Coach nennen. Es kann sich auch jeder Supervisoren nennen. Wenn er „Supervisor (DGSv)“ ist, dann weiß man, da hat schon jemand mal geprüft, ob der jetzt diese formalen Kriterien erfüllt. Beim Coach ist es so, dass es völlig unklar ist. Der hat nie unter Umständen irgendeine Qualifizierung zum Coach gemacht, der hat sich einfach so genannt. Und dann gibt es ja sehr unterschiedliche Ausbildungsgänge. Von einem Couch, da waren die Ausbildungsgänge so richtig Feld, Wald, Wiesen. Das war nicht klar. Im Grunde genommen, da würde ich jetzt sagen, war **das eher** eine Qualifizierung mehr im Trainings- und dem Seminarbereich. Und dann gab es aber zwei Wochenenden wo es um Einzelsituationen, Coaching ging und dann ging es noch ein bisschen darum, wie man Acquire macht. Und das war's“ (Organisation M, Interview 13).

<sup>17</sup> Teilweise verstehen sich die Verbände auch gar nicht als Berufsverband, sondern eher als Fachverband. Selbstverständnis und Aufnahmekriterien lassen sich auch hier über die Websites rekonstruieren [www.dbvc.de](http://www.dbvc.de), [www.dvct.de](http://www.dvct.de), [www.eca-online.de](http://www.eca-online.de), [www.coachfederation.de](http://www.coachfederation.de), [www.ig-coaching.de](http://www.ig-coaching.de), [www.proc-association.de](http://www.proc-association.de).

nicht bieten. „Es gibt sicher gute Coachs, die das gleiche Niveau wie die Supervisoren und Supervisorinnen mitbringen, aber eben auch viele weniger gute“ (vgl. Buer 2002: 10).<sup>18</sup>

Die Differenz zwischen den bisherigen Professionsbildungsverläufen lässt sich dabei unter Verwendung des engen und des weiten Professionsbegriffs beschreiben. Im Coaching haben bisher vorrangig Professionalisierungsprozesse stattgefunden – also intensive, aber nicht kollektiv verbindliche Maßnahmen zur Verbesserung der beruflichen Praxis der Anbieter (im Sinne des Professionsbegriffs 2). In der Supervision gab und gibt es vergleichbare Professionalisierungsprozesse, bloß dass diese seit zwei Jahrzehnten durch Professionsbildungsprozesse begleitet waren (im Sinne des Professionsbegriffs 1). Diese bisher unterschiedlichen Professionsbildungsverläufe führen nicht so sehr zu Unterschieden im „Premiumsegment“ der personenzentrierten Beratung. Die Unterschiede machen sich vorrangig im Bereich des „Durchschnittssegments“ bemerkbar, bei dem aufgrund der zeitlich versetzten Professionsbildung zurzeit ganz unterschiedliche Qualitätssignale gesetzt werden können.

### ***Legitimationsprobleme bei Marktschließung: Von Professionsparasiten und Zertifizierungszirkeln***

Gerade in der Anfangsphase eines Tätigkeitsfeldes sehen sich die „Sprecher“ der Szene mit der Frage konfrontiert, was sie eigentlich legitimiert. Die Treiber der Professionalisierung des Coachings werden mit der Frage konfrontiert, woher sie selbst die Legitimation für ihre Kanalisierungsstrategie nehmen: Was legitimiert einen Berufsverband, der vielleicht nur fünfzig Mitglieder hat? Was rechtfertigt die Arbeit eines Pädagogen oder Psychologen, der Coaches auditiert? Was gibt einer Akkreditierungsstelle die Rechtfertigung, Aussagen über die Qualität von Ausbildungen zu treffen? Das Feld der personenzentrierten Beratung ist

---

<sup>18</sup> Die Relevanz des Professionsbildungsprozess auf die Selektionsentscheidung von Personalentwicklern scheint vom Organisationstyp abhängig zu sein. In Organisationen der sozialen Hilfe, in Verwaltungen und in Gewerkschaften spielt die Mitgliedschaft des personenzentrierten Beraters in einem der Berufsverbände der Supervision eine Rolle. Ein Personalentwickler einer Verwaltung erklärt, dass man sich bei der Supervision an den Berufsverbandszugehörigkeiten orientiert. „Das ist ein Standard“. Beim Coaching gäbe es solche Standards – bei aller Arbeit daran - noch nicht (Organisation J, Interview 10). Ein anderer Personalentwickler erklärt, dass es bei Supervisoren eine Qualifikationsvermutung. „Wenn ich jemanden noch nicht kenne und ich weiß aber, der hat eine supervisorische Grundausbildung und er arbeitet als Coach, dann kann ich erstmal davon ausgehen, dass sie eine bessere Qualifikation hat für das Coaching als jemand, der von einer anderen Richtung herkommt und diese supervisorische Grundausbildung nicht hat. Weil ein Supervisor hat in der Regel ein Beratungsverfahren gelernt, also einen längeren Bildungsprozess durchlaufen mit Selbsterfahrungsanteilen. ... Und wenn ich eben von der Trainerrichtung herkomme oder eigentlich halt finde, ich habe selber so viele Erfahrungen gesammelt als Führungskraft, dass ich jetzt doch auch andere coachen könnte, dann ist das so ein bisschen der Zufälligkeit überlassen“ (Organisation M, Interview 13). Bei Personalentwicklern, die sich stärker in einem unternehmerischen Umfeld bewegen, spielt die Mitgliedschaft häufig keine Rolle. Ich schaue, so zum Beispiel eine Personalentwicklerin, „nicht danach, ist jemand vom DGSv zertifiziert oder ist jemand Mitglied des Coaching Verbundes. Das spielt für mich keine Rolle. (Organisation G, Interview 7).

deswegen interessant, weil sich am Beispiel der Supervision und des Coaching zwei unterschiedliche Strategien zur Produktion von Legitimation beobachten lassen.

Die Professionsbildungstendenzen in der Supervision hängen eng mit der – in der Diskussion selbst heftig umstrittenen – Professionsbildung in der Sozialarbeit zusammen (vgl. 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 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.

Im Zuge der eigenen Professionalisierung hat sich die Supervision jedoch immer mehr von dieser ursprünglichen Zubringerfunktion für die Sozialarbeit getrennt (Bauer 2004: 122).<sup>19</sup> 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, den man 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: 19; Pfadenhauer 2003: 62). Letztlich sind neue Professionen also häufig über lange Jahre Parasiten etablierter Professionen, die sich dann schrittweise von ihrem Wirt

---

<sup>19</sup> Erst nachdem dieser Abspaltungsprozess von der Sozialarbeit in den siebziger Jahren weit fortgeschritten war, konnte die Supervision Personen aus anderen Berufsfeldern als der Supervision 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.

gelöst haben (vgl. zur neutralen Nutzung des Begriffs des Parasiten in der Soziologie Bardmann 1997).

Aber das unter Professionsbildungsgesichtspunkten erfolgreiche Parasitieren am Wirt Sozialarbeit war auch maßgeblich dafür verantwortlich, dass sich unter dem Begriff des Coaching eine nahezu identische Beratungsform ausbilden konnte. Die Supervisoren hatten über lange Zeit Hemmungen, für Unternehmen zu arbeiten, weil dieser Arbeit einen Beigeschmack des Unsauberen, des Unreinen und des Nicht-Helfenden anhaftete und die professionelle Herkunft vieler Supervisoren aus dem Feld der Sozialarbeit die Ausweitung in dieses Feld erschwerte (vgl. ausführlich Kühl 2006). Bezüglich Coaching, so ein Personalentwickler, „ist die Deutsche Gesellschaft für Supervision sehr spät auf diesen Zug angesprungen, wenn sie Pech haben, vielleicht schon zu spät“ (Organisation L; Interview 12)

Beim Coaching lassen sich nicht vergleichbare Formen des Parasitentums an einer anderen Profession oder Semi-Profession beobachten. 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 macht es für die Coaching-Verbände schwierig, Minimalanforderungen an ihre Mitglieder zu formulieren. Wie das Beispiel der gescheiterten Professionalisierung der Organisationsentwicklung zeigt, ist es typisch für Tätigkeitsfelder, die sich nicht aus einer „Wirtschaftsprofession“ abgespalten haben, sich schon auf die Formulierung von Grundanforderungen zu einigen. Die Verbände schwanken dann zwischen der Formulierung von sehr wagen, 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 (vgl. Schwertfeger 2004a), hin und her.<sup>20</sup>

Diese Heterogenität in den Herkunftsdisziplinen ist ein zentraler Grund, weswegen sich im Coaching neben den Berufsverbänden unterschiedliche Zertifizierungs- und Auditierungsstellen etablieren konnten. 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 ähnliche Funktion, überprüft aber eher anhand eines konkreten Beratungsfalles die „Ergebnisqualität“ des Coaches und nicht

---

<sup>20</sup> Bärbel Schwertfeger (2005a: 43) arbeitet am Beispiel der 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.“

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 Bausolierung (vgl. Gerhardt/Webers 2005: 56; Schwertfeger 2005: 43).

