

# DGTA-Kongress Saarbrücken 2010

## Wirksame Interventionen in Organisationen

Sind Berne's 8 Interventionen in Organisationen sinnvoll?

Welche anderen Interventionen sind noch wirksam?

# Inhalte / Ablauf

- Berne´s 8 Interventionen/Operationen
- Nicht beschriebene Interventionen / Operationen
- Beispiele aus der Organisationsarbeit
- Systemische Interventionen
- Beispiele Systemischer Interventionen
- Differenzierung / Anwendung / Diskussion

# Vorüberlegungen/Annahmen

- Interventionen = Einmischung, dient der Veränderung, der Heilung, der Autonomie des Klienten - zumindest in erster Linie
- Berne benutzt die Begriffe Intervention und Operationen synonym
- Berne hat Gruppentherapie gemacht, aber nicht mit primären Zielen für die Gruppe, sondern mit der primären Zielsetzung der Heilung für den Einzelnen
- Berne hat individualpsychologisch, nicht systemisch oder organisational gearbeitet
- Berne hat teilweise selbst unterschiedliche Deutungen seiner Operationen beschrieben
- Berne sieht die Arbeit mit seinen Operationen als Prozess, beginnend mit Nr. 1 (Interrogation) ,und endend mit Nr. 8 (Cristallisation)
- Die Nutzung der Operationen für O-Arbeit bedarf einer systemischen/ organisationalen Denkhaltung mit dem Ziel, die Autonomie in der Organisation zu fördern
- Alle Operationen dienen der ER-Stärkung des Patienten/Klienten, der Entrübung / Erweiterung des Bezugsrahmens, der Autonomie des Klienten

## Berne´s 8 Interventionen/Operationen

1. Fragestellung (interrogation)
2. Hervorhebung (specification)
3. Konfrontation (confrontation)
4. Erklärung (explanation)
5. Illustration (illustration)
6. Bestätigung (confirmation)
7. Deutung (interpretation)
8. Kristallisation (crystallisation)

Beschrieben in Berne: „Principles of group treatment“

# Berne's 8 Interventionen/Operationen

## 1. Fragestellung (interrogation)

Entscheidende Punkte herausarbeiten, klarzustellen

Aktivierung ER des Klienten, Steuerungsimpuls – welcher Ich-Z. antwortet?

Informationssammlung, gemeinsamen Bezugsrahmen zu schaffen

## 2. Hervorhebung (specification)

Hervorheben, was bedeutsam erscheint /woran sich Klient erinnern soll

Präzisierung, Konkretisierung z.B. von Verhalten

Evtl. Vorbereitung für spätere Erklärung

## 3. Konfrontation (confrontation)

Klient aufmerksam machen, z.B. auf Muster oder Widerspruch zum Beh.-Ziel

Behandlungsziel sollte in der Intervention sein

Schiff: wirksames Infragestellen des (eingeschränkten) Bezugsrahmens.

## 4. Erläuterung/Erklärung (explanation)

Auch TA- Deutung, dem ER des Klienten eine neue Bedeutungsgebung

seines Tuns zu vermitteln. (Positive Konnotation)

## Berne's 8 Interventionen/Operationen

### 5. Illustration (illustration)

Verdeutlichung von Nr. 4, z.B. durch Anekdote, Metapher, Gleichnis, Vergleich (z.B. mit anderem Kontext); greift i.d.R. eine vorangegangene Konfrontation auf, dient der Einprägung möglichst mit Humor, lebendig

### 6. Bestätigung / Bekräftigung (confirmation)

Nachdoppelung einer Konfrontation, in anderem Zusammenhang, dient der Verfestigung der Grenze zwischen den Ich-Zuständen (ER-EL / ER – K)

### 7. Deutung (interpretation)

Erlebnisgeschichtliche Deutung, Skriptansatz, Prägung, Regressive Arbeit  
Quelle der Störung suchen (geht das in O-Arbeit, wie?)

### 8. Kristallisation (crystallisation)

Klient wird vor Entscheidung gestellt , sich in Richtung Autonomie zu verändern (ER+K, kein EL), will Klient Verantwortung für sich übernehmen? (geht das in O-Arbeit, wie?)

# Nicht beschriebene Operationen

- Unterstützung  
Stroke, NEL, beschützend
- Versicherung  
EL-TA, bestätigt Richtigkeit der Bedürfnisse des Klienten
- Überzeugung  
„Verführung“ im positiven Sinne „Warum tun Sie es nicht?“
- Ermahnung / Anweisung  
„Du musst .....“ (kritisch, EL → K, nicht Autonomie stärkend)
- Erlaubnis  
„Es ist okay, was du vorhast...“

Nicht als Operationen beschrieben, vermutlich weil nicht ER, d.h. auch nicht ER-stärkend

# Handlungskriterien von Berne

Alle Interventionen dienen der Heilung, der Autonomie des Klienten und es bedarf der Klärung folgender Fragen:

- Wovon heilen, was ist das „Pathologische“?
- Was ist die Basis für eine therapeutische Diagnose?
- Welche psychologische Hypothesen habe ich?
- Wie erreiche ich einen Ich-Zustand?
- Welche Interventionen erreichen das ER des Klienten?
- Wie ist die Reaktion mit und auf die Gruppe?



