

Input zu einem Planspiel

Offene und verborgene Dynamiken in der organisationsbezogenen schulpsychologischen Arbeit

Institutionsanalyse, Selbstanalyse, Nachfrageanalyse (in Anlehnung an Wellendorf: Supervision als Institutions-(Organisations) analyse

1 Was erwartet den extern Berater / die externe Beraterin?

Der Berater trifft auf eine Vielfalt von Erwartungen und Rollenangeboten. Bündnisse werden ihm offen oder verdeckt angeboten. Es gibt Verführungen und Versuchungen. Ihm und ihr wird als Magier und Erlöserin geschmeichelt. Alle diese Zuschreibungen resultieren aus dem Gefühlshaushalt der Organisation, aus inneren Kräfteverhältnissen und aus den individuellen Besonderheiten der Personen. All das ist »mir« im großen und ganzen unbekannt.

Von der ersten Anfrage bis zu den folgenden Arbeitsphasen werde »ich« Interpretationen und Erläuterungen des Geschehens bekommen, das ich in seiner Dynamik und Bedeutung kaum je vollständig erschließen kann. Die Organisation wird beides tun: »Mich« von außen holen, um mittels eines Externen Lösungen für die Weiterentwicklung zu finden. Und sie wird »mir« ihre Mechanismen vorführen, die die Tendenz haben, »mich« zu vereinnahmen und der Organisation anzugleichen, - was Lösung und Entwicklung verhindern würde.

Aus diesem Spannungsfeld wird der Schulpsychologe oder die Schulpsychologin ihre Impulse entwickeln. Sich in diesem Spannungsfeld aufzuhalten, werden wir »ertragen« müssen. Ebenso wie er oder sie Grenzgänger sein müssen.

Der Berater nimmt sich heraus, mit allen ein Bündnis einzugehen zu können. Er lässt sich auf kein Bündnis festlegen. Er schließt niemanden dauerhaft aus.

2 Nachfrageanalyse als kontinuierlicher Verstehensprozess

Weil die Landschaft der Schule und der Hintergrund der Nachfrage so vieldeutig sein können, ist es für unsere Bewegungssicherheit wertvoll, wenn wir zumindest Hypothesen über die Struktur des Geländes haben, in dem wir uns bewegen wollen. Wir können uns fragen (und diejenigen, die sich von uns Erleichterung erhoffen),

- was dazu geführt hat, dass die Anfrage gerade jetzt kommt
- warum diese Person und nicht eine andere (etwa die Schulleitung) anfragt
- wer aus der Leitung oder dem Kollegium von der Anfrage weiß
- welche Begründungen für den Schritt überlegt und gegeben wurden
- mit welchen anderen externen Beratern wurde oder wird zusammengearbeitet?

Auch wenn ein eng umrissener Auftrag und ein langfristiger Schulentwicklungsprozess nicht vereinbart werden, sind diese Fragen und die Antworten wertvoll, geben sie uns doch die Möglichkeit, Anteilnahme zu signalisieren und den Kontext des Auftrags besser zu erfassen.

Man darf davon ausgehen (und man tut vermutlich gut daran), dass neben der formulierten und expliziten Ebene es auch eine verborgene gibt. Diese muss nicht sofort aufgeklärt werden, aber es ist sinnvoll, wenn wir mit der Möglichkeit rechnen, dass es sie gibt. Sie kann uns mehr oder weniger überraschend begegnen. Sie mitzudenken erlaubt uns vielleicht, gelassener zu reagieren.

Wenn wir davon sprechen, dass es eine verborgene Ebene geben mag, so muss das nicht heißen, dass wir davon ausgehen, dass wir getäuscht werden sollen. Vielmehr präsentiert sich uns die Organisation, wie sie ist, nicht weil sie sich entschlossen hätte, böse oder gemein zu sein, sie versucht, ihre Balance zu halten. Um ihrem Entwicklungsinteresse und unserer Handlungsfähigkeit gerecht zu werden, ist es gut, auf Veränderungswillen und seiner Abwehr vorbereitet zu sein.

