# TRANS FORMATION IST

Institut Dr. Röckelein

## Veränderung durch Bewusstwerdung

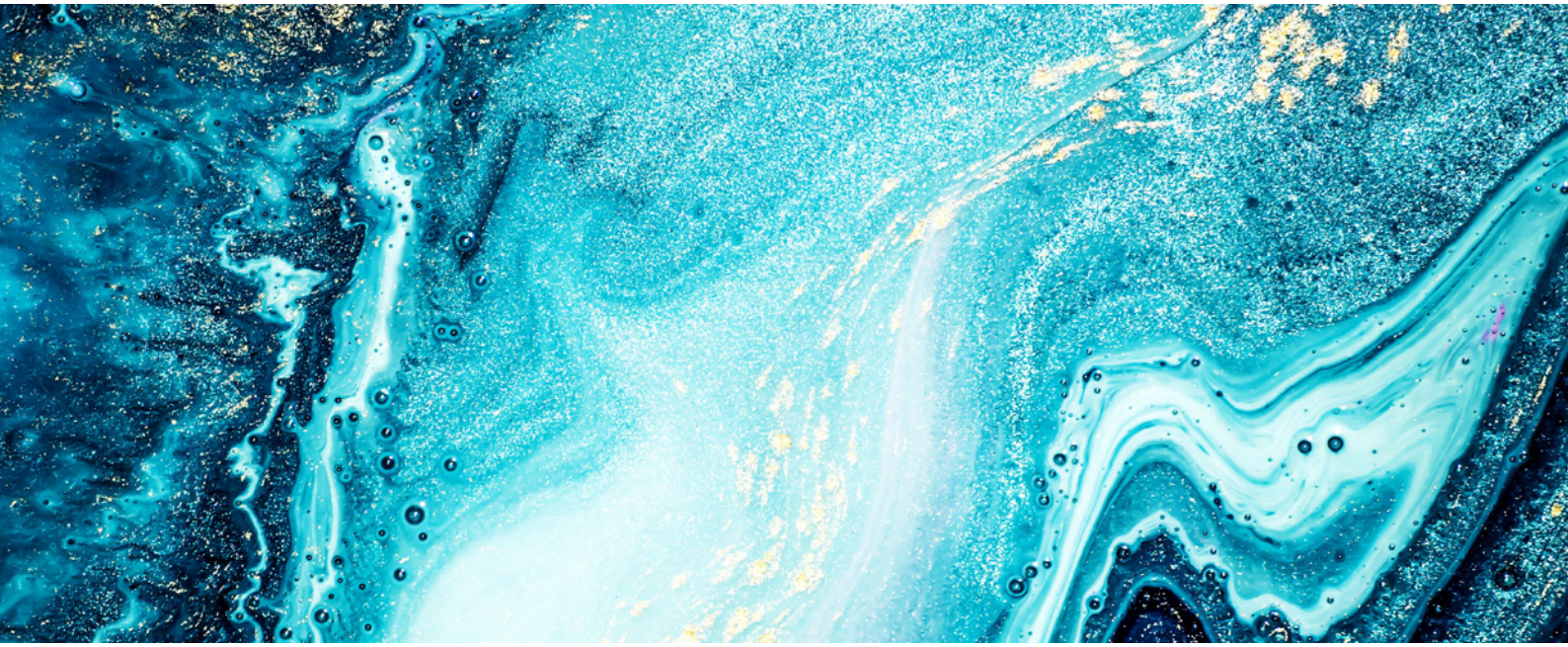
Eine Analyse von Christoph Röckelein

# Veränderung durch Bewusstwerdung

## Eine Annäherung an das Phänomen Transformation aus der Sicht der Pedaktik

Veränderungen keimen und reifen aus sich selbst heraus. Veränderungen passieren einfach – diesen selbstaktualisierenden Prozess bezeichnet man als Transformation. In allen Bereichen unsers Lebens, vor allem aber im beruflichen Umfeld.

Lange Zeit sah das Management Kernelemente seines Wirkens darin, Veränderungen anzustoßen, um etwas Neues zu erschaffen und so etwas zu bewirken. Doch diese Einsicht verändert sich zunehmend, hin zu der Überzeugung, dass Transformation nicht initiiert oder künstlich herbeigeführt werden muss. Sondern einfach geschieht und immer wieder geschieht, sich fortwährend aktualisiert. Ohne erkennbare Kausalität.



### Transformation als Meta-Phänomen – neue Wahrnehmung, neues Bewusstsein

Die Pedaktik unterscheidet auf dem Weg zur Transformation zwischen vier Lernqualitäten, die sich gegenseitig bedingen und sich doch stark unterscheiden: Verdrängung, Verbesserung, Verringerung und Verwirklichung.

