

# Von den Beratungsformaten zur neuen Profession – Eine Standortbestimmung und Vorschläge zur Professionalisierung

Kornelia Rappe-Giesecke

## *Zusammenfassung*

In welchem Verhältnis stehen die Beratungsformate zueinander, wie werden sie derzeit unterschieden? Welche Praxissysteme mit welchen Werten, die die Logik ihres Handelns, also auch die Unterscheidung von Beratungsformen bestimmen, treffen aufeinander und interagieren? Aus dieser Analyse und auf der Basis der Professionssoziologie und der Triadischen Theorie der Praxis werden zwei Vorschläge zu Professionsentwicklung gemacht: Zur Klassifikation von Beratungsformen und ihren Varianten und zur Charakterisierung der Beratungsprofession.

From the consultation formats to the new profession - a position assessment and suggestions for professionalization

## *Abstract*

How do the counselling formats relate to each other, how are they currently distinguished? Which practice systems meet and interact with which values that determine the logic of their actions, so the distinction between forms? From this analysis and on the basis of the triadic theory of practice and the sociology of professions, two proposals are made on the development of the profession: the classification of forms of counseling and their variants and the characterization of the consulting profession.

## **1. Einleitung \***

In diesem Artikel geht es um die Frage nach dem Stand der Professionalisierung berufs- und personenbezogener Beratung. Wie haben sich die Beratungsformen entwickelt, in welchem Verhältnis stehen sie? Verstehen sie sich als Profession?

Die Daten, auf die sich dieser Artikel stützt, sind aus der Verarbeitung von Informationen in unterschiedlichen Praxissystemen entstanden: erstens in Forschung und transdisziplinärer Beratungswissenschaft, zweitens in der Beratungspraxis in allen Formaten, drittens in der Lehrtätigkeit in Aus- und Weiterbildungen in Supervision, Organisationsberatung, Coaching und Karriereberatung, viertens in verschiedenen Funktionen in der Deutschen Gesellschaft für Supervision und fünftens in der Redaktion einer Fachzeitschrift.

Meine *Position zur Professionalisierung*, die auf der Basis all dieser Daten und mehr als vierzig Jahren Teilhabe an der Entwicklung dieser Form von Beratung entstanden ist:

Es sollte eine *Profession für berufs- und personenbezogene Beratung* entstehen, die die für Professionen typische Sonderstellung in den Berufen einnimmt, also ein staatlich garantiertes Marktmonopol für einen Zuständigkeitsbereich besitzt, der gesellschaftlich relevant ist, und damit eine Autonomie erwirbt, die eine alleinige Orientierung am Markt ausschließt zugunsten einer Orientierung am Gemeinwohl. Diese Entscheidung würde überdies manche Probleme der Praxis lösen, wie zu zeigen ist.

Diese Grundannahme kann man teilen oder nicht, in jedem Fall sollte sie benannt werden.

In welchem *Kräftefeld* findet die Herausbildung des Zuständigkeitsbereichs und der Benennung der Profession statt? Welche *Praxissysteme* und *welche professionellen Praxen* mit unterschiedlichen Werten, die die Logik ihres Handelns bestimmen, treffen aufeinander und interagieren? Welche Beratungsformen sind bisher ausgebildet worden und können unterschieden werden? Kann ein *Format* zur Profession erklärt werden?

Noch eine Erläuterung zu den beiden Bezeichnungen „*Beratungsform*“ und „*Beratungsformat*“. In der Professional Community wie auch in diesem Artikel werden die beiden Worte synonym gebraucht, um Typen der Beratung zu bezeichnen. Es sind keine Begriffe im wissenschaftlichen Sinn, sondern alltagsweltliche Bezeichnungen, denn es gibt keine präzise Definition von Format. Unbeantwortet ist die Frage, nach welchen Kriterien die Beratungsformen formatiert werden. Man kann von Formaten reden, wenn man die Parameter benennen kann, nach denen diese Formen ‚ausgemessen‘ werden, ein Beispiel für Formate ist die DIN Norm für Produkte. Neben der Entwicklung einer Typologie ist die Klärung dieser Begriffe eine für die Profession anstehende Aufgabe.

## 2. Zur Unterscheidung von Beratungstypen in professioneller Praxis und Praxissystemen

Beim derzeitigen Stand der Beratungstheorie –und praxis hat sich keine Typologie von Beratungsformaten durchsetzen können. Warum nicht? Verschiedene Typen von Praxissystemen wie z.B. Berufspolitik, Wissenschaft und Freiberufliche Beratungspraxis haben unterschiedliche Werte, die ihr Handeln leiten. Aus diesem Grund entstehen verschiedene Typologien und daraus dann Klassifikationen, die Hierarchien abbilden.

Ist Supervision heute eine Variante des Coachings wie auch Karriereberatung? Supervision war in den Fünfigern eine Variante der Praxisanleitung, Teamentwicklung eine Variante der Gruppendynamik in den siebziger Jahren. Coaching war zunächst eine Variante der Organisationsberatung, nämlich die Beratung von Managern und Führungskräften zur Frage, wie sie den laufenden Veränderungsprozess steuern und was das für ihre Rolle bedeutet, Leitungssupervision eine Variante der Supervision im sozialen Bereich und nicht Coaching, das es noch nicht gab. Balintgruppenarbeit wurde von den Supervisoren als Variante der Gruppensupervision und von der Profession der Mediziner als eine Spezialisierung im Fachgebiet Psychosomatik betrachtet.

In der Pionierphase, der Phase der Herausbildung eines neuen Typs von Beratung, kommen sowohl die Typologiebildung als auch die Klassifikationen in Bewegung, die Beziehungen müssen geklärt werden. Das ergreift alle Praxissysteme wie die einzelne Beratung, die Berufspolitik, die Professionsentwicklung im fachlichen Sinne und auch die Beratungswissenschaft.

Womit haben wir es zu tun? Wie jede Profession und wissenschaftliche Disziplin muss sich auch die neue Beratungsprofession auf eine Typologie von Elementen - in diesem Fall Beratungstypen - einigen und sie in Beziehung setzen.

In unserer Triadischen Theorie der Praxis *sind Typologien Lehren der Typenbildung* und in diesem Sinne kann man sie von *Klassifikationsschemata* unterscheiden, die die Beziehungen zwischen Typen

klären wollen. In Klassifikationen sind grundsätzlich Über- und Unterordnung sowie Nebenordnung zu unterscheiden. In der Regel stellen Klassifikationen Rangordnungen zwischen den Typen her, z.B. zwischen Beratungsformen.

Typenbildung ist Komplexitätsreduktion. Welches aus der Vielzahl von Merkmalen wir auswählen und zum Ausgangspunkt einer Typologie machen, hängt von *Wertentscheidungen* ab. Die Diskussion um die Typenbildung und Klassifikation krankt m.E. daran, dass die Beteiligten die Kriterien für ihre Entscheidung nicht benennen oder benennen können und in Diskussionen oder Veröffentlichungen gar wechseln ohne dies zu bemerken und zumeist ihre Bewertungsmaßstäbe, hinter denen Werte stehen, nicht offen legen oder legen können. Andere Praxissysteme haben andere Werte und so setzt sich keine Typologie durch.