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) zeigen - 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: 42).

### ***Markt versus Profession: Die Herausforderung bei der Bearbeitung des Scharlatanerieproblems***

In der Diskussion der Berufsverbände gibt es zwei konkurrierende, hier idealtypisch unterschiedene Modelle für den Professionalisierungsprozess. In dem einen Modell beruft man sich auf die Kraft des „freien Marktes.“ Es liege einzig und allein in der Kompetenz der Kunden, die Spreu vom Weizen zu trennen. Zwar könnten im Sinne von „Professionalisierung“ von der Anbieterseite Qualitätssignale gesetzt werden, aber nur auf dem Markt von Anbietern und Kunden dürfte entschieden werden, wer sich durchsetzt. Motto ist: „Lasst den Kunden selbst auf sich Acht geben“ (vgl. McKinlay 1973: 66). In dem anderen Modell beruft man sich auf die Kraft der Selbststeuerung von „Professionen“. Nur über die Schließung des Anbietermarktes könnten die Berufsvereinigungen „Kompetenzgarantien“ aussprechen und dem Kunden die Sicherheit geben, das immer Leistungen auf der Basis eines Minimalstandards eingekauft wird (Larson 1977: 14). Motto ist dabei: „Lasst den Kunden an uns glauben“ (vgl. McKinlay 1973: 66f).

Die Debatte spitzt sich dabei besonders in der Frage zu, ob ein staatliche abgeseigneter Schutz der Berufsbezeichnung „Coach“ oder „Supervisor“ angestrebt werden soll. Gerade in den einzelnen Coaching-Verbänden, in dem 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: 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.“ (Pichler 2005: 44).



Hier wiederholt sich in der personenzentrierten Beratung eine Debatte, die unter Organisationsberatern in den achtziger und neunziger Jahren geführt wurde. In der Organisationsentwicklung gab es beispielsweise Anfang der achtziger Jahre 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. Weidner/Kulick 1999: 321; Kühl 2001a).

Ob sich ein eher an breiter Professionalisierung oder ein eher an enger Professionsbildung orientierter Ansatz in der personenzentrierten Beratung durchsetzen wird ist zurzeit nicht abzusehen. Gerade im Feld des Coachings, in dem eine gewissen Verklärung des Marktes als effizientester Regulierungsmechanismus festzustellen ist, spricht aber einiges dafür, dass in dem Konfliktfall sich ein Konzept von „marktwirtschaftlicher Regulierung“ eher durchsetzen könnte als ein Konzept „staatlicher Regulierung“.

Interessant ist jetzt aber, dass mit dem Verweis auf die „marktwirtschaftliche Regulierung“ das Scharlatanerieproblem nicht kurzfristig in den Begriff zu bekommen ist. Zwar wird der Marktprozess eine gewisse Selektionswirkung gerade bei den großen Organisationen haben. Aber wegen der fehlenden Transparenz des Marktes wird es immer möglich sein, dass ganz neue, „ungeprüfte“ personenzentrierte Berater in den Markt drängen und auch bei problematischen Versagen bei einem Klienten nicht davon abgehalten werden können, ihre Leistungen einfach anderen Kunden anzubieten. Die Dramatisierung dieser Einzelfälle als Scharlatanerie fällt dann nicht vorrangig auf den Einzelanbieter zurück, sondern hat Auswirkungen auf die Reputation in der ganzen Szene.<sup>21</sup>

### **3. Zwischen Professionalisierungsgeschick und Professionalisierungsbedürftigkeit: Das Management des Marktzugangs**

In der Professionssoziologie kann man die Theorierichtungen danach unterscheiden, ob sie die Erklärungen für Professionsbildung eher in den mikropolitischen Schachzügen von berufsständischen Verbänden oder in dem Charakter der Tätigkeiten gesehen wurde. In der machttheoretischen Schule, die sich in Abgrenzung von Talcott Parsons entwickelte, werden Professionen als das Ergebnis „erfolgreich etablierte Ideologien“ verstanden (vgl. Johnson

---

<sup>21</sup> Interessant sind unter diesem Gesichtspunkt, sexuelle Missbrauchsfälle und Kunstfehlerfälle, die zwar in der „Coaching-Szene“ kursieren, aber – obwohl prominente Vertreter der Szene betroffen sind – nicht publik gemacht werden. Lösungen werden hier eher in der Ignorierung des betroffenen Verbandes als in einer offenen Auseinandersetzung gesucht.

1972: 30ff). Es dominiere eine „Ideologie des Professionalismus“, die zu einer Statuserhöhung genutzt würde (vgl. Gouldner 1980: 198).<sup>22</sup> Es käme in der weitestgehenden Form, so Magali Sarfatti Larson, zu einer „Marktschließung“ und einer „monopolartigen Kontrolle von Arbeitsprozessen“ (vgl. Larson 1977). Gegen eine erstmal errichtete „Occupational Dominance“ (Larkin 1983) könnten sich andere Berufsgruppen dann kaum noch durchsetzen.<sup>23</sup>

Diese Auffassung läuft in ihrer extremen Variante auf ein Verständnis von „Profession als Verschwörung“ hinaus (vgl. Evetts 1999: 76). Ihre Plausibilität erhält diese machttheoretische Herangehensweise besonders durch empirische Detailstudien (vgl. besonders Abbott 1988). Je genauer man Professionsbildungsprozesse in einem Beschäftigungsfeld unter die Lupe nimmt, desto stärker scheinen diese Professionsbildungsprozesse mikropolitisch motiviert (vgl. beispielsweise Gross 2003). Professionsbildung erscheint als das Resultat geschickter Positionierungen gegenüber Konkurrenzfeldern, abgesichert durch mikropolitisch begründete Schachzüge gegenüber Klienten, Maklern und staatlichen Regulierungsstellen. Besonders den Berufsverbänden und den ständischen Vertretungsorganen wird eine zentrale Rolle bei der erfolgreichen Etablierung von Berufsfeldern zugerechnet (vgl. als Überblick MacDonald 1995).

Eine konträre Auffassung vertreten besonders die Verfechter einer strukturfunktionalistischen und systemtheoretischen Professionssoziologie, aber auch die Anhänger der objektiven Hermeneutik. Hier werden Professionsbildungen vorrangig den Tätigkeiten zugeordnet, die sich auf darauf konzentriert haben, komplexe „lebenspraktische Probleme“ von Personen mit „Hilfe wissenschaftlicher Erkenntnis- und Analyseinstrumente“ zu lösen (vgl. Oevermann 1983: 142, siehe auch Oevermann 1997; 2001). Tätigkeitsfelder, die solche Kriterien nicht erfüllen, werden zwar den „Anspruch auf professionellen Status erheben und doch schließlich einsehen müssen, dass niemand diesen Anspruch honoriert, außer ihnen selbst“ (vgl. Wilensky 1972: 211f). Die Professionsbildung der Ärzte war aus dieser Perspektive nicht deswegen erfolgreicher als die der Friseurin, weil die Mediziner eine bessere Lobbyarbeit gemacht haben, sondern weil sie mit der Betreuung lebenspraktischer Probleme im Gesundheitsbereich eine zentrale Funktion in der Gesellschaft erfüllen.<sup>24</sup>

Die beiden Erklärungsrichtungen sind als theoretische Konzeptionen nicht vereinbar. Gerade, wenn man diese Theorien an die gesellschaftstheoretischen Grundüberlegungen zurück bindet wird die Unüberwindbarkeit dieses Gegensatzes deutlich. Die machttheoretischen Ansätze haben letztlich ein konfliktsoziologisches Grundverständnis von Gesellschaft. Gesellschaft wird vorrangig als eine Auseinandersetzung zwischen Interessengruppen verstanden, die

---

<sup>22</sup> Wichtig ist jedoch eine Einschränkung Gouldners. Professionalismus sei nicht *nur* eine Ideologie, sie sei aber *auch* eine.

<sup>23</sup> Eine der prominentesten Fallstudien aus dieser Perspektive ist sicherlich die Arbeit von Randall Collins (1979) über Erziehung und Stratifikation.