- Verdrängung – Dabei handelt es sich um die (aktive) Verleugnung und/oder das Ignorieren gegebener Tatsachen, auch mit Blick auf sich selbst.
- Verbesserung – Darunter versteht man den Versuch, über neues Wissen, das auf altem Wissen aufbaut, Veränderungen und Verbesserungen zu bewirken.
- Verringerung – Darüber wird unsere Aufmerksamkeit gesteuert. Bei Überforderung und Angst besinnt sich der Lerner auf sein vorhandenes Wissen. Dies bewirkt einen Lernrhythmus, der die Aufnahme neuer Lerninhalte steuert. Sie können angemessen aufgearbeitet und aufgenommen werden
- Verwirklichung – Diese Lernqualität steht in der Pedaktik für die Transformation selbst. Hier geht es nicht um den klassischen Wissenserwerb, sondern um eine Verwirklichung und Erhöhung unseres Bewusstseins. Ein Lernprozess einer vollkommen neuen Qualität ist das Ziel. Der Wissenserwerb definiert sich hier nicht als etwas, das durch eine bewusste Handlung gelernt werden kann, sondern über das „Bewusstsein von etwas". Verwirklichung – das ist ein bestimmter Zustand des Seins.

Die Verdrängung, die Verbesserung und die Verringerung beschreiben eine horizontale Lernqualität, eine Art vernetztes Lernen auf der gleichen Ebene. Man kann sich diese horizontalen Lernqualitäten wie die

Funktionen und die Beschaffenheit einer Kerze vorstellen – wachsweich, brennbar, leuchtend, flackernd. Die Qualitäten dieser Lernebene sind unbestreitbar. Und gleichzeitig sind ihre Grenze deutlich erkennbar. Sie lassen sich nur bis zu einem gewissen Grad vorantreiben.

Die Verwirklichung beschreibt eine vertikale Lernqualität. Sie ermöglicht ein Weiterdenken von der Kerze zur Glühbirne. In der Lernpsychologie charakterisiert Robert Kegan Transformation dadurch, dass man aus einer „unbewussten" Sicht auf die Welt (auf sich und andere) herauswächst. Dies ermöglicht es, die vergangene Entwicklungsphase „bewusst" zu reflektieren und neu zu bewerten.

Robert Kegan schreibt dazu: „Das Subjekt der vorhergehenden Stufe wird zum Objekt des Subjekts der nächsten Stufe." Vertikales, transformatives Lernen führt zur Persönlichkeitsbildung, weil wir uns unserer unbewussten inneren Strukturen und Muster unseres Selbstkonzeptes bewusster werden, sie zum Objekt werden lassen und sie durch diese Selbstdistanzierung betrachten und beobachten können. Dann erst können wir anfangen, an diesen Mustern zu arbeiten und uns weiter zu entwickeln. Für die Pedaktik ist ein Hauptmerkmal der Transformation und der vertikalen Lernqualität Bewusstwerdung und Bewusstmachung.

Am Ende der Transformation steht die Veränderung, allerdings definiert die Pedaktik diese hier anders als im Changemanagement oder im Leanmanagement. Während es beim „Management" um Optimierung, Qualitäts- und Verbesserungsinitiativen geht, versteht die Pedaktik die Transformation als „Sein", als etwas, das auf bestimmte Weise erscheint, ohne gemacht zu werden (Being).

Transformation ist nicht im Sinne von Optimierung zu verstehen. Instrumente des Leanmanagement – etwa die Verschlankung – vermögen es nicht, eine Ebene der Bewusstwerdung zu erzeugen. Bei einer echten Transformation setzt ein Prozess ein, der Althergebrachtes auflöst und etwas völlig Neues hervorbringt. Wie bei einer Raupe, die zum Schmetterling wird, handelt es sich um einen Prozess, der nicht von außen gemacht oder vorangetrieben wird.

Transformation beschreibt demnach kein Programm, kein Konzept, keine Ideologie, die sich auf verschiedene Lebensbereiche anwenden ließen. Sie ist vielmehr eine Art Meta-Phänomen, das bestimmt, wie Gesellschaft und Wirtschaft wahrgenommen werden, welches Bewusstsein Menschen davon entwickeln. Und dies passiert unwillkürlich, lässt sich nicht verhindern. Durch die Bereitschaft, sich auf diesen Entwicklungsprozess einzulassen, lässt sie sich allerdings begünstigen.

