

BOOKLET ZU PODCAST FOLGE 30

PEDAKTIK UND PRESENCING

**IM ÜBERBLICK UND IN DER DISKUSSION ZU
ANSATZPUNKTEN DER ANWENDUNG**

EINFÜHRUNG:

Im Juni 2024 trafen sich Raffaella Tanner und Christoph Röckelein, um über die Pedaktik und das Presencing-Konzept der Theorie U zu sprechen. Es entstand ein lebendiger Podcast, der weit über diese Konzepte hinausging.

[Zum Podcast](#)

Für alle, die nun neugierig geworden sind und die zudem eine Ergänzung bevorzugen, haben wir hier zum Podcast dieses Booklet erstellt mit einem Porträt von Raffaella Tanner und zentralen Aspekten aus einem von ihr veröffentlichten Artikel zu diesem Thema.



Zur weiteren, vertiefenden Lektüre empfehlen wir zudem das Buch über die Pedaktik: Röckelein, Christoph 2015.

Ich sehe dich.
Ein Handbuch zur Persönlichkeitsdidaktik (Pedaktik) in Führung und Beratung.

Ein Porträt von Raffaella Tanner

Die Autorin des folgenden Beitrags arbeitet derzeit als Bereichsleiterin in einer sozialen Einrichtung mit öffentlichem Auftrag, spezialisiert auf die Unterstützung von Menschen mit Wahrnehmungs-, Verarbeitungs- und Verhaltensauffälligkeiten, insbesondere aus dem Spektrum Autismus. Darüber hinaus ist Raffaella Tanner Mal- und Gestaltungspädagogin, Soziologin, Coach und Beraterin. Ihre Schwerpunkte liegen u.a. in den Bereichen Kultur, Systemik und Diversität. Sie war in verschiedenen Unternehmen in den Bereichen Sozial- und Heilpädagogik sowie in der Erwachsenenbildung tätig und beteiligte sich an nachhaltigen Stadt- sowie Gemeindeentwicklungsprojekten. Seit Jahren beschäftigen sie Kultur- und Organisationsfragen. Die Autorin ist verheiratet und hat drei Kinder. Sie lebt und arbeitet in der Region Basel.

Raffaella Tanner absolvierte die Ausbildung zum Coach auf Basis der Pedagogik bei Dr. Christoph Röckelein in Freiburg. Mit der Theorie U von Claus Otto Scharmer beschäftigte sie sich intensiv, seit sie ihn 2009 in einem Vortrag zu seinem Buch gehört hat. „Was mich sofort an der Theorie U begeistert hat, ist ihre Vielschichtigkeit und das Zusammenführen verschiedener theoretischer Ansätze im Wechselspiel mit persönlichen Erfahrungen“, so Tanner. Dies macht ihrer Ansicht nach die Lebendigkeit des Buchs aus, wobei Scharmer stets herausarbeitet, wie Handlungsergebnisse aus unterschiedlichen Ebenen (Feldstrukturen) der Aufmerksamkeit heraus genährt und unterstützt werden können.

Vernetzen Sie sich mit uns und entdecken Sie mehr über unsere berufliche Expertise

und aktuelle Beiträge auf LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/in/r-tanner/>

<https://www.linkedin.com/company/institut-dr.-röckelein/>

<https://www.linkedin.com/in/christoph-röckelein-6834358b/>



PEDAKTIK UND PRESENCING IM ÜBERBLICK UND IN DER DISKUSSION ZU ANSATZPUNKTEN DER ANWENDUNG

1. Einleitung

Vor dem Hintergrund globaler Herausforderungen sind innovative Lösungsstrategien und tiefgreifende Lern- und Veränderungsprozesse gefordert. Die beiden, im vorliegenden Booklet vorgestellten Ansätze der Theorie U (C.O. Scharmer) und der Pedaktik (Chr. Röckelein), wurden mit der Intention entwickelt, dass es Beratungsansätze braucht, welche auf die Persönlichkeit, auf die Dialogfähigkeit und ein ganzheitliches Verständnis von Organisationen und (sozialen) Transformationsprozessen konzentrieren.

Die Autorin ist der Ansicht, dass diese Ansätze gerade auch als Ergänzung zu anderen Methoden dienen können, die stärker auf eine äussere Zielorientierung fokussiert sind. Unterschiedliche Sichtweisen und Ansatzpunkte sind notwendig, um Entwicklung und Wandel ganzheitlich zu fördern.

Im Folgenden werden aus beiden Ansätzen zentrale Aspekte vorgestellt, um diese zugänglich zu machen und deren Relevanz sowie Ansatzpunkte der Anwendung aufzuzeigen. Dahinter steht die Auseinandersetzung der Autorin mit beiden Ansätzen, welche sie bereits in einem Artikel¹ veröffentlicht hat.

2. Pedaktik: Ein Überblick

Die Pedaktik, entwickelt durch Christoph Röckelein am Freiburger Institut für Persönlichkeitsdidaktik, bietet eine didaktische Basistheorie², die sich als Landkarte methodischen Handelns in Bildung, Beratung und Führung sowie in unterschiedlichen Kontexten integrieren lässt und wobei der Mensch selbst als Quelle, Inhalt und Ziel im Mittelpunkt steht. Die Pedaktik dient, ausgehend von einem zutiefst humanistischen Menschenbild³ und aktuellen Verständnissen von Didaktik, der Persönlichkeitsbildung und der Anregung von Gestaltungskompetenzen. Bildung und Entwicklung bedeuten hier nicht, bestimmte äussere Ziele zu verfolgen, sondern durch «die Modulierung von Lernwelten»⁴ Eigenverantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten mit den individuellen Voraussetzungen und Potentialen zur Entfaltung zu verhelfen.