<sup>24</sup> In einer Detailstudie über die Schließung des Berufsfeldes Psychoanalyse in den letzten Jahren kann man eine Vielzahl von Abgrenzungsversuchen der Analytiker gegenüber anderen Tätigkeitsfeldern beobachten, aber der Erfolg der Professionsbildung kann schwerlich auf gelungene mikropolitische Spielzüge zurückgeführt werden.

versuchen durch eine Vielzahl von Strategien ihre eigene Stellung zu sichern und auszubauen. In den strukturfunktionalistischen und systemtheoretischen Ansätzen wird besonders die Funktion von Professionen für die Gesellschaft in den Augenschein genommen. Professionen bilden sich aus dieser Perspektive in den Bereichen aus, in denen die gesellschaftlichen Problembezüge des Menschen anfielen – in der Religion, im Rechtswesen, in der Medizin und in der Erziehung (vgl. Stichweh 1992).

Deutlich werden diese Differenzen in dem Begriff der „Professionalisierungsbedürftigkeit“. Aus der strukturfunktionalistischen Theorie Parsonscher Provenienz, aber auch aus den strukturtheoretischen Ansätzen in der Tradition von Ulrich Oevermann, kommt man relativ schnell zu Beschreibungen, die bestimmte Tätigkeiten als „professionalisierungsbedürftig“ markieren und dementsprechend diesen Tätigkeiten aufgrund des von ihnen besetzten Tätigkeitsfeldes gute „Professionalisierungschancen“ unterstellen (vgl. Oevermann 2002: 19ff). Die machttheoretische Professionstheorie würde „Professionalisierungsbedürftigkeit“ und „Professionalisierungschancen“ lediglich als Beschreibungsformeln der entsprechenden Tätigkeitsgruppen betrachten, die die strukturfunktionalistischen, systemtheoretischen und strukturtheoretischen Professionssoziologen lediglich übernehmen würden.

Ich gehe im Folgenden davon aus, dass sich in jeder Berufsgruppe – auch bei Klempnern, bei Hausmeistern und beim Servierpersonal im Gastronomiegewerbe - Selbstbeschreibungen finden lassen, die auf ein „Professionalisierungsbedürftigkeit“ hinweisen. Eine reine Übernahme dieser Selbstbeschreibungen als Faktum wäre jedoch soziologisch naiv. Ich versuche daher die „Professionalisierungsbedürftigkeit“ nicht von der Anbieterseite, sondern von der Nachfrageseite her zu rekonstruieren. Wenn auf der Nachfragerseite nach Surrogaten für fehlende Professionalität gesucht wird, wenn es gar organisatorische Effekte gibt, mit denen Klienten versuchen, ein Professionalisierungsdefizit zu kompensieren, werte ich dies als Indiz für eine „Professionalisierungsbedürftigkeit“.

### ***Der offene Marktzugang zur personenzentrierten Beratung in Organisationen***

Weder der Beruf des Supervisors noch der Beruf des Coaches ist bisher geschützt. Das führt dazu, dass sich jeder – ganz unabhängig von Vorkenntnissen, Ausbildung oder Praxiserfahrung – als personenzentrierter Berater selbständig machen kann. Wegen der Popularität des Begriffs „Coaching“ setzt ein starker Drang von „Jedermann“ und „Jederfrau“ in das Feld ein. „Heutzutage“, so eine Personalentwicklerin, „kann jeder Friseurmeister eine NLP-Ausbildung (neurolinguistisches Programmieren) machen und läuft anschließend als Coach herum“. Bei vielen Coaching-Anbietern müsse nicht einmal eine „wissenschaftliche Ausbildung dahinter stehen“, es reiche, „wenn jemand zwanzig Jahre Erfahrung hat.“ Es liefen einfach, so die Personalentwicklerin, „wahnsinnig viele Scharlatane herum“ (Organisation L; Interview 12).

Wegen der Popularität des Begriffs Coaching und dem fehlenden Schutz der Berufsbezeichnung franst die Bezeichnung für Coaches immer mehr aus. Die Klage über

vermeintliche Coaching-Abstrusitäten wie „Astro-Coaching“, „Eltern-Coaching“, „Zen-Coaching“, „Flirt-Coaching“ oder – für Fortgeschrittene - „SM-Coaching“ gehört inzwischen zum Standard in den Selbstbeschreibungen von Coaches (vgl. Eilles-Matthiessen 2003: 15; Böning/Fritschle 2005: 18ff; siehe früh schon Sattelberger 1990: 367). „Jeder“, so ein Personalentwickler einer staatlichen Organisation, klebt auf seine Dienstleistung das „Label Coaching drauf, weil es sich im Moment gut verkauft“ (Organisation G, Interview 7). „Früher“, so ein Personalentwickler der öffentlichen Verwaltung, „war jeder Dozent, dann wurde er Trainer, jetzt ist jeder Berater und Coach“ (Organisation J; Interview 10). „Diese Etikettierung weckt in Unternehmen“, so ein prominenter Vertreter der Szene, „Unmut, da im Markt die Transparenz für seriöses Coaching fehlt“ (vgl. Tomaschek 2005: 23).

Das Problem der Klienten, so die Beschreibung aus der Personalentwicklung, sei überhaupt in der kaum noch zu überschauenden Anzahl von Anbietern qualifizierte Coaches zu identifizieren (vgl. Jumpertz 2005: 41). „Sie bekommen Werbung“, so eine Personalentwicklerin, „die sieht auch gut aus. Die muss man dann immer zweimal durchlesen, bevor man auf den Haken kommt.“ Weil da so „viel warme Luft in diesen Bewerbungen“ von Coaches seien koste es viel Zeit, eine erste Selektion vorzunehmen (Organisation L; Interview 12). Eine andere Personalentwicklerin beschreibt die Angebotsituation als ein „Horror-Kabinett“. Es gebe, so die Personalentwicklerin, vielfache Beispiele, für den „Quatsch“, den „Unfug“ und die „Scharlatanerie“ der Szene: Personen, die einzig und allein mit „Organisationsaufstellungen nach Hellinger“ arbeiten und nach der theoretischen Begründung für den Einsatz befragt antworten, dass man das „einfach erleben müssen“. Oder Personen, die als einzige Qualifikation sich als „Erfinder des empathischen Gesprächs“ ausgeben (Organisation F, Interview 6).

Jetzt ist diese Situation für ein von Organisationen nachgefragtes Tätigkeitsfeld nicht ungewöhnliches. Bei dem Aufkaufen von IT-Dienstleistungen stehen Verwaltungen auch vor dem Problem, dass sie aufgrund der fehlenden staatlichen Regulierungen im Vorfeld nicht eine Minimalqualifizierung der Anbieter voraussetzen können und müssen einen eigenen Prüfprozess durchführen. Bei dem Anheuern von externem Sicherheitspersonal können sich Unternehmen auch nicht auf einen vorgeschalteten, allgemeinen Qualitätsscheck verlassen, sondern müssen den für sie geeigneten Anbieter in einem Versuchs- und Irrtumverfahren ausselektieren. Weswegen wird die fehlende Strukturierung auf der Angebotsseite von Klientenseite jetzt überhaupt als Problem wahrgenommen?

Professionalisierungsdruck in der personenbezogenen Beratung in Organisationen entsteht dadurch, dass es Coaches und Supervisoren mit quasi-therapeutischen Situationen zu tun haben können. Ähnlich wie bei Therapiesituationen besteht die Gefahr, dass ein „Überweisungsfall“ (zum Beispiel bei psychischen Erkrankungen) nicht erkannt wird. Ähnlich wie in Therapiesituationen kann die Eigendynamik des Beratungsprozesses den Klienten in Situationen führen, in denen eine Selbstmordneigung sich manifestieren kann. Ähnlich wie bei der Therapiesituation besteht die Gefahr, dass die Beratungssituation als Einfallstor von Sekten oder deren Vorfeldorganisationen genutzt wird (vgl. Schwertfeger 1998: 117ff).

Während die Problematik des verpassten „Überweisungsfalles“ von den Personalentwicklern eher zurückhaltend kommuniziert wird, dient das Eindringen von Sekten in Unternehmen auch nach außen als leicht zu kommunizierende Begründung für die Überprüfung von Coaches. Die Kunden, so eine Personalentwicklerin, sind „sensibilisiert“. „Es gab die Scientology-Hysterie“. „Das ist so ein Grund, warum wir letztlich versucht haben, die Qualität von Coaching und von Coaches penibelst zu prüfen“ (Organisation F, Interview 6)

Die Gefahr einer nicht erkannten psychischen Erkrankung, einer ignorierten Suizidneigung oder einer Indoktrination durch Sekten stellt sich auch in anderen Maßnahmen der Personalentwicklung. Besonders in den in den siebziger und achtziger Jahren populären gruppenspezifischen Seminaren und Trainings wurden die Gefahr thematisiert, dass die eigentlich organisationsbezogene Beratungssituationen zu quasi-therapeutischen Gesprächskonstellationen führen kann und deren ungewollte Nebenfolgen nicht professionell aufgefangen werden können. Wegen fehlenden Ausbildungsstandards könne es zu neuen Formen des „praktizierten Psycho-Voodoo am lebenden Objekt“ durch „selbsternannte Gurus“ kommen (Stiefel 1989: 23).

