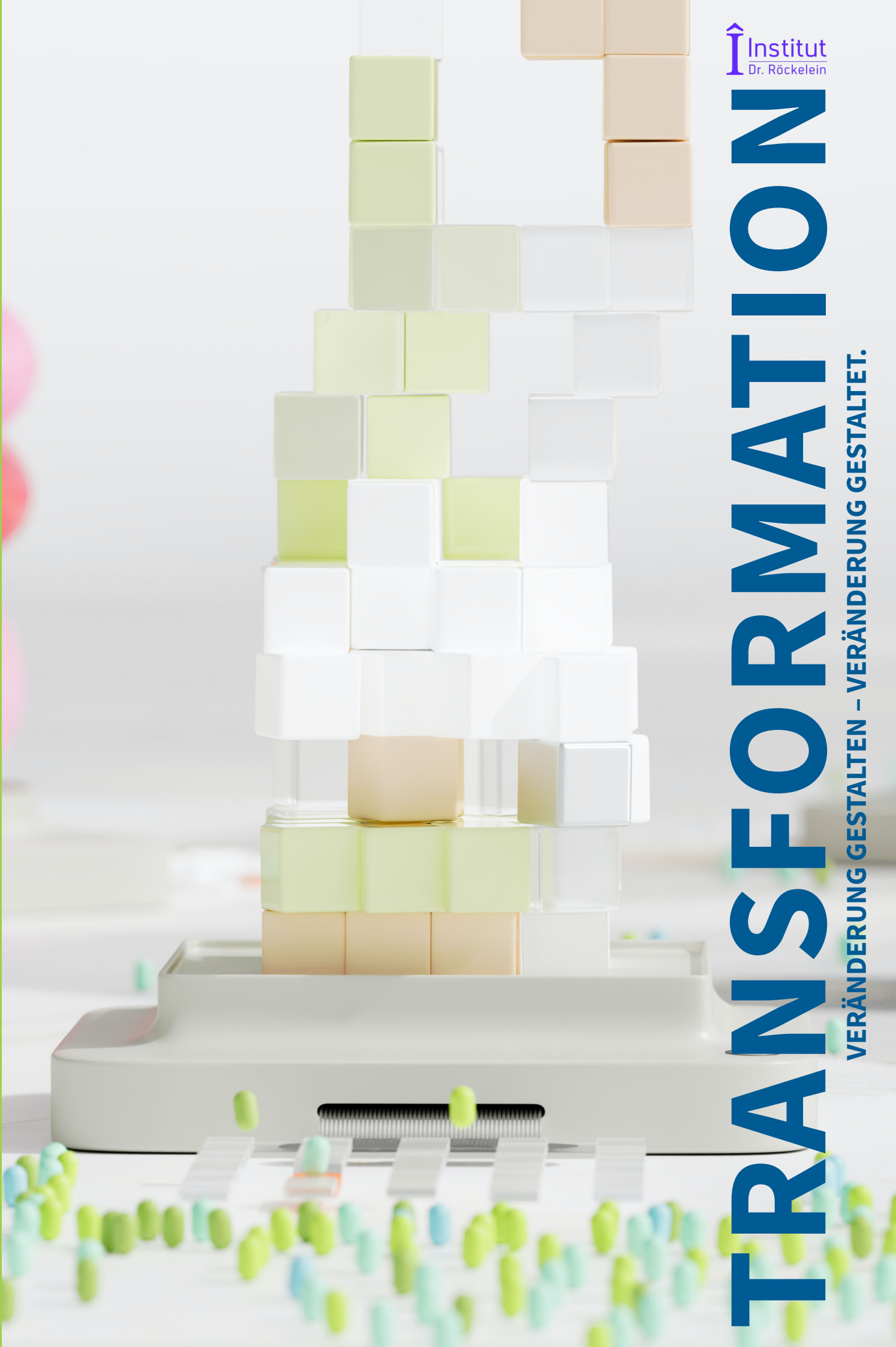


TRANSFORMATION

VERÄNDERUNG GESTALTEN – VERÄNDERUNG GESTALTET.



TRANSFORMATION

Veränderung gestalten – Veränderung gestaltet.

