

- 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

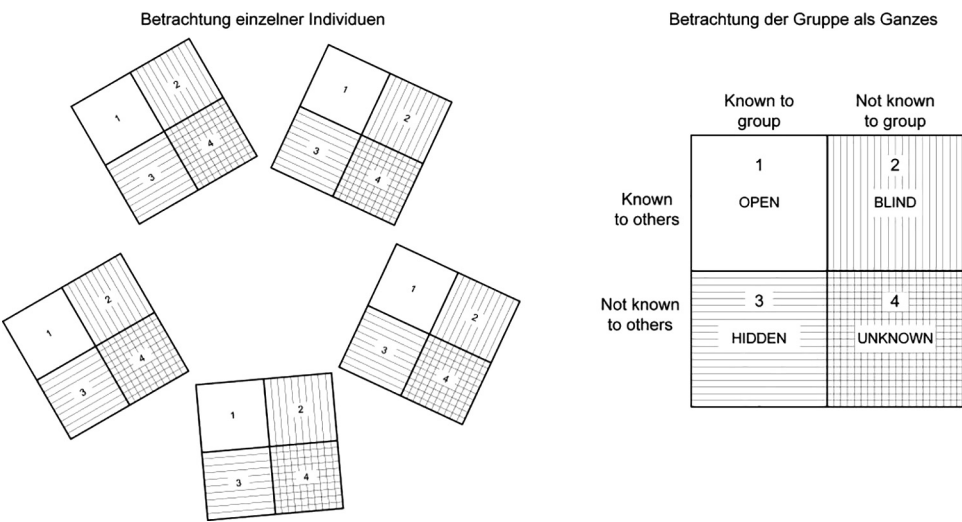
	Known to self	Not known to self
Known to others	<div>1</div> <div>OPEN</div>	<div>2</div> <div>BLIND</div>
Not known to others	<div>HIDDEN</div> <div>3</div>	<div>UNKNOWN</div> <div>4</div>

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

an (Abb. 32). Mit dem *Johari-Fenster* wird einsichtig warum das Konzept *stranger groups*, also Gruppen zusammengesetzt aus einander möglichst fremden Menschen sinnvoll ist, wenn ein Ziel der Gruppenarbeit das Aufdecken individueller blinder Flecken ist. Erst die Fremdheit befreit von eventuellen Interessen die blinden Flecken aufrecht zu erhalten, die bei etablierten Gruppen gegeben sind. Luft argumentiert diesbezüglich mit dem Potenzial des zweiten Felds für Manipulation. Dies ist deshalb gegeben, weil das zweite Feld (BLIND) einem selbst nicht, anderen jedoch sehr wohl bekannt ist. (vgl. Luft 1970, S. 19)

Abb. 32: Das Johari-Fenster in Bezug auf eine Gruppe



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Luft 1970, S. 17

In weiterer Folge wird die Anwendung der Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung zur Analyse von Gruppenprozessen betrachtet. Es wird aufgezeigt wie die Vergrößerung des ersten durch eine Vergrößerung des vierten Quadranten (Abb. 34) ergänzt werden kann.

Dies wird mittels sogenannter Resonanzgruppen verwirklicht. Durch den Einsatz einer Resonanzgruppe, zusammengesetzt aus Spezialist:innen im Bereich psychoanalytischer Organisationsbeobachtung, werden unbewusste Aspekte der Arbeitsgruppe einer Deutung zugeführt. Basierend auf dieser Deutung werden Interventionen entwickelt, die von den Moderator:innen wiederum in bzw. mit der Arbeitsgruppe durchgeführt werden.