Die Analyse der Formen von Praxis, in denen Typenbildung stattfindet, nutzt Modelle der von Michael Giesecke und mir entwickelten „*Triadischen Theorie der Praxis*“ und des „*Neuen Triadischen Denkens*©“, um die folgende Fragestellung zu bearbeiten. Wir unterscheiden drei Klassen der Praxis, *individuelle menschliche, sozial kommunikative und kulturelle ökologische Praxis*. In diesem Kontext sind die beiden ersten Klassen relevant, die individuelle Praxis der Professionals und die soziale Praxis in Praxisystemen, die eine spezifische Architektur, Dynamik und Gestaltung der Grenzziehung zu Umwelten aufweisen. Praxissysteme entstehen aus erfolgreicher individueller Praxis, sie werden in einer Vorphase konstituiert, nach gelungener Systembildung folgt die Phase der Funktionserfüllung, die dritte Phase ist die der Auflösung des Praxissystems (vgl. dazu Rappe-Giesecke 2022 sowie Giesecke 2021 und 2022). Die Experte-Laie-Kommunikation wie auch Werbung und Marketing prämiieren die Klasse der individuellen Praxis, die drei folgenden prämiieren die zweite Klasse der Praxis, die in Praxisystemen stattfindet.

*Die Fragestellung der Untersuchung:*

- In welcher professionellen Praxis und in welchen Praxissystemen findet Typenbildung statt?
- Welche Funktion erfüllen Unterscheidungen von Beratungsformen in welchem Praxissystem?
- Was ist dessen Logik? Welcher Wert steuert die Auswahl von Kriterien oder Merkmalen der Typenbildung?
- Welche Schlüsse lassen sich daraus für die weitere Entwicklung einer Profession und der Beratungsformen ziehen?

## **2.1. Experte - Laie - Kommunikation**

*Professionelle Praxis: Kommunikation mit Kunden in der Vorphase der Beratung*

*Hier geht es um konkrete Beratungsanfragen, um Erstkontakte und Sondierungsgespräche zur Abklärung der Indikation von Beratung mit Auftraggeber und Klienten, also um individuelle Exemplare professioneller Praxis, nicht um Modelle davon.* Die Notwendigkeit einer Unterscheidung der Beratungstypen zeigt sich hier deutlicher als im laufenden Beratungsprozess, wenn das Setting festgelegt und der Kontrakt geschlossen ist, das Beratungssystem also etabliert ist, d.h. seine Funktion und die Beteiligten bestimmt sind. Den neuesten Stand der Erkenntnisse über die Besonderheiten der Vorphase und deren Unterscheide zur Haupt- und Abschlussphase habe ich im Artikel „Die Vorphase von Beratung als professionelle und soziale Praxis“ beschrieben (Rappe-Giesecke 2022).

Kornelia Rappe-Giesecke: Von den Beratungsformaten zur Profession – Letzte Fassung (4/2022) des in Heft 28/2021 der ZS Organisationsberatung Supervision Coaching zuerst erschienenen Artikels

Wir haben es in dieser Vorphase in besonderer Weise mit dem Problem der Differenz zwischen „Laienwahrnehmung und Expertenwahrnehmung“ zu tun, die nach Auffassung der Professionssoziologie unauflösbar ist. Tilmann Allert schreibt in seinem Beitrag über die Professionsentwicklung der Supervision, dass die Übersetzung der Partikularität des Einzelfalls in das Universalische des Deutungs- und Wissenskanons einer Profession immer problematisch ist. Professionals sollten sich als „fallsensibel und verlässlich“ und außerdem als „wissenssensibel und gelehrt“ erweisen, um die Kommunikation und Interaktion mit den Beratung Suchenden zu erleichtern (vgl. Allert 1998, S. 20 ff.).

Dass diese Einschätzung immer noch gilt, zeigt das Zitat aus dem Artikel über Professionalisierung im Handbuch Coaching von 2018:

“ Die Professionellen fungieren als Sachwalter ausdifferenzierter Sonderwissensbestände (...) und deren fachkundiger Anwendung in dem von ihnen reklamierten Zuständigkeitsbereich. Dabei ist eine Wissenschaftsorientierung des beruflichen Handelns konstitutiv, d.h. die Professionellen leisten eine Art „Übersetzungsarbeit“, indem allgemeines Wissen, das in einer akademischen Ausbildung angeeignet worden ist, in die Problemlösung des jeweiligen Einzelfalls eingebunden werden kann.“ (Schmidt-Lellek und Fietze 2018, S. 460)

Die Beziehungen, die hierbei konstatiert werden, sind asymmetrisch, es sind die zwischen Experten und Laien. Diese Asymmetrie ist nur durch Vertrauen und wechselseitigen Respekt zu bewältigen. Neben diesen asymmetrischen bestehen parallel symmetrische Beziehungen, einmal zwischen Geschäftspartnern, die einen Vertrag aushandeln, zweitens zwischen Praktikern unterschiedlicher Praxissysteme (Potentielle Klienten mit ihrer Praxis und Berater mit ihrer Beratungspraxis) und drittens zwischen Persönlichkeiten, die ein Arbeitsbündnis schließen wollen bzw. können oder eben nicht (vgl. Rappe-Giesecke 2008, S. 77-91).

Wie zeigt sich das in Bezug auf die *Unterscheidung von Beratungstypen*? Potentielle Klienten kommen häufig mit einer selbst gestellten Diagnose ihres Problems und einer Entscheidung für eine bestimmte Beratungsform, in der das Problem zu lösen wäre, zu einem Berater, der Supervision oder Coaching oder Organisationsberatung anbietet. Diagnose und Indikationsstellung sind aber die Aufgabe von Experten, nicht von Laien. Der Berater wird als Supervisor angesprochen, kann aber zu diesem Zeitpunkt nicht wissen, ob Supervision das geeignete Format ist. Er müsste die Indikation für andere Formate kennen, Beratung über Beratung machen und auch klären, ob es um Beratung oder andere Klassen wie Training, Psychotherapie etc. geht.

Der Berater handhabt die Unterscheidung, indem er zwischen der professionellen Unterscheidung von Typen und der Verhandlung mit Kunden, die die Typen laienhaft anwenden, oszilliert, z.B. indem er „übersetzt“.

Das Problem, solange sich die Profession nicht etabliert hat, besteht darin, welche Typen sind dies, die dem Deutungs- und Wissenskanon der Profession entstammen?

