

Kurt Buchinger  
Monika Klinkhammer

# **Beratungskompetenz**

Supervision, Coaching, Organisationsberatung

HOCHSCHULE  
LIECHTENSTEIN  
Bibliothek

Verlag W. Kohlhammer

# Inhalt

1	Einleitung	9
2	Supervision, Coaching und Organisationsberatung: Geschichte, Entwicklungen und aktuelle Trends . . . ;	12
2.1	Entwicklung der Supervision und ihr Bezug zu Coaching und Organisationsberatung.	12
2.2	Entstehung und Verbreitung der Supervision im Kontext reflexiver Professionen.	16
2.3	Gründe für die zunehmende Nachfrage nach Supervision und Coaching	23
2.4	Die wirtschaftliche Bedeutung von Supervision.	25
3	Qualitätsmanagement: Zur Professionalität von Supervision und Coaching	26
3.1	Supervision und Coaching - was ist das?.	26
3.2	Gibt es Unterschiede zwischen Supervision und Coaching?.	28
3.3	Besonderheiten supervisionsfähiger Tätigkeiten.	32
3.4	Welche zentralen Kompetenzen brauchen Supervisoren?.	35
3.5	Die „Haltung“ des Supervisors: Ressourcenorientierung versus Defizitorientierung	37
3.6	Qualitätskriterien von Supervision und Coaching.	39
3.6.1	Prinzip der durchgängigen Arbeitsbezogenheit der Supervision.	39
3.6.2	Berücksichtigung der Eigendynamik der Person	40
3.6.3	Berücksichtigung der Eigendynamik der beruflichen Tätigkeit des Kunden. :	40
3.6.4	Berücksichtigung der Eigendynamik der beruflichen Interaktion.	42
3.6.5	Berücksichtigung der Eigendynamik der Organisation	43
3.6.6	Wahrnehmung der Interdependenz der verschiedenen Aspekte und Prinzipien und Umgang damit	44
3.6.7	Multiprofessionelle Kooperation.	46

3.6.8	Themenkompetenz: mit den Veränderungen der Arbeitswelt verbundene neue Themen . . . . .	48
<b>3.7</b>	<b>Wer ist Klient bzw. Kunde von Supervision und Coaching? . . . . .</b>	<b>52</b>
<b>3.8</b>	<b>Wie finde ich einen guten Supervisor oder Coach? . . . . .</b>	<b>52</b>
<b>3.9</b>	<b>Rahmenbedingungen erfolgreicher Supervision     und erfolgreichen Coachings: Kontrakt und Setting . . . . .</b>	<b>55</b>
<b>3.10</b>	<b>Supervision und ihre Grenzen. . . . .</b>	<b>58</b>
	<b>Institution und Organisation im Wandel . . . . .</b>	<b>62</b>
<b>4.1</b>	<b>„Entinstitutionalisierung“ und ihre Folgen für Personen     und soziale Systeme . . . . .</b>	<b>62</b>
4.1.1	Entinstitutionalisierung - zum Begriffsverständnis . . . . .	62
4.1.2	Die Dynamik der traditionellen Form der Institutionalisierung und ihr Preis: Widerspruchsfreiheit und die Rückkehr des Widerspruchs. . . . .	65
4.1.3	Traditionelle Institution und Entinstitutionalisierung - eine Gegenüberstellung . . . . .	67
4.1.4	Entinstitutionalisierung als Prozess des Übergangs zur Bildung neuer Institutionen. . . . .	69
<b>4.2</b>	<b>Organisation und die Expertise des Nicht-Wissens. . . . .</b>	<b>71</b>
4.2.1	Was heißt Expertise des Nicht-Wissens? . . . . .	71
4.2.2	Expertise des Nicht-Wissens und die Veränderung der Organisationen. . . . .	74
4.2.3	Fazit zur Expertise des Nicht-Wissens. . . . .	91
<b>4.3</b>	<b>Organisationsbewusstheit - eine neue Anforderung an Manager . . . . .</b>	<b>92</b>
4.3.1	Organisationsbewusstheit? . . . . .	92
4.3.2	Organisation und Familie: ein wichtiger Unterschied . . . . .	93
4.3.3	Von der Schwierigkeit, in Strukturen zu denken . . . . .	95
4.3.4	Organisationsbewusstsein als psychohygienischer Faktor . . . . .	98
<b>4.4</b>	<b>Supervision in Wirtschaftsunternehmen . . . . .</b>	<b>101</b>
4.4.1	Wie ist die Supervision in die Wirtschaft gelangt? . . . . .	102
4.4.2	Anforderungen an Supervision in Wirtschaftsunternehmen . . . . .	110
4.4.3	Die Funktionen der Supervision in Wirtschaftsunternehmen . . . . .	111
<b>4.5</b>	<b>Teamsupervision - Supervision in Organisationen. . . . .</b>	<b>113</b>
4.5.1	Die Alternative Fallsupervision - Teamsupervision (und der „institutionelle Faktor“). . . . .	114
4.5.2	Teamsupervision - Supervision in Organisationen und erforderliche Kompetenzen . . . . .	120
4.5.3	Zur methodischen Besonderheit (systemisch orientierten Vorgehens) in der Teamsupervision. . . . .	123

