

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 & 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