Aber das Scharlatanerieproblem stellt sich aus verschiedenen Gründen im Coaching, in der Supervision und im Counseling schärfer als im Training. Erstens können personenbezogene Beratungssituationen weniger stark als Trainings standardisiert und damit kontrolliert werden. Training, so eine Personalentwicklerin, könnte man mit gewisser Übung schon in einem „komatösen Zustand“ durchführen. „Das heißt es ist im Grunde natürlich am Anfang so wie jede neue Tätigkeit, viel zu lernen, aber dann, egal welches inhaltliche Thema sie bearbeiten, letztlich doch sehr routiniert.“ Beim Coaching müsse man aber „ständig sehr wach sein“ (Organisation F, Interview 6). Zweitens können bei der personenzentrierten Beratung interne Experten deutlich schlechter in den konkreten Interaktionsprozess als beim Training eingebunden werden. Beim letzteren können die Personalentwickler als Qualitätskontrolleure mitlaufen. Dies ist beim Coaching nicht möglich. Drittens bildet sich im Coaching keine Halböffentlichkeit durch andere Teilnehmer aus. Beim Training entsteht so ein gewisser Kontrollmechanismus, durch den Verfehlungen leichter identifiziert werden können.

Aufgrund der Verortung der personenbezogenen Beratungssituation im Unternehmen, in der Verwaltung, im Krankenhaus oder in der sozialen Einrichtung hat ein schief gelaufener 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“.

### ***Organisationelle Reaktionen auf die mangelnde Professionsbildung***

Weil besonders der Coaching-Markt durch die Anbieter sehr wenig strukturiert wird und von Anbieter-Seite kaum Qualitätskontrollen durchgesetzt werden, findet die Kanalisierung

zurzeit fast ausschließlich über die Personalentwickler der Organisationen statt.<sup>25</sup> Aus einem Unternehmen berichtet der Personalentwickler, dass es unumgänglich sei, die Anbieter „stärker und klarer (zu) kanalisieren“, damit „nicht Hinz und Kunz ... mit welchem Gedankengut auch immer anfangen zu coachen“ (Organisation K, Interview 11). In einem anderen Unternehmen heißt es, dass die Manager als Endabnehmer einer Leistung zwar keine Coaching-Experten seien, aber sich sehr wohl bewusst seien, dass man einen Anbieter nicht einfach aus dem Internet ziehen sollte. Der Klient wisse of nicht, „wenn jemand sich als Coach anpreist, was der wirklich verkauft.“ Deswegen, so die Personalentwicklerin, würden viele Organisation, dass Angebot über Coaching-Pools kanalisieren (Organisation F, Interview 6).

Das Hauptinstrument zur Kanalisierung des Angebots ist dabei die Einrichtung von sogenannten „Coaching Pools“ (Schwertfeger 2004b). Dabei handelt es sich um Listen von Coaches, die in der Organisation eingesetzt werden können. In vielen größeren Organisationen, die mit Coaching-Pools arbeiten, müssen die Coaches ein Auswahlverfahren

---

<sup>25</sup> Neben den organisatorischen Reaktionen gibt es auch noch die aus anderen nicht professionalisierten Feldern bekannten Suchen nach „Qualitätssurrogaten“ Ein erster Effekt der mangelnden Professionsbildung ist der „Alterswahn“ bei der Auswahl von Coaches, da „Lebenserfahrung“ als Voraussetzung für eine erfolgreiche Tätigkeit als Coach verstanden wird. Ein Personalentwickler beschreibt, dass die Coaches in dem Unternehmen so zwischen 40 und 55 sind. „Und diejenigen, die jünger sind, die habe ich selber älter geschätzt.“ Zwar gebe es Ausnahmen, aber in der Regel werde mit dem Alter auch eine Kompetenzvermutung ausgesprochen (Organisation K, Interview 11). Der „Alterwahn“ ist bei etablierten Professionen in der Regel nicht in der gleichen Form ausgeprägt. Man vertraut dem Rechtsanwalt, auch wenn er erst 28 Jahre alt ist. Man lässt sich von einer Ärztin behandeln, die erst vor drei Jahren aus der Uni gekommen ist, vertrauend auf deren professionelle Ausbildung. Selbst einen Pfarrer lässt man schon mit Dreißig auf die Sünder los. Ein zweiter Effekt der mangelnden Professionsbildung ist, dass von vielen Personalentwicklern gefordert wird, dass Coaches eigene Führungserfahrung mitbringen sollen. Diese Forderung ist nachvollziehbar, löst doch die Führungserfahrung des Coaches beim Klienten erst einmal eine Kompetenzvermutung aus. Diese Forderung ist jedoch ebenfalls – das darf nicht übersehen werden – Ausdruck des geringen Professionsbildungsgrades von Coaching. Von Mitgliedern etablierter Professionen wird (und kann) nicht erwartet werden, dass sie selbst einmal in der Situation des Klienten gewesen sind. Bei einem Facharzt für Krebserkrankungen wird nicht vorausgesetzt, dass er selbst schon einmal eine Chemotherapie über sich ergehen lassen musste. Von einem Psychiater werden keine eigenen Psychose-Erfahrungen erwartet. Ein Theologe sollte vielleicht schon einmal mit Gott gesprochen haben, direkte Selbsterfahrung mit der Sünde wird aber nicht erwartet. Ein dritte Effekt ist, dass wegen den fehlenden allgemein geteilten Qualitätsstandards Qualitätssurrogate eine wichtige Rolle spielen: graue Haare, männliches Geschlecht, Falten, seriöse Kleidung, akademische Titel und Präsenz in der Fachöffentlichkeit. Bei uns in der Firma, so eine Personalentwicklerin, brauche ich „toughe Männer“ als Coach, „jemand der von Zeit zur Zeit über seine Brille guckt und sagt „das ist die Sache, sie können hier nicht immer nur herumjaulen“. „Ich kann dabei keinen gebrauchen, der mit einem sächsischen Akzent spricht.“ (Organisation I, Interview 9). Die Biologie verhindert es, dass sich jeder Coach als fünfzigjähriger Mann mit Führungserfahrung präsentiert (vermutlich die Figur, die am ehesten Kompetenzvermutung beim Klienten auslösen würde). Sekundärmerkmale wie Alter oder Geschlecht lassen sich eben nicht beliebig verändern. Aufgrund der mangelnden Professionalisierung gewinnen jedoch beeinflussbare Surrogate wie „seriöse Kleidung“, „gute Manieren“ oder „Falten“ an Bedeutung.

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

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

Die Rigidität, mit denen die Coaching-Pools in den Organisationen gehandhabt werden, ist unterschiedlich. In einigen Organisationen werden die Coaches in den Pools lediglich bevorzugt empfohlen. Wenn ein Manager aber einen Coach, der nicht im Pool ist, haben möchte, dann kann er diesen engagieren. In anderen Organisationen besteht die Regelung, dass nur Coaches aus dem Coaching-Pool zum Einsatz kommen dürfen. Anderen Beratern wird die Arbeit in der Organisation untersagt. Charakteristisch dafür ist das Verfahren in einem Nahrungsmittelkonzern. „Wenn jemand sagt, das mache ich nicht“, so die Personalentwicklerin, dann sage ich, „dann sind sie nicht bei uns im Angebot.“ „Ich habe jede Menge Kunden, die an Coaching interessiert sind“, aber wenn die Coaches sich nicht an der Zertifizierung beteiligen, dann sage ich diesen, dann gehen „sie doch zu Oetker“ (Organisation F, Interview 6).

Die Coaching-Pools orientieren sich zwar am Modell der Trainer-Pools, mit denen seit den siebziger Jahren in Unternehmen, Verwaltungen und sozialen Einrichtungen gearbeitet wird. Aber die Funktion dieser Pools hat sich verändert. Bei den Trainer-Pools geht es ähnlich wie auch bei den Coaching-Pools darum, eine Passung zwischen den Anbietern und der Organisation herzustellen.<sup>26</sup> Aber stärker als beim Trainer-Pool steht beim Coaching-Pool eine Qualitätssicherungsfunktion im Vordergrund. Interessant ist, dass die Einrichtung von Pools insgesamt für das Beratungsgeschäft unüblich ist. Beispielsweise existieren äußerst selten Pools für Organisationsentwickler, obwohl man auch in diesem Feld keinerlei Professionsbildungsprozesse beobachten kann.<sup>27</sup> Strategieberater wie McKinsey oder Boston Consulting werden allerdings von den Unternehmen nicht selten 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.