Durch eine innere Haltung des Vertrauens in den offenen Prozess des (implizit schon vorhandenen

¹ Raffaella Tanner. *Pedaktik und Presencing*. Durch den blinden Fleck zu neuen Quellen der Innovationsfähigkeit und Kreativität. In: Röckelein, Christoph 2015. *Ich sehe dich*. S. 308

² Röckelein, Christoph 2015. *Ich sehe dich*. S. 53ff

³ Schleider, Karin 2015. *Die Bezüge der Pedaktik zur Humanistischen Psychologie*. In: Röckelein, Christoph 2015. *Ich sehe dich*. S. 26ff

⁴ Christoph Röckelein. 2015. *Die pädagogische Disziplin 'Didaktik' im Wandel*. In: Röckelein, Christoph 2015. *Ich sehe dich*. Ein Handbuch zur Persönlichkeitsdidaktik (Pedaktik) in Führung und Beratung. S.58ff

Mensch-) Werdens kann die begleitete Person durch das Gegenüber bestärkt werden. Ziel ist es, einen Prozess anzuregen, in welchem durch Selbstbildungsprozesse der Kontakt zu sich selbst unterstützt wird. Dies ermöglicht, neue Aspekte des eigenen Wesens und seiner Entwicklungsmöglichkeiten zu erkennen und eigenverantwortlich zur Entfaltung zu bringen. Dabei dienen, im Sinne von Erwachsenenbildung und aktuellen Ansätzen der Didaktik, eine Reihe an didaktischen Prinzipien und Zielsetzungen, um Räume zur Selbstentwicklung und -Bildung von innen nach aussen zu öffnen und zu halten.

2.1. Landkarte der methodischen Gestaltung von Lernräumen für Selbstbildungsprozesse

2.1.1. Haltung

Kernstück der Pedaktik ist die Haltungskompetenz, welche bewusst entwickelt werden kann. Prämisse ist dabei, dass die Haltung der Führungskraft, des Beraters oder des Pädagogen selbst den stärksten Einflussfaktor, die stärkste Intervention für die Persönlichkeitsbildung bei anderen Menschen¹ darstellt. Aus diesem Grund steht die eigene Persönlichkeitsbildung und das in Kontakt kommen mit sich selbst, an erster Stelle.

Konzeptionell ausgehend aus der person-zentrierten Beratung², umfasst die Haltung des Beratenden oder Prozess-Führenden die Aspekte: Es geht um vier nondirektiv auf die Beratenen oder Begleiteten gerichtete Kernvariablen: Empathie (sich auf die innere Erlebniswelt und damit verbundene Bedeutungen des Gegenübers einlassen können. Dazu wird das Vermögen zum aktiven Zuhören hervorgehoben); Akzeptanz (das Gegenüber wird in diesem Sinne ohne Wertung akzeptiert und als Individuum respektiert. Respekt bedeutet dabei ein echtes Interesse, Aufmerksamkeit und Wertschätzung für das Gegenüber in all seiner Andersartigkeit. Dies erfordert die Entscheidung, um von vorgefertigten Bildern Abstand nehmen und sich ganz präsent auf das Gegenüber einlassen zu können); Kongruenz (Echtheit und Reife der Persönlichkeit, was bedeutet, dass Äusserungen, Verhalten ganz mit ihren Gedanken und Gefühlen übereinstimmen) sowie Nondirektivität (es geht darum, dass Beratene darin unterstützt werden, eigene Lösungen zu entwickeln). Antreiber im Veränderungsprozess ist dabei im Sinne des person-zentrierten Verständnisses die den Menschen innewohnende Tendenz zur Selbstaktualisierung.

Eine Haltung der Präsenz und Achtsamkeit, die durch verschiedene Praktiken geübt werden kann, erlaubt es, um Gelassenheit und wachsame Präsenz zu entwickeln, sodass Wandel frühzeitig erkannt und nachhaltige Entscheidungen vorausschauend entwickelt werden können.

¹ Ebenda S.90ff.

² Schleider, Karin 2015. *Annahmen über die Beratung und Intervention bei persönlichen und beruflichen Problemlagen*. In: Röckelein, Christoph 2015. *Ich sehe dich*. S. 31ff

2.1.2. Perspektiven und Didaktische Prinzipien der Pedaktik

Die Pedaktik nach Christoph Röckelein ergänzt den person-zentrierten Ansatz um weitere Perspektiven und didaktische Prinzipien:

Aus einem sozialwissenschaftlichen Verständnis heraus eröffnet die systemische Sichtweise den Blick auf unterschiedliche Kontexte und Interaktionen als Ganzes und als Muster. Statt von Kausalketten auszugehen, rückt die Bedeutung von verschiedensten Wechselwirkungen, ins Zentrum des Interesses. Dies ermöglicht, um die im Alltag oft unbewusste Identifikation mit mentalen Modellen und Verhaltensweisen zu erkennen. Das erlaubt, um jenseits von Selbstkonzepten in Kontakt mit sich selbst und damit mit inneren Potentialen zu kommen, und neuen Gestaltungsraum zu entdecken und zu erkunden.

