

# *Inhalt*

Danksagung .....	11
Einleitung .....	12
1. „Reden oder auch nicht reden kann doch jeder“ – vom Sinn professioneller Beratung im Beruf. ....	14
1.1 Anthropologische Positionen – hilfreiche Zugänge zu rätselhaften Verhaltensweisen des Menschen .....	16
1.1.1 Die Evolutionsbiologie oder: „Der Affe in uns“ .....	16
1.1.2 Homo Ludens – der spielende Mensch. ....	17
1.1.3 Grenzen der Machbarkeit. ....	18
1.1.4 Biopsychosozialspirituelles Menschenbild. ....	18
1.2 Kleine Geschichte der professionellen Kommunikation .....	21
1.2.1 Magie. ....	21
1.2.2 Seelsorge .....	22
1.2.3 Medizin .....	22
1.2.4 Psychotherapie. ....	23
1.2.5 Supervision .....	23
1.2.6 Mediation .....	24
1.2.7 Coaching .....	25
1.2.8 Organisationsberatung .....	26
1.2.9 Angebote professioneller Kommunikation im Überblick .....	27
2. Supervision und Coaching .....	28
2.1 Verbindungslinien und Abgrenzungsmöglichkeiten von Supervision und Coaching: Kriterien zur Auswahl der Angebote ....	29
2.1.1 Der Auftrag .....	30
2.1.2 Auftraggeber .....	31
2.1.3 Rollenverständnis von Supervisoren und Coaches .....	31
2.1.4 Ziele und Beratungsanlässe von Supervision und Coaching .....	33
2.1.5 Bekanntheitsgrad, Tradition und Etablierung .....	34
2.1.6 Die Rolle von Berufsverbänden .....	34

2.2	Psychologische Konzepte in Supervision und Coaching . . . . .	36
2.2.1	Psychologische Schulen . . . . .	36
2.2.2	Pacing und Leading . . . . .	37
2.2.3	Die Ressourcenorientierung . . . . .	38
2.2.4	Die Personzentrierung und ihr Fundus an Handwerkszeug für jede professionelle Kommunikation . . . . .	39
2.2.5	Konstruktivismus: das Glaskugelmodell . . . . .	41
2.2.6	Licht ins Dunkel bringen durch Reframing . . . . .	42
2.3	Durchführung von Supervision und Coaching . . . . .	44
2.3.1	Phasenmodell professioneller Beratungsgespräche . . . . . <i>I. Kennenlernphase   II. Diagnose und Arbeitsbündnis   III. Arbeitsprozesse   IV. Ergebnis</i>	44
2.3.2	Durchführung einer Teamberatung im Kinderheim: ein Beispiel für den Phasenablauf einer Supervision . . . . .	46
2.3.3	Beratung zur Bewältigung neuer Aufgaben im Team: ein Beispiel für den Phasenablauf eines Coachings . . . . .	47
2.3.4	Beratungsanlässe . . . . .	48
2.4	Beratungsanlass Lebensgeschichte: Handwerkszeuge für die Arbeit an der Biografie . . . . .	49
2.4.1	Genogramm, soziale Herkunft und Lernen am Modell . . . . .	49
2.4.2	Protektive Faktoren und Risikofaktoren . . . . .	51
2.4.3	Psychoanalytische Entwicklungstheorie: das Modell der russischen Puppen . . . . . <i>Innerpsychische Aspekte   Interpsychische Konflikte</i>	52
2.4.4	Das Lebensskript nach Eric Berne . . . . .	56
2.4.5	Familienaufstellungen . . . . .	56
2.4.6	Fünf Säulen der Identität . . . . .	57
2.4.7	Life-Work-Balance . . . . .	58
2.4.8	Das Modell der fünf Rollen zur Visualisierung der Life-Work-Balance	59
2.5	Beratungsanlass System: Handwerkszeug für die Arbeit am Kontext. .	60
2.5.1	Das Soziale Netz ins Bild bringen . . . . . <i>Mikrosysteme: Lebenswelten eines Menschen   Die Mesoebene als kommunikative Verknüpfungen zwischen den Mikrosystemen   Exosysteme: Nicht kontrollierbare Einflüsse von außen   Historischer Zeitpunkt und Kultur: das Makrosystem</i>	61
2.5.2	Zirkuläres Denken und Fragen . . . . .	64
2.5.3	Ränge und Hierarchien im System . . . . .	65
2.5.4	Ausgewählte Aspekte der Gruppendynamik . . . . . <i>Rollen in Gruppen   Den Charakter einer Gruppe analysieren</i>	66
2.5.5	Systemadäquate Leitungsstile . . . . . <i>Hersey &amp; Blanchard: unterweisen, überzeugen, beteiligen, delegieren</i>	68
2.5.6	Der Blick des Beratenden auf das System . . . . .	71