---

<sup>26</sup> Ich danke Christoph Schmidt-Lellek für den Hinweis, dass Coaching-Pools neben der Qualitätssicherungsfunktion natürlich auch eine Passungsfunktion erfüllen.

<sup>27</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.

Dass der Coaching-Markt von der Anbieter-Seite so unstrukturiert war, wirkte sich jedoch auch auf die Kanalisierungsstrategien der Personalentwickler aus. Es lässt sich erstens in einigen Organisationen die Tendenz von Personalentwickler beobachten, vorrangig Personen mit einem therapeutischen Hintergrund einzusetzen. Zwar wurde und wird immer wieder der Unterschied zwischen Therapeut und Coach herausgestellt, aber gerade in der Phase in der personenzentrierte 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. Aufgrund der Qualitätsprobleme im Markt für personenzentrierte Beratung zeichnet sich auch ein gewisses Beharrungsvermögen in Bezug auf die eingesetzten Coaches und Supervisoren ein. Besonders der niedrige Professionalisierungsgrad im Coaching führt dazu, dass in den Pools Coaches gehalten werden, die sich in ihren ersten Beratungsprozessen bewährt haben. Die Bereitschaft zu Experimenten ist auf Seiten der Personalentwickler scheint nur sehr gering ausgeprägt.

Die Personalentwicklung scheint – angesichts des geringen Professionalisierungsgrades des Coaching – in einem Dilemma zu stecken. Einerseits gewinnt die Personalentwicklung aufgrund der mangelnden Professionsbildung im Coaching bei deren Auswahl 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 das Angebot stark kanalisieren und Standards für die Prozesse definieren. Die Personalentwicklung profitiert so ungewollt an den Professionalisierungsschwierigkeiten der Coaches und kann dadurch ihre insgesamt schwache Position im Unternehmen stärken. Andererseits ist die Personalentwicklung – wie viele andere Tätigkeitsfelder in der Organisation auch – wenig professionalisiert und muss im Konfliktfall mit Anbietern immer noch auf organisationsinterne Mikropolitik zurückgreifen, um diese aus der Organisation zu entfernen.

### ***Der Professionalisierungsdruck von der Klientenseite und das Spannungsfeld auf der Anbieterseite***

Für das Feld des Coaching lässt sich ein starker Professionalisierungsdruck beobachten. Dies scheint nicht allein – wie es der Machtansatz in der Professionssoziologie behaupten würde – das Ergebnis von Marktschließungstendenzen auf der Anbieterseite zu sein. Das wird gerade dadurch deutlich, dass die Marktschließung nicht vorrangig von der Anbieterseite eingefordert wird, sondern ganz besonders auch – über die in den Organisationen tätigen Spezialisten – von Seite der Klienten.

Professionalisierungsdruck besteht einmal in den Bereichen, in denen ein Qualitätsproblem verheerende Auswirkungen haben kann. Dieser Druck kann – und das ist von der Professionssoziologie bisher nicht ausreichend untersucht worden - in technisch sensiblen Tätigkeiten wie dem Bau von Brücken und Dämmen, dem Betrieb von Atomkraftwerken oder dem Schutz von Wasserqualität bestehen. Besonders stark scheint der Professionalisierungsdruck jedoch in den Feldern aufzutreten, in denen ein Fehlverhalten



nicht nur Auswirkungen auf eine anonyme Menschengruppe, sondern unmittelbar auf den individuellen Klienten hat, an dem eine Leistung erbracht worden ist.

David L. Torres (1991: 47ff) macht den Professionalisierungsdruck von zwei Faktoren abhängig: der Komplexität des Wissensbestandes und der Problematik des Wissensbestandes. Professionsbildung scheinen sich nach Torres vorrangig in den Feldern auszubilden, wo sich eine hohe Komplexität des Wissens mit einer hohen Relevanz dieser Wissensbestände für Einzelpersonen zu kombiniert. In anderen Fällen würde es eher zur Regulierungen über technische, marktliche oder wissenschaftliche Mechanismen kommen.

Die Professionsbildungen in der Religion, der Medizin und der Erziehung kann damit erklärt werden, dass die Qualitätsprobleme in der Beziehung zwischen Leistungserbringer und Klient durch eine Selbstkontrolle der Leistungserbringer in den Griff bekommen werden konnte. Die Selbstkontrolle der Priester in Bruderschaften hat sichergestellt, dass seelsorgerische Fehlgriffe markiert und durch das theologische Fachpersonal selbst sanktioniert werden. Die Regulierung des Zugangs zum Feld der Gesundheit hat sichergestellt, dass Kunstfehler durch die Professionals selbst benannt werden und Abweichungen von einem allgemein festgelegten Standard selbst festgelegt werden können. Die Regulierung des Zugangs zur Leistungsrolle im Erziehungswesen stellt sicher, dass beim Umgang mit Kindern professionelle Standards eingehalten werden.

	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)

Der personenbezogenen Beratung in Organisationen kann aus dieser Perspektive erst einmal eine gute Professionalisierungschance unterstellt werden. Sie scheint ähnlich wie therapeutische 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 des Gesundheitsmanagements rausnimmt. 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.

Im Vergleich zu den Bereichen der Medizin, der Therapie und der Seelsorge scheint sich bei der personenzentrierten Beratung die Situation jedoch anders zu stellen, weil der Klient in der Regel nicht in direkten Kontakt mit dem Anbieter tritt. Vielmehr kann eine Kanalisierung des Angebots über die Organisation, in dem der Klient tätig ist, vorgenommen und so das Scharlatanerieproblem auf der Nachfragerseite wenigstens tendenziell aufgefangen werden. Es wird sich erst in der Zukunft herausstellen, ob die Kanalisierungen auf der Nachfragerseite die Kanalisierung auf der Anbieterseite weitgehend ausgleichen wird, ob sich die Prozesse

der Kanalisierung von Anbieter- und Nachfragerseite verschmelzen oder ob durch eine Professionsbildung die Anbieter eine Autonomie gegenüber den Klienten ausbilden können.

#### **4. Zwischen Organisation und Profession: Organisationspezifische Aspekte der Professionsbildung**

In der frühen Phase der Professionssoziologie wurden Professionen als homogene soziale Gebilde betrachtet. Gerade in der für die Entstehung der Professionssoziologie so wichtigen strukturfunktionalistischen Theorierichtung wurden die Professionen als geschlossene soziale Gruppe mit einer weitgehend ähnlichen Identität betrachtet (vgl. Wilensky 1964). Die Ärzte, Juristen, die Geistlichen, die Militärs oder die Sozialarbeiter werden zwar von einander deutlich abgrenzt, die Binnendifferenzierung innerhalb der Professionen aber nicht ins Auge gefasst.

Diese Auffassung von Professionen als homogene Gebilde wurde besonders durch die aus der Richtung des symbolischen Interaktionismus kommenden Professionssoziologen Rue Bucher und Anselm Strauss in Frage gestellt. Ihre Auffassung ist, dass „die im Namen einer Profession ausgeübten Tätigkeiten“ äußerst unterschiedlich sein können. Innerhalb der verschiedenen Bereiche einer Profession könnten ganz unterschiedliche Vorstellungen „über die Art der Tätigkeit, die ausgeübt werden sollten, über die Organisationsform der Arbeit und über die Priorität der Aufgaben“ herrschen. So würde man, so das Beispiel von Bucher und Strauss, die typischen Tätigkeiten von Ärzten mit Patientenbetreuung, Diagnostik und Behandlung von Krankheiten assoziieren. Aber schon ein Blick auf die Pathologie, die Anästhesie oder des öffentlichen Gesundheitswesens würde zeigen, dass diese viele Tätigkeiten diesem Bild gar nicht entsprächen (vgl. Bucher/Strauss 1972: 186).

Bei den symbolischen Interaktionisten wird der Begriff der Profession nur noch als eine lose Verbindung einzelner Segmente verwendet. Diese Segmente würden, so Bucher und Strauss, verschiedene Ziele auf ganz unterschiedliche Weise verfolgen (Bucher/Strauss 1972: 183). Mit dieser auf Unterschiede ausgerichteten professionssoziologischen Vorgehensweise drohen die Gemeinsamkeiten tendenziell verloren zu gehen. Aber gerade für die in Professionsbildung begriffenen Tätigkeiten eignet sich dieses Prozessmodell der Professionsbildung meines Erachtens sehr gut.

