



DR. PHIL. ERICH OTTO GRAF
INSTITUTIONSBERATUNG

Die Situierung der Aufgabe

Lernen heisst Veränderung, Veränderung bedeutet Lernen. Immer wenn Veränderungsprozesse durchlebt werden, findet Lernen statt, Veränderungsprozesse in institutionellen Systemen sind meist komplex, sie benötigen Zeit, und sie brauchen eine Strukturierung, damit das Lernen zielgerichtet erfolgen kann. Es hat sich als sinnvoll erwiesen in einer ersten Phase des organisationellen Lernprozesses, eine Situierung der Aufgabe vorzunehmen.

In diesem Prozess wird festgelegt, was die manifeste Aufgabe sein wird, wer die am Lernprozess sich Beteiligten sein werden, welche Ebenen der Organisation miteinbezogen werden, wie die Struktur des Lernprozess sein wird und wie lange er vorerst dauern soll.

Die Aufgabe zu situieren, bedeutet nichts anderes als ihr innerhalb der Organisation einen Ort, ein Zeitbudget und einen Rahmen zu geben. Ausgehend von jenem Teil der Organisation, welcher das Bedürfnis nach Veränderung / Lernen zuerst artikuliert hat, wird der Gegenstand dieses Wunsches genauer untersucht. Dieser Teil des institutionellen Universums sollte sich zusammensetzen und einen Vorschlag erarbeiten, wie das Problem, die Aufgabe, das Lernen usw. angepackt werden sollten.

Fast immer bei organisationellen Lernprozessen ist der Zusammenhang zwischen "Was", "Wer" und "Wie" des Lernens anfangs noch relativ unklar. Die Vorstellungen, die man sich darüber machen kann, orientieren sich meist an bereits schon einmal gemachten Erfahrungen. Diese Erfahrungen sind mit Sicherheit nicht situationsadäquat, da sie Abstraktionen vergangener

Erfahrungen sind. Sie sind wohl wertvoll, aber sie werden nicht ohne Modifikationen den Rahmen abgeben können, worin der aktuelle Lernprozess erfolgreich stattfinden kann.

In einem ersten diagnostischen Schritt wird deshalb festgelegt, womit man sich in einer ebenfalls festzulegenden Zeit beschäftigen wird.

Es hat sich gezeigt, dass bereits bei der Durchführung dieser Diagnose der Problem- und Aufgabenstellung oft eine Fülle neuer Sichtweisen der aktuellen Problemlage sichtbar werden, die innerhalb der Organisation vorhanden sind. Durch den Einbezug dieser neuen Sichtweisen, gelingt es der Organisation besser, die bestehenden Hemmnisse abzubauen, die Aufgabe zielgerichteter und erfolgversprechender anzupacken. Die Verbindung von Sachbezogenheit und Emotionalität (Engagement) in Veränderungs- und Lernprozessen gelingt in der Regel auf diese Weise sehr gut, so dass es der zukünftigen Gruppe leichter fallen wird, ihre Aufgabe zu lösen.

Die *Situierung der Aufgabe* erfolgt in der Regel in einem Dreischritt von *Sammeln*, *Bewerten* und *Bestimmen* der zukünftigen Lerninhalte.

Der Prozess selbst umfasst 2 bis max. 4 Sitzungen à 2 Stunden.

Wenn es innerhalb dieses Zeitbudgets nicht gelingt, die Aufgabe zu situieren, dann ist der ausgewählte Institutionsberater für die Menschen dieser Institution vielleicht nicht die richtige Person, um mit ihnen die Veränderung zu gestalten, da es ihm nicht gelingt, die

Veränderungswiderstände gegen das Lernen abzubauen, oder aber das betreffende institutionelle System ist zwar in der Lage gewesen, seinen Wunsch nach Veränderung zu äussern, ist aber jetzt nicht mehr oder noch nicht in der Lage, jene Kräfte zu mobilisieren, welcher ein Veränderungs- und Lernprozess bedarf.