Organisationsentwicklung, Change-Management und Transformation sind Begriffe, die sich auf die Veränderung von Organisationen beziehen. Bei der Organisationsentwicklung entwerfen Unternehmen vor allem ganzheitlich und langfristig angelegte Maßnahmen, um Organisationen nachhaltig und zukunftsfähig aufzustellen. Change-Management ist meist die Folge großer strategischer Neuausrichtungen eines Unternehmens und meint das planvolle Management von Veränderungsprozessen von einem Ausgangszustand hin zu einem Zielzustand. Beim Change-Management geht es also um punktuelle Optimierungen mit fachlichen und technischen Schwerpunkten, um finanzielle Ziele zu erreichen. Beides sind systematische Ansätze zur Verbesserung der Leistung und Effektivität einer Organisation durch die Veränderung von Strukturen, Prozessen und Verhaltensweisen. Transformation hingegen meint eine grundlegende Veränderung der Organisation, die oft eine Neuausrichtung der Strategie, Kultur und Geschäftsmodelle beinhaltet. Transformation umfasst das Ganze - bis hin zu einem neuen Selbstverständnis, einer neuen Identität.

Konzentrieren wir uns zunächst auf die beiden Konzepte Change-Management und Transformation. Beide werden im Sprachgebrauch oft synonym benutzt, doch Change-Management definiert sich eher als projektorientierter und instrumenteller Ansatz, Transformation als prozessorientiertes Phänomen. Aus dieser Perspektive betrachtet, können beide Begriffe nicht synonym gebraucht werden, weil sie für zwei unterschiedliche Kategorien von Veränderung stehen. Doing und Being. Being geht nicht durch Doing, sondern entsteht durch unsere innere Haltung – durch einen Bewusstseinswandel und die Erneuerung unseres Bewusstseinszustandes. Und genau darum geht es bei einer Transformation im Wesentlichen und im Unterschied zum Change-Management.

Der Begriff Change-Management steht vor allem für eine systematische Steuerung von Veränderungsprozessen in Unternehmen und Organisationen. Es geht beispielsweise um Anpassungen in einzelnen Organisationseinheiten oder dem ganzen Unternehmen, die durch geänderte Rahmenbedingungen nötig werden, um das Geschäft am Laufen zu halten. Zur systematischen Steuerung gehört auch, dass ein vorhandener Ist-Zustand durch ausgewählte Maßnahmen in einen klar definierten Soll-Zustand überführt werden soll. Im Change-Management geht es also um ein konkretes Ziel und es wird aus der Logik eines Projekts behandelt.

Diese Form von Veränderung wird meist von außen hereingetragen und / oder von oben angeordnet, weil sich die unmittelbaren Rahmenbedingungen ändern und darauf reagiert werden muss. Es wird versucht, die Ebenen Struktur, Personal und Prozesse anzupassen. Die betroffenen Unternehmensbereiche können auf der operativen, taktischen oder / und strategischen Ebene liegen. Change-Management ist eher reaktiv und basiert auf Bestehendem, das verbessert oder verändert werden soll. Durch den Projektcharakter mit klarem Anfang und Ziel kommen eine Vielzahl bewährter Methoden und Instrumente zum Einsatz. Business-Logik, Identität und das bisherige Bewusstsein müssen sich dabei nicht verändern. Es gilt das Primat einer machtvollen, effizienten Veränderung der inneren und äußeren Rahmenbedingungen einer Organisation, orientiert an Wirtschaftlichkeit, Kennzahlen, Umsatz und Profit. Lerntheoretisch sprechen wir hier von einem horizontalen Lernen der Organisation. Viele Branchen kennen diesen Ansatz und seine Charaktermerkmale: Veränderungen müssen gestaltet werden.

Um den Unterschied zur Transformation zu verdeutlichen, richten wir den Blick nun exemplarisch auf die Automobilindustrie. Gegenwärtig setzen einige ihrer Vertreter auf den projektorientierten und instrumentellen Ansatz des Change-Managements und entwickeln sich mit ihrer jahrzehntelang erarbeiteten Kom-

petenz des Verbrennungsmotors in Richtung Elektromotor. Business-Logik und Identität müssen sich dabei nicht grundlegend verändern. Die Innovationskraft bleibt im bewährten, horizontalen Bewusstseinsrahmen. Veränderungen werden wie bisher gestaltet.

