



DER
RAUM
DAZWISCHEN

DER RAUM DAZWISCHEN

Eine Annäherung an ein konzeptloses, intrapersonales Phänomen für Führung, Lernen und Transformation

Die Idee, mich als Organisationsberater und Coach zum Thema Raum zu äußern, ist auf den ersten Blick nicht selbsterklärend. Ich bin weder Architekt noch Künstler. Meine Profession liegt eher in der angewandten (Geistes- bzw. Sozial-) Wissenschaft im Handlungsfeld der Organisations- und Führungskräfteentwicklung; eine operative Kompetenz im Executive Coaching auf der Grundlage der Persönlichkeitsdidaktik (Pedaktik)¹. Im Kontext von Führung wird viel über „Raum einnehmen“, „anderen Raum geben (oder nehmen)“ oder „einem Raum dazwischen“ gesprochen. Oder es bedeutet - eher metaphorisch - auch: ich benötige „persönlichen Raum“ als Möglichkeit, mich frei zu entfalten und wirksam sein zu können – unbeeinflusst von äußeren Zwängen. Als persönlicher Raum wird die notwendige Nähe bzw. Distanz zu anderen Personen bezeichnet, eine zu starke Nähe kann als Beeinträchtigung des persönlichen Raums erfahren oder empfunden werden. Die Vokabel ist also in meinem Handlungsfeld nicht ganz unbekannt.

Wenn Raum klassischerweise als Bezeichnung eines äußeren dreidimensionalen Gegenstandes verwendet wird, so wird er in der Sozialwissenschaft bereits für abstraktere Phänomene bzw. soziale Konstruktionen gebraucht. Im absolutistischen Raumverständnis geschieht Interaktion immer in Bezug auf einen dreidimensionalen Raum, der unser Denken und die Orientierung leitet. In diesem Raumverständnis geht es also

um die Alltagsvorstellung, dass Menschen „im Raum“ leben.

In soziologischen Diskursen hingegen ist Raum in seiner Relevanz immer auch das Ergebnis eines Prozesses der Anordnung, denn es muss zuerst eine Handlung und Interaktion von Menschen passieren, damit ein Ort zum Raum wird. Raum realisiert sich also durch soziale Konstruktion. Hier knüpft mein Interesse als systemischer Organisationsberater an.

Und dennoch führt es aktuell noch in einen anderen Bereich, denn mein Interesse am Thema „Raum“ als Executive Coach in der persönlichen Begleitung und Beratung hat eine weitere Dimension.

Im Management wird ja nicht nur vom umbauten und persönlichen Raum, sondern im übertragenen Sinn von "Freiräumen" – und zunehmend auch von "Räumen der Muße" gesprochen. Dieser aktuelle Aspekt findet seinen wohl stärksten Ausdruck im Erscheinen achtsamkeitsbasierter Konzepte, im Positive Leadership und in der transformativen Lerntheorie in der Führungskräfteentwicklung.

Für die Griechen war Muße immer die Zeit, über die wichtigen Dinge nachzudenken, innezuhalten, wieder im Inneren Halt zu finden. Also einen inneren Raum zu betreten, von dem die gesamte kontemplative Tradition und Weisheitsliteratur aus Ost und West zu

mente, wie beispielsweise das Coaching. Denn das, was für pädagogische Profis gilt, gilt zumindest im Ansatz auch für Führungskräfte. Auch sie arbeiten mit Menschen und die bewusste und präzise Gestaltung von Kommunikation und Interaktion ist ein zentrales Element von Führung. Dieser bewusste, soziale Gestaltungsanspruch an Führung gewinnt immer mehr an Bedeutung. Mit der Pedaktik als didaktischer Basistheorie in der Führung geht ein bewusster Umgang mit dem eigenen Welt- und Menschenbild sowie der eigenen inneren Haltung einher. Daher wird gerade dem Konzept der inneren Haltung ein besonderer Platz eingeräumt.

Ein Unterschied zur klassischen Didaktik liegt darin, dass die Pedaktik keine Instruktionsdidaktik ist, sondern sich als Ermöglichungsdidaktik versteht. Es geht letztlich um ein Ermöglichen der Verwirklichung des Menschlichen im Menschen – bei sich selbst und bei anderen. Damit gehört die Pedaktik zur Gattung einer personalen Didaktik, die Bedingungen verfolgt, die die Entfaltung der Person ermöglichen. Bildung wird als Persönlichkeitsbildung verstanden und wird aus bildungstheoretischer Perspektive als Selbstbildung formuliert. Die Person selbst und ihre Identität werden zum Bildungsanlass, -ziel, -inhalt und Bildungsprozess gleichermaßen!

berichten weiß. Wer aus diesem Raum lebt, ist auf eine bewusste Weise präsent, also achtsam in der Gegenwart, wer mit seinem Inneren, also mit dem inneren Raum, ganz dabei ist, der wird auch im äußeren Tun in der Zentriertheit sein, nicht mehr identifiziert mit der Hektik und von der Zerstreuung getrieben.

Diese Aspekte halten zunehmend Einzug ins Management der Unternehmen. Neben „leading others“ und „leading business“ geht es nun auch um „leading myself“ als Grundlage wirksamer und nachhaltiger Führung - vor allem in einer sogenannten VUCA-Welt². Für mich als Executive Coach spielt das Thema Selbstführung schon seit längerem eine wichtige Rolle in Unternehmen, mit dem bereits erwähnten Konzept der Pedaktik habe ich einen eigenen Ansatz dazu entwickelt.

Beim Thema Raum in diesem Artikel interessiert mich vor allem der Aspekt eines Arbeitens mit und im inneren, intrapersonalen Raum.

Daher bin ich Oliver C. Will und Christoph Geisler sehr dankbar über die Möglichkeit, meine Gedanken dazu in diesem Beitrag ansatzweise zu teilen. Beide haben mich bereits 2021 innerhalb eines Projektes dazu animiert. Nun stelle ich einige dieser Gedanken zum allgemeinen Diskurs und als Bildungsimpuls zur Verfügung.

Es gibt einen großen Raum, in dem dieser Moment stattfindet.

Ich definiere „Raum“ als etwas intrapersonales. Es ist kein klassischer Ort oder anatomisch lokalisierbarer Gegenstand in uns. Und doch können wir ihn mit unserer Aufmerksamkeit aufsuchen. Wir kennen diesen Raum und auch den Zustand, wenn er für uns nicht zugänglich erscheint. Er ist zu spüren, so wie es zu spüren ist, wenn wir ihn betreten (oder eben nicht betreten können). Das Spüren als Aufmerksamkeitssteuerung und Wahrnehmungskompetenz ist der Zugang zu diesem inneren Raum - eher als logisches Denken oder emotionsreiche Suggestion. Wenn ich diesen Raum bezeichnen soll, so fällt die Definition sehr dialektisch und paradox aus: Der Raum ist vorsprachlich, aber wahrnehmbar, er liegt hinter der klassischen Dimension von (umbautem) Raum und Zeit, sein Gewahrsein ist mit Stille verbunden. Diese Qualität der Stille ist nicht einfach die Abwesenheit von Lärm und Ablenkung, sondern die Anwesenheit von Bewusstsein und Präsenz, es ist ein raumloser Raum, eine formlose Form und ein konzeptloses Konzept im Augenblick des Spürens.

Und den Zugang zu diesem inneren Raum definiere ich in meinem Ansatz der Pedaktik über das Konzept der inneren Haltung, die zugleich aber auch von diesem inneren Raum gespeist wird. Quelle und Fluss bedingen sich. Die innere Haltung bedingt unser Handeln interdependent in der inneren Realität (Umgang mit mir selbst) und in der äußeren Realität (Umgang mit Anderen und Situationen). Für die innere Haltung sind wir alle selbst verantwortlich - nicht nur im Kontext von Selbstführung. Handeln wir ausschließlich aus den Konzepten unseres Verstandes und unserer Gefühle oder sind wir mit der Quelle, die die Zukunft erst „ankünftig“³ werden lassen will, statt sie zu planen und zu verwalten, in diesem inneren Raum zurückgebunden (gehalten)? Management-Methoden basieren meist noch auf alten mentalen Modellen und Konzepten und werden der immer komplexeren Realität nicht mehr gerecht.

