Reflexive Prozeßberatung – Professionalisierung ohne Profession

Dr. Beate Fietze

Der Beitrag stützt sich unter anderem auf Forschungsergebnisse des Projektes „Zur sozialen Konstruktion neuer professioneller Zuständigkeiten. Eine professionssoziologische Untersuchung des Zuständigkeitsanspruch des Coaches“ an der Humboldt-Universität zu Berlin und profitiert von der langjährigen Begleitung des Roundtable Coaching e.V.

Ein zentrales Merkmal des klassischen Konzepts des modernen Professionalismus ist die eindeutige Festlegung eines Zuständigkeitsmonopols. Das Zuständigkeitsmonopol regelt, wer welche Beratungstätigkeiten ausüben darf und wird durch die Vergabe rechtlich geschützter Titel verbrieft. Die Professionsbildung geht mit einer korporatistischen Selbstverwaltung einher, in der Berufsverbände die Autonomie der Fachausübung sichern und Qualitätsstandards gewährleisten. Im Unterschied zu klassischen Professionen wie Medizin oder Rechtswissenschaften fehlt der reflexiven Beratung ein solches Zuständigkeitsmonopol.

Das neue Beratungsparadigma der reflexiven Prozessberatung betrachtet den Klienten als Experten seiner eigenen Situation. Im Gegensatz zur Expertenberatung versteht sich die reflexive Beratung als Prozessberatung und als „Hilfe zur Selbsthilfe“, die die Selbstbeobachtung und Selbstreflexion der Klienten begleitet. Diese Form der Reflexion „zweiter Ordnung“ ist format- und disziplinenübergreifend.

Obwohl sich viele Vertreter der unterschiedlichen Beratungsformate in Berufsverbänden organisiert haben und ihre Professionalisierungsbemühungen unverkennbar sind – etwa durch den Zuwachs an Fachwissen, wissenschaftlich fundierten Diskursen sowie Prüf- und Zulassungsverfahren – bleibt die Frage eines definierten Zuständigkeitsmonopols ungelöst.

Das Fehlen eines Zuständigkeitsmonopols spiegelt eine undeutliche Abgrenzung zwischen den verschiedenen Beratungsformen wie Coaching, Mentoring, Supervision, Mediation, Moderation, Organisationsentwicklung und Facilitation. Diese Grenzen werden oftmals ignoriert oder je nach Marktopportunitäten flexibel und

teils willkürlich definiert. Dies wirft die Frage auf, ob eine stärkere Strukturierung notwendig ist oder ob die bestehende Vielfalt und ihre schwachen Abgrenzungen beibehalten werden sollte.

Vor allem für Einzelanbieter und Freelancer unter den Coaches, Supervisoren oder Organisationsentwicklern ist der Schutz einer Profession relevant. Ein geschützter Titel wäre für ihre Etablierung auf dem Markt vorteilhaft, während starke Marktteilnehmer eine Professionsbildung als Einengung ablehnen oder unterlaufen. Große Beratungsfirmen und auch dominante Berufsverbände ziehen demgegenüber die Markenbildung als Absicherung ihres Marktzugangs vor und vernachlässigen die Professionsbildung.

Ein schwacher Professionalisierungsgrad hat weitreichende Folgen. Die Unabhängigkeit der Professionellen wird sowohl gegenüber Klient:innen als auch gegenüber Organisationen untergraben. Während auf der einen Seite die Klient:innenautonomie durch die Marktlogik beeinflusst wird, gerät auf der anderen Seite die Organisationsautonomie durch hierarchische Strukturen unter Druck.

Die Individualisierung der Qualifizierungswege und der beruflichen Praxis orientiert sich vor allem an personengebundenen Netzwerken, was die professionsspezifische Entwicklung von Expertise und Kompetenzen begrenzt, da keine einheitlichen Qualifikations- und Qualitätsstandards existieren.

Die reflexive Prozessberatung bleibt somit ein dynamisches Feld, das sich zwischen Professionalisierungstendenzen und der Freiheit individueller Beratungskonzepte bewegt. Die Herausforderung besteht darin, eine Balance zwischen struktureller Rahmung und der notwendigen Flexibilität zu finden, um den unterschiedlichen Anforderungen der Praxis gerecht zu werden.

Diskussionsrunde:

Die Teilnehmenden betrachteten die Professionsbildung als hochrelevant, insbesondere vor dem Hintergrund der steigenden Zahl unterschiedlicher Beratungsformen, die bisher vor allem durch etablierte Netzwerke legitimiert werden. Diese Vielfalt führt bei Klientinnen häufig zu Unsicherheiten hinsichtlich der tatsächlichen Tätigkeitsfelder der Berater:innen. Eine stärkere Differenzierung der Professionen mit gemeinsamen Leitfragen wurde als sinnvoll erachtet, jedoch fehlt derzeit der notwendige Antrieb, um eine solche Entwicklung aktiv voranzutreiben. Stattdessen generiert die Nachfrage weitere Differenzierungen auf der Anbieterseite – auf Kosten der Orientierung für die Klienten.

Einige interpretierten den geringen Organisationsgrad der Beratungsformate als Freiraum für kreative Gestaltungsmöglichkeiten, andere betonten jedoch, dass Verbandsstrukturen ebenfalls Freiräume eröffnen können.

Ein weiterer Diskussionspunkt war der aktuelle Boom der Beratungsbranche in Deutschland, der mit einer protestantisch geprägten Kultur und einer hohen Individualisierung in Verbindung gebracht wurde.

Literatur:

Bohn, B & Kühl, S. (2010). Beratung, Organisation und Profession. Die gescheiterte Professionalisierung der Organisationsentwicklung, systemischen Beratung und Managementberatung. In Kühl, S. & Moldaschl, M. (Hrsg.) Organisation und Intervention. Ansätze für eine sozialwissenschaftliche Fundierung von Organisationsberatung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S.63 - 84.

Fietze, B. (2015). Coaching auf dem Weg zur Profession? Eine professionssoziologische Einordnung. Die Professionalisierung von Coaching: Ein Lesebuch für den Coach, 3-21.

Fietze, B., & Salamon, L. (2021). Zwischen Markt und Staat. Das gesellschaftliche Engagement der Coachingverbände für die Professionalisierung des Coachings. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 28(2), 195-210.

Dr. Beate Fietze

Dr. Beate Fietze, Diplom-Soziologin und Diplom-Psychologin, arbeitet als Coach, Organisationsberaterin und Mediatorin bei artop. Sie hat an verschiedenen Universitäten unterrichtet und geforscht, darunter als Vertretungsprofessorin an der Goethe-Universität Frankfurt am Main, und ist Mitherausgeberin der Zeitschrift Organisationsberatung, Supervision, Coaching.