## Die Rolle der Pedaktik: Wie lernen Menschen die Wahrnehmung des transformativen Prozesses im Hier und Jetzt?

Die innere Haltung eines Menschen ist immer maßgeblich für sein Verhalten. Deshalb leugnet die Pedaktik auch keineswegs den Nutzen der vielen Ausprägungen des „Doing", des Anstoßens und Optimierens. Doch sie ist überzeugt davon, dass solcherlei Maßnahmen und ihre Wirksamkeit immer vom „Sein", von der inneren Haltung, Wahrnehmung, dem Bewusstsein beeinflusst werden (Being).

Pedaktik steht für: Persönlichkeitsdidaktik. Sie ist aus der Praxis der Organisations- und Führungskräfteentwicklung an der Pädagogischen Hochschule in Freiburg entwickelt worden. Im Kern geht es ihr um die innere Haltung in der Gegenwart, um das innere Erleben, das Hineinspüren, um eine Sensibilisierung, die Menschen auf ihren eigenen Bildungs- und Führungsprozessen leiten soll. Damit schließt sie eine Lücke zu vielen inhaltlich und methodisch orientierten didaktischen Konzepten.
Sie verlegt die Aufmerksamkeit ihres Referenzpunktes in die Person selbst hinein und legt ihren Fokus auf das Erleben der inneren Prozesse, nicht auf Ziele und Ergebnisse oder auf Inhalte und Methoden.

Die didaktische Basistheorie unterscheidet zwei unterschiedliche Quellen: Lernen aus den Erfahrungen der Vergangenheit und Lernen aus dem aktuellen Augenblick. Das Lernen aus der Vergangenheit hat das didaktische Paradigma der letzten Jahrhunderte bestimmt. Die Pedaktik richtet die Aufmerksamkeit auf das Hier und Jetzt – ein neuer Bereich in der Didaktik, der mit der Pedaktik zumindest für eine Haltungsorientierte Persönlichkeitsbildung in Bildung, Beratung und Führung eingeführt wurde. Die Pedaktik fragt dabei danach, wie

Menschen die Wahrnehmung dieses transformativen Prozesses im gegenwärtigen Augenblick lernen können, wie sie sich damit verbinden können.

## „New Work“ und Transformation in Organisationen

Betrachten wir hierzu, wie Transformation in Organisationen gelingen kann. Dabei definiert die Pedaktik zwei Wirkungsfelder: die innere Haltung der Menschen einer Einrichtung sowie die Kultur der Organisation selbst. Haltung und Kultur sind maßgeblich, damit ein Wandel stattfinden kann. Und beide benötigen Zeit, um sich zu entwickeln, zu verändern. Transformation ist eben kein kurzfristiger Trend – Transformation ist. Und wir scheinen aufgefordert zu sein, in und durch Transformation zu lernen, Bildung von innen nach außen zu ermöglichen. Aus der inneren Haltung und dem Bewusstseinswandel ergibt sich eine Erneuerung der Wahrnehmung. Haltung erzeugt Wirklichkeit.

Solche Wendezeiten können durchaus schmerzhaft sein. Transformation fordert dazu auf, alte Strukturen zu überdenken und loszulassen. Dies umfasst Denkmuster und starre Geschäftsabläufe gleichermaßen, Bereiche, die im Changemanagement als „neuronale Zone“ bezeichnet werden, weil sie oft mit Unsicherheiten und Umwälzungen verbunden sind. Und genau in dieser neuronalen Zone entscheidet sich, wie das Lernen in und durch Transformation gelingt.

Die Arbeitswelt erfährt seit einigen Jahren einen grundlegenden strukturellen Wandel: Digitalisierung, Globalisierung und demographischer Wandel prägen eine sich stetig wandelnde Arbeitswelt. Der Sozialphilosoph Frithjof Bergmann hat bereits in den achtziger Jahren ein Konzept namens „New Work“ entwickelt. Die zentralen Werte des Konzepts sind Selbstständigkeit, Freiheit und die Teilhabe an der Gemeinschaft. Bergmanns Ansatz setzt auf Freiräume – für mehr Kreativität, zur vollen Entfaltung des eigenen Potentials (persönlich und mit Blick auf die Organisation). Dies soll der Persönlichkeitsbildung und dem Arbeitsmarkt gleichermaßen dienen, weil durch neue Freiräume echte „Handlungsfreiheit“ entstehen kann. Dieser Ansatz steht in unmittelbarer Nähe zur Pedaktik. Denn ihr wohnt die Basistheorie eine Persönlichkeitsbildung inne, die sinnorientiert ist und auf der inneren Haltung beruht. Beide Konzepte basieren auf eigenverantwortlichem Handeln.