1

Mit Persönlichkeitsdidaktik ist eine an der Pädagogischen Hochschule in Freiburg entwickelte didaktische Basistheorie für haltungsorientierte Persönlichkeitsbildung gemeint. Sie wurde von Dr. Christoph Röckelein begründet und in seinem Institut bis heute weiterentwickelt. Als Basistheorie wird eine didaktische Theorie bezeichnet, die als Grundlage für weitere didaktische Übertragungen in die unterschiedlichsten Anwendungsfelder dienen soll. Klassischerweise wird Didaktik als Lehrkunst und als Wissenschaft vom Lehren und Lernen definiert. Mit einer Didaktik sollen Entscheidungs- und Begründungsvorlagen geschaffen werden für Menschen, die mit Menschen in Lern- und Bildungsprozessen stehen. Ein pädagogischer Profi sollte begründen können, was er oder sie in einem Lern- und Bildungsprozess mit Menschen macht oder lässt. Somit orientiert sich die Pedaktik auch an der Wissenschaftsdisziplin der Didaktik, die in der Erwachsenenbildung die pädagogische Intention verfolgt, Menschen zu ermöglichen sich aus sich heraus mit sich selbst, den Mitmenschen und der Welt bildend zu beschäftigen. Didaktik als Wissenschaft ist immer auch angewandte Wissenschaft – aus der Praxis für die Praxis.

Der anwendungsbezogene Referenzrahmen der Pedaktik ist die Führungskräfteentwicklung und ihre personenbezogenen Beratungsinstru-

2

Die VUCA-Welt unterscheidet sich sehr von unserer gewohnten, planbaren, linearen Welt. Komplexität sollten wir aber nicht als unbeherrschbares Chaos begreifen, sondern als Tor zu einer reichen, tiefen und sinnvollen Welt mit unzähligen Möglichkeiten zu Wachstum und Entfaltung. Doch es bedarf einer anderen inneren Struktur, einer anderen inneren Haltung, um mit Komplexität souverän umzugehen. Durch diese innere Haltung können wir erkennen, dass die Ursache unserer gegenwärtigen Fragen und Phänomene nicht im Außen liegen, sondern durch diese eher mechanistische Denkweise der Vergangenheit erzeugt werden. Innere Haltung erzeugt äußere Wirklichkeit. Wir sehen die Welt nicht so, wie sie ist, sondern wie wir sind. VUCA ist eine Wortschöpfung aus den Begriffen Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Unklarheit, Ambivalenz) und wurde vom amerikanischen Militär geprägt, um die Schwierigkeit bei der Erfassung von beweglichen, nicht eindeutigen, komplexen und unsicheren Zielen zu beschreiben. Weil der Begriff VUCA die Überforderung von Menschen und Unternehmen im Hinblick auf die Zukunft so treffend beschreibt, ist er in den allgemeinen Sprachgebrauch des Managements übergegangen.

3

Ein Ausdruck von Otto Scharmer: <https://systemischeorganisationsentwicklung.wordpress.com/tag/otto-scharmer/>



Es gibt eine große Stille im Raum dazwischen, die den Gedanken lauscht.

Ein Gespräch darüber...

Nun hast Du Dir ein Thema ausgesucht, was mich schon beim Lesen sehr neugierig werden lässt. Der Raum dazwischen. Was meinst Du damit eigentlich?

Irgendwie kam mir dieses Motiv direkt in den Sinn, als ich angefragt wurde. Ohne genau zu wissen, wie ich das Thema angehen werde. Den äußeren Raum zu beschreiben erschien mir für mich nicht schlüssig, liegen doch mein Interesse und meine Expertise vor allem im Phänomen des inneren Raums.

Und was meinst Du denn genau mit dem Phänomen des inneren Raums?

Als Pädagoge fühle ich mich den geisteswissenschaftlichen Wurzeln der Pädagogik verpflichtet und habe aus dieser Herkunft eine didaktische Basistheorie entwickelt, die als Begründung für mein Verhalten als Coach in der Führungskräfteentwicklung konzipiert wurde. In diesem didaktischen Ansatz geht es mir um das Herausbilden dessen, was potenziell als Möglichkeit bereits in jedem Menschen vorhanden ist. Es geht um Bildungsprozesse von innen nach außen. Und das Konzept der inneren Haltung steht dabei im Zentrum dieser Persönlichkeitsbildung.

Die Arbeitshypothese lautet: Nicht das von außen heringebildete Wissen meistert das Leben, sondern die Persönlichkeit, die sich aus sich heraus bildet. Und diese These ist für mich handlungsleitend als Coach in der Führungskräfteentwicklung – herausbilden statt hineinbilden.

Und warum betonst Du da Deinen pädagogischen Background so sehr?

Na, ganz einfach. In der Pädagogik geht und ging es immer schon um die Verwirklichung des Menschlichen im Menschen. Und diesem Motiv bin ich sehr verpflichtet. Zumal ich immer mehr sehe, dass in einer hochtechnologisierten, globalen und digitalen Lebenswelt dieser Aspekt auch in der Organisations- und Führungskräfteentwicklung eine zentrale Rolle spielt.

Na, Deine Thesen und Motive wären ja bereits genug, um in die Tiefe zu gehen. Aber was um Gottes Willen hat das mit dem Raum dazwischen zu tun?

Ich will mal mit einem sehr alten Zeugnis von Laotse aus dem 6. Jh. v. Chr. darauf antworten.

Das Sein des Nichts

Dreißig Speichen treffen die Nabe,
die Leere dazwischen macht das Rad.
Lehm formt der Töpfer zu Gefäßen,
die Leere darinnen macht das Gefäß.
Fenster und Türen bricht man in Mauern,
die Leere damitten macht die Behausung.
Das Sichtbare bildet die Form eines Werkes,
das Nicht-Sichtbare macht seinen Wert aus.

Taoteking 11

Mit dem Zitat zum Sein des Nichts hast Du nun einen weiteren gedanklichen Aspekt gebracht. Allerdings musst Du mir helfen, Antwort auf die Frage nach dem Raum dazwischen zu finden. Und vor allem brauche ich mal was Konkretes.

Dir scheinen einige Aspekte klar, andere hingegen lassen dich im Unklaren, ohne dass Du dabei das Interesse an unserer Unterhaltung verlierst.

Genau!

So möchte ich Dich zunächst einmal auf den Raum dazwischen, zwischen uns hier und jetzt aufmerksam machen, der bereits seit dem Beginn unseres Gespräches spürbar geworden ist. Dieser Raum zwischen uns ist mehr als nur die 2,5 Meter Abstand, die wir hier ganz objektiv messen könnten. Dieser Raum, der mehr als Qualität (denn als eine quantitative Messgröße) erlebt und erspürt werden kann, bildet doch das verbindende Element in unserem Prozess. Dabei ist dieses verbindende Element eher ein dynamischer Prozess und nur im Erleben spürbar. Wir könnten sagen, dass zwischen uns eine Art von Beziehung entstanden ist, die vorher in dieser Form noch nicht da war. Sie ist entstanden, indem wir uns auf uns eingelassen haben. Dieses Einlassen bedarf einer inneren Haltung von gegenseitiger Akzeptanz, Offenheit, Neugierde sowie einer Art von Empathie und Mitgefühl, ohne dabei die eigene authentische Dimension aufgeben zu müssen. Diese innere Haltung ist eine der Bedingungen, damit dieses Phänomen von Beziehung und diese Qualität von Begegnung überhaupt ermöglicht wird. Eine andere innere Haltung würde eben auch andere Qualitäten hervorbringen oder eine Beziehung zwischen uns unmöglich machen. Manche inneren Haltungen führen auch oft genug zum Gegenteil, zum Wettbewerb, Kampf oder Krieg in irgendeiner Form. Innere Haltung erzeugt äußere Wirklichkeit – so eine weitere Arbeitsthese der Pedagogik.

