

Interventionen

Mephisto: Der ganze Strudel strebt nach oben;
Du glaubst zu schieben, und du wirst geschoben

(Faust)

1. Was sind Interventionen?

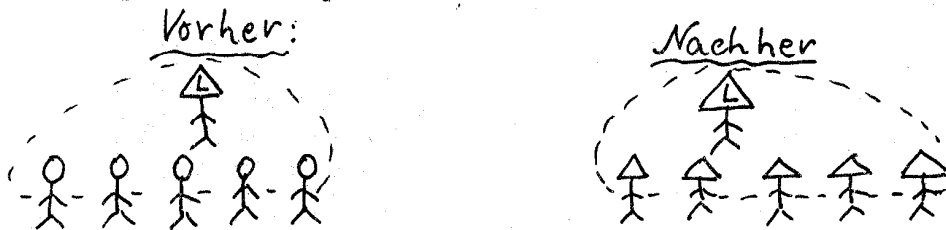
Wir sprechen in der Gruppenarbeit von "Methoden" bzw. im Rahmen der Organisationsentwicklung von einem "geplanten, systematischen Wandel", vom Berater als "change agent", der sich sozialwissenschaftlicher Methoden bedient.

Das bedeutet, daß nicht alles Tun Methode ist oder Intervention, sondern nur das bewußte, geplante, kontrollierte Tun.

So lautet denn auch eine Definition von French/Bell (1973, 126):

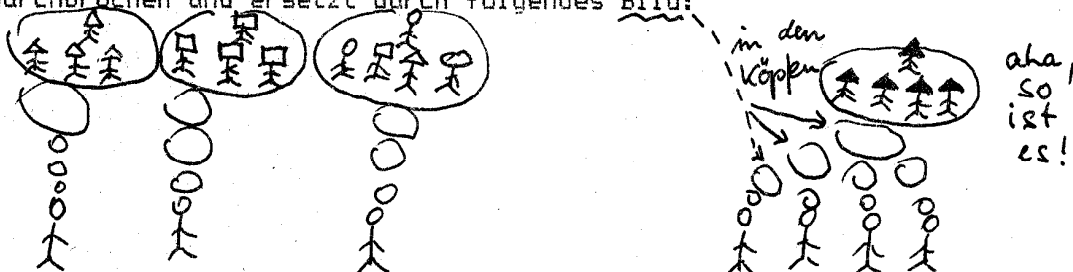
"OE - Interventionen sind eine Reihe strukturierter Aktivitäten, in denen sich ausgewählte organisatorische Bereiche (Zielgruppen oder Individuen) mit einer Aufgabe oder einer Reihe von Aufgaben beschäftigen, wobei sich die Aufgabenziele direkt oder indirekt auf die Verbesserung der Organisation beziehen. Interventionen sind die eigentlichen Antriebsmomente der OE und bringen Veränderungen in Gang".

Vereinfacht geschieht folgendes:



Das ist ist wirklich vereinfacht, denn die OE'ler betonen immer wieder, daß sie lediglich "Prozeßbegleiter" sind, also Anreger oder Helfer zur Selbsthilfe. Der Veränderungsprozeß müsse auf jeden Fall in der Zielperson (-gruppe, -organisation) vor sich gehen.

Doch auch diese "beteiligende" Vorstellung wird vom Konstruktivismus durchbrochen und ersetzt durch folgendes Bild:



Eine Gruppe von Personen be-greift sich, benennt sich als einen Zusammenhang, als eine Gruppe, ein Leiter als ein Leiter, ein lernendes Mitglied als ein Lernender. Der Leiter nennt einen Zusammenhang von Handlungen, die er auf sich als Autor zurückführt: "Intervention". Dazu kittet er Handlungen zusammen, "schirmt" sie von anderen ab, bezeichnet sie als "seine" und führt Wirkungen auf diese "interpunktierten" Verhaltensweisen zurück (er attribuiert sie sich). Interventionen existieren als solche nicht, sondern nur in der Sprache,

in der Sprache der Leiter oder der Teilnehmer.

"Ich schlage Euch eine Übung vor....". Damit beginnt die sprachliche Schöpfung einer Intervention. Nun "sehen" die Beteiligten, daß der nachfolgende Prozeß von dieser Intervention beeinflusst ist. Das "ist" in ihren Augen die Intervention. Auch das "Ich kann mit dieser Übung wenig anfangen..." trägt mit zur Er-schaffung der Intervention bei.- (Anders, der Teilnehmer reagiert nicht erwartungsgemäß, indem er zum Kaffeetrinken geht)-

Hier soll nicht in Abrede gestellt werden, daß Handlungen einer Person, eben des "Leiters" erfolgen, die auch Auswirkungen haben auf die Gruppenmitglieder. Nur: Was wir dort sehen, was wir als Produkt sehen, wen wir als Autor sehen, alles dies ist von uns sprachlich geschaffen.

Vermutlich sähe ein Mitglied einer anderen Kultur, der von Interventionen nichts weiß, andere Dinge als wir sie sehen, z.B. den Interventionisten als "Opfer" der Gruppe oder höherer Wesen, in deren Auftrag er handelt. Vielleicht muß er so handeln, weil bestimmte Auslöser erfolgt sind, die mit bestimmten Symbolhandlungen zu beantworten sind.

