

als notwendige Phase während des Aufwachsens akzeptiert, bei »reifen« Erwachsenen jedoch als »überwunden« angesehen.

Im Gegensatz dazu zeigt die Darstellung in Abb. 29 unten die Selbstähnlichkeit des Entwicklungsprozesses des menschlichen Organismus mit dem Prozess menschlicher Datenverarbeitung. Erst bei Berücksichtigung dieses Aspekts, nämlich der Selbstähnlichkeit der menschlichen Datenverarbeitung mit deren Entwicklung, ist eine optimale Abstimmung von Emotionalem und Rationalem möglich.

Zusammengefasst gelten für diesen Abschnitt für den Entwicklungsprozess menschlicher Datenverarbeitung folgende Hypothesen:

- (1) Die Komplexität des Entwicklungsprozesses menschlicher Datenverarbeitung ist nur unter Kombination von physio-, psycho- und soziologischen Komponenten adäquat beschreibbar.
- (2) Der Entwicklungsprozess menschlicher Datenverarbeitung verläuft beginnend mit abstrakten Körperwahrnehmungen bis hin zur Entwicklung der Möglichkeit des Ausdrucks derselben durch konkretisierende Sprache.
- (3) Der menschliche Datenverarbeitungsprozess ist prinzipiell seinem eigenen Entwicklungsprozess selbstähnlich.
- (4) Der menschliche Datenverarbeitungsprozess ist, auf Grund seiner Entwicklung, durch die immanente dialektische Bewegung von abstrakt zu konkret beschreibbar.

In diesem Abschnitt wird auf das Erwachsenenleben fokussiert. Für Interessierte sei hier bezüglich der Entwicklung psychoanalytischer Organisationsbeobachtung aus der Säuglingsbeobachtung, auf Lazar (2009) verwiesen.

## 6.5 Der Mensch als Messinstrument für menschliche Datenverarbeitung

Ashby formuliert, ausgehend von quantitativen Betrachtungen, »The Law of Requisite Variety« (Ashby 1957, S. 206–213). Ohne tiefer in die mathematische Argumentation und Beweisführung einzutauchen, wird hier im Folgenden die Relevanz dieser Idee Ashbys für zwischenmenschliche Prozesse herausgearbeitet. Unter Varietät werden in der Kybernetik die unterschiedlichen Zustände zusammengefasst, die ein System einnehmen kann. Betrachtet man z.B. eine Glühbirne makroskopisch, so kann man dieser die Varietät 2 zuschreiben, nämlich die Zustände »leuchten« oder »nicht leuchten«. Varietät wird von Ashby (1957) dazu herangezogen, Komplexität zu messen. Prinzipiell handelt es sich bei diesem »Gesetz der erforderlichen Varietät« um die Feststellung, dass die Varietät der Regelung die Varietät des durch diese Regelung geregelten Systems begrenzt.

Wird der komplexe Organismus »Mensch« in Hinsicht auf dessen Varietät betrachtet, so ist der hier gefolgerte Schluss, dass es für einen adäquaten Umgang mit dieser Varietät eines möglichst ebenso komplexen Organismus bedarf. Vereinfacht gesagt:

- (1) **In Bezug auf Selbstbewusstsein:** Nur der betroffene Mensch selbst kann die Varietät seiner Verarbeitung von (Grund-)Gefühlen erweitern. Allerdings kann er dazu die Hilfe anderer Menschen nützen. Die Entstehung von Selbstbewusstsein bzw. dessen

Varietät ist zum Teil durch das soziale (Um-)Feld des Individuums beim Aufwachsen bestimmt.

- (2) **Zwischenmenschlich gesehen:** Nur ein Mensch kann einen anderen Menschen umfassend verstehen. Allerdings muss dazu die Bereitschaft zu kommunizieren vorhanden sein. Dies hängt wiederum mit der Varietät der Verarbeitung von (Grund-)Gefühlen zusammen und führt zurück zu 1).

Wie sehr menschliche Organismen durch gegenseitige Wahrnehmung verbunden sind, zeigen Forschungsergebnisse aus der Neurowissenschaft. Wissenschaftler:innen konnten hier zeigen, dass, wenn ein Mensch beobachtet, wie ein anderer verletzt wird, bei dem Beobachter oder der Beobachterin zwar nicht die betroffenen Sensoren ansprechen, jedoch die an diese gekoppelten Systeme. Mit anderen Worten: Beim Beobachten werden jene Bereiche aktiviert, die auch bei der tatsächlichen Verletzung aktiviert würden (vgl. Singer et al. 2004, S. 1157–1162). Durch Beobachtung wird also physisch »mitgefühlt«, und zwar in dem Sinne, dass auf Grund von Beobachtung physische Prozesse im Körper der Beobachterin bzw. des Beobachters stattfinden.