# Übertragung auf Organisationen

(meine z.T. vereinfachten Ideen)

- Systemische Denkhaltung der Berater
  - Systemfokus, Organisationale und Rollen-Muster,
  - Kommunikationsmuster, Problemlösungsmuster
  - funktional/disfunktional statt gesund/pathologisch, das definiert der Klient
- Klientensystem hat eigene Wirklichkeitskonstruktion (Bezugsrahmen)
- Beratersystem auch (auch TA-Modelle sind nur Wirklichkeitskonstruktionen)
- Realität Klientensystem verstehen (Hypothesen, Erklärungen)
- Gemeinsame Wirklichkeitskonstruktion schaffen
- In der gemeinsamen Wirklichkeit wirksam intervenieren
- Übertragung aufs Klientensystem und Stabilisierung
- Evaluation

# Übertragung auf Organisationen

- Was ist das (heutige) Thema der (Person/Gruppe/Orga)?  
Was ist das dysfunktionale/problematische dabei?
- Was sind psychologische/transaktionsanalytische Hypothesen über Personen/Gruppe/Organisation?  
Welche (persönl.) Muster werden in der organisationalen Rolle gezeigt?  
Wie werden die Rollen in der Organisation gelebt?  
Wie beziehen sie sich aufeinander? Was sind die Konsequenzen?
- Welche Ich-Zustände ansprechen, von wem, wie erreichen?
- Welche Interventionen werden wirksam sein?
- Wie wird die Gruppe/Organisation darauf reagieren?
- Ist der Sachverhalt, der mich beschäftigt, dysfunktional und für das Thema relevant?

# Systemische Interventionen

(ein Auszug, mit Bezug zu Königswieser, Balling, B.Schmid)

- 3 Arbeitsebenen Systemischer Interventionen:
  - Architektur (gesamter Beratungsprozess)
  - Design (Gestaltung einzelner Massnahmen)
  - Instrumente (Operationen)
- Prozess Systemischer Intervention:
  1. Informationen sammeln
  2. Hypothesen bilden
  3. Interventionen planen
  4. Intervenieren
  5. Reflektieren - und wieder von Vorne

# Systemische Interventionen

(ein Auszug, mit Bezug zu Königswieser, Balling, B.Schmid)

## Typische Systemische Instrumente

- **Systemische, zirkuläre Fragen** (dienen der Enttrübung und auch der Info-Gewinnung. B.Schmid: Fragen nach Unterschieden (zeitlich, Systemteile) und nach System-Beziehungen)
- **Hypothetische Fragen** (angenommen, wenn..., verweben von Diagnose und Intervention, erzeugen neuer, ungewohnter Denkmuster, Energie von Problem- zur Lösungsorientierung lenken)
- **Paradoxe Interventionen** (Klient soll sich mit Gegenpositionen auseinandersetzen, Trennung von EL/K-Glaubenssätzen und ER, erzeugen neuer Denkmuster, positive Umdeutungen, Entlastung von Schuld, Reframing - erweitern der Wirklichkeitskonstruktion)
- **Analoge Interventionen** (Metaphern, Bilder, Geschichten, Märchen, Skulpturen stellen, aus anderem Kontext oder anderer Systemperspektive, Entlastung von Schuld)
- **Systemische Kommentare** („Streuen“ von Veränderungsbotschaften, meist am Ende einer Sitzung, Diskussion nächste Sitzung – Klient befasst sich inzwischen damit. )

# Systemische Interventionen

Manche Systemischen Interventionen lassen sich auf einer

1. Ebene mit Berne´s Interventionen vergleichen, z.B.

- Systemische Fragen mit Befragung
- Paradoxe Interventionen mit Deutung/Erklärung
- Analoge Interventionen mit Illustration

Aber auf einer 2. Ebene sind sie anders, transaktionsanalytisch „um die Ecke“ herum. Systemische TA´s verwirren, irritieren und trennen ER von EL und K-Anteilen (z.B. eingeschränkte oder verfestigte Denkweisen und Glaubenssätzen), sind deshalb m.E. wirksame Enttrübungsarbeit und damit im Bern´schen Sinne ER-stärkend.

Viele von Berne´s Operationen lassen sich m.E. systemisch „umarbeiten“ und sind so auch in Organisationen wertvoll.

# Resumée

Mit Berne´s Interventionen/Operationen kann aus meiner Sicht gut in / mit Organisationen gearbeitet werden, wichtig ist mir hierbei der systemische / organisationale Fokus und eine konstruktivistische Haltung in der Arbeit.

D.h. z.B.:

- Fokus auf Rollen und Funktionen statt Personen
- Organisationale Kommunikationsmuster statt personale
- Problemlösungsmuster der Organisation statt der Person
- Organisationskultur / Bezugsrahmen der Organisation
- Dysfunktional / funktional statt pathologisch / gesund
- Systemische Nutzung der Berneschen Interventionen
- Arbeit an konstruierten Wirklichkeiten statt Wahrheiten