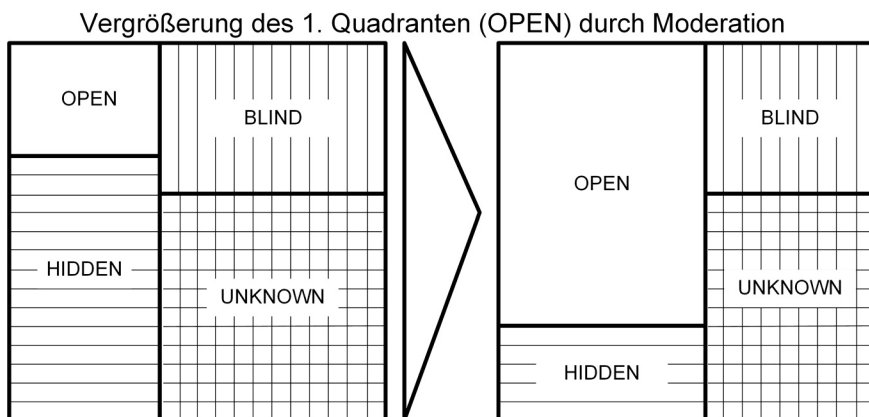
Grundsätzlich verhält es sich laut diesem Erklärungsmodell so, dass, wenn Menschen miteinander in Kommunikation treten, sich deren jeweiliges Johari-Fenster ändert. Aus der Gruppenforschung ist bekannt, dass individuelle Fähigkeiten einzelner Gruppenmitglieder am besten von der Gruppe genützt werden bzw. innerhalb einer Gruppe in Erscheinung treten können, wenn die Gruppe den ersten Quadranten, also

das in der Gruppe vorhandene Wissen über alle Beteiligten, entsprechend entwickelt hat. Speziell bei neu formierten Gruppen von einander fremden Individuen ist der erste Quadrant klein. Deshalb ist neben einer inhaltlichen Zielorientierung auch eine Orientierung der Gruppe auf das Erweitern des ersten Quadranten wichtig (vgl. Luft 1970, S. 16).

Was die Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung betrifft, so sind der erste und vierte Quadrant von besonderer Bedeutung. Der vierte Quadrant beinhaltet das sogenannte *unknown*, das ist jener Bereich, der allen Beteiligten unbekannt ist. In einer Gruppe kennzeichnet der vierte Quadrant sowohl das individuell als auch das kollektive, also der Gruppe als gesamtes, Unbewusste. Die Moderation einer Gruppe durch Gruppendynamiker:innen, die entsprechendes Know-how in Bezug auf die Psychodynamik von Individuen und Gruppen haben, trägt Wesentliches zum kreativen Arbeitsergebnis der Gruppe bei. Das psychoanalytische Wissen einer Moderatorin bzw. eines Moderators ist jedoch lediglich implizit gefragt. Einer Gruppe, die sich in einer »paranoid-schizoiden Position« (vgl. Halton 2009, S. 14–15) befindet, wird es kaum weiterhelfen, wenn der Moderator bzw. die Moderatorin dies erkennt und verbal verkündet. Paradoxerweise würde dies wahrscheinlich dazu führen, dass trotz »richtiger Einschätzung« genau jene »paranoid-schizoide Position« der Gruppe noch verfestigt wird und die Moderator:innen als »Opferlämmer« enden. So ist umgekehrt auch zu erklären, warum Moderator:innen auch ohne explizites Wissen ausgezeichnete Ergebnisse erzielen können. Denn die eigentliche »Tätigkeit« besteht darin, durch die Moderation ein emotionales Klima zu schaffen bzw. zu erhalten, das in weiterer Folge die Kommunikation der Gruppe optimiert. Trotzdem ist es hilfreich, über dieses implizite Wissen auch sprechen zu können.