Ein kleiner Abweg: Präsident Reagan sah sich selbst als Schöpfer eines anderen Amerika, sein Stabschef Regan sah ihn als Marionette seiner Ehefrau Nancy, die für sich und ihren Mann regelmäßig Horoskope erstellen ließ, andere sahen ihn als Marionette seiner Berater, wieder andere als Schau-spieler, sein Berater Stockman bezeichnete die "Reagonomics" als "Humbug" und "Augenwischerei". Was ist nun richtig? Wer war Reagan? Welchen Einfluß übte er aus?

Wir finden allenhalben Beispiele für jede Position, für allmächtige "Interventionisten" wie Gorbatschow, aber auch für das "Ruder, das nicht bis ins Wasser reiche"(v. Dohnanyi). Peter Stein glaubt feste, sein Regieanteil am Erfolg eines Stückes betrage höchstens 25%, der Rest ginge auf das Konto des Autors und der Schauspieler.(... die Zuschauer hat er vergessen)

Wir sehen also, daß auch Nicht- Konstruktivisten Probleme in der Attribution haben, daß es mehrere Wirklichkeiten zu geben scheint und daß wir selbst verantwortlich sind für das, was wir sehen.

Einige Folgerungen aus konstruktivistischer Sicht für Interventionen bzw für Interventionisten (genauer, die, die sich für solche halten):

1. Interventionen sind Beschreibungen von Mitgliedern einer Gruppe, die erst entstehen durch das Sprechen über bzw. von Interventionen. Interventionen existieren nicht als solche, sondern sind ausschließlich sprachliche Schöpfungen.
2. Davon unbenommen ist, daß sie Wirkungen zeitigen. Nur welche Wirkungen und welche Wirkungen auf wen oder was zurückzuführen sind, das ist Produkt unserer Attributionen.
3. Im Zuge häufiger gemeinsamer Interaktionen kann es zu "kognitiven Parallelisierungen" kommen, zu Angleichungen des Denkens und Sprechens, zu "strukturellen Koppelungen" bzw. zu einem "gemeinsamen Driften" der Gruppenmitglieder.
4. Unsere Attributionen sind vielleicht deshalb so leiterbezogen, weil unser Denken an hierarchische Strukturen gewöhnt ist, ebenso an die "Tatsache", daß alle Dinge ihre Ursache haben, vor allem ihren "personalen" Grund.
5. Wir sehen häufig das, was wir sehen wollen und sollen, weil wir ja immer mit im Spiele sind. Wir können nicht beobachten, ohne mitzuspielen, sei es auch nur in geringem Maße.
6. Wir sehen gleiche Wirkungen auf mehrere unterschiedliche Personen. Jedes Gehirn denkt anders, jede Geschichte einer Person (ihre Speicherungen) sind anders, also kann es genau genommen auch keine einheitlichen Wirkungen geben (vom gemeinsamen Driften einmal abgesehen). Man beobachte jedoch nur einmal die Situation, in der eine Auflockerungsübung in den Augen der Mehrheit wirklich Krämpfe abgebaut hat, in den Augen eines einzelnen aber zu größerer Verkrampfung. Das darf so nicht stehen bleiben!
7. Die Gestalt -Psychologen haben eine Reihe von Prinzipien aufgestellt, nach denen wir Erscheinungen ordnen, gruppieren und strukturieren: Wir nehmen gerne in Gestalten wahr, ergänzen und verändern Wahrgenommenes so, daß es zu diesen gestalten paßt. Nur wenige Schlüsselreize genügen, um solche Gestalten wachzurufen. Den fehlenden Rest ergänzen wir aufgrund unseres Wissens, unserer Erfahrung. Was nahe beieinander steht, hat größerer Chance als zueinandergehörig gesehen zu werden als das, was ferner zueinander steht. Solche Gestalten sind meist widerspruchsfrei, ordnen sich nach "Hintergrund- und Figur"- (Vordergrund)-Verhältnissen, sind von unseren momentanen Befindlichkeiten beeinflußt und werden an das angepaßt, was nach unser Erfahrung und den Gesetzen der Logik zu sein hat. Solche Prinzipien vereinbaren sich mit der konstruktivistischen Sicht.

Einige Hinweise für professionelle Beeinflusser alias "Störer"

1. Betrachte den anderen als ein eigenständiges Wesen, als ein Mitglied einer fremden Kultur, die du achtest und akzeptierst.

2. Deine Intervention ist ein Anstoß, eine Störung, die der andere nach der Bauweise seiner Person verarbeitet, nicht nach deiner.

3. Nimm die beobachteten Konsequenzen i. S. von Schlüsseln zu weiterem Erkennen des anderen. Pirsche dich an den anderen an: Störe, beobachte, störe beobachte.

4. Frage nicht so viel, denn der andere ist ja auch nicht schlauer als du, weiß es ja auch nicht.

Der andere bleibt im Verhältnis zu sich:

Beobachter.

Spiegele ihm oder ihnen (der Gruppe) wider, was du bei dir beobachtest. Also sprich über dich und frage nicht so viel!

"Er-kenne" den anderen, indem du dich zu erkennen gibst!

5. Mache dir möglichst viele Bilder über den oder die anderen und sei nie sicher, endlich das richtige Bild gefunden zu haben.

6. "Verstehen" wirst du den anderen nie. Ob ihr euch verstanden habt, das ist Sache eurer Übereinkunft, Sache eures Standards. Gehe eher davon aus, daß du ihn noch nicht verstanden hast.

7. Sei dir gewärtig, daß die "Balken" in deinem Auge dir den Weg zum anderen versperren. Deine Gegenübertragungen halten den Verständigungsprozeß auf, nicht die Übertragungen deines Gegenübers.