Wenn Du mir das so erklärst, dann kann ich meine Aufmerksamkeit viel leichter auf dieses dazwischen lenken. Komisch. Es ist ja auch vorher schon da gewesen, aber ich habe meine Aufmerksamkeit eher auf Dich und Deine Worte gelegt oder auf mich und meine Fragen zu dem Gesagten.

Das Sichtbare bildet die Form eines Werkes, das Nicht-Sichtbare macht seinen Wert aus - so Lao-tse.

In der Tat. Jetzt werden selbst mir diese Zeilen konkreter. Spannend.

Ja. Spannend ist doch auch, dass das Dazwischen aus sich heraus entstanden ist. Wir haben lediglich günstige Bedingungen dafür hergestellt. Wir haben ein schönes Zimmer, eine angenehme Umgebung und eben unsere innere Haltung bewusst oder unbewusst entsprechend eingenommen. Und dann ist Wert aus dem Nicht-Sichtbaren entstanden.

Aber ist das nicht immer so.

Natürlich. Aber wie oft haben wir überhaupt keine bewusste Aufmerksamkeit auf diese nicht-sichtbare Raumdimension.

Das stimmt allerdings.

Und was macht den Unterschied?

Na, wenn ich sowohl die sichtbare als auch die nicht-sichtbare Raumdimension anerkenne, dann trage ich automatisch Verantwortung dafür, mit welchem Bewusstsein ich da bin und wohin ich meine Aufmerksamkeit oder wem oder was ich Aufmerksamkeit schenke. Diese Verantwortung kann ich keinem delegieren und muss sie immer wieder neu selbst übernehmen.

Oh. Das klingt logisch und anstrengend zugleich. Das ist ja fast ein pädagogischer Imperativ...

Du arbeitest als Coach in Wirtschaftsunternehmen. Gibt es da tatsächlich solche Konzepte, die mit Deinem Konzept vereinbar sind?

Oh ja. Mir kommt es oft so vor, dass die Konzepte in der Wirtschaft in diesen Bildungsdimensionen viel weiter sind als in den eigentlichen Bildungsinstitutionen unserer Gesellschaft. Aber das ist ein anderes

Kapitel. Also, ein prominentes Beispiel für diesen (raumlosen) inneren Raum hat Otto Scharmer untersucht und beschrieben als Schlüssel zu einem wirkungsvollen Umgang mit der gegenwärtigen (VUCA) Situation. Er nennt sein Ansatz "Theorie U". Sie verfolgt u.a. die Fähigkeit des schöpferischen Tätigwerdens gemeinsam neu zu erlernen, indem wir zunächst versuchen, persönlich den inneren Raum (wie ich ihn oben definiere) zu akzeptiere und zu nutzen. Aus welcher inneren Haltung und welchen Quellen heraus werden Einzelne oder Gruppen wirksam, wenn sie wahrnehmen, kommunizieren und handeln?

Otto Scharmer, Dozent an der Sloan School of Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in Boston, hat mit seinen Kollegen die Bedingungen für fundamentale Innovations- und Erneuerungsprozesse erforscht. Das Ergebnis ist ein Ansatz für Führung und Lernen, Zugang zu noch nicht manifesten, zukünftigen Potenzialen zu erhalten, diese in die Welt zu bringen und umzusetzen. Scharmer bezeichnet das Lernen und Handeln von der Zukunft her als „Presencing“. Dahinter steht ein Kunstwort aus „Presence“ (Gegenwart) und „Sensing“ (hinspüren). Presencing erlaubt, tiefere Felder der Wahrnehmung und Willensbildung zu erschließen. Dabei lautet seine zentrale Frage in Bezug auf Transformation: „Wie können wir aus den Mustern und Konzepten der Vergangenheit aussteigen und das beste zukünftige Potenzial realisieren?“ Unser Denken und Handeln basiert auf Gewohnheitsmustern (mentalen Modellen), bei denen ein vertrauter Stimulus eine gewohnte Reaktion auslöst. Es sind tief verwurzelte Annahmen, die in unser Tun einfließen. Sie repräsentieren das, was in unserer Vergangenheit erfolgreich war und was uns auch in Zukunft erfolgreich machen soll – können aber mittlerweile diesen Anspruch nicht mehr erfüllen. Presencing ist zuallererst eine Haltung, die bestimmte methodische Indikationen nach sich

zieht. Zu einem Beratungsansatz wird es erst durch den jeweiligen Berater selbst.

Beeindruckend. Auf die Phänomene unserer sogenannten VUCA-Welt, des Klimawandels und der globalen Krisenherde, auf die Fragen der Gegenwart und Zukunft, passen die Antworten der Vergangenheit nicht mehr. Jeder von uns ist selbst verantwortlich dafür, aus welcher inneren Haltung heraus er handelt. Das wird mir nun immer deutlicher.

Die vielen gleichzeitigen Herausforderungen weltweit sind mit Verstand und Wissen allein wohl nicht mehr zu lösen, weil sie überwiegend durch die Denkweise des Verstandes erzeugt werden. Als Pädagoge muss ich leider einsehen, dass die einseitige Entwicklung unseres rationalen Denkens ihre Tücken hat. Denn unser analytisches und rationales Denken und Selbstverständnis sind nicht in der Lage, scheinbar widersprüchliche Ziele zu erreichen, beispielsweise Ökonomie und Ökologie zu verbinden. Ebenso haben wir aus unserem rationalen Denken heraus Schwierigkeiten mit unterschiedlichen Perspektiven, Diversität und Gleichzeitigkeit. Ein Selbst- und Weltverständnis, das sich auf eine lineare Ursache-Wirkung-Kausalität beschränkt, beschränkt sich selbst.

Mir fällt ein Zitat von Einstein dazu ein: Der intuitive Geist ist ein heiliges Geschenk, und der rationale Verstand ein treuer Diener. Wir haben eine Gesellschaft erschaffen, die den Diener ehrt und das Geschenk vergessen hat.

Ja. Globalisierung und Digitalisierung haben und werden die Welt nochmals grundlegend verändern. An die Stelle von linearen und planbaren Prozessen ist Komplexität getreten, welche völlig andere Denkmuster, innere Haltung und Lern-Kultur, Prozesse und Managementstrategien erfordert als im Ökonomisie-

rungszeitalter entwickelt wurden. Auch die Mehrzahl der Managementkonzepte basiert noch auf linearer Kausalität. Die unmittelbare Verknüpfung von Ursache und Wirkung ist aber in komplexen Systemen (und dem Leben an sich) nicht zielführend, da alles interdependent und multifaktoriell ist.

Und was ich dabei interessant finde ist, dass heute bei der Bewältigung der erlebten Komplexität Intuition eine enorme Bedeutung erhält. Wie siehst Du das als Pädagoge und Coach?

Intuition wird als nicht-lineare Tätigkeit vom Gehirn geschrieben, um komplexe Muster auf der Grundlage aller erlebten Erfahrungsräume zu bilden - jenseits des rationalen Verstehens. Und dadurch tatsächlich ohne den Verstand auskommt und schneller ist als Denkprozesse. Im Coaching sprechen viele Manager wie selbstverständlich von ihrem Bauchgefühl und wie diese intuitive Dimension ihre Entscheidungen mit beeinflusst. Doch ein Allheilmittel ist das eben auch nicht. Aber auf alle Fälle ist dieses transrationale Konzept (nach der Integration der emotionalen Ansätze und Theorien der letzten Jahrzehnte in der Psychologie) eine weitere Ergänzung und Erweiterung für die Forschung und Wissenschaft. Ein Problem stellt allerdings dar, dass wir unsere intuitiven Entscheidungen immer auch als richtig erleben, obwohl sie falsch sein können.

Ach so. Etwa so, wie intuitives Erfahrungswissen, das ich im internationalen Handel über viele Jahre erworben habe, nicht unmittelbar übertragbar auf die Erziehung von Kindern ist, wenn ich Vater oder Mutter werde.

