

# Eine Frage der Dosis – Macht, Kompetenz und andere Eitelkeiten

## VERANTWORTLICHE

### REDAKTION:

ANDREAS NOLTEN  
UND ERHARD TIETEL

2

### Editorial

3

Andrea Sanz im Gespräch  
mit Angela Gotthardt-Lorenz  
**Eine Frage der Dosis ...?!**

8

Peter Altvater  
**Interaktionsprozesse  
in der Organisationsberatung**  
Zwischen Identifikation und  
Abgrenzung, Engagement  
und Abstinenz

19

Erhard Tietel  
**Überdosis Feldkompetenz?**  
Warum die Beratung von Betriebsräten  
einschlägige Feldkompetenz erfordert

29

Theresia Volk  
**Macht und Beratung**  
Ein Plädoyer

35

Andreas Nolten  
**Digitale Transformation**  
(K)ein Thema für die Supervision?

42

Ronny Jahn  
**Demokratie und Supervision**  
Eine Frage der Dosis

47

Wolfgang Weigand  
**Eitelkeit: Windhauch  
und Vergänglichkeit**  
Eine philosophisch-theologische  
Annäherung für den Berater

53

**Freier Beitrag**  
Katharina Witte  
**Der schiefe Turm von Pisa**  
Scheitern als Chance für Entwicklung

62

**Kulturspiegel**  
Matthias Güldner  
**Alles nur eine Frage der Dosis,  
oder besser das Rezept ändern?**  
Zwischenruf zu einer kurzatmigen,  
quantitativ ausgerichteten  
politischen Kultur

65

**Markierungen**  
Martin Johnsson  
**Geld für Leistung, Leistung  
gegen Geld – auch eine Frage der Dosis**

67

**Die Redaktion empfiehlt ...**

70

**Rezension**  
Adalbert Gschosmann  
Ursula Hermann  
**Palliative Care im Fokus  
von Supervision**

# Liebe Leserin, lieber Leser,

**A**uf die Dosis kommt es an. Dieser im Grunde für fast alle Lebensbereiche gültige Satz geht auf einen Ausspruch von Philippus Aureolus Theophrastus Bombastus von Hohenheim zurück, besser bekannt als Paracelsus. Vor mehr als 500 Jahren hat der Arzt und Alchemist tradierte Vorstellungen hinterfragt, Neues ausprobiert und auch den Konflikt nicht gescheut. Übertragen auf Supervision, Coaching und Organisationsberatung sind wir in unserem Tun permanent aufgefordert, unser Wissen sowie unsere Einstellungen und Haltungen kritisch zu überprüfen. Die Artikel der vorliegenden Ausgabe dokumentieren, wie unterschiedlich und facettenreich die Auseinandersetzung mit der Frage der Dosis sein kann. In der Diskussion um die inhaltliche Ausgestaltung innerhalb der Redaktion ist uns sehr schnell klar geworden, dass jede und jeder von uns – geprägt durch vergangene und gegenwärtige Erfahrungen aus der Beratungspraxis – einen je eigenen Zugang zum Thema hat. So war die Idee eines Heftes geboren zu dessen Themenschwerpunkt ausschließlich Redakteure und Herausgeber der Zeitschrift Supervision beigetragen haben.

Unsere Kollegin und ehemalige Redakteurin der Zeitschrift Supervision, Angela Gotthardt-Lorenz, nähert sich im Gespräch mit unserer Redaktionsleiterin Andrea Sanz der Frage der Dosis mit Blick auf neuere Entwicklungen im Bereich der Supervision. Es geht dabei um die Notwendigkeit und den Umfang von Supervisionsforschung, Erkenntnisse der Arbeitssoziologie sowie veränderte Belastungen, denen Supervisorinnen und Supervisoren unter modifizierten Rahmenbedingungen ausgesetzt sind. Ein Aspekt hierbei ist die Grenze zwischen Supervision und Organisationsberatung. Letzterer widmet sich Peter Altvater in seinem Artikel. Ihn interessieren besonders die Interaktionsdynamiken zwischen Beratern und den unterschiedlichen Akteuren innerhalb der Organisation. Er untersucht, welchen Erkenntnisgewinn unterschiedliche theoretische Konzepte und Modelle ermöglichen. Aus der Perspektive der Dosierung geht er der Spannung von Abgrenzung und Identifikation in unterschiedlichen Phasen des Beratungsprozesses nach. Theresia Volk greift die Frage der Macht auf. Sie stellt die Macht des Managers der des Berater gegenüber und erläutert, warum

aus Ihrer Sicht Berater nicht neutral sein können obwohl häufig das Gegenteil postuliert wird. Neben der Frage der Macht ist auch die Rolle der Feldkompetenz ein zentrales Thema in der Beratung. Ausgehend vom mitunter kontrovers geführten Diskurs innerhalb der Supervision spricht sich Erhard Tietel für eine beträchtliche Dosis Feldkompetenz bei der Beratung von Betriebsräten aus. Er skizziert, wie sehr sich deren Rolle in den vergangenen Jahren verändert hat und macht sich für die Differenzierung zwischen der beruflich-professionellen und der arbeitspolitischen Dimension in Beratungsprozessen stark. Technologische Expertise spielt bei der digitalen Transformation eine wichtige Rolle. Vor dem Hintergrund neuer technischer Möglichkeiten befasst sich Andreas Nolten mit deren möglichen Auswirkungen auf Supervision und Organisationsberatung. Dies betrifft sowohl Veränderungen der Arbeitswelt der Supervisanden als auch die konkrete supervisorische Arbeit. Hiervon könnten sogar grundlegende Arbeitsprinzipien der Supervision betroffen sein. Ein solcher Grundsatz ist das Eintreten für und die Verwirklichung des demokratischen Prinzips. Ronny Jahn geht von der Beobachtung aus, dass es unter Supervisoren ein sehr heterogenes Demokratieverständnis gibt, was seiner Ansicht nach erhebliche Auswirkungen sowohl auf die supervisorische Arbeit als auch auf die berufs- und fachpolitische Auseinandersetzung hat. Die Frage der Dosis stellt sich ihm mit Blick auf eine mögliche Überhöhung des demokratischen Prinzips in manchen Beratungsansätzen und beraterischen Haltungen. Der Schwerpunkt des Heftes schließt mit grundlegenden Reflexionen von Wolfgang Weigand, der im Rückgriff auf religiöse und literarische Texte die Frage nach der Eitelkeit des Beraters aufwirft. Im Mittelpunkt stehen dabei nicht Selbstgefälligkeit und Narzissmus, sondern, entsprechend ihrer ursprünglichen Wortbedeutung, die Vergänglichkeit irdischen Tuns und der besonnene Umgang damit.

Die Frage nach der »richtigen« Dosis wird im vorliegenden Heft nicht abschließend beantwortet. Wir sind aber sicher, dass die sehr unterschiedlichen Denkanstöße zur kritischen Selbstreflexion und gegebenenfalls innerer Neupositionieren hilfreich sind. Wir wünschen eine vergnügliche Lektüre und freuen wir uns über Ihr Feedback!

**Andreas Nolten und Erhard Tietel**