Es gibt allerdings auch Versuche in der Branche, diesen horizontalen Bewusstseinsrahmen im Sinne einer Transformation zu verlassen, einen Wandel vom Automobilhersteller hin zum Mobilitätsanbieter zu vollziehen. Dabei wird deutlich, dass diese Veränderung das Unternehmen und seine Identität gestaltet. Sie hat Konsequenzen, die im Vorfeld nicht alle plan- und kalkulierbar sind. Und somit hat Transformation immer etwas mit einem vertikalen Bewusstseinswandel zu tun.

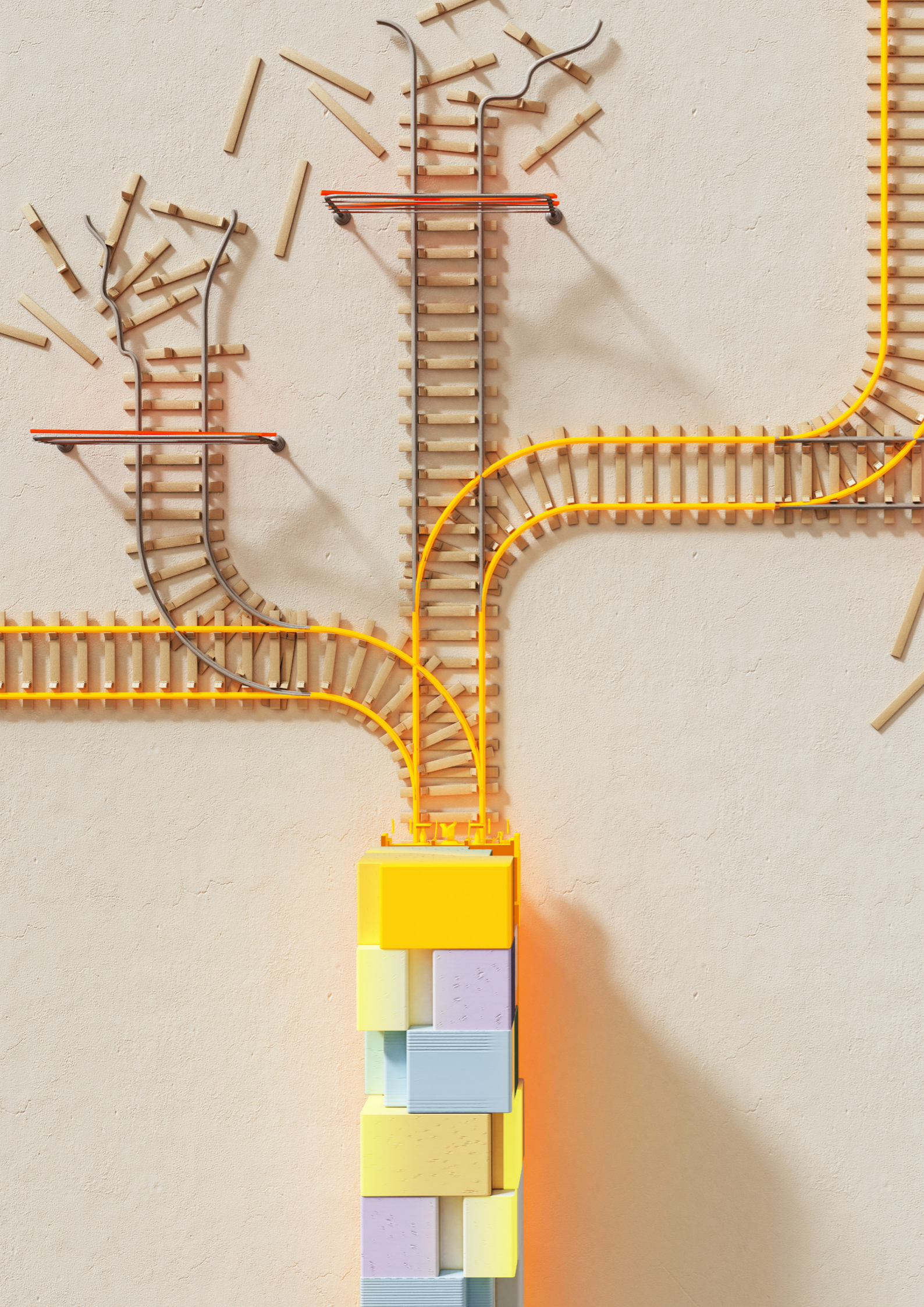
Schauen wir auf die Wortbedeutung und lassen uns leiten vom lateinischen *trans* = über, *form* = Form, Gestalt, dann geht es also um ein über die bisherige Gestalt hinaustretendes Bewusstsein. Transformation bewirkt eine Neudefinition der bis dato vorherrschenden und damit musterbildenden Orientierungspunkte der Identität, von grundsätzlichen Denkweisen und Haltungen. Eine Identitätsänderung als unwiderrufliche Veränderung konstituierender Merkmale einer (inneren und / oder äußeren) Ordnungs- und Orientierungsstruktur. Der intentionale Ursprung liegt bei einer Transformation in der Zukunft, nicht im Schmerzpunkt, dem "sense of urgency", der Vergangenheit. Bei einer Transformation ist die Zukunft die Ursache, nicht die Vergangenheit. Ein oft verwendetes Beispiel verdeutlicht den Unterschied zwischen Change-Management und Transformation: durch die Optimierung einer Kerze als Lichtquelle wäre man nie zur Entdeckung der Glühbirne gekommen. Das mit dieser Erfindung einhergehende vertikale Bewusstsein ist nicht vergleichbar mit dem horizontalen Bewusstsein der „Kerzen-Logik“. Und noch ein vereinfachtes Beispiel aus dem Alltag: Wenn

