

Destruktivität in Beratungsprozessen

VERANTWORTLICHE
REDAKTION:
PETER ALTVATER
UND ERHARD TIETEL

2

Editorial

3

Thomas Pollak

**Psychoanalytische Anmerkungen
zu »Destruktivität« in Supervision
und Beratung**

10

Bernd Jansen

**Wenn der Macht die Liebe
abhandenkommt**

Zu destruktiven Dynamiken
in den Themen und Prozessen
meiner Beratungserfahrung

18

Sybille Teunißen & Tina Budavari

»Der goldene Kreis«

Destruktive Phänomene
in Supervisionsprozessen
in Frauenberatungsstellen
und Frauenhäusern

26

Christian Schmid-Waldmann im

Gespräch mit Angela Gotthardt-Lorenz

**Wenn Dekonstruktion
als destruktiv erlebt wird**

Erfahrungen aus Beratungsprojekten
in Schulen

32

Maria Schönfeld

Schuld sind nicht immer nur die anderen

Zum Eigenbeitrag von Beratenden
an destruktiven Dynamiken.
Eine »Fuck-up-Story«

38

Gerhard Leuschner

Fallvignette:

Destruktion in einer Balintgruppe?

Vom Umgang mit Regeln und Normen
und nichtverhandelten Kontrakten

42

Wolfgang Weigand

**Kommentar zur Fallvignette
von Gerhard Leuschner**

43

Klaus Hoffmann

Wes Brot ich ess, dess Lied ich sing

Destruktivität in der Beratung –
Eine gruppenanalytische Perspektive

48

Andreas Knie

Gemeinsam in den Abgrund

Das Auto, die Politik und wir

53

Wiedergelesen

Thomas Kühn

Er ist wieder da

Erich Fromms *Anatomie der menschlichen
Destruktivität* und ihre Bedeutung
für zeitgenössische Beratungspraxis

59

Markierungen

Peter Altvater

Von der Desintegration

zur Destruktivität?

61

Rezension

Inge Marlen Ropers (2020):

Stehen Sie doch einfach mal auf

63

Die Redaktion empfiehlt ...

Liebe Leserin, lieber Leser,

Das Thema »Destruktivität« ist gegenwärtig aktueller, als wir es uns bei der Konzipierung dieses Heftes hätten träumen lassen: Gerade zeigt sich die Destruktivität des Coronavirus mit seinen zerstörerischen wirtschaftlichen, kulturellen und sozialen Auswirkungen – von überfüllten Intensivstationen und hohen Sterberaten über die Verschärfung der sozialen Ungleichheit bis hin zu den Verschwörungstheorien der Coronaleugner und Impfgegner. Wir erleben Gewalt, gesellschaftliche Spaltungsprozesse und das Wiedererstarken von Autoritarismus. Wir erleben nationale Abschottungs- und Isolationstendenzen, Fanatismus, Antisemitismus, Homophobie und Fremdenfeindlichkeit und nicht zuletzt die bewusste und willentliche – um nicht zu sagen: lustvolle – Zerstörung des bis von Kurzem noch sicher geglaubten demokratischen Grundkonsenses in der westlichen Welt.

So mag beim Titel »Destruktivität in der Beratung« die Leserin oder der Leser denken: Prasselt nicht jeden Tag schon genug Destruktives auf mich ein? Will ich jetzt wirklich in (m)einer Fachzeitschrift auch noch etwas dazu lesen? Derartige Zweifel und Bedenken sind uns Heftverantwortlichen bereits in der Redaktionskonferenz begegnet, in der wir die Idee zu diesem Thema einbrachten. Auch auf unsere Anfragen bei potentiellen Autor*innen erhielten wir ungewöhnlich viele Absagen. Eine Beschäftigung mit der Destruktivität (in Beratungsprozessen) schien nicht unbedingt verlockend zu sein. Es waren dann – wie ein Blick auf die Autor*innen unschwer zeigt – eher erfahrene »alte Hasen« der Supervisionsszene, die für einen Blick auf destruktive Dynamiken in ihren Beratungsprozessen zu gewinnen waren.