Da fragst Du am besten mal Deine Kinder (lacht). Intuition ist immer in einem bestimmten Kontext von extremen und vielfältigen Lern- und Bewältigungssituationen entstanden. Und trotzdem generalisieren



und übertragen wir sie unbewusst oft auf alle Situationen. Das muss im Coaching eben auch bewusst gemacht werden.

Hilf mir mal gerade, wie ich das in unseren Kontext einordnen soll.

Um in einer stetig komplexer werdenden Welt zu bestehen, werden wir unsere einseitige und die objektive Betrachtung des Sichtbaren, unsere Sichtweise und Wahrnehmung erweitern müssen und die Dimension des Nicht-Sichtbaren mit integrieren müssen. Der Umgang mit dieser nicht-sichtbaren Raumdimension ist aber, wie auch unser analytischer Verstand, nicht ohne Fehlerquote. Wir benötigen andere Menschen, um den Raum dazwischen so zu ermöglichen, wie wir beide das in unserem Gespräch vorhin reflektiert haben. Es wird eben auch darum gehen, aus dieser inneren Haltung heraus unsere individuelle Intuition auch mit anderen Menschen abzugleichen. Erst durch eine bewusste, soziale und vernetzte Abstimmung unserer intuitiven Impulse mit anderen Menschen können wir gemeinsame Handlungsmodelle entwickeln. So können und müssen wir uns im Resonanzraum eines kollektiven und solidarischen Wir selbst vergewissern, ob ein persönlicher intuitiver Impuls tatsächlich für eine gegenwärtige Situation relevant und brauchbar ist, und nicht nur für die vergangene Situation passte, in der sich die Intuition ausgebildet hat.

Jetzt verstehe ich Dich in Deinem Bildungsverständnis ein bisschen mehr. Es braucht Bedingungen – oder wenn wir so wollen, sichtbare Formen und Formate, um das Nicht-Sichtbare und Formlose bewusst zu machen.

Das glaube ich, dass wir dialogische, resonanztheoretische Lern- und Führungs-Formate in Gesellschaft und Wirtschaft benötigen, um eine kollektive und solidarische Intuition zu ermöglichen, um mit ansteigender

Komplexität und den Anforderungen des Lebens generell umgehen zu können. Das nicht-sichtbare Formlose benötigt sichtbare Formen und Bedingungen, um sich aus sich zu aktualisieren.

Und so glaube ich auch, dass wir uns als Menschen und Zivilisation zu einer kreativen, pluralistischen und konstruktiven Lern- und Wissensgemeinschaft entwickeln müssen, um mit den künftigen komplexen Bedingungen des Lebens umgehen zu lernen. Am Beispiel Klimawandel wird dies unmittelbar deutlich.

Ich dachte immer, dass wir aus dem, was wir über den Klimawandel wissen, nicht ins Handeln kommen. Und das hat damit zu tun, dass das, was zwischen dem Kopf und der Hand liegt - das Herz - nicht beteiligt ist. Wir bekommen das, was wir wissen, nicht ins Fühlen. Ich finde diese Gedanken im Laufe unseres Gesprächs immer unvollständiger. Denn das globale, ökologisch-soziale Geschehen des Klimawandels ist so komplex, dass die meisten von uns es nicht angemessen denken können. Es ist also auch ein Problem des rationalen Denkens. Und es ist zudem so groß, dass wir es auch nicht tragen können, wenn wir es dann fühlen.

In der Tat. Es ist eher ein komplexes seelisches Problem, das mit Wahrnehmen, Denken, Fühlen und innerer Tragekraft zu tun hat. All dies brauchen wir, um die komplexe Situation überhaupt erfassen zu können und daraus eine Handlungsperspektive mit Zuversicht zu entwickeln. Leben ist ja an sich schon immer Unbeständigkeit, Unplanbarkeit, Unsicherheit, Komplexität, Ambivalenz und Unklarheit. Wir haben das vielleicht zu lange bewusst ignoriert.

Die Fragestellungen sind komplex geworden. So komplex, dass wir sie gar nicht angemessen denken können. Komplexität stellt ein Problem des Denkens dar. Lerntheoretisch stehen wir vor der Herausforderung, nicht-linear und systemisch denken zu lernen. Der moderne Mensch denkt aber für gewöhnlich

kausal und linear statt unmittelbar, wie durch Inspiration und Intuition, aber mit unserer Ratio können wir ein systemisch vernetztes dynamisches Geschehen wie Komplexität nicht gänzlich erfassen. Wir stehen womöglich mitten in einer Transformation des Menschen, die über unser modernes Bewusstsein hinausgeht. Bei den vielfältigen Veränderungsinitiativen im Außen beachten wir zu selten, dass auch unser individuelles Bewusstsein eine Transformation durchlaufen muss. Was aktuell von uns als Menschheit gefordert ist, kann unser bisheriges Bewusstsein eigentlich gar nicht tragen. Bildungstheoretisch befinden wir uns im Augenblick ungewollt in einem transformativen Prozess der Bewusstseinsbildung und -erweiterung.

Wir sind genötigt, äußere und innere Widersprüche auszuhalten und unsere dialektische Grundbefähigung (wie wir das in der Pedagogik nennen) auszubilden. Statt in linearen Kausalitäten nach einer Wahrheit zu suchen, geht es vielmehr um ein dazwischen und eine Gleichzeitigkeit von Gegensätzen. Ein sinnorientiertes Leben inmitten von Spannungsfeldern erscheint gegenwärtig noch undenkbar. Das Undenkbare wird durch Zuversicht in die Zukunft getragen werden müssen. Nicht nur Menschen in Verantwortungspositionen entwickeln sich in diese Richtung, es vollzieht sich gerade ein Bewusstseinswandel.

Lernen und Intuition haben sich in der Vergangenheit tatsächlich fast ausgeschlossen. Der rationalen Intelligenz und dem kausalen linearen Wissenserwerb wurde immer der Vorzug gegeben. Und Du bringst diese beiden Seiten Lernen und Intuition wieder zusammen. Um in einer komplexen Welt lernfähig zu sein und zu bleiben, sollten wir also lernen, sowohl den Wald als auch den einzelnen Baum zu sehen, resonanztheoretische und systemische Zusammenhänge zu erkennen und aktiv herzustellen.

Spannend wird es, wenn wir unsere Aufmerksamkeit auch noch auf das „Dazwischen“, den Raum zwischen den Bäumen, lenken. Oder zwischen Wälder und Land-

schaften. Ein scheinbar unsichtbarer Raum. Dann fangen wir an zu empfinden, was ein lebendiges System, ein Organismus ist, von dem auch ich ein Teil bin, obwohl ich ihn gleichzeitig wahrnehmen kann. Ebenso ist ein Unternehmen mehr als die Summe der Menschen und ihrer Einzelleistungen. Wirksamkeit entsteht zwischen den Einzelleistungen im Miteinander und im konstruktiven und kreativen Zusammenwirken. Das Zusammenbringen und das Erleben des Phänomens vom Dazwischen ist tatsächlich eine meiner Bemühungen.

Ich verbinde dies mal mit dem Gedanken des Sowohl als Auch. Die Zeit der Dualität, der bipolaren Fragmentierung oder Aufteilung in viele Ansätze scheint eine Ergänzung zu benötigen. Ein Leben im Dazwischen, inmitten des bipolaren oder mehrdeutigen Spannungsfeldes, wird wohl unsere Herausforderung sein und bleiben.