Die Pedaktik benennt daher didaktische Prinzipien, welche bei der Unterstützung von Lern- und Entwicklungsprozessen dienlich sind. Hier eine exemplarische Auswahl:

1. **Elementarisieren:** Themen werden auf wesentliche Kernelemente des Themas reduziert, um mit reduzierter Komplexität, den Zugang und das Verständnis zu erleichtern.
2. **Konstruktivistisches Denken:** Unterstützung geben, um die eigenen Konstrukte und die eigene Interpretation zu erkennen.
3. **Mentale Modelle hinterfragen:** bestehende innere Überzeugungen und Annahmen werden reflektiert, um Freiraum zu schaffen und die eigenen Denk- und Handlungsmuster in Alternativen weiterzuentwickeln.
4. **Kontextualisieren:** die gewonnenen Erkenntnisse in praxisnahe Kontexte übertragen, damit individuelle Kontexte Ansatzpunkte für die Reflexion bieten und die Gestaltungskompetenz weiterentwickelt werden kann.

Diese Prinzipien unterstützen den Prozess, um sich durch Reflexion von limitierenden Aspekten aus Selbstkonzepten lösen zu können, ohne diese überwinden zu wollen. Es geht darum, auf achtsame Weise Distanz zu äusseren Herausforderungen zu schaffen. Durch das Erkennen und Weiterentwickeln von damit zusammenhängenden mentalen Modellen, kann neuer Gestaltungsraum geschaffen werden.

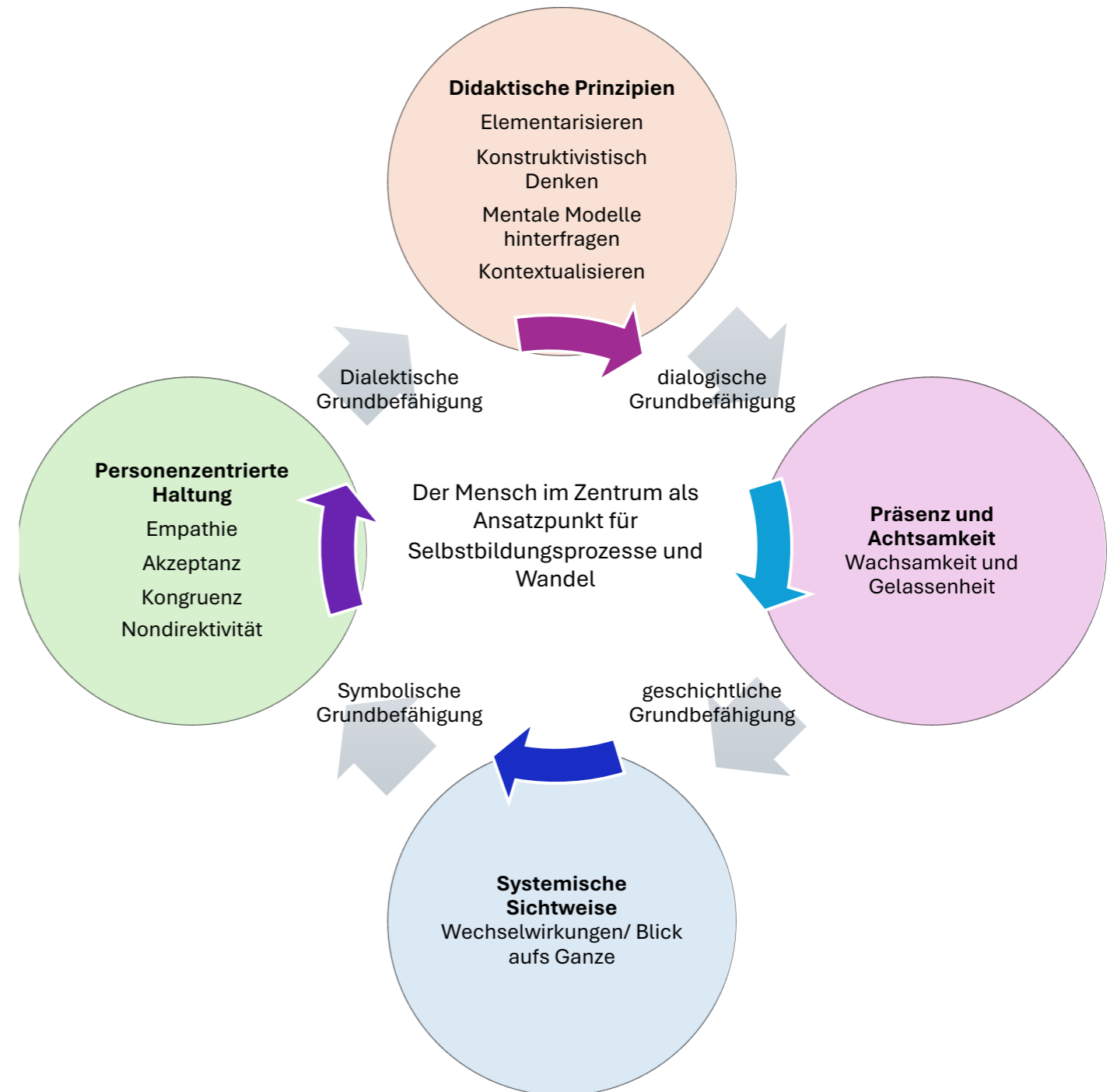


Abbildung 1: Versuch einer Landkarte der didaktischen Prinzipien und Grundbefähigungen der Pedaktik (eigene Darstellung nach Röckelein, 2015)