„New Work" – das ist nach Bergmann die Arbeit, die ein Mensch wirklich verrichten will, die Tätigkeit, die mit seinen ureigenen Interessen und Werten in Einklang ist. Sie ist sein Mittel zur Selbstverwirklichung. Damit geht es Bergmann insbesondere um die sinnstiftende Funktion der Arbeit, gleichzeitig auch um Werte wie Freiheit und Selbstständigkeit.

Diese Grundidee kommt dabei nicht ohne die Perspektive einer inneren Transformation des Bewusstseins und der Wahrnehmung aus. Immer geht es bei Bergmanns Konzept auch um innere Haltung, um Gefühle, um Gespür und um Intuition. Er plädiert dafür, die eigene Spiritualität, das „Sein" wieder zu entdecken, das unter gesellschaftlichen Erwartungen und Anforderungen sowie Erziehungsmodellen verschüttet ist.

Dabei ist es unabdingbar, stets mit zu bedenken, dass das Selbstkonzept kein Bewusstsein besitzt, keine Intuition kennt, nichts spürt. Dies gilt sowohl für die Pedaktik als auch für die Umsetzung der „New Work"-Ideen, um nicht ins „Doing" zu verfallen. Wie diese Ideen letztlich ausgestaltet werden, ob sie in ihrer ursprünglichen Beschreibung oder in einer Weiterentwicklung umgesetzt werden, wird sich zeigen, hier wird aktuell und künftig viel experimentiert werden.

## Wissen und Kreativität als Wirtschaftstreiber

Während die unter „New Work" subsumierten alternativen Arbeitsmodelle und -formen bereits vielfach ein Begriff in der Arbeitswelt sind, gilt es seinen Ansatz von Arbeit als sinnstiftender Quelle noch stärker in den Fokus zu rücken. Insbesondere vor dem Hintergrund der gegenwärtigen globalen, gesellschaftlichen Bewegungen. Wenn verstärkt Maschinen bestimmte Arbeiten verrichten, und dies teils besser tun als der Mensch, dann beginnen wir zwangsläufig über den Sinn der Arbeit nachzudenken, aber auch über unseren eigenen Sinn. Wenn die Arbeit uns nicht mehr braucht, wofür brauchen wir dann die Arbeit?

Güter wie Kapital und Rohstoffe spielen nach wie vor eine große Rolle, doch Wissen wird mehr und mehr zur zentralen Ressource – für den einzelnen Menschen und für Unternehmen. Gleichzeitig wird Kreativität verstärkt als Wirtschaftstreiber der Zukunft gehandelt. Der Bedarf an neuen Denkweisen und kreativen Lösungen wächst und verändert die Haltung der Menschen, ihre Selbstwahrnehmung und ihre Arbeitseinstellung. Diese „Kreativökonomie" bringt eine neue Arbeitskultur vor, mit veränderten Werten, Verhaltensnormen und Strukturen. Für Unternehmen werden Innovationsfähigkeit und ein Maximum an kreativem Potential unentbehrlich.

In Bergmanns „New Work"-Ansatz stellt er die Potenzialentfaltung eines jeden Einzelnen in den Mittelpunkt. Denn Arbeit steht im Dienst des Menschen, so Bergmann: Wir arbeiten nicht mehr, um zu leben, und wir leben nicht mehr, um zu arbeiten. In Zukunft geht es genau darum: um eine gelingende Symbiose von Leben und Arbeit.

Tatsächlich markieren all diese Entwicklungen einen Wendepunkt in der Geschichte der Arbeit und anderer regulativer Systeme und wirken auf zahlreiche „Old Work"-Charakteristika – Automatisierung, Arbeitsteilung und strenge Hierarchien zum Beispiel. Und zwar nicht nur in Unternehmen, diese Entwicklungen reichen tief in unsere Gesellschaft hinein. In Schulen und Hochschulen werden Fähigkeiten und Verhaltensweisen trainiert, die im Arbeitsleben dienlich sind. Viele Fähigkeiten, die im"New Work"-Zeitalter zentral sein werden, finden im heutigen Bildungssysten bislang aber noch keine Berücksichtigung.

## Neues Verständnis von Sinn

Neue Technologien wie die Künstliche Intelligenz (KI) sind gleichsam Phänomene und Impulsgeber dieses Transformationsprozesses. Gleichzeitig suchen viele Menschen und Organisationen im Zuge des digitalen Wandels verstärkt nach einem Sinn und entwickeln dabei auch ein neues Verständnis von Sinn. So lässt sich „New Work" auch im Sinne von Transformation als epochalem Umbruch lesen, der mit der Sinnfrage beginnt und die Arbeitswelt von Grund auf umzuformen könnte. Jahrzehntelang galten Menschen in Unternehmen und Projekten als Ressourcen, die man wie andere Dinge und Objekte optimal einsetzen wollte. Stärke und Zielstrebigkeit dominierten als Kernkompetenzen, während emotionale, intuitive oder gar spirituelle Aspekte deplatziert wirkten. Dieses Denken ist aber einem Wandel inbegriffen, dem die Einsicht zugrunde liegt, dass diese Haltung nicht so zielführend ist, wie ursprünglich angenommen.