Unsere Haltung ist die von Ethnologen. Wachsam, achtsam, respektvoll. Ich weiß, dass ich die entscheidenden Sachen nicht weiß. Geschichte, Erfahrungen, Gewohnheiten und ihre speziellen Gründe des Entstehens sind mir verschlossen. Wir geraten in ein Netz aus Koalitionen und Komplizenschaften, Macht- und Interessenstrukturen, welche von den Mitgliedern der

Organisation nicht einfach kommuniziert werden können. Sie müssen mit ihnen entdeckt werden, wenn denn der Auftrag es hergibt, in diesem Sinne zu arbeiten.

Merke: Die dem Schulpsychologen angebotenen Konflikte und Schwierigkeiten bringen eine verdeckte, organisationelle Problematik zum Ausdruck und verdecken sie zugleich. (Wellendorf, S. 34)

3 Emotionen des Schulpsychologen / der Schulpsychologin als wichtiges Erkenntnismittel

Nicht zwangsläufig, aber durchaus auch nicht unmöglich ist, dass wir uns als Fachleute in einer komplexen Beratungssituation, wie die Arbeit mit einer Organisation und ihren Vertretern sie darstellt, überfordert fühlen, Angst bekommen, verwirrt sind. Es könnte sein, dass wir uns unfähig fühlen, am liebsten flüchten und wir uns verfluchen möchten, weil wir uns auf ein »solches« Unterfangen eingelassen haben.

Es ist durchaus möglich, dass wir zu kurz greifen, wenn wir unseren Zustand nur als persönliches Versagen begreifen. Wie schon in der Beratung mit einzelnen Organisationsmitgliedern oder mit Teams einer Organisation es richtig ist, davon auszugehen, dass im Problem – erscheine es auch noch so individuell - immer auch ein institutioneller Anteil enthalten ist, so ist auch in unserem Versagens- und Überforderungsgefühl Information über die Organisation enthalten. Sollen wir etwas zu spüren bekommen, was Mitgliedern der Organisation zugefügt wird? Fühlen sich Teilgruppen der Schule oder Schüler, wie wir uns gerade fühlen? Sind wir also ähnlichen Strukturen und Mechanismen ausgesetzt, wie auch Mitglieder der Organisation ihnen ausgesetzt sind? Dann hätten wir mit unseren Gefühlen einen zusätzlichen Zugang zu verstehen und zu intervenieren.

Eine anderes, nicht selten vorkommendes Ergebnis der Analyse der persönlichen Gefühle ist, dass sie auf verschobene Konflikte verweisen. Damit sind Konflikte gemeint, die an anderer Stelle entstanden sind, weil sie am Ursprungsort nicht ausgetragen werden konnten, aufgrund von Ängsten oder / und bestimmten Machtstrukturen. Dann können die Verschiebungswege verfolgt und die Gefühle dem »richtigen Ort« zugeordnet werden.

Also: Der Schulpsychologe nimmt institutionelle Bedeutungen auf und lässt sich verwirren. Institutionelle Analyse und Selbstanalyse sind eng miteinander verbunden.

4 Das gemeinsame Dritte

Der Schulpsychologe muss Grenzgänger sein. Er bekommt Bündnisse angeboten und wird beobachtet, ob er Bündnisse annimmt. Er muss sich verbinden, um in Kontakt und Kooperation zu kommen. Aber er darf sich nicht einseitig binden und darf andere nicht ausschließen. In konflikthaften Auseinandersetzungen der Professionellen ist es durchaus nicht selten, dass diejenigen, um die es in der Schule geht, die Kinder und Jugendlichen, kaum mehr vorkommen.

Was kann den Psychologen, die Psychologin davor bewahren, sich in Auseinandersetzungen zu verzetteln und zu verstricken?

Der Psychologe und die verschiedenen Gruppen der Schule können ihre Kooperationsfähigkeit erhalten, wenn sie sich auf **das gemeinsame Dritte, auf die institutionelle Aufgabe der Schule** beziehen.

14.11.10

schulpsychologie.mietz@web.de