ich ein Ei anmale, entspricht das einem Change. Das Ei wird in seiner Wesenheit nicht verändert. Mache ich aus dem Ei jedoch ein Rührei oder backe einen Kuchen damit, dann verändert es im Vergleich zum angemalten Ei eindeutig sein Wesen.

Unternehmen überlegen sich heute sehr genau, ob eine Optimierung des Existenten Wirkung entfaltet. Ist ein mehr vom Gleichen tatsächlich existenzversprechend? Es gibt viele Gründe, dieses horizontale Lernverständnis und Bewusstsein zu bejahen. Dann geht es – vereinfacht gesprochen – um Change (-Management). Oft genug stehen Entscheider jedoch vor der Aufgabe, einen neuen Weg finden zu müssen, weil der alte an Wirksamkeit verloren hat. Und hier liegt vermutlich die Herausforderung einer ganzen Generation. Denn wie ist es möglich, sich von den bisherigen musterbildenden Orientierungspunkten einer Identität, von grundsätzlichen Denkweisen und Standards zu lösen, um sich für das Neue zu öffnen, das noch gar nicht erkennbar ist? Diese vertikale Disziplin einer lernenden Organisation ist neu, kaum jemand hat hier bisher eine verlässliche Kompetenz aufgebaut. Der heutige Weg für ein Morgen ist dabei niemals sicher, sondern muss oftmals beim Gehen entwickelt werden, ohne bei allen Beteiligten einen zu großen Orientierungsverlust zu verursachen. Die (Arbeits-) Welt ist so volatil wie nie zuvor. Und nie zuvor entwickelte sich der Wandel so schnell wie heute. Gleichzeitig ist damit zu rechnen, dass der Wandel nie wieder so langsam sein wird wie heute. Gesellschaft und Wirtschaft befinden sich in einer Transformation. Zu den horizontalen Kompetenzfeldern kommen nun die vertikalen hinzu.

Ein prominentes Beispiel: die digitale Transformation. Mit ihr brach eine neue Zeitrechnung an. Ein vertikaler Wandlungsprozess, der, einmal angestoßen, nicht mehr zum Stillstand kommt oder rückgängig gemacht werden kann. Die Digitalisierung hat die Welt bereits grundlegend verändert und wird es auch weiterhin tun.





