

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 Ideologisierung

rung rücken kann, wenn nicht mit entsprechender Vorsicht⁹ agiert wird. Verschiedene z.B. während der Kindheit geprägte Muster beeinflussen Denkprozesse von Erwachsenen im Hier und Jetzt. In diesem Sinne handelt es sich bei Kalibrierung also um die Bewussterwerden unbewusst vorhandener Denkroutinen bei Erwachsenen. Durch die Art der Speicherung im menschlichen Organismus können erworbene Muster durch Konstellationen in Organisationen wieder ausgelöst werden und Organisationsprozesse entsprechend beeinflussen. Obholzer (2004, S. 82) bemerkt dazu:

»Viele Aspekte der Dynamik des Privat- und Familienlebens bergen das Risiko, im institutionellen Funktionszusammenhang wiederaufzuleben, insbesondere wenn die Institution derart geführt und gemanagt wird, daß solchen Themen keine Beachtung geschenkt wird. Bereits diese Tatsache selbst kann zum Wiederaufleben eines persönlichen Dilemmas der Vergangenheit führen, etwa wenn ein Elternteil die schädlichen Auswirkungen der Geschwisterrivalität ignorierte oder schlimmer, sie sich zunutze machte. Organisationen werden in vielfältiger Hinsicht vom Wiederauftreten derartiger Dynamiken in ihrer Belegschaft bedroht, und während eine Intervention des ›familiären‹ oder therapeutischen Typs niemals gerechtfertigt ist, kann das Bewußtsein der Präsenz solcher Themen gemeinsam mit der festen Absicht, nicht in solche Rollenspiele zu verfallen, sehr viel dazu beitragen, ein aufgabenorientiertes Team zu bilden.«

Ausgebildete Organisationsbeobachter:innen sind also Messinstrumente, deren (Grund-)Gefühlswahrnehmung dazu verwendet wird, zwischenmenschliche Kommunikation und dadurch menschliche Denkprozesse und Gefühlsprozesse zu erfassen. Beobachtete Organisationen werden in Bezug auf Routinen gescannt, die für die Situation im Hier und Jetzt bzw. für die jeweilige Aufgabe dysfunktional sind. Um dabei eine möglichst brauchbare und sinnvolle Deutung bzw. Hypothese des Erlebten zu generieren, ist es nach Obholzer wesentlich, zwischen den eigenen (mitgebrachten) und den durch die beobachtete Organisation ausgelösten Gefühlen zu unterscheiden. Auch ist es wichtig, die eigenen Hypothesen weiterzuentwickeln bzw. bei Bedarf wieder zu verwerfen oder zu ändern, also entsprechend flexibel und vorsichtig anzuwenden (vgl. Obholzer 2006, S. 106–107).

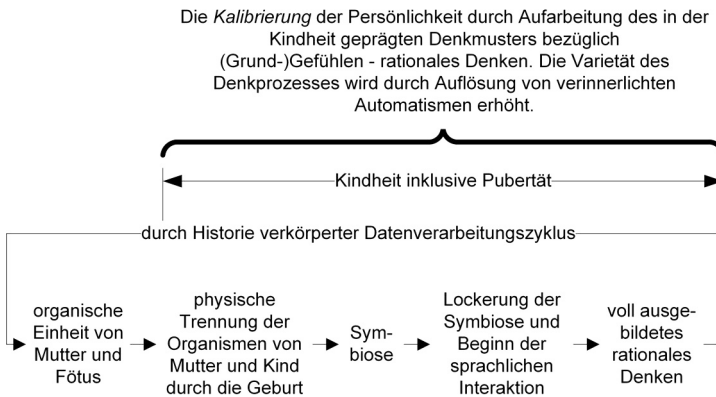
Ein weiterer sensibler und wichtiger Punkt ist die Art der Rückmeldung der von den Beobachter:innen wahrgenommenen und verarbeiteten Gefühle. Dabei ist zu berücksichtigen, dass oft eben jene Themen berührt werden, die von den Individuen der beobachteten Organisation (zumindest unbewusst) nicht berührt werden wollen. Vor allem liegt aber auch eine Gefahr darin, dass Spezialist:innen versucht sind, von sich aus Antworten zu geben, anstatt die Organisation diese finden zu lassen (vgl. Obholzer 2006, S. 110).

