



150. Geburtstag von Sigmund Freud



Das Unbewußte bei der Arbeit¹⁾

Anton Obholzer

1. Einleitung

Eine allgemeine Erfahrung bei der Arbeit, wie überhaupt im Leben ist, daß Pläne, die gemacht wurden, nicht ausgeführt werden; daß Entscheidungen, die getroffen wurden, nicht in die Tat umgesetzt werden; und daß Zeitpläne sich offensichtlich als irgendwie undurchführbar erweisen.

All dies sind Beispiele von Entscheidungen oder Plänen auf der Basis von rationalen, logischen, bewußten Überlegungen, die sich in ihrer Planung oder Durchführung als mangelhaft erweisen. Es ist für uns somit von unabweisbarem Interesse, herauszufinden, nicht nur warum die Dinge falsch laufen, sondern – vielleicht sogar von noch größerer Wichtigkeit – warum sie fortgesetzt falsch laufen oder, um es auf eine andere Weise zu sagen, warum es so schwer ist, aus der Erfahrung zu lernen.

Es gibt viele Wege, diese genannten Probleme zu betrachten, und diese Wege werden durch eine Unzahl von verschiedenen Schulen und Theorien über Management und Organisationsberatung repräsentiert. Der Umstand, daß viele dieser Schulen beanspruchen, über umfassende Werkzeuge des Verstehens zu verfügen und die Arbeit mit anderen Ansätzen zu erübrigen, macht die Situation für jene, die in diesem Feld arbeiten – für die Berater wie für die Käufer der Beratung noch schwieriger.

Dieser Vortrag beschäftigt sich mit einer Methode jene Faktoren zu betrachten, die einen Beitrag dazu leisten, daß die Management- und Organisationsabläufe unterlaufen werden, wie es soeben beschrieben wurde. Sie basiert auf psychoanalytischen Theorien und geht davon aus, daß viele der Vorgänge, die zu den organisatorischen Schwierigkeiten beitragen, ihrer Natur nach unbewußt sind. Damit meine ich, daß sowohl die Organisation als auch ihre Mitglieder sich der zugrundeliegenden Faktoren, die ihr Verhalten bestimmen, nicht bewußt sind und auch nicht die Tatsache er-

kennen, daß ihr Verhalten eine destruktive Wirkung auf die Organisation hat. Tatsächlich glauben sie oft genau das Gegenteil: daß nämlich ihr Verhalten solchen Werten wie Treue, Wahrheit und dem Firmeninteresse usw. dient.

Bevor ich damit beginne, einige grundsätzliche Prinzipien einer psychoanalytisch orientierten Organisationsberatung herauszuarbeiten, möchte ich diesen Ansatz in einen umfassenden Zusammenhang stellen. Ganz allgemein glaube ich, daß alle Theorien, um welches Gebiet es sich auch immer handelt, Systeme sind, unsere Angst vor dem Nichtwissen einzudämmen. Zum Teil ist es also die psychologische Funktion einer Theorie, unsere Furcht davor, uns selbst zu verlieren und auf bedrohliche Weise überschwemmt zu werden, aufzufangen. Diese Betrachtungsweise basiert auf dem Werk des Analytikers Wilfred Bion.

Auf einer anderen Ebene, nämlich auf jener der Wissenschaftstheorie von Karl Popper, geht es bei Theorien zentral darum, eine Hypothese so zu formulieren, daß sie überprüft und durch Erfahrung modifiziert werden kann.

Die Theorien, die wir als Teil eines psychoanalytischen Modells zum Verständnis unbewußter Prozesse in Organisationen verwenden, sind keine Ausnahme davon. Sie haben den Vorteil uns gewissermaßen mit einem Raster des Verstehens zu versehen, innerhalb dessen wir unsere Beobachtungen deuten können; haben aber den Nachteil, uns durch eine vorgefaßte Betrachtungsweise einzuschränken, so daß die Möglichkeiten einer unvoreingenommenen Betrachtungsweise der Phänomene stark eingeschränkt sind.

Schließlich möchte ich festhalten, daß psychoanalytische Modelle der Analyse von Organisationen nicht beanspruchen können, umfassende Modelle für das Verständnis und Management von Organisationen zur Verfügung zu stellen. Sie sollten das auch gar nicht beanspruchen. Sie müssen in Verbindung und in Zusammenarbeit mit soziopsychologischen Theorien, mit Managementtheorien und anderen