In der Vorphase und bevor ein Kontrakt geschlossen ist, *existiert noch kein Praxissystem mit sozial verbindlichen Standards und Abläufen*, die die Rollen der Mitglieder des Systems und gemeinsame Erwartungen über die Abläufe der Interaktion und Kommunikation fixieren und die Grenzen des Systems sind auch noch nicht definiert. Es handelt sich hier um individuelle Praxis des Professionals, um Interaktionspraxis. Deshalb liegt beim Berater eine hohe Verantwortung dafür, sein professionelles Handeln so auszurichten, dass die Interaktionspartner Raum und Gehör erhalten, respektiert

Kornelia Rappe-Giesecke: Von den Beratungsformaten zur Profession – Letzte Fassung (4/2022)  
des in Heft 28/2021 der ZS Organisationsberatung Supervision Coaching zuerst erschienenen Artikels

werden und sich nicht als Einzelfall des Typus X erleben müssen. Allert beschreibt diese anspruchsvolle Situation des Professionals so:

„ Professionelle bedienen in der Dualität zweier Verpflichtungen nie ausschließlich den Klienten, sondern immer auch ihre Disziplinen, ja sie können die einen nicht angemessen bedienen, wenn sie auf die anderen verzichten oder deren Erwartungen ignorieren. Hilfreich zur Bewältigung dieser beruflichen Alltagssituation, in der die Laienwahrnehmung in die Struktur der Expertenwahrnehmung übersetzt wird, ist ein Habitus, der mögliche Devianzen in der Handhabung des Spannungsverhältnisses kontrolliert. Er liefert die Gewähr dafür, dass die Aktivität »in der Sprache des Falls erfolgt«, ohne sich in dessen suggestiver Partikularität zu verlieren oder von dessen dramatisierter Entscheidungsnot perspektivisch einschränken lassen, und in der Sprache der Disziplin erfolgt, ohne sich in der Orthodoxie oder Esoterik zu verfangen. Während der üblicherweise langen Ausbildungszeit wird der professionstypische Habitus angeeignet, und zwar nicht ausdrücklich, sondern gleichsam nebenbei, durch die Konzentration auf die kognitiven Orientierungen einerseits und die in ständiger Konfrontation mit neuen Fällen andererseits.“ (Allert 1998, S. 20)

### **Leitende Werte**

Der Wert, der die Professionellen leitet: Sie sollen die Dualität zweier Verpflichtungen bedienen, nämlich die Standards der Profession einhalten und gleichzeitig hilfreich und verantwortungsvoll mit dem Anliegen des Klienten umzugehen.

### **Kriterium für die Handhabung der Unterscheidung von Beratungstypen**

Was dient der Schaffung von Rahmenbedingung für die Konstruktion eines dem Einzelfall angemessenen und erfolgsversprechenden und zugleich den Standards der Profession entsprechenden Praxissystems?

### **Kommentar und Ausblick**

Wenn es eine Profession gäbe und man sich als ihr Angehöriger verstünde, ginge man als solcher in den Erstkontakt und in die Sondierung, nicht als Supervisor, Coach, Karriere- oder Organisationsberater.

Das würde folgendes Problem lösen: Typisiert man sich als Supervisor, Coach oder Organisationsberater, so legt man sich von vornherein darauf fest, welcher Typ von Beratung funktional für das Anliegen des Klienten ist, überspringt entweder die Diagnose und die Indikationsstellung, die dem vorausgehen müsste, oder übernimmt diejenige des oder der potentiellen Klienten, bedient also die Verpflichtung dem Klienten gegenüber auf Kosten der Verpflichtung gegenüber der Profession.

Man sollte in dieser Phase als *Professional*, als *Fachexperte für berufsbezogene Beratung* auftreten, der diese Profession in seiner *Funktion als Freiberufler, Unternehmer oder als in Organisationen angestellter Berater* ausübt.

Und man tritt drittes *als Person* auf, die in der Lage ist, sich selbst als Wahrnehmungsinstrument zu nutzen und vertrauensvolle Beziehungen zu schaffen, die die Grundlage des Arbeitsbündnisses sind, und die den eigenen Anteil an der Interaktionsdynamik analysieren und die eigenen Wünsche und Gegenübertragungen reflektiert (Zur Triade: Profession, Funktion und Person vgl. Rappe-Giesecke 2008, S. 36).

Die Selbsttypisierung und die Aufgaben in der Vorphase unterscheiden sich also fundamental von denjenigen, die sich in der Hauptphase, der der Durchführung der Beratung stellen. *Die Aufgaben des*

*Beraters sind noch nicht formatspezifisch!* Erst die Aufgaben in der Hauptphase und die Programme zu deren Lösung wie Fallarbeit, Rollenklärung, Organisationsanalyse, Wertklärung etc., die in den Hauptphasen der verschiedenen Typen von Beratung wie Coaching oder Supervision, Karriereberatung, Organisationsberatung, angewendet werden, unterscheiden sich.

Wir verstehen diese Phase als professionelle Praxis des Beraters, nicht aber als Praxissystem. Sie ist durch ein hohes Maß an Unsicherheit, Überkomplexität und Fragilität gekennzeichnet: Beteiligte und ihre Beziehung, Themen, Zweck einer Beratung, Indikation für ein Format, Strukturen, Zeitbedarf und Grenzen der künftigen Beratung können noch nicht klar sein.

Auch der potentielle Auftraggeber und der potentielle Klient treten noch als Personen oder Funktionsträger einer Organisation oder als Selbständige auf, also als Elemente anderer parallel existierender Praxissysteme. *Bevor der Kontrakt nicht geschlossen ist, hat noch niemand eine neue Rolle* und ist noch kein Element eines neu zu schaffenden Praxissystems. Erst wenn der Auftrag geklärt, die Funktion der Beratung klar ist, entscheidet sich der Berater für eine Selbsttypisierung und für einen Typus von oder eine Variante desselben, die zu seiner Profession gehören und deklariert damit seine Zu- oder Nichtzuständigkeit. Dies prägt die Phase der Durchführung der Beratung und wird in der Abschlussphase, der Auflösung des Beratungssystems, wieder aufgehoben.

Es ist aus diesem Grund m.E. die anspruchsvollste Phase eines Beratungsprozesses, und der Ausgang ist prinzipiell offen, d.h. sie muss scheitern können.

## **2.2. Werbung und Verkauf von Beratungsdienstleistungen**

### *Professionelle Praxis: Marketing und Verkauf von Beratungsdienstleistungen*

Vom Standpunkt eines Freiberuflers oder eines nebenberuflich arbeitenden Beraters hat die Unterscheidung von Beratungsformen und Typenbildung noch eine weitere Funktion. Als Anbieter von Beratungsdienstleistungen im Wettbewerb mit anderen Anbietern, die die gleiche oder andere Leistungen verkaufen wollen, muss man das Ziel haben, sich strategisch gut zu positionieren. Das kann durch die Strategie erreicht werden, dass man die *Besonderheit oder gar Einmaligkeit* (die ‚unique selling proposition‘) *des eigenen Angebots* herausstellt, was am besten gelingt, wenn man Namen für die Beratungsleistungen wählt, die nicht gängig sind, der Logik des Marktes folgend, die heißt: Je mehr Differenzierung und Individualisierung, umso besser. Zu beachten ist auch, was der Kunde gerade bereit ist zu kaufen, damit ist die Ausrichtung an den Moden des Beratungsgeschäfts unausweichlich.

Ein Beispiel hierfür ist die Leitungssupervision, also die Beratung von Führungskräften im sozialen Bereich durch Supervisoren, die durch Coaching substituiert wurde, als der Coachingboom Anfang der 1990er Jahre einsetzte. Es kann sich dabei um eine einfache Umetikettierung handeln oder im günstigeren Fall um ein wirklich neues Angebot, für das man sich fortgebildet hat, wofür man ein Konzept entwickelt hat, bevor man es ins Portfolio aufgenommen hat. Meist stellt sich nach einer Weile der Anwendungen dann doch heraus, dass es Schnittmengen mit den alten Beratungsangeboten gibt, dass Anfragen, die man in der alten Beratungsform abgedeckt hatte, nicht abgedeckt und bedacht sind und dass man das Portfolio dann doch wieder erweitern muss.