Und da ist unser intuitiver Zugang sehr wichtig. Aber ich würde neben der Intuition noch eine weitere informationsverarbeitende Dimension des Nicht-Sichtbaren unserer Existenzbewältigung dazu nehmen. Und zwar die Inspiration. Ich unterscheide Intuition und Inspiration, die beiden Dimensionen des nicht-sichtbaren Raums. Lerntheoretisch bewegen wir uns in der Pädagogik ja bisher vor allem in Konzepten, die von der Vergangenheit lernen und darauf aufbauen. Wenn aber etwas gänzlich Neues entsteht, dann gibt es aus der Vergangenheit nichts, auf das wir zurückgreifen können. Innovation, oder Neues in die Welt bringen, bedeutet, sich auf Wege einlassen, die sich von den bisher begangenen Wegen unterscheiden. Wir sollten, wie bereits gesagt, bei der Intuition darauf achten, ob sich die aktuellen Bedingungen stark von denen der Vergangenheit, in der sie sich gebildet hat, unterscheiden. Und dennoch verhilft sie uns stärker als eine rationale Entscheidungssuche zu unmittelbaren Einsichten in Sachverhalte oder zu einer subjektiven Stimmigkeit. Der die Entwicklung begleitende Intellekt

führt nur noch aus oder prüft bewusst die Ergebnisse, die entstanden sind. Wissenschaftlich wurden die sogenannten Bauchentscheidungen als unbewusste, intuitive Informationsverarbeitung oft genug belächelt oder sogar geleugnet. Dies hat sich mittlerweile geändert. Vereinfacht könnte man sogar sagen, dass die Intuition im Gegensatz zur Ratio besser darin ist, Entscheidungen zu treffen. Denn die Ratio wägt ab, analysiert, kategorisiert manchmal alles, ohne tatsächlich einen eindeutigen Entschluss zu fassen. Die Intuition hingegen kann ein klares Signal, einen eindeutigen Impuls geben, in welche Richtung es nun weiter geht, beziehungsweise wovon wir die Finger lassen sollten oder was wir noch einpacken sollten oder wen wir noch anrufen sollten. Und das unabhängig vom Verstand. Mal ist das für uns rational nachvollziehbar, manchmal eben auch nicht. Ignorieren wir den Impuls der Intuition, kann uns eine beklemmende Stimmung über längere Zeit begleiten. Hören wir auf den Impuls der Intuition, erleben wir oft eine körperliche Erleichterung.

Und wie unterscheidest Du das von Inspiration?

Mit der Intuition verbinden wir oft auch so etwas wie Eingebung. Ich unterscheide aber Eingebung von Intuition und nenne sie daher Inspiration. Gemeinsam haben beide das unmittelbare Erscheinen, unabhängig von der Ratio und ohne einen diskursiven Gebrauch des Verstandes. Doch in der Funktion und im Inhalt sehe ich einige Unterschiede. Übrigens: Ich habe den pädagogischen Wert solcher Phänomene und sie selbst aufgrund ihres persönlichkeitsbildenden Aspekts auch "Fruchtbare Bildungsmomente" genannt.

Na, da machst Du mich aber neugierig. Was sind diese fruchtbaren Momente?

Ein solcher fruchtbarer Bildungsmoment transformiert. Dies ist der persönlichkeitsbildende Aspekt, der

mich interessiert. Ich bin nach einem solchen Erlebnis nicht mehr der Gleiche. Wer ich da geworden bin, bleibt eine Ahnung und hinterlässt eine zarte Bildungspur in mir. Von etwas wurde ich berührt und bewegt. Es geht mich direkt an, weil ich in meiner inneren authentischen Existenz gemeint und in Resonanz gekommen bin. Ich erlebe das reine Da-Sein. Ein solcher Bildungsmoment ist fruchtbar, weil er mich von innen her bildet und sich aus sich selbst heraus aktualisiert. Solche Momente sind unumkehrbar, nicht herstellbar und steigerbar. Sie wirken wie eine Differenzierung, die mich verwandelt und erkennen lässt, je mehr Bewusstsein ich ihnen schenke. In meinem lerntheoretischen Verständnis ist das pädagogisch sehr wertvoll...

Ich sehe schon, das ist ein neuer Bereich, der uns hier vielleicht eher vom Weg abbringt. Lass uns doch nochmals über Inspiration als unsichtbaren, intrapersonalen Raum sprechen und wie Du sie in Konzepten der Wirtschaft findest.

Es geht um eine innere Haltung und wie wir die Identifikation mit unseren Denk- und Handlungsmustern lösen und uns öffnen können, um die Zukunft ankünftig werden zu lassen.

Nicht nur Führungskräfte können lernen, von der Zukunft her zu lernen, statt ausschließlich aus den Denkgewohnheiten der Vergangenheit. Aber gerade Führungskräfte müssen oftmals lernen, wie man zukünftige Möglichkeiten intuitiv und inspirativ erspürt und realisiert, um mit den disruptiven Herausforderungen umzugehen. Die Kernidee dabei ist, dass die Zukunft tatsächlich schon anwesend ist – als eine nicht-sichtbare Wirklichkeit, die noch nicht voll manifest und in unserem Bewusstsein, aber schon im Entstehungsprozess ist – eine Tendenz zur Aktualisierung hat. Und wir selbst sind auch schon Teil davon – also verbunden mit ihr. Deshalb können wir auch eine Verbindung zu

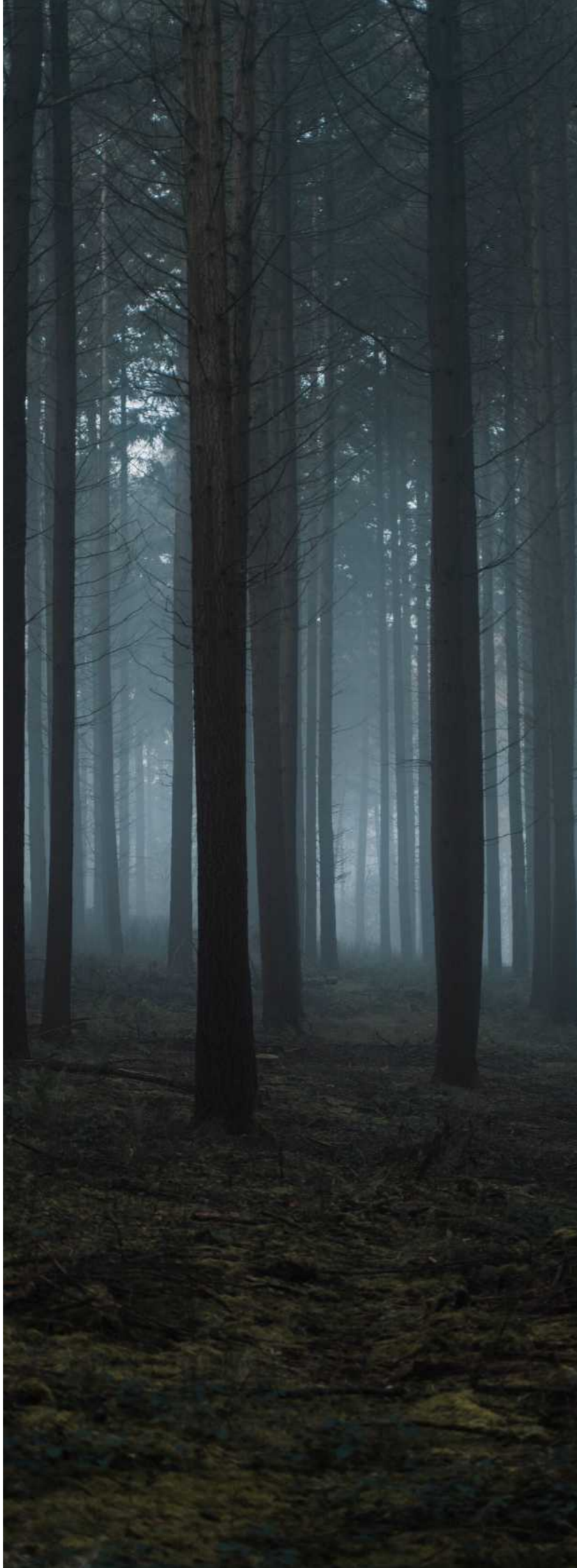
diesem zukünftigen Potenzial herstellen. Das funktioniert, indem wir eine innere Haltung einnehmen, die uns die Quelle der größten Möglichkeiten eröffnet. Die zukünftigen Möglichkeiten sind also nicht außerhalb von uns, sondern schon in uns selbst angelegt. Führungskräfte sollten also verstärkt an der Kultivierung der eigenen Aufmerksamkeit für diesen inneren, unsichtbaren Raum zwischen dem / hinter dem Denken arbeiten.