2.6	Konflikt als Anlass und Thema in der Beratungsarbeit . . . . .	72
	<i>Heiße und kalte Konflikte   Eskalationsstufen im Konflikt   Institutionalisierung von Konflikten und deren Bearbeitung</i>	
2.6.1	Konfliktbearbeitung im inneren und äußeren Team. . . . .	75
	<i>Erläuterungen zum inneren Team am Beispiel einer Leitungsposition   Wer ist der Teamchef?   Die Frage der Freiwilligkeit in der Konflikt- bearbeitung</i>	
2.6.2	Exkurs: der Einsatz von Mediation . . . . .	79
2.6.3	Mediative Kommunikation als Möglichkeit zur Konflikt- bearbeitung im Rahmen von Supervision und Coaching . . . . .	80
	<i>Konfliktvermittelnde Konfliktkultur und Kooperation   Konflikt- Unzufriedenheit als Belief-System   Das mediative Herangehen an den Konflikt</i>	
2.7	Zielentwicklung und -erreichung als Beratungsanlass . . . . .	86
2.7.1	Methoden, adäquate Ziele zu finden . . . . .	87
	<i>Kognitiver Zugang: die SMART-Methode   Emotionaler und imaginativer Zugang: Ziele visualisieren   Sicherer Rahmen   Körperliche Entspannung   Offene Sprachmuster   Sinnesspezifische Anregungen (VAKOG)   „Visionen“</i>	
2.7.2	Teilziele erreichen: einen Fuß vor den anderen setzen. . . . .	92
2.7.3	Ziele mit Gruppen erreichen . . . . .	93
2.7.4	Das Win-Win-Prinzip: „Sach- und menschengerechtes Verhandeln“ nach dem Harvard-Konzept . . . . .	93
	<i>„The M.O.O.N.-Guide“   „Beste Alternativen“ entwickeln   Unbewusste und unerwünschte Zielerreichung: die Gefahr, die eigenen Befürchtungen zu Argumenten der Gegenseite zu machen</i>	
2.8	Über das Reden oder auch Nichtreden hinaus . . . . .	97
3.	Organisation und Institution . . . . .	98
3.1	Merkmale und Besonderheiten zur Verwendung der Begriffe Organisation und Institution . . . . .	99
3.1.1	Die Organisation als funktionale Struktur der Zweckerfüllung. . . . .	99
3.1.2	Die Institution als „sinnproduzierende“ soziale Einrichtung. . . . .	101
3.1.3	Grenzbereiche zwischen Organisation und Institution . . . . .	102
3.1.4	Organisation und Institution aus der Sicht verschiedener Wissenschaften. . . . .	104
3.2	Organisation und Institution aus der Sicht der Betriebswirtschaft . . .	105
3.2.1	Organisationsgestaltung . . . . .	106
	<i>Arbeitsteilung und Kooperation   Top Down and Bottom Up: Weisungs- und Anregungsrichtungen in Organisationen</i>	

3.2.2	Typische Aspekte und Modelle der Aufbauorganisation . . . . .	107
	<i>Leistungsstruktur: Gestaltung der Spitze   Leitung durch Doppelspitzen</i>	
	<i>Organigramme – Aufbauorganisation auf einen Blick   Eindimensionale</i>	
	<i>Organisationsstrukturen: das Einlinien-System   Die Möglichkeit der</i>	
	<i>Einrichtung einer beratenden Stabsstelle   Die in Einlinien-Systemen</i>	
	<i>kooperierte Arbeitsteilung nach Funktionen, Sparten oder Regionen  </i>	
	<i>Komplexe, mehrdimensionale Organisationsstrukturen: das Stablinien-</i>	
	<i>System und das Mehrlinien-System   Das Stablinien-System  </i>	
	<i>Das Mehrlinien-System   Neuere Organisationsmodelle   Teammodelle  </i>	
	<i>Prozessorganisationen   Die lernende Organisation   Die Holding</i>	
3.2.3	Die Ablauforganisation . . . . .	116
	<i>Ziele der Ablauforganisation   Der Zusammenhang von Aufbau-</i>	
	<i>und Ablauforganisation</i>	
3.3	Organisation und Institution aus Sicht der Kulturanthropologie . . . .	120
3.4	Organisation und Institution aus Sicht der Soziologie . . . . .	123
3.4.1	Organisationskultur und Institutionskultur . . . . .	123
	<i>Die Variablen-Sichtweise der Organisationskultur (Belief-System:</i>	
	<i>Die Organisation hat eine Kultur.)   Die interpretative, kognitive</i>	
	<i>Sichtweise der Organisationskultur (Belief-System: Die Organisation</i>	
	<i>ist eine Kultur.)</i>	
3.4.2	Grundfunktionen der Organisationskultur. . . . .	127
3.4.3	Organisationskulturanalyse . . . . .	129
3.5	Organisation und Institution aus der Sicht von Supervisorinnen	
	und Coaches: von der kritischen Analyse der Institutionskultur	
	zum Geburtshelfer einer Corporate Identity. . . . .	131
4.	Mit Humor und Eleganz: Supervision und Coaching	
	in Institutionen . . . . .	134
	Vorbemerkung. . . . .	134
	<i>Sinnstiftende Institutionen im dritten Jahrtausend   Analyse von</i>	
	<i>Institutionen am Beispiel Evangelische Kirche   Verbindung und</i>	
	<i>Vermischung der Aspekte von Organisation und Institution im Alltag  </i>	
	<i>Warum Supervision und Coaching in der Kirche?   Wie hält man die</i>	
	<i>Arbeit in einer Institution aus, wenn man „echte Arbeit“ gewohnt ist?</i>	
	<i>– Fallbeispiel „Frau Dr. Walther“</i>	
4.1	Das „System“ Evangelische Kirche:	
	kleine Institutionskunde aus organisatorischer Sicht . . . . .	143
4.1.1	Die Landeskirchen . . . . .	143
4.1.2	Zahlen und Fakten. . . . .	144
	<i>Männer und Frauen in Zahlen</i>	