2.1.3. Grundbefähigungen in der Pedaktik

In der Pedaktik steht das Individuum im Zentrum. Vier interdependente Grundbefähigungen der Persönlichkeit sind zu berücksichtigen:

1. **Die dialogische Grundbefähigung:** beinhaltet sowohl das sich Selbst-Mit-teilen, als auch das Zuhören und den Diskurs und Dialog mit anderen. Sie ist entscheidend für das zwischenmenschliche Zusammenleben und die Persönlichkeitsentwicklung und erfordert die stete Weiterentwicklung, um nicht durch das Verharren bleiben in festen Sympathie-Antipathie-Mustern ins Stocken zu geraten.
2. **Die historische Grundbefähigung:** fördert das Bewusstsein für das Erleben in versch. Zeiten und daraus gewonnene Erfahrungen und Selbstkonzepte. Die Bedeutung der Geschichte an Erfahrungen, in welcher sich jede(r) selbst als Gestalteter und Gestaltender erleben kann, ist dabei in jedem Augenblick immer wieder neu zu erkennen und zu deuten.
3. **Die symbolische Grundbefähigung:** die Annahme besteht, dass jede Kultur, ob gesellschaftlich oder in einer Organisation, ihre eigenen meist nicht explizit bekannten Symbole hat, was sich über Gegenstände, aber auch sprachliche und handlungsbezogene Zeichen und Interaktionsrituale äussert. Die Kompetenz, um diese dechiffrieren und Symbole sowie Rituale selbst wirksam einsetzen zu können, ermöglichen Zugehörigkeit aber auch ein sich selbst erkennen lernen als Teil von Gruppen und Kulturen.
4. **Die dialektische Grundbefähigung:** beschreibt die Fähigkeit, mit Mehrdeutigkeit, Unsicherheit und Spannungsfeldern umgehen zu können, und darin handlungsfähig zu bleiben. Dies ist nicht nur für Selbstbildungsprozesse von Einzelpersonen, sondern auch für Unternehmen hilfreich, wo in der heutigen Zeit stark gefordert ist, um mit komplexen instabilen und widersprüchlichen Situationen umgehen zu können und konstruktive Lösungen zu entwickeln.

Die Arbeit mit dem Ansatz der Pedaktik lässt sich eigentlich nicht beschreiben, da sie immer nur im Moment verwirklicht wird. Eine Landkarte, die alle Prinzipien und Haltungselemente darstellt, kann jedoch helfen, die Multidimensionalität des Ansatzes besser zu verstehen. Aus diesem Grund der Versuch einer Darstellung.

2.1.4. Pedaktik und Haltung in der Prozessbegleitung und Führung

Mit der Pedaktik wird die Persönlichkeitsbildung im Hinblick auf die Bildung von Gestaltungskompetenzen angeregt. Zentral ist dabei die bewusste Entwicklung der Haltung gegenüber sich selbst und gegenüber Menschen, Gruppen und Prozessen. Eine hier angestrebte Haltung umfasst

u.a. Offenheit und das «Nichtwissen» aus der Annahme heraus, dass Systeme eine ihnen innewohnende Weisheit und die Fähigkeit zu Lernprozessen und zur Selbstbildung im Sinne der Selbstaktualisierung haben. Diese Offenheit bedeutet dabei nicht, dass ein Prozessbegleiter allem zustimmen muss oder dass Konfrontation gescheut wird. Offenheit bedeutet vielmehr, dass eine Haltung der Unvoreingenommenheit und Ergebnis-Offenheit, jenseits von überholten Urteilen und Vorurteilen angestrebt wird. Dadurch wird Raum zur Entwicklung, zu (Selbst-) Bildungsprozessen geöffnet. Die Pedaktik fordert zur kontinuierlichen Arbeit an der eigenen Haltung auf, da der Prozessbegleiter als stärkste Intervention im Beratungs- und Führungssystem gesehen wird.

3. Theorie U: Ein Überblick

Die Theorie U, entwickelt von Claus Otto Scharmer am MIT in Boston, Massachusetts, beschreibt Perspektiven und hilfreiche Übungsschritte für die eigene Haltung und für die Begleitung von Veränderungsprozessen.

Scharmer erläutert dazu mit einem U-förmigen Modell verschiedene Ebenen der Haltung und des Bewusstseins, um darauf aufbauend unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Aspekte von Entschleunigung und Stille, oft mit meditativen Elementen verbunden, fungieren als Türöffner zu vertieften Formen des Zuhörens und der Verständnisbildung. Diese Herangehensweise, die er auch als „spirituelle Intelligenz“ beschreibt, wird zunehmend auch in wirtschaftlichen Kreisen anerkannt und unterscheidet sich von rein rationalem und mechanistischem Denken. Scharmer definiert Spiritualität losgelöst von Glaubenssystemen als Erfahrung und Quelle von Kreativität.