Eine *zweite strategische Position* ist, sich an eingeführten und bewährten Beratungstypen und ihren Benennungen zu orientieren, die der Kunde kennt, die haushaltstechnisch abrechenbar sind und den Vorgaben einer Organisation, sofern sie ein Konzept für den Einsatz von Beratung hat, entsprechen.

Die Unterscheidung der Beratungsformen richtet sich vom Standpunkt eines einzelnen Beraters und unter marketingtechnischer Perspektive danach, welcher Typus von Beratung unter welcher Benennung zu verkaufen ist, und zweitens danach, ob sie zu seinem Profil passt, glaubwürdig ist und einen für den Kunden erkennbaren Vorteil bietet.

Verstehen sich Berater als Unternehmer, dann sollte die Unterscheidung der Beratungsformen zum Portfolio seines Unternehmens und seiner Unternehmerpersönlichkeit passen.

### **Leitende Werte**

Umsatz und Gewinn, das Unternehmen auf dem Markt positionieren, seinen Erhalt sicherstellen

#### *Kriterien für die Handhabung der Unterscheidung von Beratungstypen*

Prämierung der Ökonomie:

- Welcher Typ oder welche Benennung eines Typs von Beratung versprechen welchen Umsatz, die Erreichung eines Verkaufsziels?

Prämierung der Unternehmensentwicklung:

- Welcher Typ von Beratung hilft, auf den Markt zu kommen bzw. zu bleiben,
- eine Marke oder eine USP zu schaffen bzw. zu erhalten, einen Ruf zu erwerben oder zu sichern?
- Was dient der Entwicklung oder dem Erhalt des Produkt-Portfolios?

### **Kommentar und Ausblick**

Die fachlichen Standards einer Profession - was unter welchem Typus von Beratung zu verstehen ist - und die Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung zur Unterscheidung und Klassifikation erweisen sich für die zweite Strategie, sich an eingeführten Beratungstypen und ihren Benennungen zu orientieren als hilfreich und unterstützend.

Man kann sich darauf berufen, bewährte Beratungsformen anzubieten, eine an Qualität, Solidität und Bewahren orientierte Strategie. Für die gegenteilige des neu Erschaffens, Erfindens und Individualisierens von Angeboten erweisen sich diese Vorgaben als hinderlich und einschränkend.

Die Möglichkeit zur Individualisierung von Beratungsformen ist vermutlich auf der Ebene der Varianten der Formate zu verorten, nicht auf der der Formate.

Es ist anzunehmen, dass Entscheidungen für eine der beiden Marketingstrategien und für einzelne Maßnahmen Folgen für andere Praxisysteme, denen Berater angehören, haben. Die Logik des Marketings ist nicht die eines Berufs- oder Fachverbands oder einer Profession, außer wenn diese ihre Funktionen darauf reduziert haben, Marketing für Beratungsformen zu machen. Die Gestaltung der Experte-Laie- Kommunikation in der Vorphase wird wahrscheinlich durch die Prämierung des Verkaufs eines neuen Angebots, das man auf den Markt bringen will, auf Kosten der im ersten Abschnitt beschriebenen professionellen Standards gehen. *Das Austarieren der Logiken mehrerer Praxisysteme ist ein permanentes Problem*, dem sich Berater stellen müssen, wenn sie Marketing betreiben.

### 2.3. Berufspolitische Interessenvertretung

*Praxissysteme: Berufsverbände, Formen der Verbandspolitik nach Außen, Kooperationen oder Assoziationen von Verbänden*

Wenn eine berufsständische Vereinigung oder ein Verband Typologien von Beratungsformen bildet, ist die Funktion der Unterscheidung eine andere als in den beiden vorangegangenen Praxissystemen. In der derzeitigen Situation, in der es keine allgemein anerkannte Profession gibt, unterscheiden sich die Verbände durch Beratungstypen, in der Sprache der Professionals Formate, für die sie Zuständigkeit beanspruchen. Es muss ihnen darum gehen, die Bedeutung des vom Verband repräsentierten Beratungsformats herauszustellen, ihren Einflussbereich und Zuständigkeitsbereich zu sichern oder zu erweitern. Das geschieht z.B. dadurch, dass Hierarchien gebildet werden, in denen die anderen Beratungstypen dem hier vertretenen Typus in ihrer Klassifikation untergeordnet werden oder sie lediglich als eine bestimmte Ausformung, als eine Variante des prämierten Beratungstyps klassifiziert werden.

So erscheint z.B. Coaching als eine besondere Form von Supervision für eine bestimmte Klientel, die Führungskräfte. Oder bei Supervision handelt es sich eigentlich um Coaching, das sich im sozialen Bereich unter diesem Namen so eingebürgert hat. Oder Karriereberatung ist eine Variante des Coachings. Zwischen Organisations- und Unternehmensberatung spielen sich ähnliche Verteilungskämpfe ab.

Unterscheidungen, die auf Klassifikationen beruhen, dienen immer der Stärkung der eigenen Interessen und der Abgrenzung von anderen berufsständischen Vereinigungen oder Professionen. Sie treten in den Dienst strategischer berufspolitischer Überlegungen, was in diesem Kontext völlig legitim ist, wenn es um Statuserwerb oder Statussicherung geht. Es geht um Macht und Einfluss!

Bezogen auf Professionen, m.E. aber übertragbar auf Berufsverbände, spricht die Professionssoziologie von einem permanenten Problem, dem der Konkurrenz der Professionen:

„Die jeweiligen *Zuständigkeitsansprüche der verschiedenen Professionen* stehen nicht isoliert im gesellschaftlichen Raum, sondern sind in dem System der Professionen (...) in einem *Konkurrenzzusammenhang aufeinander* bezogen. (...) Dieser *Wettstreit um die Anerkennung des Zuständigkeitsanspruchs für einen definierten Problemtypus* gilt für alle Professionen, selbst für die etablierten Professionen, deren Alleinvertretungsanspruch stets durch benachbarte oder neu auftretende Dienstleistungsanbieter (zumindest an den Rändern oder in Teilbereichen) infrage gestellt werden kann. Erst recht gilt dies für neu entstehende Professionalisierungsprojekte wie im Falle von Coaching.“ (Schmidt-Lellek und Fietze 2018, S. 460, Hervorhebungen KRG)

Letzteres trifft auch auf die Karriereberatung, die, als Karrierecoaching bezeichnet, den Coachingverbänden zugeordnet werden kann.

#### **Leitende Werte**

Zuständigkeit, Macht und Einfluss

#### **Kriterium für die Handhabung der Unterscheidung von Beratungstypen**

1. Geht man von einer Profession aus:

- Was dient dem Erhalt des Alleinvertretungsanspruch und der gesellschaftlichen Legitimation?
- Was dient dem Erhalt oder der Vergrößerung der Einflussosphäre gegenüber anderen Professionen?
- Was dient dem Erhalt der Qualität ihrer Dienstleistung?
- Was dient dem Erhalt der Kontrolle über die Ausbildung und deren Standards?