4.1.3	Arbeits- und dienstrechtliche Grundlagen – öffentlicher Dienst oder Dienstgemeinschaft . . . . .	146
	<i>Diakonie und Subsidiaritätsprinzip</i>	
4.1.4	Die drei Strukturebenen der Kirche . . . . .	150
	<i>Die hierarchisch-administrative Struktur der Kirche   Die synodal- demokratische Struktur der Kirche   Die charismatische Struktur der Kirche   Die Strukturebenen und Arbeitsformen der Organisation und Institution Kirche im Überblick</i>	
4.1.5	Protestantische Arbeitsethik und Arbeitsformen. Institutionskultur aus historischer, theologischer und organisatorischer Sicht . . . . .	156
	<i>Protestantische Arbeitsethik und Leistung   Das besondere Verhältnis von „Klerus“ und Laien in der Evangelischen Kirche   Job oder Amt   Wie fallen Entscheidungen?   Gleichheit und Ungleichheit   Gutverdienende und Niedrigverdienende   Ehrenamtliche und Berufliche   Frau Biegel und der Streit mit Pfarrer Steinkamp: ein Fallbeispiel   Exkurs: Museum der Verletzungen</i>	
4.1.6	Definitionsmacht und Institutionskultur: Wer konstruiert die gültigen Belief-Systeme? . . . . .	168
	<i>Evangelisch versus katholisch: Definitionsmacht in Glaubensfragen   Verschiedene Qualitäten von Glauben: Religionspsychologie</i>	
4.2	Lebensgeschichten im System. Institutionskultur aus psychologischer Sicht . . . . .	173
4.2.1	Umgang mit Berufs- und Privatrolle . . . . .	173
	<i>„Nichts ist so schön wie meine Arbeit!“ – Fallbeispiel 1: Frau Schumann   „My Büro is my Castle“ – Fallbeispiel 2: Frau Schäfer   Geeignete Beratungsansätze</i>	
4.2.2	Identifikation mit der Berufsrolle als Qualitätsmerkmal und Risikofaktor . . . . .	178
	<i>Helfersyndrom   „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps“   Idealisierungen der Institution und ihrer Mitarbeitenden</i>	
4.2.3	Wie es mit Frau Dr. Walther weitergeht . . . . .	185
4.3	Konflikte . . . . .	188
	<i>Inhaltslose Dominanzkonflikte und Revierverhalten   Offene Konkurrenz   Faul und tüchtig</i>	
4.3.1	Konflikte im Zusammenhang mit Leitung . . . . .	191
	<i>Tabu von Macht und Dominanz und Notwendigkeit der Leitung   Fusionen   Fusion und der Umgang mit verschiedenartigen Leitungsstilen: ein Beispiel   Probleme mit dem Delegieren   Fazit: Wie man es macht, ist es falsch! Leiden unter dem Leiten?</i>	
4.3.2	Konflikte im Umgang mit Tradition und Wandel . . . . .	201
	<i>Kleiner anthropologischer Exkurs   Kleiner gruppensdynamischer Exkurs   Bearbeitung in Supervision und Coaching   Ost-West-Konflikte</i>	

4.3.3	Personalisierte Konflikte: fehlende Sicht auf die Organisation . . . . .	207
4.4	Ziele . . . . .	208
4.4.1	Individuelle Ziele . . . . .	208
	<i>Egoismus oder Einsatz für die Institution   „Nur wer Ja sagt, kann auch Nein sagen.“   Umgang mit Zeit   „Techniken“ des Zeitmanagements   Opfer oder Regisseur meines Lebens?</i>	
4.4.2	Kollektive Ziele: Teamcoaching . . . . .	213
5.	Berufliche Beratung in Institutionen . . . . .	215
	<i>Wie kann man in einer Institution erfolgreich, gesund und glücklich arbeiten?   Berufliche Beratung: Supervision oder Coaching?   Ausblick</i>	
	Ausbildungsadressen/Kontakt . . . . .	218
	Literatur . . . . .	219
	Anmerkungen . . . . .	225