Transformation unterliegt generell anderen Paradigmen als Organisationsentwicklung und Change-Management. Sich zu transformieren bedeutet sich neu zu (er-) finden - dennoch werden alle drei Formate in Unternehmen immer auch parallel benötigt. Es geht bei Transformation um die „DNA“ eines Unternehmens und ihre Umgestaltung – um eine Identitätsänderung als unwiderrufliche Veränderung konstituierender Merkmale einer Ordnungs- und Orientierungstradition. Transformation muss mit einem Bewusstseinswandel aller Beteiligten einhergehen. Beziehungen, Strategien und Sinn werden genauso hinterfragt und neu definiert wie Kultur und Prozesse. Unternehmen oder einzelne Organisationsbereiche (er-) finden sich neu, um vital und wirksam zu bleiben oder zu werden.

Nicht ohne Grund wird Transformation oft mit einer Metapher aus der Natur verglichen: der Metamorphose, wie wir sie aus dem Lebenszyklus von Tieren kennen. Vom Laich zum Frosch, von der Raupe zum Schmetterling, von der Larve zur Libelle.... Beim Übergang von einem Entwicklungsstand in den nächsten wandelt sich das genetische Material von innen nach außen um, damit verändern sich auch die individuellen Fähigkeiten, eine Raupe kann z.B. plötzlich fliegen. Organisationen, die sich leicht an schnell wechselnde Anforderungen anpassen können, gleichen eher Organismen als Maschinen. Es geht immer auch um ein Loslassen des mechanischen Selbst- und Weltbildes.

Transformation kann man nicht „machen“ oder in Unternehmen einführen, wie bisherige Veränderungsinitiativen - genausowenig wie durch Optimierung aus einer Raupe ein Schmetterling wird. Auch wenn wir versuchen, diese Raupe mit den Instrumenten des Managements zu verschönern, sie zu verschlanken oder ihrem Erscheinungsbild einen anderen Namen oder ein Lifting zu geben, mit einer Transformation zum Schmetterling hat das nichts zu tun.

Erst wenn die Raupe verschwindet, ihre Gestalt auflöst, durch einen Prozess, der einfach „geschieht“ und nicht von außen gemacht oder installiert ist, gibt es einen Wandel und etwas völlig Neues tritt in die Welt. Der Schmetterling.

Ähnliches gilt für die Transformation in Unternehmen. Auch in diesem Prozess wandelt sich das gesamte Unternehmen auf all seinen Ebenen. Selbstverständnis und Identität erlangen einen anderen Bewusstseinsstand. Die Reife eines Unternehmens zeigt sich in der Fähigkeit, mit dem neuen Bewusstsein auf das bisherige Bewusstsein zurückzublicken und sich durch diese Differenzerfahrung immer wieder selbst bewusst zu werden. Transformation ist auch Bewusstseinsentwicklung und legt damit den unmittelbaren Fokus auf Lernen als (Persönlichkeits-) Bildung. Eine solche Veränderung kann nur bedingt gestaltet werden, vielmehr wirkt die Veränderung gestaltend und zirkulär auf alle und alles zurück.

Auch wenn eine Transformation als Initiative im Unternehmen bewusst gestartet wird und es eine Vision der Zukunft gibt, so bleibt das anvisierte Endziel immer unter Vorbehalt. Transformationen sind volatil, komplex und ambivalent - so wie die Umgebung, in der sie stattfinden. Es gibt heutzutage keine Gewissheiten mehr und das macht es schwer, langfristige Pläne zu machen.

Kein Wunder also, dass in Unternehmen mehr und mehr agil agiert wird. Denn oftmals zeigt sich erst im Verlauf einer Transformation die ganze Wucht des Allumfassenden, weil zu Beginn gar nicht alle Einflüsse berücksichtigt werden können. Transformation gleicht daher einem Prozess, der stetig Änderungen und Anpassungen erfährt.