Kornelia Rappe-Giesecke: Von den Beratungsformaten zur Profession – Letzte Fassung (4/2022)  
des in Heft 28/2021 der ZS Organisationsberatung Supervision Coaching zuerst erschienenen Artikels

2. Geht man von Berufsverbänden aus, die sich als Vertreter von Formaten verstehen

- Was dient der Festigung des Zuständigkeitsbereichs dieses Formats, seiner Abgrenzung von anderen, der Sicherung seiner Identität?
- Was dient dem Erhalt oder der Vergrößerung der Einflussosphäre gegenüber anderen Berufsverbänden?
- Was dient dem Erhalt der Qualität ihrer Dienstleistung?
- Was dient dem Erhalt der Kontrolle über die Ausbildung und deren Standards?

### **Kommentar und Ausblick**

Wenn eine Profession entstehen soll, die sich nicht durch Beratungstypen, sondern durch die Zuständigkeit für eine gesellschaftliche Problemlage definiert, wird das jetzt noch vorherrschende Ringen um Einflussosphären auf der Ebene der Typen, der Beratungsformate, obsolet. Natürlich wird dieses Ringen den Prozess des Entstehens der Profession dominieren: Wie heißt die Profession? Welchen Stellenwert haben die Formate? Was ist der Problemtypus, für den diese Profession einen Zuständigkeitsanspruch beanspruchen kann? Der Name der Profession wird schwierig zu finden sein, weil sich in ihm ihre Identität kondensiert wie in allen Namen. Berufs- und personenbezogene Beratung ist fachlich richtig, aber wenig attraktiv.

## **2.4. Fachliche Entwicklung der Profession**

*Praxissysteme: Fachverbände, Fachzeitschriften, Diskussionsforen, Tagungen, Aus- und Weiterbildungen*

**Verbände** haben meist zwei Funktionen, sie sind *Hybride aus Fach- und Berufsverband*. Ein Berufsverband fördert auch die fachliche Weiterentwicklung seiner Mitglieder durch Tagungen, Diskussionsforen und Veröffentlichungen.

Die *Prämierung der fachlichen Entwicklung*, z.B. der wissenschaftlich begründeten Unterscheidung von Beratungsformen, stößt immer an *die Grenze der Wahrung seiner Einflussosphären*.

Meiner Erfahrung nach entstehen in diesen Hybridorganisationen innerverbandliche Spannungen, meist zwischen Gremien und deren Repräsentanten, die für eine der beiden Logiken und Werte stehen. Das ist ein permanentes, nicht durch einmalige Entscheidungen zu lösendes Problem und kann m.E. am besten durch Verbandspolitiker gestaltet werden, die *beide Logiken in der Balance halten* können.

**Fachzeitschriften** können sich einfacher als Berufsverbände auf die Aufgabe der Weiterentwicklung fachlicher Standards konzentrieren. Derzeit teilen sie mit den Berufsverbänden noch die *Orientierung an Beratungstypen*.

Namenserweiterungen und -änderungen wie z.B. bei der Zeitschrift Supervision reflektieren die Probleme, die mit der Orientierung an Beratungsformaten entstehen. Bei ihrer Gründung 1982 führte sie den Titel „Supervision“, dem 1997 „Zeitschrift für berufsbezogene Beratung“ hinzugesetzt wurde, der 2000 durch „Mensch Arbeit Organisation“, also dem Gegenstand der Beratung ersetzt wurde, und dem 2018 als dritte Zeile „Zeitschrift für Beraterinnen und Berater“ hinzugefügt wurde. Die Zeitschrift OSC „Organisationsberatung Supervision Coaching“ tauschte das „Clinical Management“ im C durch „Coaching“ aus.

Kornelia Rappe-Giesecke: Von den Beratungsformaten zur Profession – Letzte Fassung (4/2022) des in Heft 28/2021 der ZS Organisationsberatung Supervision Coaching zuerst erschienenen Artikels

Ähnlich sieht es derzeit bei der **Ausbildung von Beratern** aus, sie orientieren sich an Beratungsformaten, entscheiden sich für eines oder für eine Kombination. Eine Ausnahme bilden die Studiengänge in Beratungswissenschaft, die weniger praxisorientiert sind.

### **Leitende Werte**

Fachliche Standards und Modelle guter professioneller Praxis entwickeln und durchsetzen unter Hinzuziehen von Forschungsergebnissen und dem Wissen der Praktiker.

### **Kriterium für die Handhabung der Unterscheidung der Beratungstypen**

Welche Typen von Beratung haben welche Funktion und sind wann indiziert, wer ist ihr Klient und welche Qualifikation muss der Berater haben?

### **Kommentar und Ausblick**

In Verbänden, Fachzeitschriften, Diskussionsforen und Tagungen sollte die Diskussion über die Professionsentwicklung geführt werden.

Was bei der Orientierung auf die Formate derzeit zu kurz kommt, ist die Orientierung auf eine neue Profession und die Förderung der Fähigkeit, sich in der Vorphase von Beratungen nicht als Vertreter eines Formats zu verhalten, wie im Abschnitt Experte-Laie-Kommunikation geschildert.

## **2.5. Erforschung von Beratung**

*Praxissysteme: Forschung an Hochschulen, in Studiengängen zur Ausbildung von Beratern und Forschung betreibende Praktiker*

Wenn Wissenschaftler eine Typologie von Beratungsformen aufstellen, sollten sie sich nicht einer Typologie bedienen, die in anderen Praxissystemen, also Berufs- und Fachverbänden, in der Beratungspraxis und Werbung für Beratung entstanden ist.

Diese Typologien sind lediglich als Datenmaterial zu behandeln, das Hinweise darauf gibt, welche Praxissysteme welche Typologien favorisieren. Trotzdem kommt es immer wieder vor, dass Forscher sich diese Typologien vorgeben lassen und versuchen, die Unterschiede zwischen diesen Beratungstypen zu erforschen, was ein strukturelles Problem von Auftragsforschung ist. Dies führt nur zu einer für die Wissenschaft und auch für die Praktiker *unnützen Verdopplung des Wissens der Professionals und nicht zu wissenschaftlichen Modellen.*

Die Typologiebildung sollte sowohl auf empirischen Untersuchungen als auch auf theoretischen Modellen, die die verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen zur Verfügung stellen, aufbauen und sich einer Beschreibungssprache bedienen, die von der der Praktiker unabhängig ist!

Die Debatte, welche Auswirkungen es hat, wenn man die Terminologie der Professionals übernimmt, haben wir im DFG-Projekt zur „Erforschung von Supervisions- und Balintgruppen“ Anfang der 1980er Jahre geführt. Damals ging es um die Unterscheidung zwischen Supervisions- und Balintgruppen. Gelingen ist diese Unterscheidung erst sehr viel später, als wir genügend Exemplare dieser beiden Formen und kontrastiv Selbsterfahrungs- und Therapiegruppen untersucht hatten, auf dieser Basis eine erste Typenbildung vorgenommen werden konnte und die Typen nach vergleichbaren Kriterien untersucht werden konnten. Es stellte sich heraus, dass „die Balintgruppe an sich“ nicht von Supervision zu unterscheiden ist, Versuche der Über- und Unterordnung beider Seiten erweisen sich als wenig nützlich. Ich habe acht Varianten rekonstruiert, die unter dem Begriff Balintgruppe bei den Professionals firmierten und dies immer

noch tun und von denen man einige als Typus von Supervision klassifizieren kann (Rappe-Giesecke 2000, S. 36 f.)