Obwohl die Theorie U zunächst auf einer Metaebene angesiedelt scheint und aufgrund ihrer anspruchsvollen Terminologie sowie Redundanzen zunächst schwer zugänglich wirkt, bietet sie viele praktische Hinweise und Tools.¹ Sie lässt sich mit verschiedenen Ansätzen kombinieren und ermöglicht eine systemtheoretische Betrachtung von Situationen auf individueller (Mikroebene), organisatorischer (Mesoebene) und gesellschaftlicher (Metaebene) Ebene. Die Theorie verknüpft Struktur- und Handlungsebene im Sinne des Prinzips: „Ich bin sowohl Schöpfer als auch Geschöpfer“, was bedeutet, dass wir sowohl durch Strukturen und Geschichte geprägt werden, aber durch unser Handeln diese wiederum gestalten können. Die Theorie U kann daher gleichzeitig als Erklärungsmodell und für die Prozessgestaltung angewandt werden, dass sie sowohl diskursives als auch praxeologisches Wissen umfasst.

¹ Eine grosse Anzahl an Tools und Instrumenten zur Umsetzung sind unter folgendem Link zu finden (vgl. Toolbook Presencing Deutsch: <https://systemischeorganisationsentwicklung.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/02/utoolbookv1-1deutsch.pdf>, 01.08.2024)

3.1. Soziale Grammatik der Theorie U

3.1.1. Raum und Resonanz in der Theorie U

Scharmer spricht von sozialen Feldern und Feldstrukturen der Aufmerksamkeit, die ihre Wirkung im sozialen Raum entfalten. Dies basiert auf einem relationalen Verständnis von Raum und den Gestaltungsmöglichkeiten der darin agierenden Akteure.

Lern- und Selbstbildungsprozesse werden diesem Verständnis folgend, durch kommunikative Fähigkeiten und eine damit verbundene Resonanzfähigkeit ausgelöst. Angeregt durch Harvard-Professor Chris Argyris¹, werden zwei Formen des Lernens unterschieden: ein aus der Vergangenheit resultierendes- und ein der sich entwickelnden Zukunft öffnendes Lernen.

Die Theorie U legt den Fokus auf ein sich der entwickelnden Zukunft öffnendes, regeneratives Lernen und auf zukünftige Möglichkeiten, womit der Ansatz über ein rein systemtheoretisches Verständnis hinausgeht. Der soziale Raum wird in weiterreichenden Dimensionen gedacht, wobei tiefer liegende Quellen für Lernprozesse miteinbezogen werden.

3.1.2. Der blinde Fleck und Presencing

Die Theorie U beschreibt einen haltungsabhängigen Quellort, der als blinder Fleck Ausgangspunkt für Lernprozesse und Handlung ist, jedoch meist unbewusst bleibt. Um diesen zu beleuchten, stellt Scharmer den Begriff des Presencings ins Zentrum seines Ansatzes. Diese Wortkombination aus „Presence“ und „Sensing“ (Präsenz und Fühlen) veranschaulicht den Ausgangspunkt und die Haltung für schöpferische Lernprozesse und Handlungen. Scharmer vergleicht diesen Quellort und die damit verbundene Haltung auch mit dem Bild des «Künstlers vor der leeren Leinwand»², was den Einbezug von Nichtwissen und eine Öffnung für tiefer greifende Lernprozesse von innen nach aussen und jenseits von reinem Verständnis aus der Vergangenheit, bedeutet.

Mit anderen Worten geht es dabei darum, mit sich selbst oder mit den im Inneren angelegten Potentialen in Kontakt zu treten.

Der blinde Fleck, die Quelle oder der Ort des Presencings unterscheidet sich von weiteren Ebenen und Räumen der Aufmerksamkeit und des Zuhörens.

¹ single loop- und double-loop-Prozesse. Erstere setzen dabei an vergangene Erfahrungen als Ausgangspunkt für Lernprozesse an, was bedeutet, dass Handlungen in der Folge restrukturierend und reaktiv sind. Double-loop-Prozesse hingegen beziehen sich nicht nur auf Vergangenes, sondern der Prozess und die Annahmen des Handelnden werden reflektiert, was als Reframing bezeichnet wird (Scharmer, C.O. 2009. Theorie U: Von der Zukunft her führen. S. 52f).

² Scharmer, C.O. 2009: Theorie U: Von der Zukunft her führen. S. 92ff

3.1.3. Ebenen des Zuhörens und Ansatzpunkte für Lernprozesse und Handeln

Scharmer unterscheidet vier Formen des Zuhörens, welche mit entsprechenden Ebenen der Aufmerksamkeit zusammenhängen. Es geht nicht darum, um eine Form der Aufmerksamkeit und des Zuhörens zu präferieren, sondern es gilt, um diese als «Feldstrukturen der Aufmerksamkeit» differenzieren zu lernen und zu realisieren, dass sie prägend auf Entwicklungen und unser individuelles und kollektives Handeln wirken. Die Differenzierung der Ebenen erlaubt die Verortung der eigenen Position und damit der Wahrnehmungs- und Handlungsmöglichkeiten in Beziehung zum jeweiligen System. In der folgenden Abbildung sind die Ebenen auf das Individuum bezogen angedeutet und entsprechende Konversationsaktionen werden benannt:

