

## Formen des Unbewussten in der Organisationskultur (1)

Form des Unbewussten	Worum geht es?	Nutzen	Gefahren	Ziel der Kulturarbeit
<b>Implizites Wissen</b> («tacit knowledge»)	Tätigkeiten, die nicht im Fokus der Aufmerksamkeit stehen und die man sich gegenseitig nicht zu erklären braucht, weil sie selbstverständlich sind.	Prozesse und Tätigkeiten können automatisiert ablaufen, ohne dass sie immer wieder neu verhandelt und begründet werden müssen.	Gefahr der Lern- und Veränderungsresistenz: Wissen der O. bleibt der bewussten Überprüfung entzogen. Weggang von O-Mitglieder kann zum Wissensverlust der O. führen.	→ Die O. dazu anregen, implizites Wissen zu explizieren, um dieses überprüfbar und tradierbar zu machen.
<b>Vergessenes</b> (nicht mehr Erinnerunges)	Automatisierte, eingespielte Problemlösemuster ohne Erinnerung an den ursprünglichen Anlass, der zur Entstehung der entsprechenden Handlungsregel/-gewohnheit geführt hat.	Bewährtes bleibt beständig, wird dem kritischen Diskurs entzogen, muss nicht immer wieder neu begründet werden. Energie ist verfügbar für neue Probleme.	Die O. merkt nicht, wann sich der Handlungsgrund so verändert hat, dass die entspr. Problemlösungen/ Handlungsregeln gar nicht mehr zielführend sind.	→ Vergessene Hintergründe und Motive der O. bewusst machen, um die Problemlösemuster auf Funktionalität hin zu beurteilen.

## Formen des Unbewussten in der Organisationskultur (2)

Form des Unbewussten	Worum geht es?	Nutzen	Gefahren	Ziel der Kulturarbeit
<b>Tabus</b> («Kommunikationslatenz»)	Tabuisierungen innerhalb der O. sorgen dafür, dass gewisse Themen der Kommunikation entzogen bleiben. → Unterscheidung Tabuisierungen im formellen und informellen Bereich.	Verunsicherungen & Konflikte innerhalb der O. können vermieden werden. Energieabsorbierende & funktionshemmende Auseinandersetzungen bleiben erspart.	Formelle und inform. Kommunikation können zunehmend auseinander driften. Personen, die nur in formalisierten Kommunikationen eingebunden sind, können den Realitätsbezug verlieren.	→ Die O. kommunikationsfähig machen, um eine offene, authentische Kommunikation zu ermöglichen, wie dies für eine effiziente und entwicklungsfähige O-notwendig ist.
<b>Unbewusstes i.e.S.</b> («Verdrängtes» Abgespaltenes)	Bedrohliche (beschämende, angstbesetzte) Wahrnehmungen und Informationen werden nicht zugelassen, sondern von der O. aktiv abgewehrt / ausgegrenzt.	Stabilisierung der Organisation. Schutz vor Blockaden im Interaktionsprozess, vor der Freisetzung von negativer Energie, vor dem Aufkommen von existenziellen Sinnkrisen.	Es entstehen blinde Flecken, welche die Beweglichkeit (Anpassungsfähigkeit) der O. massiv einschränken und zu dogmatisch-fixiertem, ausgrenzendem Verhalten führen können.	→ Bei einem deklarierten Leidensdruck der O.: Überprüfen, ob unbewusste (verdrängte) Anteile im Spiel sind, welche die Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit der O. blockieren.