Das führt dazu, dass mehr und mehr Organisationen sich verstärkt als organische Systeme verstehen. Ein Lebewesen lebt ja per se nicht nach fixen Zielvorgaben oder einem Projektplan. Es verfügt über einen eigenen Antrieb, die Fähigkeit sich zu verorten und Lebenssituationen immer wieder neu zu denken, kreativ und konstruktiv zu sein.
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurden in der Vergangenheit vermehrt zum Lückenbüßer für all jene Aufgaben, die Maschinen nicht ausführen konnten. Diese Sichtweise wandelt sich gerade grundlegend, da es nun immer mehr Maschinen gibt, die auch immer komplexere Aufgaben übernehmen können. Und das führt dazu, dass der Mensch nun nach dem Sinn, nach seinem Sinn, fragt. So zeigt sich bei vielen schon jetzt eine sensiblere Wahrnehmung der Lebensumstände und mit ihr eine Erneuerung unseres geistigen Bewusstseinszustandes.

Und so erleben wir durch den digitalen Wandel eine Art Rückbesinnung des Menschen auf sein „Mensch-Sein". In vielen Unternehmen steht aber noch weitaus mehr an: die Entwicklung einer neuen Kultur, bei der es darum geht, die ständige Bewusstwerdung zu forcieren, das Bewusstsein zu erhöhen und achtsam in der Lebensführung zu werden. Das ist angesichts der globalen Herausforderungen unbedingt notwendig. Unternehmen, die diese Denkart annehmen, lassen sich auf Transformation ein.

Deswegen kann Transformation inzwischen auch nicht mehr als kurzfristiger Trend gesehen werden. Transformation ist. Sie ist eine Tatsache und ein Megatrend. Und wir scheinen dazu aufgefordert zu sein, in und durch die Transformation zu lernen.

## NUN - DER MASTERKURS

Selbst- und Führungskompetenz werden in der sich verändernden Arbeitswelt immer wichtiger. Gesellschaft wirkt wie ein fluides Phänomen. In diesem Kontext brauchen alle Organisationen mehr den je Fach- und Führungskräfte, denen es gelingt, sich selbst in Zusammenarbeit mit anderen wirksam zu führen, anderen zu ermöglichen, bewusst und zielgerichtet wirksam zu sein beziehungsweise zu bleiben und zudem fluide (Geschäfts-) Prozesse bewusst zu steuern.

Diese innere Haltung kann den entscheidenden Unterschied bedeuten, um in der beruflichen Rolle reflektiert, präsent, zielgerichtet und werteorientiert zu handeln.

Der Führungsanspruch in einer komplexen und volatilen Welt wandelt sich. NUN – Der Masterkurs versteht Führung als Gestaltungs-Phänomen an dem alle beteiligt sind – auch wenn sie nicht die funktionale Rolle einer Führungskraft innehaben. Mitarbeiterführung in einer globalen, komplexen und digitalen Welt verlangt anderes, als in den herkömmlichen hierarchischen, gewachsenen und deutlich planbareren Strukturen üblich war. In der modernen Lebens- und Arbeitswelt weicht die bloße „Menschenführung" einem offenen Dialog mit den Angestellten bis hin zu Lieferanten und Kunden, der immer auch deren Mitwirkung, einen aktiven Wissensaustausch und die Motivation fördert.

Mehr Informationen und Anmeldung unter:
www.institut-roeckelein.de/nun-der-masterkurs

# PROFIL

Dr. Christoph Röckelein arbeitet seit 1999 als Executive Coach und Berater in Wirtschaftsunternehmen und Organisationen. Er ist geschäftsführender Leiter des Freiburger Instituts für Persönlichkeitsdidaktik (Pedaktik). Die von ihm begründete Pedaktik erforscht er und wendet sie in personenbezogenen Beratungskonzepten der Führungskräfteentwicklung an. Als pädagogischer Leiter verantwortet er diese auch seit 2007 in der Umsetzung und Anwendung im „Kontaktstudium Haltungsbasiertes Coaching und Beratung" an der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung der Pädagogischen Hochschule Freiburg.
Mehr Informationen unter: www.institut-roeckelein.de