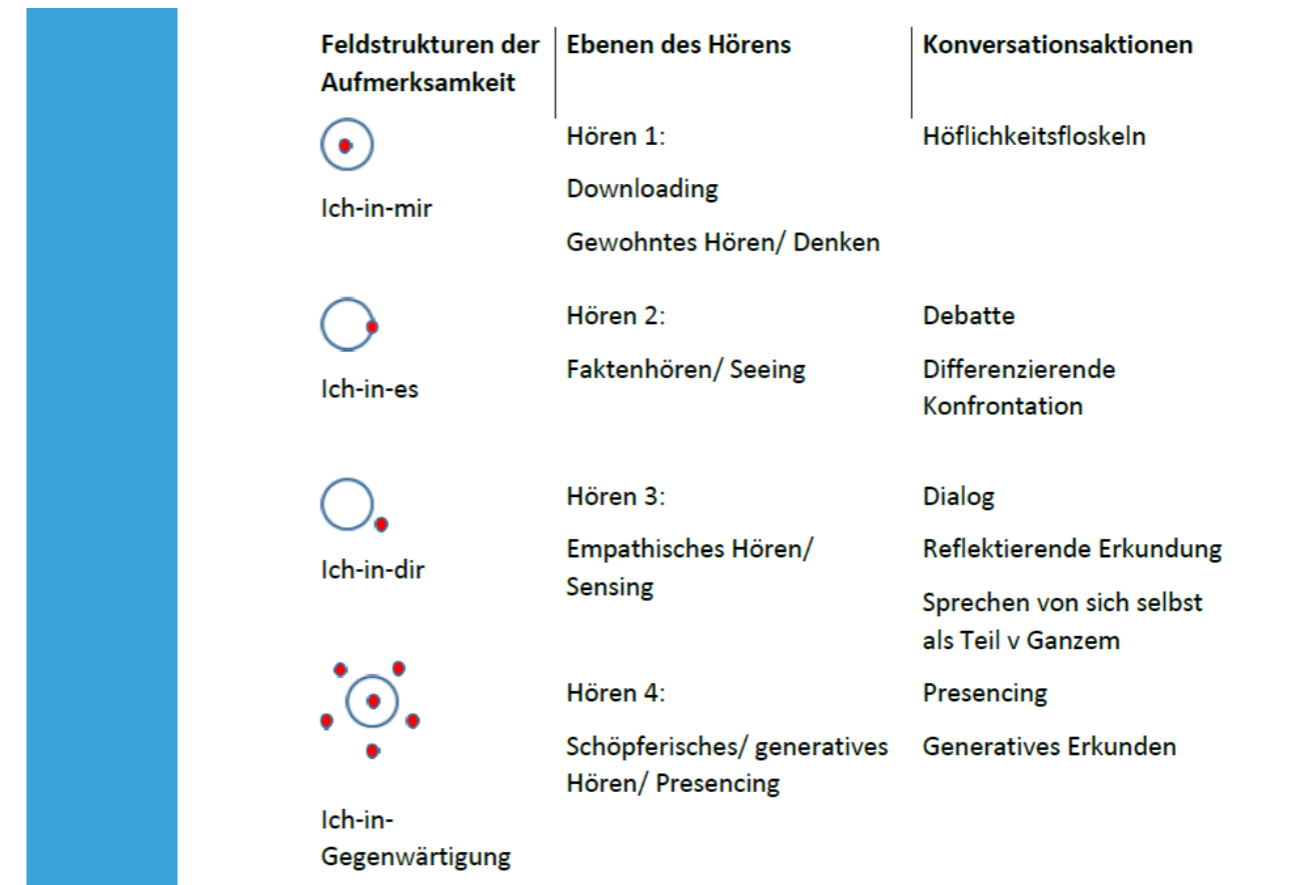


Abbildung 2: Feldstrukturen der Aufmerksamkeit und Ebenen des Zuhörens, (eigene Darstellung nach Scharmer 2009: 34FF; 230FF)

Und nun nochmals zum Verständnis der Kernpunkte zu den Ebenen der Feldstrukturen der Aufmerksamkeit, der Ebenen des Hörens und der Ebenen der Konversationsaktionen:

- 1. Ich-in-mir - Downloaden:** Hören aufgrund von Gewohnheiten und bestehenden Urteilen: Bestätigt bestehende Meinungen. Mit einem systemischen Verständnis für die Feldstrukturen der Aufmerksamkeit wird diese Ebene auch bezeichnet mit «ich in mir». => Konversationsaktionen, die auf diese Ebene zurückschliessen lassen sind Höflichkeitsfloskeln und Smalltalk.
- 2. Ich-in-es - Faktenhören (seing):** meint (wissenschaftliches) Faktenbasiertes Hören: Differenziert, was vom Bekannten abweicht. Was die Feldstrukturen der Aufmerksamkeit anbelangt, ist dies die Ebene «ich in es». => Faktenhören braucht es in differenzierenden Debatten und bei Konfrontationen.
- 3. Ich-in-dir - Empathisches Zuhören:** meint einfühlsames Zuhören, Perspektivenwechsel und Offenheit für die Persönlichkeit des Gegenübers. Was die Feldstrukturen der Aufmerksamkeit anbelangt, ist dies die Ebene «ich in dir». => ermöglicht in Konversationen Empathie und Reflexion mit dem Gegenüber.
- 4. Ich-in-Gegenwärtigung - Schöpferisches (generatives) Zuhören (presencing):** basiert ebenfalls auf faktischem und empathischem Zuhören, öffnet sich aber noch weiter über gegenwärtigen Möglichkeiten und Situationen. Durch ein solchermassen zukunftsorientiertes Zuhören wird die Aufmerksamkeit auf zukünftige Möglichkeiten gerichtet. Was die Feldstrukturen der Aufmerksamkeit anbelangt, ist dies die Ebene «ich in Vergegenwärtigung». => Konversationsaktionen, die dieser Ebene entstammen, ermöglichen Dialog, schöpferisches Potential, aber auch Innovation.