Im Feld der personenzentrierten Beratung in Organisationen kann man beobachten, wie sich unterschiedliche Segmente ausbilden, diese ihre Grenzen versuchen zu bestimmen und ihre Beziehung zu anderen Segmenten zu definieren suchen. Mir kommt es im Folgenden besonders darauf an, drei Bereiche näher zu analysieren, an denen diese Segmentbildungen zu beobachten sind und herauszuarbeiten, wie sich daran Professionalisierungserwartungen knüpfen.

## **Die Orientierung an den Organisationen der sozialen Hilfe versus der Orientierung an Wirtschaftsorganisationen: das Parasitieren an unterschiedlichen Organisationstypen**

Wie gezeigt hat sich die Supervision vorrangig über Leistungsangebote für Organisationen der sozialen Hilfe etablieren können. Die Ausbildung der Supervision als Tätigkeitsfeld hängt dabei eng mit der Ausbildung der Sozialarbeit als „bescheidene Profession“ zusammen (vgl. Schütze 1992). Die personenbezogene Beratung, die sich in den letzten zwanzig Jahren unter dem Begriff des Coachings etabliert hat, bezieht sich vorrangig auf Organisationen im Wirtschaftsbereich. Unter Begriffen wie „Business Coaching“ oder „Executive Coaching“ führt diese Orientierung an Wirtschaftsorganisationen teilweise zu einer Abgrenzung gegenüber der personenzentrierten Beratung in anderen Organisationstypen. „Business Coaching“ oder „Executive Coaching“ wird dabei als eine eigene Herausforderung begriffen, an deren Standards sich die Beratung von Führungskräften in anderen Organisationstypen orientieren muss.<sup>28</sup> Auffällig ist, dass es im Bereich der Wirtschaft kein semiprofessionalisiertes Tätigkeitsfeld gibt, an den sich eine Professionsbildung orientieren könnte. Managementtätigkeiten haben sich, wie schon angeführt, jeder Form von Professionsbildung entzogen. Insofern fällt es den vorrangig in Wirtschaftsorganisationen tätigen personenzentrierten Beratern auch schwer, an dieser Tätigkeit zu parasitieren. Zwar wird immer wieder darauf verwiesen, dass frühere Managementtätigkeiten ein Plus bei der Betätigung als Coach sein kann, aber die Herkunft der Manager ist so heterogen und die Auffassung darüber, was „gute Manager“ auszeichnet so schwammig, dass sich ein Professionsbildungsprozess von Coaches hier schwer andocken lässt.<sup>29</sup>

Der Supervision und den Coaches ist es aber nur begrenzt gelungen in von Professionellen dominierte Organisationstypen wie Kirchen, Krankenhäusern oder Schulen Fuß zu fassen. Supervisoren konnten sich zwar teilweise als Beratungsexperten für die Zuarbeitungstätigkeiten wie die Diakonie oder die Krankenpflege etablieren, aber sich mit der Beratung der im professionellen Kern tätigen Pfarrern, Ärzten oder Lehrern mehr als schwer taten. Bei Coaches lassen sich Tendenzen beobachten sich über das Thema „Führung“ in diesen von Professionellen dominierten Organisationstypen zu verankern, an die organisationsspezifischen Fachthemen scheinen sie aber ähnlich schwer heranzukommen wie die Supervisoren. Die etablierten Professionen sichern ihre Selbstkontrolle, darauf weist

---

<sup>28</sup> Dies fällt zum Beispiel in der für Soziologen ungewohnten Wortkombination „Experten in Unternehmen/Organisationen“ – als ob Unternehmen eine außergewöhnliche Form von Organisationen sind, die speziell erwähnt werden müssen. Siehe auch die ungewöhnliche Aufzählung im sogenannten Coaching-Würfel. Dort wird die Zielgruppe unterteilt, in einen Profitbereich (hierarchisch unterteilt in Topmanager, mittlere Führungskräfte, Nachwuchsführungskräfte und Mitarbeiter) und einen Non-Profitbereich (der unterteilt wird in Spitzenpolitiker/Funktionäre, Führungskräfte, Mitarbeiter und Privatpersonen). So entsteht eine Anordnung, in der Mitarbeiter im Unternehmen über dem Spitzenpolitiker erscheint (vgl. Böning/Fritschle 2005: 54).

<sup>29</sup> Veronika Tacke (2005) weist am Beispiel der Schulen darauf hin, dass sich Professionswissen und Managementwissen wechselseitig ausschließen, sind doch professionelle Wissensbestände in der Wissenschaft verankert, während das Managementwissen zum Beispiel bei Beratungsorganisationen angesiedelt sind.

Ferdinand Buer hin, vorrangig über den „fachlichen Austausch unter Kollegen“ und lassen sich von „Außenseitern“ ungern beraten (Buer 2000: 74). Hier gibt es eine dritte Entwicklungslinie für personenzentrierte Berater, nämlich Pfarrer, Ärzte oder Lehrer, die sich als personenzentrierte Berater für Professionelle in ihrem jeweiligen Feld ausbilden lassen.

Die deutlich sich abzeichnende Entwicklung ist, dass sich diese ursprüngliche Konzentration der personenzentrierten Beratung auf einen Organisationstypen sich zunehmend auflöst. In der Supervision gibt es seit den frühen neunziger Jahren – teilweise unter heftigem Protest der auf Sozialarbeit ausgerichteten „Puristen“ unter den Supervisoren (vgl. Gaertner 1998) - eine Tendenz zur Öffnung für die Arbeit in Verwaltungen und Unternehmen (vgl. Schüning 1993; Weigand 1993; Buchinger 2002): Bei den unter Coaching in Unternehmen wirkenden personenzentrierten Beratern lässt sich ein Trend beobachten, den über Unternehmen gewonnenen Führungsanspruch in der Führungsberatung auf andere Organisationstypen auszuweiten. Ein Coach, der sich im Unternehmen bewährt hat, so der Tenor, müsste auch in der Lage sein, in anderen Organisationstypen wie Krankenhäusern, Verwaltungen oder sozialen Einrichtungen Führungskräfte zu beraten (vgl. Faust 1998). Hier findet scheinbar ein ähnlicher Diffusionsprozess wie in der Managementberatung statt, in der auch eine Erweiterung des Beratungsspektrums von McKinsey, Boston Consulting Group oder Roland Berger von Wirtschaftsorganisationen auf andere Organisationstypen längst zu beobachten ist.

Für eine soziologische Betrachtung ist es interessant, wie sich die Diffusionsprozesse auf Professionsbildungen auswirken werden. Eine Entwicklungsrichtung könnte sein, dass sich im Feld der personenzentrierten Beratung Prozesse einer „Professionsbildung über einen Organisationstypus“ – wie in der Supervision – weiter ausbilden werden und von solchen Professionsbildungsprozessen dann „Expansionen“ in andere Organisationsfelder betrieben werden. Solche Entwicklungen wären aufschlussreich weil die Betrachtung von „Unternehmen als Leitorganisation für alles Mögliche“ gebrochen werden würde durch bessere Professionalisierungsmöglichkeiten von den auf Semiprofessionelle ausgerichteten personenbezogenen Beratern. Eine andere Entwicklungsrichtung könnte sein, dass die Professionsbildungsbemühungen über eine allgemeine Kompetenz der personenzentrierten Beratung in Organisationen unabhängig vom Organisationstypus läuft. Hier ist es nicht ausgeschlossen, dass gerade aus dem Feld der Organisationspsychologie Strategien propagiert werden, die sich gegen eine zu frühe Einengung auf einen Organisationstypus sperren.

### ***Die Orientierung an den externen Grenzstellen versus der Orientierung an den interne Grenzstellen: die Struktur der Klientenschaft***

Man kann die personenzentrierte Beratung in Organisationen danach unterscheiden, für welche Stellen die personenbezogene Beratung erbracht wird. Mit Hilfe der Organisationssoziologie lassen sich dabei idealtypisch zwei für die personenzentrierte Beratung relevante, unterschiedliche Formen von Stellen benennen: Stellen, die vorrangig

nach innen wirken, ganz besonders Führungsstellen, und Stellen, die sich an den Kontaktfeldern der Organisation mit ihrer Umwelt befinden, so genannte Grenzstellen (vgl. dazu Luhmann 1964: 220ff; Luhmann 2000: 210ff). In der Rolle des Topmanagements fallen jetzt häufig die Führungsstellen und die Grenzstellen zusammen, ist doch eine Vorstandsvorsitzende oder ein Geschäftsführer in der Regel „oberster Vorgesetzter“ und „höchster Repräsentant nach außen“. Für die meisten anderen Stellen lässt sich jedoch eine Schwerpunktsetzung entweder in den einen oder den anderen Bereich verorten.