Historisch gesehen ist das Wissen und Vorgehen der meisten Professionen übrigens von Professionsfremden beschrieben worden, der Grund lag u.a. in den Zunftgeheimnissen.

**Leitende Werte:**

Wahrheit, intersubjektive Überprüfbarkeit der Ergebnisse, benannte Grundannahmen und Axiome, beschriebenes Vorgehen und empirische Basis, der Datenbasis zugänglich ist.

**Kriterium für die Handhabung der Unterscheidung der Beratungstypen:**

- Kriterien der Typologiebildung werden benannt
  - Sie werden aus der Untersuchung einer angemessenen Zahl von Praxisystemen abgeleitet
- Klassifikation der Typen auf der Basis eines Modells von Taxa (=Ebenen)

**Kommentar und Ausblick**

Wir verstehen Beratungswissenschaft als eine *projektformige transdisziplinäre Wissenschaft*, die sich der klassischen Disziplinen Psychologie und Soziologie und anderer transdisziplinärer Wissenschaften wie Kommunikationswissenschaft, Pädagogik und Betriebswirtschaft bedient und sie auf Modelle und Erklärungen, die für ihre Praxisysteme angewendet werden können, durchforscht. Beratungswissenschaft ist multidisziplinär, ihre Aufgabe ist die Entwicklung von Modellen, die auf einer benannten Axiomatik beruhen, empirisch erarbeitet werden, die eine von der untersuchten Praxis unabhängige Beschreibungssprache verwenden und in der Beratungspraxis wie auch in der Ausbildung von Beratern und im fachlichen Diskurs genutzt werden können.

**Schlussfolgerungen aus dieser Analyse**

Die Typologie von Beratungsformen, die für das eine Praxisystem funktional ist, kann für das andere nicht funktionieren, wird also entweder ignoriert oder abgelehnt.

Unsere *Triade der Interaktion von Menschen oder Sozialen Systemen* mit den drei Dimensionen: *Kooperation, Konkurrenz, Koexistenz* benennt die drei Möglichkeiten der hier genannten Praxisysteme sich in Beziehung zu setzen, nämlich miteinander, gegeneinander und nebeneinander.

Man kann auf die *wechselseitige Infiltration der Typen von Praxisystemen* setzen, denn die Akteure selbst spielen in mehreren mit und transportieren so die Erkenntnisse. Das Heft „Differenzierung und Professionalisierung der personenbezogenen Beratungsformate“ der OSC ist ein weiterer Beitrag dazu! Wechselseitiger Respekt vor den Werten der anderen Praxisysteme und vor der daraus resultierenden Logik des Handelns ist sicher hilfreich wie auch das Festhalten an einem längeren Aushandlungsprozess. Auch die alten Professionen sind nicht in fünfzig Jahren entstanden.

**3. Vorschlag zur Klassifikation der Beratungstypen**

Wenn berufs- und personenbezogene Beratung eine Profession werden soll, dann muss sich eine Typologie und eine darauf beruhende Klassifikation durchsetzen.

Professionen brauchen eine wissenschaftlich fundierte Typologiebildung, um ihren Zuständigkeitsanspruch zu festigen!

Man kann nicht klassifizieren, also Unterschiede feststellen und die Beziehungen zwischen den Beratungsformen beschreiben, also deren Über-, Unter- und Nebenordnung, bevor man nicht Typen gebildet hat, und das geht nur, wenn man eine Typologie hat. Eine Typologie bestimmt, welche die relevanten Merkmale sein sollen, die zur Unterscheidung dienen. Das erfordert eine axiomatische Setzung, die falsch oder richtig sein kann, mit ihr steht und fällt die ganze Klassifikation.

**1. Klassen:** Berufs- und personenbezogene Beratung

Andere angrenzende Klassen: Psychosoziale Beratung, Mediation, Training, Berufsberatung, Fort- und Weiterbildung, Personalentwicklung, etc.

**2. Typen:** Praxissysteme mit unterschiedlichen Funktionen

Nimmt man die Funktion des Praxissystems als Kriterium, so kommt man zu folgender Typologie:

*Supervision:* Qualitätssicherung der fachlichen Arbeit,

*Coaching:* Gestaltung der eigenen Funktion und Rolle in Organisationen,

*Karriereberatung:* Gestaltung der eigenen Karriere,

*Organisationsberatung:* Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation, der Kultur und der Beziehungen der Organisation zu ihren relevanten Umwelten (z.B. Strategieentwicklung)

**3. Varianten:** Darunter verstehen wir Varietäten der Typen. Es sind mehrere Kriterien zur Bildung unterschiedlicher Varianten möglich:

- Nimmt man das Objekt des Praxissystems, kann man drei Typen von Beratungsklienten unterscheiden: Individuen, Gruppen und Organisationen

- Daraus entstehen drei Varianten der Supervision: Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision.

Varianten der Organisationsberatung: Arbeit mit der ganzen Organisation, mit Subsystemen wie Teamentwicklung, mit der Beziehung zwischen der Organisation zu relevanten Umweltsystemen.

**4. Exemplare:** Darunter sind einzelne real vorfindliche Beratungen zu verstehen. Sie können dem Idealtypus entsprechen, also Reinformen, oder Hybride von Varianten oder sogar Typen sein. Zweitens weisen sie ein durch spezielle Bedingungen des Einzelfalls orientiertes Ausmaß von Abweichungen vom Idealtypus auf, die aus der Dualität der Verpflichtungen des Beraters (Standards der Profession sowie das Wohl des Klienten wahren), entsteht.

### **Kommentare zu den Ebenen**

**Klassen:** Hieran ist seit dem Entstehen der Supervision in den 50er Jahren erfolgreich gearbeitet worden, so ist die Abgrenzung zu Therapie, Fortbildung etc. *gelingen*.

**Typen:** Die Typen sind m.E. hinreichend durch die fachliche Diskussion und die professionelle Praxis ausdifferenziert, diese Ebene ist m.E. *am weitesten entwickelt*.

**Varianten:** Auf dieser Ebene liegt die Antwort auf die Frage, ob sich immer mehr Beratungsformate ausdifferenzieren und sie noch trennscharf sind.

Es geht um mögliche Varianten der Typen.

Ein Beispiel für eine Klassifikation, die die Gleichwertigkeit der einzelnen Varianten des Typs Coaching suggeriert, jedoch von Variante zu Variante das zugrunde liegende Kriterium wechselt, ist die Aufzählung von Coachingvarianten auf der Website „Coaching Report“ von Rauen (2018), die sich durch weitere Varianten beliebig erweitern lässt:

**„Varianten**

Einzel-Coaching

Kornelia Rappe-Giesecke: Von den Beratungsformaten zur Profession – Letzte Fassung (4/2022) des in Heft 28/2021 der ZS Organisationsberatung Supervision Coaching zuerst erschienenen Artikels

Gruppen-Coaching  
 Organisationsinternes Coaching  
 Vorgesetzten-Coaching  
 Konflikt-Coaching  
 Interkulturelles Coaching  
 Kurz-Coaching  
 Strategie-Coaching  
 Entwicklungsorientiertes Coaching“

Es wird vermutlich erst einmal mehrere Typologien von Varianten geben, bis sich eine als Standard durchsetzen wird oder es sich als sinnvoll erweist, mehrere gleichberechtigt nebeneinander stehen zu lassen.