Dabei dürfen auch lerntheoretische Ansätze nicht vergessen werden. Es braucht Orte der Selbstvergewisse-



WENDEZEIT

rung, damit man wach und bewusst lernen kann. Lernpsychologisch charakterisiert Transformation, dass man aus einer (horizontalen) Ebene und unbewussten Sicht auf die Welt herauswächst und dadurch befähigt wird, aus der neu erworbenen (vertikalen) Ebene, die vorhergehenden Ebenen bewusst zu beschreiben. Dadurch können wir die vergangene Entwicklungsphase bewusst reflektieren und neu bewerten, die Selbstver-

gewisserung findet dann in der aktuellen Entwicklungsphase statt und hier liegt der Unterschied einer vertikalen Bildung zu horizontalen Konzepten.

Zum Abschluss hier noch eine Gegenüberstellung einzelner Merkmale von Change-Management und Transformation in Unternehmen, ohne dabei einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben:



CHANGE MANAGEMENT	TRANSFORMATION
Existierendes verbessern und optimieren	Grundlegendes umkrempeln und verwandeln
Projektlogik	Prozesslogik
Basiert auf und orientiert sich am Bestehendem	Basiert auf einer visionären Zukunftsperspektive
Fokussiert auf einen klaren inhaltlichen Aspekt	Allumfassend und multidimensional offen
Methoden aus dem (Projekt-) Management	Methoden aus dem agilen Repertoire
Systemoptimierung und Mustererweiterung	Systemüberwindung und Musterwechsel
tendenziell kompliziert	tendenziell komplex
Eher reaktiv: Change soll das Unternehmen innerhalb einer Zeitspanne an veränderte Bedingungen anpassen	Eher proaktiv: kontinuierliche Ausrichtung und Vorbereitung auf eine komplexe und unklare Zukunft
Klar definiertes Ziel und konkretes Ende Verbesserungslernen	Diffuse Zielorientierung und unklares oder offenes Ziel Konzept des lebenslangen Lernens
Kausales und berechenbares Denken und Handeln	Systemisches und agiles Denken und Handeln
Ausgewählte betroffene Unternehmensbereiche	Gesamtes Unternehmen inkl. Kultur und Selbstverständnis
Überschaubarer Planungs- und Zeithorizont	Langfristiger Planungs- und Zeithorizont Manchmal ohne Ende
Veränderung gestalten	Veränderung gestaltet

Change fixes the past, transformation creates the future.

Lösen wir uns an dieser Stelle aus dem Kontext der Unternehmen und nehmen an, dass die Transformation in Unternehmen auch als Symbol für eine übergeordnete Transformation steht. Einen großen Wandel. Vieles, was wir im Moment in der Welt erleben und als selbstverständlich erachten, transformiert sich. Nicht nur das Wirtschaftssystem. Wir scheinen alle in einen großen Wandel eingebunden zu sein und viele von uns nehmen das in unterschiedlichen Facetten wahr. Die aktuellen Herausforderungen der Menschheit können vermutlich nicht mehr allein mit dem Bewusstsein gemeistert werden, aus dem sie entstanden sind.

Nutzen wir an dieser Stelle nochmals die Metamorphose als Symbol der Wendezeit und wenden sie auf diesen übergeordneten Prozess an, formulieren sie ein wenig um, um Transformation als Parallele des Lebenszyklus einer Libelle zu beschreiben.

Wie alle Insekten durchlaufen die Libellen eine Metamorphose. Aus den Eiern schlüpfen Larven, die dann räuberisch in den Teichen und Seen leben. Sie leben am Grund der Gewässer in dichtem Bewuchs und lauern anderen Wasserinsekten, Kleinkrebsen, Kaulquappen und sogar kleinen Fischen auf. Sie verbringen die meiste Zeit ihres frühen Lebens unter Wasser, im Gegensatz zu den meisten Teichinsekten müssen sie zum Atmen nicht an die Oberfläche.

Die Libellen verbleiben ein bis drei Jahre im Larven-Stadium. Dabei häuten sie sich zehn- bis fünfzehnmal. Trotz der wiederholten Häutung bleiben sie weiterhin Larven und haben keine Ahnung, was für eine Zukunft vor und in ihnen liegt. Sie durchlaufen schlicht immer wieder die gleiche Veränderung. Das Leben läuft gut, es gibt genug zu fressen und als Larve lebt es sich so vor sich hin. Auf Angriffe von anderen kann man reagieren. Man reagiert, passt sich an, geht Gefahren aus dem Weg, verbessert seine Strategien und Verhaltensweisen. Es finden sozusagen viele evolutionäre Changes im gleichen Bewusstsein statt, damit das Überleben gesichert ist.