Interessant ist jetzt, dass aufgrund ihrer unterschiedlichen Traditionen Coaching und Supervision tendenziell eine Ausrichtung auf unterschiedliche Stellen gehabt haben. Aufgrund ihrer ursprünglichen Verankerung in den therapeutischen, sozialen und pädagogischen Handlungsfeldern interessierte sich die Supervision vorrangig für die Sozialarbeiter, die an den Grenzstellen mit den Klienten der Organisationen (psychisch Kranke, geistig und körperlich Behinderte, sozial Schwache, etc.) erbrachten. Das bedeutete, dass sich der personenzentrierten Beratungsprozess immer auch auf den „abwesenden Dritten“, also den Klienten des beratenen Therapeuten, Erziehers oder Sozialarbeiter bezog (vgl. Gaertner 2004: 86). Zwar gab es immer auch Überlegungen unter dem Begriff der „Führungssupervision“ die personenzentrierte Beratung auch auf eher intern wirkende Stelle auszudehnen, aber die Professionsstandards wurden ganz maßgeblich anhand Beratung des mit komplexen Aufgaben ausgestatteten Grenzstellenarbeiters entwickelt.

Coaching ist viel stärker als die Supervision auf nach innen wirkende Stellen ausgerichtet. Das in den Selbstbeschreibungen von Coaches immer wieder zu hörende Mantra „Wir beraten Führungskräfte“ mag ungenau sein, weil in Organisationen ja nicht nur von oben nach unten, sondern auch von unten nach oben und zur Seite hin geführt wird (vgl. Luhmann 1962; Luhmann 1969). Gemeint ist mit dem Begriff „Coaching von Führungskräften“, dass sich die Beratung vorrangig an Vorgesetzte in Organisationen ausrichtet. Bearbeitet werden dabei also vorrangig Probleme, die sich aufgrund von Zwischenstellungen innerhalb einer organisatorischen Hierarchie ergeben (vgl. zu dieser Ausrichtung von Coaching Huck 1989; Böning 2002).

Jetzt sind sowohl Tätigkeitsfelder an Grenzstellen, die ihre Leistungen nur unter Mitwirkung des Klienten erbringen können, als auch Betätigungen auf Vorgesetztenstellen durch ein Technologiedefizit gekennzeichnet, diese bieten sich also für Beratungsprozesse an. Sie sind jedoch organisatorisch unterschiedlich verortet. Für die Organisationen der sozialen Hilfe, aber auch für Organisationen im Gesundheits- und Erziehungswesen, ist die Arbeit am Klienten der zentrale Leistungserbringungsprozess. Im Selbstverständnis von Organisationen der Sozialen Arbeit ist also die Arbeit, die Sozialarbeiter, Erzieher oder Therapeuten an ihrem Klienten erbrachten von ähnlicher Zentralität wie der Fertigungs- und Montageprozess in einer Automobilwerkstatt oder die Abwicklung von Verwaltungsprozessen in einer großen Behörde – bloß, dass die Arbeit am Klienten mit Unsicherheiten und entsprechenden einem Risiken ausgestattet war. In der Sprache von James Thompson (1967): „People Processing“ steht im Mittelpunkt des technischen Kerns der Organisation und wird nicht lediglich durch die Gewährleistungseinheiten der Organisation erbracht. In den Unternehmen werden die

Leistungen in der Regel nicht *am*, sondern *für* einen Auftraggeber erbracht.<sup>30</sup> Das bedeutet, dass „People Processing“ gar nicht Zweck der Unternehmung ist, sondern, dass das Prozessieren von Personen - wie im Fall der personenbezogenen Beratung von Führungskräften – Mittel zum Zweck ist. Damit hat diese Tätigkeit sowohl einen geringeren Komplexitätsgrad als auch weniger problematische Folgewirkungen beim Scheitern der Leistungserbringung („nur das Unternehmen geht Pleite“).<sup>31</sup>

Wegen dieser Ausrichtung entwickelte die Supervision sich – gerade im Vergleich zum Coaching - relativ schnell zu einem Routineangebot für die Sozialarbeiter, Erzieher und Therapeuten. Ulrich Oevermann erklärt, dass der Druck einer Beratung der Berater sich „automatisch“ bei allen Berufen ergebe, die aus einer „professionalisierungsbedürftigen Praxis“ bestehen – und zwar unabhängig „davon, ob diese Berufsangehörigen ein akutes Problem in ihrer Praxis haben oder nicht“. Supervisionen erfolgen in den auf „People Processing“ ausgerichteten Organisationen nicht erst, wenn die „Außeralltäglichkeit einer akuten Behandlungskrise eingetreten ist“, sondern „regelmäßig und in sich routinehaft“ (vgl. Oevermann 2001: 16f).

Aus dieser Perspektive lässt sich jetzt der wenigstens zeitliche Professionsbildungsvorsprung der auf Organisationen in der sozialen Hilfe, im Gesundheitswesen und des Erziehungswesen konzentrierten personenbezogene Berater erklären. Weil in diesen Organisationen „People Processing“, also die Leistungserbringung an den Grenzstellen der Organisation, Kernprozesse waren, fand hier sehr früh – nur wenig zeitversetzt zur Ausbildung dieser Aufgabenfelder - eine Sensibilisierung für die Notwendigkeit von personenzentrierter Beratung der Leistungsrollenträger statt. Die personenzentrierte Beratung in Unternehmen und Verwaltungen und ebenso die dort angelegten Professionsbildungsprozess fanden dagegen deutlich später statt, weil es nicht um die Beratung von Grenzstellen, sondern „nur“ um die Beratung von Vorgesetztenstellen geht.

### ***Die Orientierung an der Person versus der Orientierung an der Organisation: Unterschiedliche Interventionstiefen***

In den verschiedenen Feldern der personenbezogenen Beratung in Organisationen lassen sich Tendenzen einer vertikalen Expansion beobachten. Unter vertikaler Expansion wird dabei die Ausweitung eines eng gefassten Auftrags des Beraters – ein Beratungsgespräch unter vier Augen - auf andere Aspekte der Wertschöpfungskette der Organisationsberatung wie Teamentwicklung, gruppendynamisches Training für Abteilungen oder

---

<sup>30</sup> Deswegen spricht man auch von einem Kunden und nicht von einem Klienten. Ausnahmen sind bei einigen beratungsintensiven Dienstleistungsunternehmen zu finden.

<sup>31</sup> Sehr interessant sind Handelsunternehmen, deren zentrale Leistungserbringung über Grenzstellen stattfinden (über die Verkäuferinnen und Verkäufer). Bei komplexen Verkaufsleistungen scheint sich in einigen dieser Unternehmen bereits vor der Coaching-Welle Supervision etabliert zu haben (vgl. Organisation N, Interview 14). Diese Korrelation zwischen Grenzstelle in Unternehmen und Supervision müsste aber noch näher untersucht werden.

Organisationsentwicklung verstanden. In der Supervision wurde diese Entwicklung bereits in den neunziger Jahren unter Titeln wie „Supervision – von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung“ (Belardi 1992), „Integrative Supervision“ (Petzold 1998) oder „Organisations-supervision“ (Wacker 2002) betrieben. Im Coaching vollzieht sich unter Begriffen wie „Integratives Coaching“ oder „Ganzheitliches Coaching“ verspätet eine ganz ähnliche Entwicklung.<sup>32</sup>

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

Je nach Geschichte und Identität kann man bei personenzentrierten Interventionen in Organisationen unterschiedliche Orientierungen feststellen. Die Wurzeln der Supervision besonders durch die psychotherapeutische und gruppensystemische Öffnung seit den fünfziger Jahren eher in der Personenentwicklung (Schreyögg 2004:103). Aber auch in der Supervision gibt es deutliche Tendenzen unter dem Begriff „Personalentwicklung“ den Interventionsrahmen deutlich zu erweitern. Weil Coaching als Tätigkeitsfeld in personalwirtschaftlichen Maßnahmen des Unternehmens verankert ist und die Aufträge meistens von Unternehmen kommen, die sich eine Effizienzsteigerung ihrer Führungskräfte erwarten, steht hier die Einbindung in die Personalentwicklung im Mittelpunkt (vgl. Böning 2002: 21ff). Weil viel stärker als in der Supervision die Herkunft von Coaches im Training stößt die vertikale Expansion hier auf viel größere Akzeptanz.