5	Verhältnis der Supervision und ihres Gegenstandes zu Methoden und „Schulen“ . . . . .	125
5.1	Psychoanalytisch und/oder systemisch - ist ein Schulbezug der Supervision angemessen? . . . . .	125
5.2	Zum Verhältnis des Gegenstandes von Supervision und ihrer Methoden . . . . .	127
5.3	Die Bedeutung psychoanalytischer Konzepte in Supervision und Coaching . . . . .	128
5.4	Vom Nutzen systemischen Denkens für die Supervision . . . . .	131
5.5	Der Stellenwert der neuen Verfahren für die supervisorische Identität: Dialog, Systemaufstellung, Mediation . . . . .	134
5.5.1	Die Bedeutung der sozialen Systeme in diesen Verfahren. . . . .	134
5.5.2	Die Bedeutung der Selbstorganisation der jeweiligen sozialen Systeme in den drei Verfahren. . . . .	136
5.5.3	Die Bedeutung der Expertise des Nicht-Wissens in den drei Verfahren. . . . .	136
6	Ethische und politische Dimensionen in der Beratung als Fundament des professionellen Selbstverständnisses. . . . .	138
6.1	Dimensionen der Ethik in der Beratung . . . . .	138
6.1.1	Das ethisch Gute und die Rede davon. . . . .	138
6.1.2	Der Siegeszug des relativ Guten und das Unbehagen daran - oder Ethik in den Professionen. . . . .	140
6.1.3	Was ist das Gute (an) der Beratung? . . . . .	142
6.1.4	Was ist das Gute in der Beratung? . . . . .	147
6.1.5	Wie geht man mit in der Beratung auftauchenden ethischen Fragen um? . . . . .	149
6.2	Zur politischen Dimension der Beratung. . . . . <i>J.</i> . . . . .	150
7	Identität als thematische Herausforderung für Supervision und Coaching. . . . .	156
7.1	Zum Identitätsthema in der sozialpsychologischen Literatur. . . . .	156
7.2	Identität in Bewegung. . . . .	162
7.3	Identität in der Supervision. . . . .	174

## Inhalt

8	Geschlecht, Geschlechterverhältnisse und Genderkompetenz . . . .	181
8.1	Hintergründe und theoretische Aspekte.. . . . .	181
8.2	Gender und Beratungspraxis. . . . .	184
8.3	Geschlecht und Geschlechterverhältnisse in den verschiedenen Ebenen der Beratung . . . . .	186
	Literatur. . . . .	191
	Über die Autoren.. . . . .	198
	Personenverzeichnis. . . . .	199
	Stichwortverzeichnis. . . . .	202