Stichworte zur Aufgabensituierung:

- *Wie kann man mit Kommunikationsproblemen umgehen?*
- *Sachlichkeit* und *Sachbezogenheit* sind jene Wünsche, die im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen immer wieder geäussert werden. Sie sind darauf hin zu untersuchen, was sie im Bezug auf die sich neu stellende Aufgabe bedeuten.
- *Bedeutet „Sachlichkeit“*, dass man merkt, dass mehr im Spiel ist als die blossen „Sache“ für die man sich von Amtes wegen zu verpflichten hat? Bedeutet dies, dass also auch Phänomene wie Gefühle, Implikationen (z.B. Institutionen, Verwicklungen, Interessengegensätze usw.), also Bindungen und Verantwortungen verschiedenster Art, mit in die Aufgabenbearbeitung hineinspielen können?
- *die gestellte Aufgabe bedingt die Gruppe* (Gruppendefinition).
- *die erste Arbeitsphase* bringt oft *Unklarheit* und *Ärger* hervor, weil die Aufgabe im momentanen Kontext und Zeitpunkt eine spezifische *Positionsfindung* nötig macht. Es geht darum, ein Beziehungsnetz aufzubauen. Diese Arbeit stellt einen *Lernprozess* dar.

- Die Aufgabe nimmt in diesem Stadium des Prozesses eine ganz zentrale Stellung ein.
- *Je grösser die Unterschiede zwischen den GruppenteilnehmerInnen bezüglich des Berufs, der institutionellen Zugehörigkeit usw. sind, desto vielfältiger sind die Sichtweisen der Aufgabe und um so differenzierter kann diese angegangen werden.* Es sind ganz unterschiedliche Erwartungen und Wünsche im jeweils eigenen Aufgabenverständnis der Akteure mitenthalten. Diese impliziten Aspekte sind in der manifesten Aufgabe noch nicht erkennbar. Sie werden erst durch den Prozess der Aufgabebearbeitung wahrnehmbar, wenn sich Emotionen, Irritationen und Störungen usw. „manifestieren“. Diese „Emergenten“ sind zu interpretieren und in die erneute Definition der Aufgabe einzubauen.
- Wenn andere Sichtweisen als die eigenen in einer Gruppe auftauchen, dann fühlt man sich oft in der eigenen Sichtweise in Frage gestellt. Diese *Infragestellung löst Angst* aus, *man fühlt sich „angegriffen“* und reagiert abwehrend. Die Integration einer fremden Sichtweise gelingt nur über das teilweise *Loslassen* der bisherigen eige-

nen Positionen. Dieser Vorgang wiederum *löst Angst vor* einem *Verlust* des Bisherigen aus. Diese beiden Ängste, die Angst vor einem Angriff und die Angst vor einem Verlust, sind charakteristisch für die Bearbeitung einer Aufgabe in einer Gruppe und lassen sich immer wieder beobachten. Im Bearbeitungsprozess taucht Widerstand gegen die Bearbeitung auf. Er zeigt sich im stereotypen Verhalten der Gruppe.

- Der *Einbezug von latenten Aspekten der Aufgabe* erlaubt es den GruppenteilnehmerInnen, ihre alten Denkschemata und *Erwartungen* über das eigene Denken *neu zu gestalten*.
- *Bedeutung* gibt es immer *nur innerhalb* eines *Kontextes*, d.h. eines Bezugsrahmens, auf den die TeilnehmerInnen sich beziehen können. Es braucht einen *Kommunikationsrahmen*, um eine *Trennung von Beobachter und Forschungsobjekt* zu ermöglichen. Dieser Rahmen ist das *Setting*. Das Setting umfasst Raum, Zeit, Aufgabe, Rollen und Bezahlung der Arbeit.
- Das *Setting* ermöglicht jene Veränderungen, bzw. Implikationen zu verstehen, welche bei der Arbeit an der Veränderung

von Verhältnissen immer wieder auftreten. Es ermöglicht, verunsichernde und angstmachende Momente in Veränderungsprozessen auszuhalten und für die Arbeit an der Aufgabe nutzbar zu machen.

- Um *Erkenntnisse* und *Denken in Handeln umsetzen* zu können, muss die aktuelle Situation des Kontextes, in welchem die Umsetzung stattfinden soll, einbezogen werden. Es geht darum, die verschiedenen komplexen Aspekte in ihren Zusammenhängen denken zu lernen. Dieses Lernen bedeutet, dass Denk- und Handlungsformen entwickelt werden müssen, die sich auf die aktuelle Aufgabe beziehen. Aufgrund dieser Voraussetzungen hat solches Lernen per se keinen schon vorgegebenen Weg.

Literatur:

Graf, E. O., v. Salis, E. (1997) Zur Situierung der Aufgabe. Unsere Erfahrungen in der Stadt Klima. In: *Journal Sondernummer Oktober 1997*, Zürich: Psychoanalytisches Seminar

Erich Otto Graf, Dr. phil.
 Institutionsberatung
 St. Johanns-Parkweg 1
 CH- 4056 Basel
 Telefon und Telefax:
 (0041) 61 312 39 26
 Email: eograf@institutionsberatung.ch