Inzwischen wird die Frage der Grenzen der personenzentrierten Beratung intensiv diskutiert. In der Supervision gibt es eine Debatte, ob die Ausweitung auf verschiedene Formen der Personal- und Organisationsentwicklung zu einer Profilierung der personenzentrierten Beratung beiträgt (vgl. prominent Belardi 1992) oder dieser „Expansionismus“ nicht eher zu einer Ausbildung eines „Unschärfeprofiles“ führt (vgl. Gaertner 2004: 81). Im Coaching gibt es Berufsverbände, die sich bewusst als Verband für „Coaches und Trainer“ positionieren

---

<sup>32</sup> Aus meiner Sicht ist es notwendig, die horizontale Expansion (personenzentrierte Beratung in Organisationen der verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereiche) von der vertikalen Expansion (Ausdehnung des Angebots der personenzentrierten Beratung auf andere Felder wie Organisationsentwicklung, Training oder Qualitätsmanagement) analytisch zu trennen. In der professionsinternen Diskussion werden gerade von den Skeptikern einer Expansion diese beiden Aspekte zu stark miteinander vermischt (Gaertner 1998, 86ff).

(vgl. Janert 2005) oder gar erwartet, dass Coaches nicht mehr als 50% ihrer Einnahmen über Coaching generieren (Schwertfeger 2004a: 42f). Andere Berufsverbände positionieren sich kritisch gegenüber dieser Verwässerung und klagen eine Konzentration auf personenzentrierte Beratung ein (vgl. Böning/Fritschle 2005: 157).<sup>33</sup>

In Bezug auf die Professionalisierungsfrage wird hier ein Spannungsfeld deutlich. Auf der einen Seite lassen sich durch Coaching oder auch Supervision lukrative Aufträge in der Teamentwicklung, dem Training und der Organisationsentwicklung generieren. Solche „Cross-Selling-Strategien“ werden von den Personalentwicklern immer wieder beobachtet (Organisation P, Interview 16). Auf der anderen Seite untergräbt die vertikale Expansion tendenziell die Ausbildung von Professionsstandards in der personenzentrierten Beratung. Dies hängt nicht nur damit zusammen, dass die personenzentrierten Berater in den Expansionsfeldern mit Anbietern ganz anderer Herkunft konkurrieren müssen. Wichtiger ist, dass der „personenzentrierte“ Ansatz verloren geht und damit weder Kunden noch staatlichen Institutionen die Notwendigkeit für eine Professionsbildung nahe zu bringen ist. In aller Kürze: Für Personenentwicklung kann eine Professionsbildungsbedürftig wohl überzeugend kommuniziert werden, für Personalentwicklung kaum.

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

## **5. Möglichkeiten einer organisationsbezogenen Untersuchung von Professionsbildungsprozessen**

Welche Spieler im Feld der personenzentrierten Beratung die Oberhand gewinnen werden, ist schwer abzusehen. Dies hängt damit zusammen, dass sich bei Professionsbildungsprozessen nicht unbedingt die „durchdachtesten Konzepte“, die „professionellsten Berufsverbände“ oder die „originellsten Professionalisierungsideen“ durchsetzen. Vielmehr lassen sich gerade in frühen Professionalisierungsprozessen einer „Tipping-Point-Effekte“ beobachten (Gladwell 2000).<sup>34</sup> Ab einem bestimmten Punkt verbreiten sich Professionalisierungsstrategien allein dadurch, dass andere diese Professionalisierungsstrategie auch einschlagen – ganz unabhängig von der Qualität und den Kosten des Angebots. Die Akkreditierung einer Ausbildung wird irgendwann alleine

---

<sup>33</sup> Bei dem ersten handelt es sich um den Deutschen Verband für Coaching & Training ([www.dvct.de](http://www.dvct.de)), bei dem zweiten um die Professional Coaching Association ([www.proc-association.de](http://www.proc-association.de)). Zu den Puristen sind der Deutsche Bundesverband Coaching ([www.dbvc.de](http://www.dbvc.de)) und die International Coaching Federation ([www.coachingfederation.de](http://www.coachingfederation.de)) zu zählen.

<sup>34</sup> Umgangssprachlich lässt sich dieses Prinzip nach dem Bibelzitat „Wer hat dem wird gegeben“ auch „Matthäus-Prinzip“ oder der „Der Teufel-schießt-auf-den-größten-Haufen-Prinzip“ bezeichnen.



deswegen gemacht, weil sich auch andere Ausbildungsgänge dort haben evaluieren lassen, und deswegen Marktteilnehmer zunehmend auf das Siegel achten. Mitglied eines Berufsverbandes wird man alleine deswegen, weil irgendwann eine kritische Masse von Personen sich entschieden hat, dort Mitglied zu sein.

Es zeichnet sich jedoch jetzt schon ab, dass auf das Feld der personenzentrierten Beratung von den Klienten und von der Öffentlichkeit ein zunehmender Professionsbildungsdruck ausgeübt wird. Dieser Druck ist deutlich stärker als der Druck auf die Funktionen des allgemeinen Management, des fachspezifischen Managements und der Organisationsberatung. Wie gezeigt hängt das mit der besonderen Aufgabenstruktur der personenzentrierten Beratung zusammen. Supervision und Coaching sind nicht nur - wie auch die Tätigkeiten im Management und in der Organisationsberatung - mit einem Technologiefizit belastet, sondern darüber hinaus bildet sich wegen der Personenbezogenheit der Tätigkeit ein übergeordnetes Interesse an einer - wenigstens teilweisen - professionellen Selbststeuerung der in diesem Feld Tätigen aus.

Die durch personenbezogene Berater in Organisationen praktizierte Tätigkeit unterscheidet sich, wie gezeigt, jedoch in einem zentralen Aspekt vom „people processing“ etablierter Professionen wie die der Mediziner und Psychotherapeuten, Theologen und Juristen. Als funktionales Äquivalent zur Professionsbildung steht in dem Fall von Supervision und Coaching die Möglichkeit zur Verfügung, dass die Scharlatanerieprobleme nicht vorrangig durch eine Selbststeuerung von Experten, sondern durch eine organisationsinterne Kontrolle über die Personalentwickler vorgenommen werden. Hier wäre es näher zu untersuchen, wie sich das Verhältnis zwischen den die Coaching-Pools organisierenden Personalentwicklern und den um Professionalisierung unter/oder Professionsbildung bemühten Anbietern von personenzentrierter Beratung entwickeln wird. Vertiefen sich die Prozesse der organisatorischen Kompensation des Scharlatanerieproblems auf Anbieterseite weiter? Welche Formen von Kooperation bilden sich zwischen den Personalentwicklern und den Anbietern bei der Etablierung von Standards aus?

Aus einer soziologischen Perspektive darf man das Phänomen der personenzentrierten Beratung in Organisationen sicherlich nicht überschätzen. Weder das Überleben der modernen Gesellschaft noch das Überleben einzelner Organisationen hängt maßgeblich davon ab, ob es gelingt personenzentrierte Beratung erfolgreich zu etablieren oder nicht. Aber man kann exemplarisch am Beispiel von Coaching und Supervision einiges über das Verhältnis von Profession und Organisation lernen. Die Professionsbildungsprozesse in Organisationen müssen, so der Vorschlag, stärker in Bezug an die Besonderheiten von Organisation betrachtet werden. Die Organisationssoziologie bietet Differenzierungsmerkmale an, die sich als Hintergrundfolie für eine Betrachtung von organisationsbezogenen Professionsbildungsprozessen eignen. Mit der Fokussierung auf die Stellen in der Organisation, an die sich Professionsbildungsprozesse anlagern, auf die Organisationstypen, an denen die Professionalisierer parasitieren, und an die Breite des organisatorischen Handlungsspektrums, die sich die Berufsgruppe selbst gibt, ließe sich vielleicht auch die in der Literatur zu findende, tendenziell holzschnittartige Gegenüberstellung von Profession und Organisation wenigstens teilweise überwinden.

## 6. 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 Brüsemeister (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 Organisierung 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. (1957/1958): Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 2, S. 281-306 und 444-480.
- Gouldner, Alvin W. (1980): Die Intelligenz als neue Klasse. Frankfurt a.M.; New York: Campus.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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): Unterwachtung. 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: Berret-Koehler-Publishers.
- Moore, Hyeoung; 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; Hokyu Hwang (Hg.):

- Drori, Gili S., John W. Meyer and Hokyu 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): Sturktureigenschaften supervisorischer Praxis. Exemplarische Sequenzanalyse des Sitzungsprotokolls der Supervision eines psychoanalytisch orientierten Therapie-Teams im Methodenmodell der objektiven Hermeneutik. in: Bardé, Benjamin; Dankwart Matke (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.
- Schüning, 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 pädagogischen 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.
- Tomaschek, 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.
- Wacker, Gerold (2002): Transformation von Organisationen durch lernorientierte Organisations supervision als prozessbegleitende Beratungsform. Münster: Lit.
- Wächter, Hartmut (1987): Professionalisierung im Personalbereich. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 47, S. 141-150.
- 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 Sprondel (1972): Berufssoziologie. Köln: Kiepenheuer & Witsch, S. 198-215.