**Tools bzw. Verfahren, Methoden** wie z.B. Aufstellungen taugen nicht zur Unterscheidung von Varianten, weil sie in verschiedenen Beratungstypen Verwendung finden, ebenfalls nicht die *professionellen Programme*.

Unterscheidet man die für einen Beratungstyp essentiellen und die fakultativen Hilfsprogramme, dann stellt man fest, dass Fallarbeit, das essentielle Programm der Supervision, als Programm im Coaching verwendet werden kann, um Führungsbeziehungen zu bearbeiten. Oder Rollenklärung, das essentielle Programm im Coaching, wird in der Supervision verwendet, wenn die Professional-Klient-Beziehung durch unklare Kompetenzen oder Aufgaben des Professionals gestört wird. Wertklärung, das essentielle Programm der Karriereberatung, kann im Coaching eingesetzt werden, wenn beständig Konflikte in einer Arbeitsbeziehung auftauchen und zu vermuten ist, dass Wertkonflikte die Ursache sind. Man kann nicht Programme, wie z.B. Fallsupervision, zum Format, also zum Typus, wie kürzlich in einem Buchtitel geschehen, erklären!

**Exemplare:** Die professionelle Praxis der Berater ist auf der Ebene *der individuellen Exemplare einer Variante* anzusiedeln. Hier wird es mehr Merkmale und Unterscheidungen geben, z.B. die Zugehörigkeit zu einer sogn. Schule, die Grundprofession sowie die Besonderheit eines Auftrags und einer Klientel, die eine dem Fall angemessene Kombination von Varianten erfordert.

Hinter jeder axiomatischen Setzung steht eine *Wertentscheidung*. Und um diesen Prozess geht es derzeit in der Diskussion über die Professionalisierung. Der Nutzen dieser Mühen und Auseinandersetzungen wird die rasche Komplexitätsreduktion im praktischen Handeln sein! Wenn in der Vorphase einer Beratung die Indikation für ein Beratungsformat, eine Varietät davon oder einen Hybrid gestellt werden muss, kann die Klassifikation als Entscheidungsbaum genutzt werden.

#### 4. Vorschlag zur Charakterisierung der neuen Profession

*Vertiefung: Was macht Professionen aus?*

Die Professionssoziologie unterscheidet *zwischen verschiedenen Typen von Berufen, von denen die Professionen einen darstellen*. Sie zeichnen sich durch eine besondere gesellschaftliche Funktion und einen daraus resultierenden Status, eine hohe Autonomie und Kunstfertigkeit aus.

Nun ist Profession ein Begriff, der durch die Rezeption amerikanischer Forschungen und Ansätze übernommen worden ist. Der Begründer des heutigen soziologischen Verständnisses, *Max Weber*,

spricht noch von *Beruf*, ein Wort, das sich etymologisch aus *Berufung* entwickelt hat: „Wissenschaft als Beruf“ und „Politik als Beruf“.

Mehrere Autoren betonen, dass sich die realen Gegebenheiten und auch das Verständnis von Profession im angloamerikanischen Raum von den deutschen stark unterscheiden. Das betrifft die für Deutschland typische „frühe Kopplung der Kompetenzentwicklung an die staatliche Ordnung“ (z.B. Allert 1998, S. 23), beispielsweise durch die Schaffung staatlich überwachter Ausbildungs- und Studiengänge und die Erfordernis bestimmter Abschlüsse für den Einstieg in eine staatliche Laufbahn. Nun ist die Frage, welche Kosten die Übernahme des Begriffs angesichts dieser kultur-spezifischen Unterschiede hat.

Die Suche nach dem Sinn der Arbeit und nach Berufung, wofür man modernere Worte gefunden hat, bedient eine umfangreiche Ratgeberliteratur, was als Indikator dafür zu werten ist, dass mit der Wahl des eher nüchternen Begriffs Profession die positiven Konnotationen des alten Begriffs verloren gegangen sind.

Eine zweite kritische Frage ist, ob der derzeitige Wandel der Arbeitswelt mit dem Entstehen neuer Berufe und Tätigkeiten sowie dem Statusverlust der alten Professionen, der sich z.B. auch darin zeigt, dass sie zu Serienhelden werden (nach den Ärzten die Juristen, die Theologen in ihrer Funktion als Pfarrer, nun die Pädagogen usw.), die Orientierung am Typus Profession nicht obsolet werden lässt. Diskutiert wird in diesem Zusammenhang, ob Beratung wie manche andere neu entstehende Berufe als Semiprofession anzusehen sind. Die Fokussierung auf den *Prozess der Professionalisierung von Tätigkeiten* scheint einen Ausweg aus dem Dilemma aufzuzeigen.

Hier die *aktuelle Definition von Profession* aus dem Handbuch Coaching:

„Die Professionen stellen innerhalb des Systems gesellschaftlicher Arbeitsteilung eine spezielle Organisationsform der Erwerbsarbeit dar, die sich von anderen Formen durch einen besonderen Exklusivitäts- und Autonomiestatus unterscheidet (...). Sie besetzen eine Mittel- und Mittlerstellung zwischen Marktorientierung und Staatsorientierung, zwischen reinem Profitstreben und rein bürokratischer Rationalität (...). Die Gesellschaft räumt den Professionen das Privileg auf kollegiale Selbstkontrolle ein (...) und billigt ihnen ein rechtlich geschütztes Marktmonopol für ihren Zuständigkeitsbereich zu. (...) Die Legitimation für die Gewährung dieser Privilegien wird aus der *am Gemeinwohl orientierten Bearbeitung gesellschaftlich relevanter Problemlagen* durch die Profession abgeleitet, die über eigennützige oder gruppenbezogene Interessen hinausweisen.“ (Schmidt-Lellek und Fietze 2018, S. 459, Hervorhebung KRG).

Allert benennt die Tätigkeiten in speziellen gesellschaftlichen Funktionssystemen, denen eine vergleichsweise hohe Autonomie in der Ausübung ihrer Tätigkeit zugestanden wird:

„Professionen, die ‚gebildeten Stände‘, wie es im 19. Jahrhundert hieß, bezeichnen diejenigen Tätigkeiten, die als Träger der funktionalen Differenzierung im System der Berufe eine Sonderstellung einnehmen, vor allem durch ihre *Dienstleistung im Rahmen der zentralen Funktionssysteme der Gesellschaft: Erziehung, Recht, Gesundheit und Seelsorge*. Diese Leistungen erbringen sie in enger dyadischer Kommunikation mit dem Klienten bei gleichzeitiger hoher Affinität zu Wissenssystemen, die die Rationalitätskriterien der Arbeit bereitstellen und die beinahe durchgängig an die Disziplinen der Universitätsfakultäten rückgebunden sind.“ (Allert 1998, S. 19, Hervorhebung KRG)

## 5. Zusammenfassende Thesen

Ich bin der Auffassung, dass man sich dem *Trend der Deprofessionalisierung und dem Statusverlust* der Professionen nicht beugen sollte, um diese Aufgabe und auch den Markt nicht den Halbexperten mit Kurzausbildung, wie modern und schick sie auch immer klingen mögen, zu überlassen. Ich bin für Professionsstolz, Autonomie und solide Arbeit! Ich bin für das *Bewahren des alten Verständnisses von Professionen* mit ihren Aufgaben, ihrem besonderen Status und ihren Werten. Autonomie der Profession ist wichtig, sonst gibt es keine Distanz zum Markt und einer rein ökonomischen Ortierung.