Und das ist durchaus ein haltungsbasierter Ansatz, der sich erlernen lässt. Als Menschen bringen wir prinzipiell all diese Fähigkeiten mit; wir sind in der Lage neben der Ratio auch transrationale Zugänge zur Informations- und Wahrnehmungsverarbeitung zu nutzen. Nur haben wir im Zuge unserer akademischen und schulischen Bildung oft den Zugang zu dieser nicht-sichtbaren Raumdimension verloren. Diesen Zugang versuchen wir mit der Pedaktik wieder zu öffnen und ist die Intention unseres Instituts.

Der Prozess soll Führungskräften helfen, in Gruppen und Organisationen kollektives Wissen zugänglich zu machen und Co-Kreativität anzustoßen. Ein Erfolgsgeheimnis im 21. Jahrhundert wird wohl Co-Kreativität werden, also gemeinsam, zusammen und voneinander zu lernen.

Okay. Aber lass mich nochmal fragen, wie Dein Verständnis der Inspiration ist. Kannst Du mir kurz sagen, was denn eigentlich die Funktion der Inspiration ist im Unterschied zur Intuition?

Oh. Natürlich. Zurück zum roten Faden. Also den Inhalt der Intuition würde ich beschreiben als eher karg, kurz und bündig. Den Inhalt der Inspiration oder Eingebung würde ich dem gegenüber eher als narrativ, vitalisierend und aufmerksamkeitsfördernd beschreiben. Meinem Verständnis nach ist die Funktion der Inspiration, etwas Neues in die Welt zu bringen. Im Unterschied dazu ist die Funktion der Intuition, das gesamte



Erfahrungswissen aus der individuellen und kollektiven Vergangenheit in transrationalen Mustern zu sortieren und bereit zu halten. Sie ist eine unbewusste, nicht-lineare Tätigkeit des Gehirns, um komplexe Muster auf der Grundlage all meiner erlebten Erfahrungsräume zu bilden - jenseits meines rationalen Verstehens.

Intuition basiert auf Vergangenheit, Inspiration oder Eingebung zapft hingegen den noch nicht-sichtbaren Raum der ankünftig werdenden Zukunft an. Beide jedoch wirken transformativ und innovationsfördernd. Mit der Inspiration erfolgt oft eine überraschende Kreativität, ein erhöhter Erregungs- und Aufmerksamkeitszustand. Da, wo unsere Planungen nicht mehr greifen und der Verstand an seine Grenzen kommt, da erhalten wir mitunter einen zündenden Gedanken, ein unverhofftes Rezept, eine Lösung, einen Ausweg oder einen bis dahin nicht erkennbaren Zusammenhang. Es scheint, also ob die Eingebung uns aus „heiterem Himmel“ zufällt. Der Klassiker ist der zündende Gedanke morgens unter der Dusche. Doch so aus dem völligen Nichts kommt es womöglich dann doch nicht. Inspiration hat oft einen vorgelagerten intensiven Prozess. Es braucht zuvor eine vertiefte Beschäftigung mit einer Fragestellung; also ein Ringen, ein unbedingtes Wissenwollen, das uns bis zur Verzweiflung treibt,

aber ohne Lösung und Antwort zurücklässt und wir dann erst von der Fragestellung ganz los- und ablassen.

Wie kommen wir denn dann zu einer Lösung?

Wenn wir nach dieser intensiven Phase alles Machen- und Wissenwollen loslassen, entsteht so etwas wie ein Möglichkeitsraum, eine „Sogwirkung“ dieser nicht-sichtbaren Raumdimension für den Zufall oder die Eingebung. Aber eine kausale Garantie gibt es dafür leider nicht. Manchmal dauert es nur einen Tag, manchmal aber auch Jahre, bis der Groschen gefallen

ist oder er fällt eben nie. Und erst, wenn wir es nicht erwarten, passiert was. Oftmals ohne ersichtlichen Anlass.

Doch müssen wir nicht allem, was uns ein- und zufällt, hinterhereilen. Dafür ist es gut, unseren Verstand einzuschalten und zu überlegen, welche Inspiration denn tatsächlich jetzt in diesem Augenblick, für diesen Sachverhalt und diese Situation brauchbar ist. So gehören Ratio, Intuition und Eingebung immer zusammen, ohne ihre Einzigartigkeit und Unterschiedlichkeit zu verlieren.

Jetzt wird mir ein bisschen klarer, wo Du die Qualitäten der Trilogie von Ratio, Intuition und Inspiration siehst - also sichtbare Form und unsichtbares Formloses gehören zusammen. Wert und Sinn des Ganzen liegt im Raum dazwischen, der beides verbindet, ohne es aufzulösen:

*Dreißig Speichen treffen die Nabe,
die Leere dazwischen macht das Rad.
Lehm formt der Töpfer zu Gefäßen,
die Leere darinnen macht das Gefäß.
Fenster und Türen bricht man in Mauern,
die Leere damitten macht die Behausung.
Das Sichtbare bildet die Form eines Werkes,
das Nicht-Sichtbare macht seinen Wert aus.*

Wie treffend Du das sagst. Mir ist das tatsächlich sehr wichtig. Denn erst das Zusammenspiel unserer inneren Qualitäten ermöglicht uns die Zukunft aus dem und durch den Raum dazwischen ankünftig werden zu lassen. Es ist die Zukunft, die wir eben nicht planen, nicht vorhersehen und provozieren können. Aber sie aktualisiert sich in jedem Moment und durch jeden Augenblick aus sich selbst heraus. Wir sind aufgefordert, von und aus diesem Aktualisierungsprozess zu lernen. Dies ist übrigens der größte Unterschied zwischen Changemanagement und Transformation. Bei einer Transformation liegt der Ursprung in der Zukunft. Und mein Zugang dazu ist das Bewusstsein

und das Konzept der inneren Haltung, Offenheit, Akzeptanz und Unvoreingenommenheit als innere Haltung für den im Augenblick aktualisierenden Moment einzunehmen, klingt sehr einfach, leicht jedoch ist es leider nicht. Das zeigt uns unser Alltag.

Lasse ich mich auf das Thema Raum ein, dann muss ich am Ende unseres Gesprächs eher von einem Phänomen "Raum" sprechen. Hinter der Vokabel stehen eben unterschiedliche Dimensionen. Allein, wenn wir vom „inneren Raum“ sprechen, öffnen sich bereits neue Themenfelder zum Raum dazwischen. Die Übergänge des Lebens, die Grenzbereiche auf einer Grenze oder auch die Vorstellungen von einem Zeit-Raum geben dem Wort Raum eine sehr phänomenologische Bedeutung, aber auch gegenwärtige Relevanz.

Ich bin sehr angeregt worden in und durch unser Gespräch und ich möchte es für mich mal so fassen: Ich habe erfahren, welche unterschiedlichen Zugänge es zum Raum dazwischen gibt: Von der Beziehung und Begegnungsqualität in einem Gespräch über die innere Haltung und Intuition, Inspiration und - wenn ich so will – auch die Stille als Zugang zu diesem Raum dazwischen. Um diesen Raum dazwischen wahrzunehmen, benötigt es so was wie Formate, Gefäße oder Rahmenbedingungen. Im Gegensatz zu dem nicht-sichtbaren Raum dazwischen sind diese Rahmenbedingungen sichtbar und objektivierbar.