Unsere Ausgangsidee bestand nun aber überhaupt nicht darin, in diesem Heft eine Kompilation von destruktiven Ereignissen oder von Konfrontationen mit dem »Bösen« (wie in der Redaktion befürchtet wurde) zusammenzustellen und ins Negative abzugleiten. Ganz im Gegenteil: Die Vorstellung, dass es ohne destruktiven Akt keine Entwicklung gibt, findet sich in verschiedenen theoretischen Kontexten. So kennt die Ökonomie seit Schumpeter die »schöpferische« oder »kreative« Zerstörung – sie taucht noch im modernen Begriff der »disruptiven Innovation« auf.

Uns inspirierte die Erkenntnis des Psychoanalytikers Donald W. Winnicott, dass aus entwicklungspsychologischer Perspektive die Fähigkeit, sich selbst als eigenständiges Subjekt und andere als selbstständige Gegenüber betrachten und »verwenden« zu können, nur über etwas zu erreichen ist, das er »Objektzerstörung« nennt. So wie Winnicott zufolge die Mutter die aggressiven und destruktiven Attacken ihres Kindes auf sie als Objekt der kindlichen Projektio-

nen und phantasierten omnipotenten Kontrolle überleben muss, um für ihr Kind in einem emphatischen Sinne als eigenständige Person »verwendbar« zu sein, ist es psychodynamisch betrachtet eine wichtige Fähigkeit von Berater*innen, destruktive Attacken im Beratungsprozess zu »überleben«. »Überleben« heißt hier, sich von diesen Angriffen weder überwältigen zu lassen, noch die Aggressivität und Destruktivität »zurückzuspielen« oder sich zu »rächen«, sondern immer wieder darum zu ringen, denk- und handlungsfähig zu bleiben – bzw. wieder zu werden.

In Supervisionen kann Destruktivität als Thema der eingebrachten Fälle auftauchen, also als Aspekt der lebensweltlichen Kontexte, in denen unsere Supervisand*innen arbeiten, zugleich aber auch als Spiegelung der Destruktivität des Falles in der Dynamik des Supervisionsprozesses. Destruktivität erscheint als Aspekt der Arbeits- und Organisationswelt der Supervisand*innen in der Supervision, als zerstörerische Prozesse innerhalb von Teams bzw. zwischen Teams und Führung oder in Gestalt destruktiver institutioneller oder organisationaler Zumutungen. In vielen Einrichtungen des Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereiches wird die zunehmende Ökonomisierung und Vermarktlichung als Generalangriff auf die eigene Professionalität und die Bedingungen »guter Arbeit« erlebt. Auch hier kann es zu Spiegelungen negativer Dynamiken der Arbeitswelt in der Supervision kommen. Destruktivität kann aber auch als genuiner Aspekt des Beratungssystems selbst auftauchen, beispielsweise als Attacken gegen den Kontrakt und den Rahmen oder als Verwicklungen zwischen Supervisand*innen und Supervisor*in, und schließlich als Aspekt beraterischen Handelns oder beraterischer Interventionen. Auch Berater*innen können unbewusst Regressionen und destruktive Dynamiken in Beratungsprozessen fördern – sei es, weil sie Situationen nicht gut einschätzen, ihr Handwerkszeug nicht passend ist, sie sich zu sehr verstricken lassen, oder sei es, dass sie selbst über die Maßen persönlich verwickelt oder mit eigenen Interessen verquickt sind. Hierzu zählen nicht zuletzt ihr eigenes destruktives Potential bzw. ihre eigenen destruktiven Tendenzen.

Die Texte dieses Heftes greifen destruktive Dynamiken auf, die aus Angst vor Veränderungen resultieren, aus Neid und projektiven Identifikationen, aus krampfhaft aufrechterhaltenen ideologischen Wertbezügen, aus ins Destruktive umkippende Idealisierungen, aus interessengeleiteten Verleugnungen oder aber der Verleugnung von Interessen. Die Autor*innen bleiben jedoch nicht bei der Diagnose und Analyse stehen, sondern geben Hinweise darauf, wie in der Supervision und in den arbeitsweltlichen Settings ihrer Supervisand*innen destruktive Dynamiken produktiv gewendet werden können. Der Gang durch die »Dornenhecke« der Destruktivität entfacht zuweilen erst jene kreative Dynamik, die Aufbruch, Innovation und Wachstum von Person bzw. Organisation überhaupt erst ermöglichen. Wir wünschen Ihnen eine erkenntnisreiche Lektüre!

Peter Altvater & Erhard Tietel