1. These: Diese Profession ist *zuständig für einen „Problemtypus der am Gemeinwohl orientierten Bearbeitung gesellschaftlich relevanter Problemlagen*, die über eigennützige oder gruppenbezogene Interessen hinausweisen“, und erhält ein staatlich garantiertes Marktmonopol und Autonomie. Sie bildet ein *neues Funktionssystem neben den bestehenden*: Erziehung, Gesundheit Recht, und Seelsorge.

Was ist der Problemtypus? Nach dem Triadischen Modell des Klienten geht es um *berufliche Probleme*, die aus dem Zusammen- und Gegeneinanderwirken von Profession, Funktion und Person des Klienten in Praxisystemen, z.B. Organisationen, entstehen und gesellschaftlichen Entwicklungen unterliegen.

Dass es sich um eine *gesellschaftliche relevante Problemlage* handelt, die durch den massiven Wandel des beruflichen Alltags verstärkt wird, zeigen die vielfach beschriebenen Veränderungen des beruflichen Alltags und der Erfolg von Coaching. Zur Gesunderhaltung der berufstätigen Menschen reichen die Angebote der alten Professionen wie Medizin und Psychologie, Jura (rechtliche Beratung) und Theologie (Seelsorge) nicht aus. Die Situation ist so überkomplex, dass das Wissen über Psyche und Soma des Menschen nicht reicht, um die Komplexität beruflicher Probleme zu verstehen. Wissen über Organisationen, über Wirtschaft und Gesellschaft gehören zum Profil dieser neuen Profession.

Durch Interdisziplinarität und Praxisbezug, also Transdisziplinarität, unterscheidet sich Personen- und berufsbezogene Beratung von den alten Professionen. *Der arbeitende Mensch* als Person mit seiner Psyche und mit seinem biographischen Gewordensein, als Träger einer Funktion in Organisationen und Institutionen oder als Unternehmer und Selbstständiger und als Angehöriger eines Berufes oder einer Profession ist die Klientel dieser Profession.

2. These: Die Profession handelt nach *Werten* (analog dem hippokratischem Eid der Ärzte oder dem Bekenntnis des Ingenieurs).

3. These: Die Profession hat diverse *Typen von Praxisystemen* für diverse Aufgaben und Varianten davon ausgebildet.

4. These: Sie hat *professionelle Programme* zur Arbeit in diesen Praxisystemen ausdifferenziert (Fallarbeit, Rollenanalysen usw.) und nutzt in den Programmen bewährte Methoden.

5. These: Die Profession hat *wissenschaftlich fundierte und praxisbezogene Ausbildungen* entwickelt, die einschlägige Kompetenzen und Wissen vermitteln und die Entwicklung einer neuen beruflichen Identität ermöglicht.

6. These Die Profession hat eine Institution zur *berufsständischen Vertretung* entwickelt, die ihre Interessen vertritt und Standards guter Praxis setzt.

7. These: Sie hat eine projektförmige, transdisziplinäre *Wissenschaft ausgebildet, die an Hochschulen als Fach gelehrt wird.*

\* Als in der frühen Phase der Frauenbewegung aktive Frau und als Sprachwissenschaftlerin mag ich den immer zahlreicher werdenden Geboten und Verboten des sog. Genderns nicht folgen. Es mangelt der gesamten Debatte an Wissen über und Respekt vor der Autonomie des Sprachsystems. Das hier verwendete generische Maskulin, wie auch das generische Präsenz und der generische Singular, sind in der Terminologie der Linguistik „unmarkiert“ und befreien den Sprecher davon, in Satzungen den Sexusbezug, den Zeitbezug und den numerischen Bezug jedes Substantivs zu realisieren. In Sternchen, Unterstrich und anderen Zeichen manifestiert sich die politische und ideologische Einstellung einzelner Nutzer oder Nutzergruppen, die ich als Übergriff erlebe.

## Literatur

Allert, Tillmann 1998: Braucht jede Profession eine Supervision? Soziologische Anmerkungen zum Supervisionsbedarf und Autonomieanspruch der Professionen. In: Berker, Peter und Buer, Ferdinand (Hrsg.): *Praxisnahe Supervisionsforschung. Felder, Designs, Ergebnisse.* (S.16-45). Münster, Votum Verlag

Giesecke, Michael 2021: Lexikon des Neuen Triadischen Denkens (NTD®). [www.triadische-praxis.de](http://www.triadische-praxis.de) > Lexikonartikel zu: Praxis, Praxisystem, Permanente Probleme der Praxis, individuelle, soziale kulturelle Praxis und Systeme. Zugriff am 16.2.2021.

Giesecke, Michael 2022 Giesecke, M. (2022). Die unendliche Praxis und die endlichen Praxisysteme - Abriss einer Triadischen Praxeologie. Link: <https://www.michael-giesecke.de/cms/publikationen/113-vortraege-und-manuskripte-nur-hier-online-verfuegbar/384-die-unendliche-praxis-und-die-endlichen-praxisysteme>. Zugriff am 21.4.2022

Rappe-Giesecke, Kornelia 2000: Vorwärts zu den Wurzeln. Balint- Gruppenarbeit aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht. *Balint-Journal* 1 (1), 36-42

Rappe-Giesecke, Kornelia 2008: Triadische Karriereberatung. Begleitung von Professionals, Führungskräften und Selbständigen. Bergisch-Gladbach, Verlag Andreas Kohlhage

Rappe-Giesecke, Kornelia 2022: Die Vorphase von Beratung als professionelle und als soziale Praxis. [www.rappe-giesecke.com](http://www.rappe-giesecke.com) > Publikationen. Zugriff am 20.4.2022

Rauen, Christopher 2018: *Coaching Report*. <https://www.coaching-report.de/definition-coaching> Zugriff am 18.1.2018

Schmidt - Lellek, Christoph und Fietze, Beate 2018: Professionalisierung im Coaching. In: Greif, Siegfried, Möller, Heidi und Scholl, Wolfgang ( Hrsg.): *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching.* (S. 457-465). Berlin, Springer Verlag.

**Prof. Dr. phil. Kornelia Rappe-Giesecke** Pensionierte Professorin für Supervision und Organisationsberatung, praktizierende Beraterin. Arbeitet gemeinsam mit Michael Giesecke an der Triadischen Theorie der Praxis, deren Anwendung auf die Praxis der Beratung und zur Theorie des Wandels. [www.wandeltriade.de](http://www.wandeltriade.de) und [www.rappe-giesecke.com](http://www.rappe-giesecke.com)

Kornelia Rappe-Giesecke: Von den Beratungsformaten zur Profession – Letzte Fassung (4/2022) des in Heft 28/2021 der ZS Organisationsberatung Supervision Coaching zuerst erschienenen Artikels