Dann, eines Tages, ganz plötzlich, kommt es zur Transformation. Tief im Inneren löst eine Tendenz eine Wandlung aus und das Leben (-dige) aktualisiert sich aus sich heraus und gestaltet die Libelle in einen neuen Zustand, gibt ihr eine neue Identität. Etwas sehr Untypisches passiert: um das Larven-Stadium zu beenden, verlässt die Libelle das gewohnte Wasser und klettert an einem Pflanzenstängel empor. Etwas essenziell Grundlegendes und Unumkehrbares passiert – die Larve steigt aus dem Wasser, verlässt den gewohnten horizontalen Bewusstseins- und Bewegungsraum und findet den nahestehenden Stängel einer Pflanze. Sie klettert an ihm heraus aus dem Wasser – aus ihrem bisherigen Leben. Zum ersten Mal erlebt sie etwas völlig Neues und spürt die sich selbstaktualisierende Tendenz des Lebendigen am ganzen Leib. Sie spürt die Luft und das Sonnenlicht auf dem Körper. Sie verlässt ihre Identität und die Sicherheit ihrer gewohnten Umgebung. Die Transformation bewirkt und beschleunigt einen radikalen Verwandlungsprozess. Obwohl viel passiert, ist von außen davon wenig zu sehen. Diese Phase dauert unterschiedlich lange, birgt Gefahren, kann aber nicht vermieden werden.

Die Libelle bereitet sich auf ein neues Leben im für sie neuen Element Luft vor. Nun reißt der Brustabschnitt am Rücken auf und die voll entwickelte Libelle zwängt sich hindurch. Direkt nach dem Schlüpfen kann die Libelle noch nicht fliegen, doch langsam entfalten sich die Flügel und der zum Steuern notwendige Hinterleib erhält die volle Länge. Die Libelle ist jetzt geschlechtsreif. Sobald dieser transformative Prozess abgeschlossen ist, fliegt sie auf in die Luft und beginnt ihr neues Leben.

Wenn wir diese Metapher weiter strapazieren, könnte man sagen, dass aktuell die gesamte Welt in einem solchen transformativen Prozess zu sein scheint. Die Empfindung in einigen Bereichen unseres Lebens



gleicht dem verwirrenden Stadium einer Libelle auf dem Stängel, die dabei ist, vom Wasser ins Sonnenlicht herauszuklettern, um sich für ein Leben in der Luft auszurichten.

Im übertragenen Sinne heißt das: wir befinden uns in einer Zeit, in der sich das Bewusstsein wandelt. Die menschliche Wahrnehmung scheint sich weg von der reinen Selbstbezogenheit hin zu einem kollektiven Bewusstsein zu erweitern. Durch diese Verschiebung entwickelt sich auch ein Verständnis dafür, ein soziales System als lebendigen Organismus zu erleben und zu verstehen. Eine Art systemische Intelligenz entfaltet sich und sucht sich ihre neuen Formen. Sie hat die transformative Kraft, den materialistisch orientierten Bewusstseinszustand zu verwandeln.

Auch wenn diese Tendenz hier idealtypisch skizziert wird, kann das Phänomen der Transformation und die Richtung, in die es weist, nicht mehr ignoriert werden.

Gleichzeitig erstarkt allerdings auch die Gegenbewegung: überwunden geglaubte Muster der Aggression und Autokratie sowie Egozentrik und Gewalt stemmen sich mit aller Kraft gegen diese Entwicklung. Unsere Zivilisation und Menschlichkeit erleben aktuell einen Stresstest sondergleichen. Auch das kann nicht ignoriert werden.

