

In der Alltagssprache wird Professionalität allgegenwärtig und in verschiedenen Zusammenhängen verwendet, sodass keine genaue Bedeutung abgeleitet werden kann. Im beruflichen Alltag beispielsweise ist regelmäßig zu hören, dass eine geforderte Professionalität des Gegenübers, was gleichzeitig mit qualitativer Kompetenz wie auch persönlichen Eigenschaften verbunden ist, als ein grundlegendes Verhaltensmuster wahrgenommen wird. Dabei ist es gar nicht so einfach zu erklären, wie dieses oder jenes an den Tag gelegte, oder manchmal eben auch vermisste professionelle Auftreten in Kriterien festgehalten werden kann.<sup>1</sup> Dabei spielt das Verständnis über professionelles Verhalten eine wichtige Rolle im Entwicklungsprozess des persönlichen Handlungsideals. Besonders zu Beginn des Karrierelbens, wenn noch keine umfassende Erfahrungsbasis aufgebaut ist, können verinnerlichte Grundsätze und Leitlinien hilfreiche Wegweiser im Berufsalltag darstellen. Grundlegendes, als professionell wahrgenommenes Verhalten vermag zudem als Vertrauensbasis im beruflichen Umfeld dienen, welches eine Voraussetzung für eine dauerhafte Zusammenarbeit darstellt. Professionalität ist oft gar nicht explizit greifbar, spielt jedoch eine imminente Rolle als Norm für ein ideales Verhalten im beruflichen Alltag und für das Handeln einer Führungskraft.

Es lässt sich daher schon zu Beginn sagen, dass keine eindeutige Definition, sei es generell oder vor dem Hintergrund der Führung, möglich ist. Fox stellte dies bereits 1992 fest: „Professionalism means different things to different people. [...] it is unlikely that the term professional(ism) will be used in only one concrete way.“<sup>2</sup>

Die Bescheinigung eines „sehr professionellen“ Auftretens, gilt gemeinhin als ein wertschätzendes, anerkennendes Lob. Gemeint ist dabei oft mehr als nur

---

<sup>1</sup>Vgl. Berner (2004, S. 1).

<sup>2</sup>Fox (1992, S. 2).

fachliches Wissen. Die Erwartungen an Professionalität gehen darüber hinaus.<sup>3</sup> Demnach beinhaltet der Professionalitätsbegriff Aspekte fachlicher wie auch persönlicher Kompetenz, die beide unabhängig voneinander und auf unterschiedlichen Wegen erlernt werden können. Schmid sieht in dem Begriff der Professionalität daher auch eine „Ablösung von einem Set an Inhalten und Methoden zugunsten von Grundfiguren, Werthaltungen, Lernverhalten und Inszenierungsstilen“<sup>4</sup>. Demnach wird „Professionalität“ immer mehr durch das „Wie“ statt durch das „Was“ definiert, also durch eine „Kultur der Profession.“<sup>5</sup>

So ist eine Unterscheidung zwischen „einen guten Job machen“ und professionellem Handeln im Beruf eine mögliche Hilfe zur Abgrenzung der Begriffe. Im Gegensatz zu einem als gut bescheinigten Verhalten, welches zwangsläufig das Ergebnis eines Handelns mit einbeziehen muss, beschreibt das professionelle Verhalten alleinig die Art und Weise und nicht den Erfolg des Verhaltens. Somit lässt sich ableiten, dass Professionalität nicht zwangsläufig zu Erfolg (wie auch immer dieser gemessen wird) führt, allerdings in vielen Fällen eine notwendige Bedingung desselben darstellt.<sup>6</sup>