Die genannten Ebenen sind gleichzeitig die Ansatzpunkte für Lernprozesse und für das Handeln, was in der Theorie als U-förmigen Prozess mit 7 grundlegenden Kernfähigkeiten und zu unterscheidenden Räumen umschrieben wird.¹

¹ Scharmer, C.O. 2009: Theorie U: Von der Zukunft her führen. S. 124ff

Der folgende grafische Überblick deutet auf das Zusammenspiel im U-Prozess.

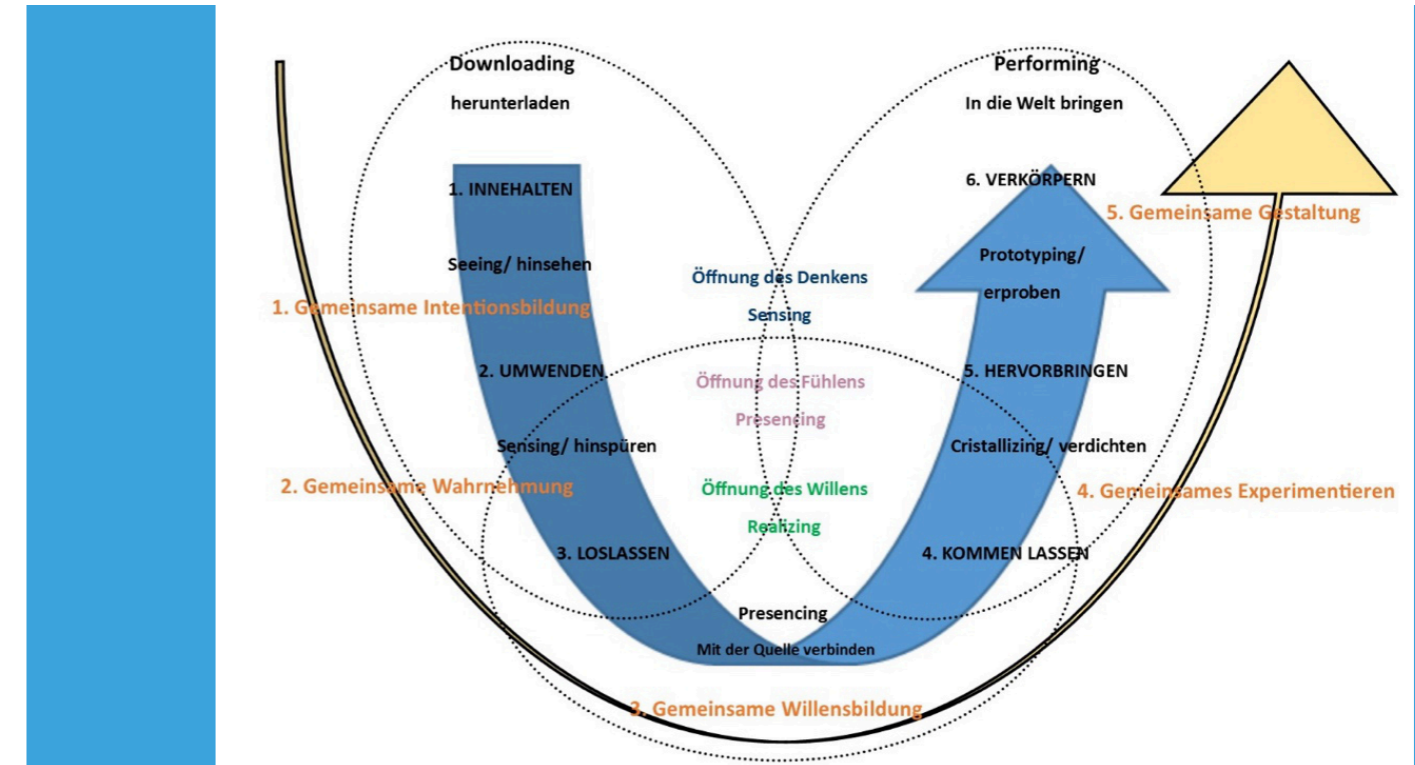


Abbildung 3: alle Schritte und Bewegungen im U-Prozess (eigene Darstellung nach Scharmer 2009)

Im Kern sind drei Intelligenzformen, die im gesamten U-Prozess einer um Balance suchenden Integration bedürfen. Im und über dem blauen Pfeil sind die sechs Schwellenpunkte und sieben dadurch getrennte Räume aufgeführt. Außen sehen wir die fünf Bewegungen des U-Prozesses. Sein Modell hat Scharmer aus den Forschungsergebnissen zum Thema «Innovation und Veränderungsprozesse» entwickelt.

Damit haben wir einen groben Überblick und einige Aspekte aus der Theorie U kennengelernt.

4. Diskussion sowie Ansatzpunkte der Anwendung

Die Pedaktik von Chr. Röcklein und die Theorie U von C.O. Scharmer legen beide Wert auf die Bewusstseinsbildung und die Entwicklung von Fähigkeiten, legen jedoch unterschiedliche Schwerpunkte und arbeiten mit unterschiedlichen Methoden.