Ich bin begeistert von Deinem Fazit! Es widerspiegelt tatsächlich das, was ich als Unterschied zwischen Haltung und Verhalten sehe. Die innere Haltung ist für andere nicht sichtbar, lediglich mein Verhalten kann erkannt werden. Aber meiner Überzeugung nach wirkt nicht das Verhalten, sondern die innere Haltung, durch die dieses Verhalten entsteht. Aber Haltung ohne Verhalten entfaltet eben auch keine Wirkung. Formloses benötigt Form, sichtbare und unsichtbare Ebene gehören immer zusammen. Und mit unserem

Mensch-Sein leben wir genau in diesem Raum dazwischen. Der Mensch als Form, das – oder sein – Sein als formloses und nicht-sichtbares Phänomen. Das Sein ist interdependent mit dem Menschen. Menschsein umfasst eben Mensch und Sein. Für diese Verbundenheit und den Gedanken von Einheit, ohne dabei die Gegensätzlichkeit aufzugeben, setze ich mich beim Bildungsgedanken ein. Trennung, Analyse und Vereinzelung sind – oder waren – starke Tendenzen, die uns zu Wettkampf und Abwertung geführt haben. Die Einheit hinter den Gegensätzen zu erfahren und zu leben, ohne dabei Diversität und Unterschiedlichkeit aufzulösen, ist ein wahres dialektisches Bildungsprimat.

Jetzt wird's aber pädagogisch. Ich weiss nicht, ob ich das bereits begriffen habe. Aber es löst bei mir einen Gedanken aus. Die transformationale Führung, über die ja in Unternehmen so oft gesprochen wird, will eigentlich Antwort auf die zentralen gegenwärtigen Führungsherausforderungen in einer VUCA-Welt geben. Daher orientieren sich gegenwärtig viele Unternehmen und Organisationen an dem Leitbild dieses Konzeptes, mit dem Ziel, Führungskräften bestimmte Verhaltensweisen „anzutrainieren“.

Oh ja. Aber leider handelt es sich dabei um einen großen Irrtum vieler, die der Annahme folgen: wenn Führungskräfte bestimmte transformationale Verhaltenseigenschaften trainieren und lernen, dann sind sie erfolgreicher im Sinne des Unternehmens und führen ihre Mitarbeitenden zu Höchstleistungen. Ganz nach dem gewohnten Lern-Paradigma der Personalentwicklung: Lernen als Verbesserung durch Zuwachs an Wissen und Methoden...

... oder dem Prinzip von Verdrängung und Wettkampf. Dies musste irgendwann scheitern. Und was wir hier über transformationale Führung sagen, gilt auch für die Trainingskonzepte der Agilität. Eine gut trainierte Persönlichkeit unterscheidet sich eben sehr von einer aus

der inneren Haltung heraus „gebildeten“. Denn (transformationale) Persönlichkeiten kann man weder erziehen noch trainieren – Persönlichkeiten bilden sich aus sich heraus (und nicht von außen hinein) und benötigen dazu Rahmenbedingungen, die dies ermöglichen. Bewusstsein kann man nicht vermitteln!

Statt Verhaltenstraining tritt nun das Konzept der inneren Haltung (und damit auch der Bereich der Persönlichkeitsbildung) in den Fokus der Personalentwicklung. Das ist mein Ansatz als Berater und Coach. In diesem Verständnis ist ein Mensch dann bewusst und selbstbestimmt in den äußeren Räumen wirksam, wenn er mit seinem inneren Raum in Kontakt steht, den Impulsen, Gefühlen und Emotionen, die bestimmte äußere Einflüsse (Impulse) in ihm auslösen (Resonanz), und so mit ihnen umgehen kann, dass nun Impulse leitend für seine Entscheidungen und Handlungen werden, die er für stimmig und als Ausdruck seiner selbst erachtet. Dann kann Führung gelingen, für sich, andere und in der Organisation.

In Deinen Beispielen geht es Dir wohl um ein bestimmtes Lernverständnis und das Konzept der inneren Haltung. Es geht eben nicht um ein bloß inhaltorientiertes und normatives Wertekonzept, das man oft mit einer inneren Haltung assoziiert und gleichsetzt. Vielmehr geht es eher um ein Transzendieren aller Konzepte, um überhaupt zu der inneren Haltung und in den inneren Raum zu gelangen, um die es Dir mit der Pedaktik geht?

Ja. Dabei ist für mich die transformative Lerntheorie ein wichtiger Faktor. Das transformative Lernen ist als Perspektive bereits seit einigen Jahrzehnten in der Erwachsenenbildung diskutiert und weiterentwickelt worden. Transformatives Lernen steht gerade im Kontext von Nachhaltigkeit und Klimawandel für nachhaltige Entwicklung und Globales Lernen.

Herkömmliche Lerntheorien gehen doch meist von einem

additiven Verständnis von Lernen aus. In erfolgreichen Lernprozessen soll bei den Lernenden neues Wissen zu bisherigen Wissensbeständen hinzugefügt werden und so zu veränderten Handlungsdispositionen beitragen. Lernende sollen sich besser erinnern und konkret abgesteckte Aufgaben und Probleme lösen können.

Ja, was viele Lerntheorien nur unzureichend beachtet haben, ist die Reflexion als Ausgangspunkt und Bedingung

1. für bewusstes und überlegtes Handeln,
2. für eine veränderte Interpretation von Kontexten und Situationen sowie
3. für die Verankerung des Gelernten im dauerhaften Interpretations- und Handlungsrepertoire.

Die Pedaktik geht in dieser Betrachtung noch einen Schritt weiter, indem sie die Aufmerksamkeit ihres Referenzpunktes in die Person selbst – in ihren inneren Raum - legt: ihr Erleben, den inneren Prozess und nicht auf Ziele und Ergebnisse oder auf Inhalte und Methoden. Das Konzept der inneren Haltung steht im Zentrum dieser Persönlichkeitsdidaktik (Pedaktik). Diese didaktische Basistheorie steht für ein Lernen aus dem emergenten Augenblick und unterscheidet zwei unterschiedliche Quellen:

- Lernen aus den Erfahrungen der Vergangenheit und
- Lernen aus dem gegenwärtig im Entstehen begriffenen Augenblick.

Natürlich! Das Lernen aus der Vergangenheit hat ja unser didaktisches Paradigma und Lernverständnis der letzten Jahrhunderte bestimmt.

Die Pedaktik richtet also die Aufmerksamkeit auf den augenblicklichen Werdungsprozess im Hier und Jetzt. Die Frage, die sich für die Pedaktik in Bildung, Beratung und Führung ergibt, lautet: Wie können wir unsere

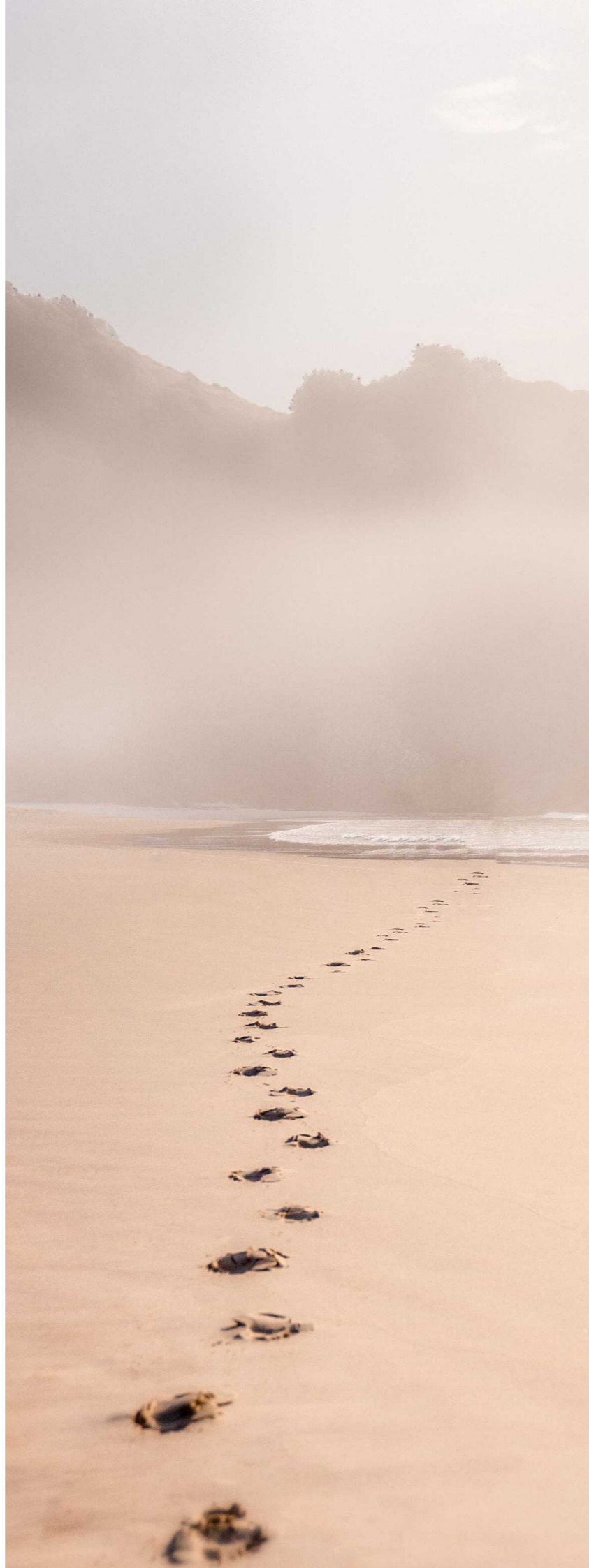
Wahrnehmung für diesen Prozess des gegenwärtigen Werdens erlernen und uns damit verbinden? Das Lernen durch die innere Haltung der Präsenz ist ein noch völlig neuer Bereich in der Didaktik, der mit der Pedagogik zumindest für eine haltungsorientierte Persönlichkeitsbildung in Bildung, Beratung und Führung eingeführt wurde.