Es stellt sich also weiterhin die Frage, wie dieses „Wie“ des Handelns beschrieben werden kann. Im Brockhaus findet sich keine Definition zur Professionalität, weshalb folgender Wortlaut aus dem Onlinelexikon „onpulson“ angeführt wird: Professionalität ist also eine Summe aus Eigenschaften, welche sich aus einer Profession – einem Berufsstand – ableiten lassen, wobei besonders wichtig zu sein scheint, wie und in welcher Ausprägung sich diese Eigenschaften bemerkbar machen. Dieses systematische Verhalten wird in der Folge erst dann als professionell tituiert, wenn es innerhalb der gemeinsamen Kollegenschaft als formaler, oder auch informeller, Standard wahrgenommen wird.<sup>7</sup> Diese rein interne Definition kann aber auch zu Konflikten gegenüber möglichen Kunden führen, da diese entweder aus der Vergangenheit oder aus sich heraus ganz andere Erwartungen an einen Berufsstand haben, als diese für sich selbst sehen.

► **„Professionalität“** „Als Professionalität wird die von Angehörigen eines Berufsstandes erwartete Fertigkeit, Kompetenz oder Verhaltensnorm bezeichnet.“<sup>8</sup>

---

<sup>3</sup>Vgl. Berner (2004, S. 1).

<sup>4</sup>Schmid (2008).

<sup>5</sup>Schmid (2008).

<sup>6</sup>Vgl. Kalkowski (2010, S. 3 ff.).

<sup>7</sup>Vgl. Kalkowski (2010, S. 5).

<sup>8</sup>Onpulson – Wissen für Manager und Unternehmer (2015).

Darauf aufbauend stellt sich die Frage, inwieweit Professionalität auch für den Bereich der Führung relevant ist. Führungskräfte und somit Abteilungsleiter müssen sich aufgrund ihrer Vorbildfunktion mit den Normen der „Professionalität“ auseinandersetzen, deren Nichtbeachtung weitreichende Probleme nach sich ziehen kann. Der Skandal um die ehemaligen Geschäftsführer der Firma Enron, Kenneth Lay und Jeffrey Skilling, zeigt, wie unprofessionelles (und zudem gesetzeswidriges) Verhalten negative Auswirkungen, sowohl auf die Organisation als auch auf die beteiligten Individuen, haben kann. Durch dubiose Geschäftspraktiken in der Berichterstattung über die Unternehmensentwicklung schaffte es die Enron-Führungsrige einen der größten US-Konzerne an den Rand der Existenz zu manövrieren.<sup>9</sup> Um solchen Praktiken in der Zukunft einen Riegel vorzuschieben, verabschiedete die US-Regierung den Sarbanes-Oxley-Act, der als eine Art gesetzliche Leitlinie für professionelle Unternehmensführung präsentiert wurde. Als Leitfaden für professionelle Grundsätze im Bereich „Management“ erweist dieser sich jedoch als ungenügend, da ein starker Fokus auf die akkurate Ausweisung von Unternehmensleistungen für börsennotierte Unternehmen gelegt wurde.<sup>10</sup> Anders als in anderen Berufsgruppen wie der Medizin oder dem Rechtswesen gibt es im Bereich „Führung“ keine festgelegten Kriterien, nach denen die Arbeit ausgeübt werden soll. Im Folgenden soll daher dargestellt werden, wie professionelle Arbeit im Bereich der Führung aussehen könnte und weshalb sie für die Effizienz einer Unternehmung von entscheidender Bedeutung sein kann. Dafür wird zunächst eine Skizzierung des Begriffs der Professionalität aus wissenschaftlicher Betrachtungsweise dargestellt. Im zweiten Schritt werden darauf aufbauend dann wichtige Grundsätze der Professionalität im Beruf und im Speziellen in einer Führungsaufgabe abgeleitet.

---

<sup>9</sup>Vgl. Petrick und Scherer (2002, S. 37 ff.).

<sup>10</sup>Vgl. Coates (2007, S. 111 f.).

Grundsätze der Professionalität im Beruf

Praxiswissen für die Führungsaufgabe

Brenner, J.; Budczinski, A.; Schläfle, P.; Storch, F.

2016, XI, 43 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-14920-8