Für die Verarbeitung aufgenommener Gefühle empfiehlt es sich, eine Resonanzgruppe zu installieren. Damit werden die Beobachter:innen entlastet und können sich gegenseitig »rekalibrieren«. Eine wesentliche Funktion der Resonanzgruppe ist es auch, die Forscher:innen emotional zu entlasten. Da die emotionalen Prozesse sehr

9 Dass grundsätzlich ein Missbrauch mit Erkenntnissen der menschlichen Datenverarbeitung betrieben werden kann, liegt in der Entscheidungsfreiheit der Menschen.

anstrengend sein können, ist es wichtig, auf Psychohygiene zu achten. Im weitesten Sinne arbeitet die psychoanalytische Organisationsbeobachtung im Feld inner- bzw. zwischenmenschlicher Datenverarbeitung. Ihre Aufgabe ist es, Dysfunktionalitäten in Form unbewusst verankerter Routinen sowohl im Individuum als auch in Gruppen zu erfassen und diese dem Individuum bzw. der Gruppe zur Bearbeitung zuzuführen bzw. deren Bewusstwerdung zu initiieren.

Abb. 30: »Kalibrierung« der Beobachterpersönlichkeit



Quelle: Schuster 2011

Zusammengefasst gelten für diese Arbeit in Bezug auf die Spezialdisziplin der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung folgende Hypothesen:

- 1) Grundvoraussetzung für die Ausführung von Organisationsbeobachtung ist, dass die damit befasste Person die Varietät ihrer eigenen Datenverarbeitung durch eine Auflösung der eigenen verinnerlichten Automatismen (z.B. durch Psychoanalyse, Teilnahme an T-Gruppen¹⁰ usw.) entsprechend erweitert hat (Abb. 30).
- 2) Das eigentliche Erlernen von psychoanalytischer Organisationsbeobachtung funktioniert durch konkretes Anwenden. Damit besteht ein sinnvolles Lehrkonzept aus theoretischer Reflexion, die mit konkreter Anwendung und Supervision dieser Anwendung wechselt. Durch diese Anordnung wird sowohl explizites als auch implizites Wissen generiert und weiterentwickelt bzw. -gegeben.
- 3) Vor jeder neuen Beobachtungssituation ist es wichtig, den aktuellen eigenen psychischen Zustand zu reflektieren.
- 4) Die Generierung von Hypothesen hat sehr vorsichtig zu erfolgen und immer in dem Bewusstsein, dass diese musterhaft, unscharf und oft unpassend sind.

10 Eine gruppenspezifische T-Gruppe (Trainingsgruppe) ist ein spezielles Lehrverfahren, das dazu dient, das Bewusstsein der Teilnehmer:innen in Bezug auf Prozesse in Gruppen zu erhöhen (vgl. Krainz 2008, S. 27).

- 5) Die Organisationsbeobachter:innen haben darauf zu achten, dass diese sich nicht zu fertigen Antworten für die beobachtete Organisation hinreißen lassen.
- 6) Resonanzgruppen sind für die Generierung von Hypothesen, die Entlastung der einzelnen Persönlichkeit und zur Psychohygiene wichtig.

6.7 Anwendung der Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung

Wissenschaft ohne deren konkrete Anwendung in der Praxis ist unvollkommen. Im Folgenden werden Varianten der Anwendung der Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung im Kontext von Gruppen dargestellt. Dies soll die oben angeführten theoretischen Überlegungen greifbarer und damit verständlicher machen. Ausgangspunkt für die Darstellung ist das von Joseph Luft und Harrington Ingham entwickelte »Johari-Fenster« (Abb. 31, Luft 1970). Es handelt sich dabei um ein Quadrat, das in vier Felder unterteilt ist.

Das erste Feld im Bild links oben (OPEN) symbolisiert jenen Bereich von Verhalten und Motiven, der sowohl einem selbst als auch anderen bekannt ist. Das zweite Feld im Bild rechts oben (BLIND) symbolisiert Aspekte die anderen bekannt, für einen selbst jedoch verborgen sind. Das dritte Feld (HIDDEN) links unten symbolisiert das Gegenteil des zweiten Feldes, nämlich Verhalten und Motive die anderen unbekannt, für einen selbst jedoch bekannt sind. Das vierte und letzte Feld rechts unten (UNKNOWN) symbolisiert das allseits Unbekannte. (vgl. Luft 1970, S. 12)

Abb. 31: Das Johari-Fenster in Bezug auf ein Individuum

	Known to self	Not known to self
Known to others	<div>1</div> <div>OPEN</div>	<div>2</div> <div>BLIND</div>
Not known to others	<div>HIDDEN</div> <div>3</div>	<div>UNKNOWN</div> <div>4</div>

Quelle: Luft 1970, S. 11

Die Einfachheit des Modells ermöglicht eine entsprechend breite Anwendung. So wendet Luft das Johari-Fenster sowohl auf Individuen als auch auf Gruppen als Ganzes