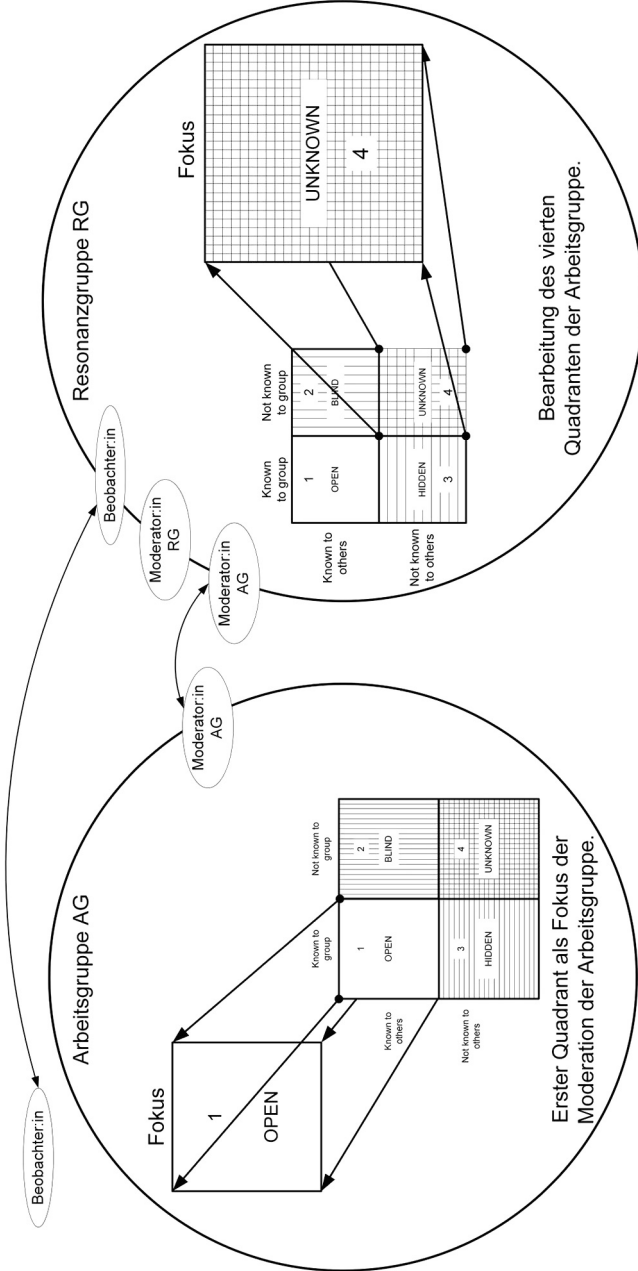
Vereinfacht gesagt geht es bei der Moderation einer Gruppe darum, durch Vergrößerung des ersten Quadranten (OPEN) (Abb. 33) den eigentlichen Gruppenarbeitsprozess zu optimieren.

Abb. 33: Vergrößerung des ersten Quadranten



Quelle: Eigene Darstellung basierend auf Luft 1970, S. 16

Abb. 34: Einsatz von psychoanalytischer Beobachtung zur Optimierung der Moderation von Arbeitsgruppen



Quelle: vgl. Luft 1970, S. 17

Dies geschieht durch das wissenschaftliche Instrument Moderator:in (vgl. Mosse 2009, S. 7), die bzw. der die jeweilige psychodynamische Position der Gruppe erkennt

und je nach Bedarf eingreift, um die in der Gruppe auftauchenden Emotionen so zu halten, dass ein »Miteinander-Reden« möglich bleibt. Das Eingreifen kann z.B. durch einfaches Nachfragen geschehen oder durch das Ansprechen von Personen, die sich wenig zu Wort melden, oder Ähnliches. In jedem Fall passiert das Eingreifen *nicht* durch das Einbringen von Fachtermini aus der »Spezialist:innensprache«. Interessierte Leser:innen seien hier auf die Beschreibung der Durchführung einer Gruppenreflexion verwiesen, wo detailliert auf die Problematik von Kommunikation innerhalb von Gruppen und die Rolle der Gruppendynamiker:innen eingegangen wird (vgl. Schuster 2010, S. 7–23).

Wie oben beschrieben, ist es nicht unbedingt notwendig, für die Vergrößerung des ersten Quadranten explizites Wissen zur Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung zu haben. In Bezug auf den ersten Quadranten wird die Methode indirekt angewandt. Der vierte Quadrant des Johari-Fensters stellt nun eine direkte Anwendungsmöglichkeit der Methode der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung dar. Luft beschreibt Veränderungen des Johari-Fensters einer Gruppe bei Durchführung eines »Group Dynamics Laboratory«. Speziell in Bezug auf den vierten Quadranten stellt er fest, dass sich dieser in Relation zu den anderen drei Quadranten am wenigsten verändert (Luft 1970, S. 16). Hier wird die Ansicht vertreten, dass speziell der vierte Quadrant sehr interessante Aufschlüsse geben kann über die Arbeitsgruppe selbst und damit auch über die Organisation, in welcher die Gruppe tätig ist, bzw. über das Problem, mit dem sich die Gruppe gerade befasst. Ein weiterer Aspekt für die psychoanalytische Beobachtung einer Gruppe ist die Möglichkeit, den jeweils moderierenden Gruppendynamiker:innen ein Spezialist:innenfeedback zu geben und damit deren Lernen zu unterstützen.