Bei vielen Menschen ist derzeit eine erhöhte Sensibilität zu beobachten. Sie sind empfänglicher für Intuition und Inspiration. Der handlungsleitende Sinn und die innere Intention sind nicht mehr allein auf eine Rationalität gegründet, die ihre Schlüssigkeit aus der Logik der Vergangenheit legitimiert. Die Aufmerksamkeit richtet sich stattdessen auf einen neuen Referenzpunkt im Inneren und auf das Erspüren. Die Empfänglichkeit für inspirierende und plötzliche Momente nennen wir „[Fruchtbare Bildungsmomente](#)“. Ein solcher Moment transformiert und dient häufig als Inspirati-

onsquelle, dies ist der persönlichkeitsbildende Aspekt. Ich bin nach einem solchen Erlebnis nicht mehr der oder die Gleiche. Wer ich da geworden bin, bleibt zunächst eine Ahnung und hinterlässt eine zarte Bildungsspur. Ich wurde von etwas berührt und bewegt. Es geht mich direkt an, weil ich in meiner inneren authentischen Existenz gemeint und in Resonanz gekom-



men bin. Ich erlebe das unmittelbare Da-Sein. Ein solcher Bildungsmoment ist fruchtbar, weil er mich von innen her bildet. Solche Momente sind unumkehrbar, nicht herstellbar und weder steiger- noch speicherbar. Sie wirken wie eine Differenzenerfahrung, die mich verwandelt und erkennen lässt, je mehr Bewusstsein ich ihnen schenke. In meinem lerntheoretischen Verständnis ist das pädagogisch sehr wertvoll.

Es gab Zeiten, in denen das Management dafür bezahlt wurde, Veränderungen zu gestalten, Innovationsprozesse aufzusetzen und den Change zu managen. Aktuell gilt es allerdings in fast allen Bereichen des Lebens zu akzeptieren, dass es gegenwärtig die Veränderung ist, die gestaltet. Und zwar in Form von Transformation. Sie muss nicht initiiert werden: Transformation ist

eine Tatsache. Wir befinden uns inmitten eines komplexen, globalen und unumkehrbaren Wendepunkts, der, außerhalb einer Kausalität von Ursache und Wirkung, sich aus sich selbst heraus aktualisiert - immer wieder, in jedem gegenwärtigen Augenblick.

Es ist das werdende Leben (der Zukunft) selbst, dass wir nicht mehr planen und nicht vorhersehen können.

Wir sind aufgefordert, von diesem Aktualisierungsprozess zu lernen und uns auf ihn einzulassen. Dies ist im Übrigen der bemerkenswerteste Unterschied zum Change-Management: bei einer Transformation liegen Ursprung und Impuls in der Zukunft.

Transformation benötigt daher Menschen, die vor allem spüren können. Zunächst sich selbst, um dann auch andere zu spüren. Transformation benötigt Menschen mit Wahrnehmungsbewusstsein, damit die Zukunft ankünftig werden kann; Menschen, die es bewusst ermöglichen, dass sie sich in der Gegenwart aktualisieren kann. Eine Zukunft, die nicht durch Denken und Planen entsteht, sondern durch Erspüren ermöglicht wird.

Die Konsequenz, die aus dieser Akzeptanz heraus erwächst, fordert eine Erneuerung unseres Bewusstseinszustandes. Dabei geht es nicht um eine Optimierung unseres Denkens, sondern um eine Transzendierung unserer kognitiven Muster der Vergangenheit. Allein durch unser Denken werden wir dies nicht erreichen. Wir benötigen einen Wechsel vom Denken (dem mentalen Bewusstsein) über die Gefühle (dem emotionalen Bewusstsein) hin zur inneren Haltung des Spürens und Wahrnehmens - hin zum Wahrnehmungsbewusstsein. Wir benötigen dazu Orte der Selbstvergewisserung. Nur gemeinsam, mit und in einem neuen Bewusstsein, werden wir die Aufgaben unserer Zeit meistern, sonst wird Vergangenheit lediglich aufpoliert und in die Zukunft hinein weitergeschrieben. Jetzt gilt es, sich mit der Zukunft zu verbinden - Zukunft zu realisieren und zu ermöglichen, statt Vergangenheit zu verbessern.

Bildungsprozesse von innen nach außen ermöglichen – so lautet die Maxime und Intention unseres Instituts.



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 September 2023