Oben ist von Regelung und geregeltem System die Rede. Dies muss noch genauer betrachtet werden. Wird von dem Modell des Reglers und des geregelten Systems ausgegangen, so sind hier zwei Sichtweisen interessant: zum einen die Sichtweise des »neutralen Beobachters«: Dieser sieht sich außerhalb des zu regelnden Systems und im Besitz des für die Regelung notwendigen Wissens. Die Frage, die sich diesem stellt, ist: Wie habe ich das System zu beeinflussen, um die jeweils gewünschten Effekte zu erzielen? Zum anderen die Sichtweise des »involvierten Beobachters«: Dieser sieht sich innerhalb des zu regelnden Systems und gleichzeitig sowohl als Regler als auch als zu regelnde Größe. Die Frage, die sich diesem stellt, ist: Wie beeinflusse ich das System und wie werde ich vom System beeinflusst? Für diesen Abschnitt ist lediglich die Sichtweise des »involvierten Beobachters« relevant. Die Argumentation dafür ergibt sich aus der Datenmenge, die durch menschliche Datenverarbeitung prozessiert wird. Das Bewusstsein ist lediglich Teil einer hochkomplexen Datenverarbeitung, an welcher der gesamte menschliche Körper Anteil hat. Es ist sowohl Regler als auch geregelte Größe. Dazu zwei einfache Beispiele.

- (1) **Bewusstsein als geregelte Größe:** Schmerzen sind Signale durch sensorische Wahrnehmung, die das Bewusstsein der jeweiligen Person auf gewisse Körperteile fokussieren.
- (2) **Bewusstsein als Regler:** Trotz bewusster Schmerzen kann die Person entscheiden, diese zu ignorieren, bzw. kann sich das Bewusstsein dieser Person für schmerzstilende Medikamente entscheiden und sich dadurch der Schmerzen wieder entziehen. Dass die Ignoranz von Schmerzen auf Dauer konkrete Folgen nach sich zieht, zeigt wiederum, dass das Bewusstsein eine geregelte Größe und einem größeren (Körper-)Ganzen unterworfen ist.

Das Bewusstsein ist Teil des (Körper-)Systems, das gleichzeitig aktiv in dieses eingreifen kann. Das Körperliche im Sinne von »Reiz – Reaktion« wird durch die Komponente Bewusstsein zu »Reiz – Bewusstsein – Reaktion« erweitert. Erst durch diese Erweiterung

gibt es für den »Organismus Mensch« die Möglichkeit der Entscheidung, da nun reflexive Distanz zu wahrgenommenen Reizen möglich ist.

Zusammengefasst gelten für diese Arbeit in Bezug auf den Menschen als Messinstrument menschlicher Datenverarbeitung folgende Hypothesen:

- 1) Der menschliche Organismus ist prinzipiell das komplexeste dem Menschen bekannte Datenverarbeitungssystem.
- 2) Kein anderes Datenverarbeitungssystem als der Mensch kann einem anderen Menschen mit vergleichbarer Varietät entgegentreten.
- 3) Das »Gesetz der erforderlichen Varietät« bedeutet in Bezug auf menschliche Datenverarbeitung und soziale Systeme, dass lediglich durch menschliche Kommunikation deren Varietät erweitert werden kann.
- 4) So wie das Bewusstsein eines Individuums sowohl Regler als auch geregelte Größe ist, ist ein Individuum innerhalb eines sozialen Systems sowohl Regler als auch geregelte Größe. Dies gilt ausnahmslos.
- 5) Das Bewusstsein hat prinzipiell die Möglichkeit zu entscheiden und erweitert damit das System »Reiz – Reaktion« zu »Reiz – Bewusstsein – Reaktion«. Es kann auch eine Entscheidung sein, diese nicht zu treffen.

## 6.6 Die Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung und deren Rolle in Bezug zu menschlichen Denkprozessen in Organisationen

Wie jede Spezialisierung beinhaltet auch jene in Richtung psychoanalytische Organisationsbeobachtung eine Abstimmung von bewusster und unbewusster Datenverarbeitung im Menschen. Das Augenmerk liegt dabei auf der »Kalibrierung« des Beobachters bzw. der Beobachterin. Mosse (2009, S. 7) bemerkt dazu:

»If the self is to be the scientific instrument on which ›readings‹ are taken, then how is this instrument to be calibrated? The answer from psychoanalysis is unequivocal: through personal analysis. Anyone wishing to work as an analyst must first undertake an analysis of their own, through which they should be able to distinguish what comes from themselves – their own unresolved conflicts – and what belongs to the patient. They should also gain experientially based understanding of theoretical concepts described in the literature. In order to undertake the kind of institutional consultation described in this book, some personal therapy is probably necessary, sufficient to help one to ›catch‹ and reorient oneself within the powerful unconscious psychic currents that run through groups, particularly when their unconscious defences are under scrutiny.«

»Kalibrierung« (siehe Abb. 30 unten) meint aus Sicht dieses Abschnitts die Optimierung des menschlichen Denkprozesses ausgehend von den (Grund-)Gefühlen.

Optimales Denken kann dem Bewusstsein das Emotionale unzensiert der Verarbeitung zuführen. Es ist wichtig zu erkennen, wie nahe Kalibrierung zu einer Ideologisie-