Wenn ich mich nicht irre, dann setzen auch andere Ansätze des transformativen Lernens dort an. Sie sehen erfolgreiche Lernprozesse dann, wenn sich die grundlegenden Muster, die dem menschlichen Wahrnehmen und Interpretieren zugrunde liegen, verändern – nachdem sie zuerst bewusst wahrgenommen werden müssen. Transformatives Lernen ereignet sich im inneren Raum einer Person und beinhaltet einen tiefen strukturellen Wandel der Grundannahmen des Denkens, Fühlens und Handelns – letztlich des Seins des Menschen.

So liegt die Besonderheit dieser Ansätze und vor allem auch der Pedagogik vielmehr auf dem „Being“ als auf dem „Doing“. Und in dieser Definition liegt auch der Unterschied zwischen Transformation und Change-Management. Im Gegensatz zu Change meint Transformation eine Verwirklichung und Erhöhung unseres Bewusstseins statt Wissenserwerb, -erweiterung und -verbesserung. Abgeleitet vom lateinischen „transformatio“, von trans = über, hinaus und forma = Gestalt. Also ein über die bisherige Gestalt hinaustretendes Bewusstsein.

Es ist ein Lernen mit einer vollkommen neuen Qualität, dementsprechend ist das, warum es hier geht, auch in den herkömmlichen Institutionen von der Schule bis zur Personalentwicklung schwer vermittelbar: ‚Wissen‘ ist etwas, das sich willkürlich (zum Doing) angeeignet werden kann, das ‚Bewusstsein von etwas‘ aber ist ein bestimmter Zustand des Seins (Being). Es ist ein Agieren aus dem inneren, konzeptfreien Raum der Präsenz und des Bewusstseins.

Ich möchte gerade mal kurz innehalten. Vorhin ist mir bewusst geworden, dass Du versuchst, mir unterschiedliche Zugänge zum Raum dazwischen aufzuzeigen. Nun



sind wir über die Lerntheorien zu einem Raum dazwischen gekommen, der das pure Sein zu sein scheint. Also gar keine Form hat, sondern formloses Erleben oder Bewusstsein ist. Diese Dimension vom Raum dazwischen muss ich gerade mal sacken lassen.

Oh. Natürlich. Ich möchte aber auch sagen, dass Wert und Wirkung dieses formlosen Raums dazwischen – oder sollte ich dieses Sein fast schon "raumloser Raum" nennen - erst durch eine Form ermöglicht werden. Beide Dimensionen sind eben interdependent und machen nach meinem Verständnis unser Mensch-Sein aus.

Das macht wiederum Sinn. Denn transformativ Lerntheorien beziehen unser Selbstverständnis und unsere Selbstverortung mit ein: unsere Beziehung zu uns, anderen menschlichen Wesen und zur natürlichen Welt, unser Verständnis von Machtbeziehungen in verschränkten Strukturen der Klasse, der Rasse, des Geschlechtes, unser Verständnis des eigenen Körpers, unsere Visionen alternativer Lebensentwürfe und unseren Sinn für Möglichkeiten für das Erreichen sozialer Gerechtigkeit und persönlicher Erfüllung und Sinn. Das transformativ Lernen lenkt also den Blick nicht auf einen Zuwachs an Wissen und Kompetenzen, sondern auf eine Veränderung der Grundvoraussetzungen des menschlichen Denkens, Fühlens und Handelns aus dem inneren Raum.

Ein wichtiger Vordenker des transformativen Lernens ist Jack Mezirow gewesen. Er beschrieb diese Grundvoraussetzung des menschlichen Denkens, Fühlens und Handelns als Bedeutungsperspektiven im Sinne orientierungsgebender Schablonen, Konzepte und Modelle für die Wahrnehmung und Interpretation neuer Erfahrungen.

In gewisser Weise funktionieren diese Bedeutungsperspektiven wie Brillen, die vor unseren Augen sitzen und uns eine wirkliche Wahrnehmung verwehren. Gerade weil sie im Alltag ein hohes Maß an Sicherheit bieten, sind sie besonders schwer zu verändern – sie sind identitätsgebend und emotional verankert, bewahren

eher und machen unser Selbstkonzept aus. Transformative Lernprozesse können unsere Identität verändern und unsere Identifikation mit einem (Selbst-) Konzept transzendieren und damit eine Veränderung von Perspektiven und (Be-) Deutungen nuancieren, die für Lernende identitätsprägend ist. Diese Form der persönlichen Veränderungen geht weit über einen reinen Wissenszuwachs über Transformationsprozesse hinaus.

Puh. Da muss ich gerade mal tief ausatmen... Und in diesem Ausatmen entdecke ich gerade wieder diesen Raum dazwischen, der mich sehr berührt nach diesem Gespräch. Es ist der Raum zwischen dem Ausatmen, bevor das Einatmen erfolgt. Dieser Raum dazwischen gibt mir gerade ganz viel – unglaublich. Danke für das Gespräch.

Bitte sehr. Auch zwischen uns hat sich einiges in und durch das Gespräch entwickelt. Auch Dir danke dafür.

Ich möchte mit Gedanken vom Anfang dieses Beitrags enden:

...Wer aus diesem Raum lebt, ist auf eine bewusste Weise präsent, also achtsam in der Gegenwart, wer mit seinem Innern, also mit dem inneren Raum, ganz dabei ist, der wird auch im äußeren Tun in der Zentriertheit sein, nicht mehr identifiziert mit der Hektik und von der Zerstreuung getrieben...

PROFIL

DR. CHRISTOPH RÖCKELEIN



Dr. Christoph Röckelein studierte Geisteswissenschaften in Mainz und Sozialwissenschaften in Freiburg, wo er im Fach Didaktik für Organisations- und Personalentwicklung promovierte. Seit 1999 arbeitet er 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 haltungsbasierten Beratungskonzepten der Organisations- und Führungskräfteentwicklung an. Die Intention seiner Arbeit ist es, transformative Bildungsprozesse von innen nach außen zu ermöglichen. Als pädagogischer Leiter verantwortet er seit 2007 die von ihm begründete Pedaktik auch in der Umsetzung und Anwendung im hochschulzertifizierten Kontaktstudium „Haltungsbasiertes Coaching und Beratung“ an der Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung der Pädagogischen Hochschule Freiburg.

Mehr Infos unter: www.institut-roeckelein.de

Herausgeber:

Dr. Christoph Röckelein

E-Mail: cr@institut-roeckelein.de
www.institut-roeckelein.de

Verfasst im März 2023