Bei der Beobachtung der Gruppe wird so vorgegangen, dass die Beobachter:innen die jeweiligen Beobachtungen notieren. Möglichst zeitzah nach der Beobachtung wird aus den Notizen ein Beobachtungsprotokoll erstellt. Dieses wird dann in einer Spezialist:innengruppe (Resonanzgruppe) verlesen. Da es sich bei dieser Gruppe ausschließlich um Fachleute handelt, kann die Beobachtung unter Anwendung von Fachtermini auf die stattgefunden Psychodynamik hin analysiert werden. Hier wird das ursprüngliche, bei der Arbeitsgruppe beobachtete Geschehen durch die Resonanzgruppe (Abb. 34 rechts) mit Fokus auf den vierten Quadranten (UNKNOWN) explizit verarbeitet.

Durch die Beobachtung bzw. durch das Beobachtungsprotokoll wird das unbewusste emotionale Muster des Geschehens während der Arbeitsgruppe in die Spezialist:innengruppe (Resonanzgruppe) gebracht. Das Wort »Resonanz« soll hier anzeigen, dass durch das Verlesen des Beobachtungsprotokolls innerhalb der Gruppe ähnliche emotionale Muster auftreten wie in der Arbeitsgruppe. Durch die (Mit-)Betrachtung der unbewussten Komponente wird es möglich, ein wesentlich komplexeres Bild der Situation zu erhalten als lediglich durch Betrachtung der bewussten Komponente. Der eigentliche Gruppenarbeitsprozess ist nicht betroffen, da die »spezielle Verarbeitung« woanders stattfindet. Die durch das Feedback an die jeweiligen Gruppendynamiker:innen gewonnene Erfahrung kommt durch optimierte Moderation wieder der Arbeitsgruppe zugute (siehe dazu 2.3 und 2.4.6).

Der Umfang dieses Abschnitts erlaubt es lediglich, diesen kleinen Ausschnitt der Einsatzmöglichkeit von psychoanalytischer Organisationsbeobachtung im Kontext von

Gruppen darzulegen. Es soll damit die Praxisrelevanz der psychoanalytischen Beobachtung belegt sein. Ein eigenes großes Anwendungsfeld findet diese Methode in der Unternehmenspraxis im Rahmen von Organisationsentwicklung als psychodynamische Organisationsberatung (vgl. Lohmer 2004, S. 18ff.) und in der Wissenschaft im Rahmen von Interventionsforschung (vgl. Heintel 2005b, S. 97ff.).

6.8 Diskussion

Über die Argumentation, dass der menschliche Denkprozess immanent vom Abstrakten zum Konkreten verläuft und im bewussten Denken die jeweils aktuelle Konkretisierung zum Ausdruck kommt, wird darauf fokussiert, wie menschliche Datenverarbeitung prinzipiell abläuft. In weiterer Folge wird der menschliche Organismus in seiner Komplexität als adäquates Instrument für zwischenmenschliche Kommunikation dargestellt und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten werden aufgezeigt. Die Überlegungen münden darin, das Potenzial der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung für die Anwendung in Organisationen aufzuzeigen. Es wird als primäre Aufgabe der psychoanalytischen Organisationsbeobachtung gesehen, Dysfunktionalitäten in Form unbewusst verankerter Routinen sowohl in Individuen als auch in Gruppen zu erfassen und diese dem Bewusstsein der Individuen bzw. dem kollektiven Bewusstsein der Gruppen zur Bearbeitung zuzuführen. Zur Veranschaulichung der Praxisrelevanz wird zum Schluss eine konkrete Anwendung in Bezug auf Gruppenarbeiten dargelegt.