4.1.1. Wandel und Persönlichkeitsbildung durch Haltung vs. Wandel durch Bewusstseinsbildung für das Ganze und aus der Quelle

Die Pedaktik legt grossen Wert auf die Persönlichkeitsbildung, angeregt durch didaktische Prinzipien und eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit individuellen Potenzialen. Sie fördert Prozesse der Selbstbildung und die Entfaltung der individuellen Fähigkeiten durch reflektierte Lernprozesse. Sie betont die Bedeutung der Haltung von Prozessbegleitern, um unter Berücksichtigung didaktischer Prinzipien zentrale Grundbefähigungen in Prozessen der Selbstbildung anzuregen. Das Individuum wirkt im Sinne der Systemtheorie immer indirekt auf das Gesamtsystem einer Organisation.

Die Theorie U fokussiert auf die Bewusstseinsbildung von Organisationen und Individuen, um ein Verständnis für das Ganze zu entwickeln und um transformative Veränderungen zu ermöglichen. Sie ermöglicht sowohl die Analyse als auch die Gestaltung von Systemen. Der U-Prozess (Downloaden, Sehen, Sensing, Presencing, Crystallizing, Prototyping, Performing) leitet Teilnehmer durch verschiedene Stadien der Bewusstwerdung bis zur Umsetzung von Neuem, welches durch das Gewahr werden von zukünftigen Möglichkeiten sichtbar wird. Sie stellt die Kraft des Presencings, als Verbindung zwischen Vergangenheit, Präsenz und dem Erfühlen des schöpferischen Potentials, in den Mittelpunkt. Dadurch können innovative Lösungen für komplexe Probleme entwickelt werden.

4.1.2. Haltung und Methodik

Die Pedaktik bietet zur Orientierung eine Landkarte, die didaktische Prinzipien (Elementarisieren, Konstruktivistisches Denken, Konstruktivistisches Denken, Mentale Modelle hinterfragen, Kontextualisieren), Haltungselemente und sozialwissenschaftliche Perspektiven umfasst. Die Pedaktik betont die Haltungskompetenz von Führungskräften, Beratern und Pädagogen, welche die wichtigste Intervention für Begleitaufgaben und die Persönlichkeitsbildung ist. Die Haltung ist geprägt durch Empathie, Akzeptanz, Kongruenz und Nondirektivität, da auf die Förderung der Eigenständigkeit und Selbstverantwortung abgezielt wird.

Die Theorie U betont die Bedeutung von Präsenz und Achtsamkeit als Mittel, um tiefere Ebenen des Wissens und der Kreativität zu erschließen. Der Prozess des „Presencing“ ermöglicht es, von einer tiefen inneren Quelle aus zu handeln und zu führen. Die Theorie U fördert kollektive Leadership und Co-Creation, indem sie Organisationen hilft, bestehende Denk- und Handlungsmuster zu erkennen, um nachhaltigere und innovative Formen davon zu entwickeln.

4.1.3. Zielsetzung und Ansatzpunkte der Anwendung

Ziel der Pedaktik ist die ganzheitliche Persönlichkeitsbildung, die durch die Förderung von Gestaltungskompetenzen und Selbstreflexion erreicht wird. Die Pedaktik wird vor allem in Bildungs- und Beratungskontexten, sowie in der Führung zur Unterstützung von Lern- und Entwicklungsprozessen angewandt.

Ziel der Theorie U ist es, transformative und tiefgreifende Veränderungen auf individueller, organisationaler und gesellschaftlicher Ebene zu fördern. Die Theorie U wird in vielfältigen Kontexten eingesetzt, von Business und Politik bis hin zu sozialer Innovation. Das verlinkte Toolbook liefert wertvolle Umsetzungsmöglichkeiten für verschiedenste Kontexte, welche sehr gut ausprobiert werden können.

Gerade auch für den hektischen Arbeitsalltag einer Führungskraft können hilfreiche Ansatzpunkte gefunden werden, denn die eigene Persönlichkeitsbildung ist stets gefordert.

Dazu ist die Reflexion im Hinblick auf die Grundbefähigungen und deren Weiterentwicklung hilfreich. Es können im Alltag Mini-Sequenzen eingebaut werden, welche die Verbindung mit sich selbst und damit mit der Quelle stärken, wodurch schlussendlich eine präesente Haltung gestärkt wird.

Neben zielorientierter Führung ist im Alltag zudem immer wieder viel Vertrauen in das Entwicklungspotential von Menschen und Prozessen erforderlich. Hier kann die Haltung des «Künstlers vor der leeren Leinwand» hilfreich sein, um mit Unvoreingenommenheit den Blick auf das Ganze zuzulassen, und Lösungen unter Involvierung von relevanten Akteuren nachhaltig zu entwickeln.

Auch im Rahmen von strukturiert und zielorientiert vorbereiteten Sitzungen können bestimmte Zeitfenster mit einer inneren Bewegung des Loslassens geöffnet werden, wodurch Raum für Dialog geschaffen und ein vertieftes einander Zuhören aller Beteiligten unterstützt wird.

4.1.4. Diskussion und Ausblick

In Kontexten, in denen vertieftes Zuhören und die Dialogfähigkeit eine hohe Relevanz haben und innovative Lösungen benötigt werden, bieten die Theorie U und die Pedaktik zentrale Anregungen. Sie erfordern ein kontinuierliches, ehrliches Hinsehen und Weiterentwickeln von Einzelpersonen, von Situationen und Kontexten. Lernprozesse entwickeln sich aus Vergangenem und der sich entwickelnden Zukunft, und der Zugang zur Quellebene der Wirklichkeitsentstehung erfordert eine Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Formen des Zuhörens und der Aufmerksamkeit.

Die Pedaktik setzt beim Individuum an als Ausgangspunkt für jeglichen Wandel. Sie betont die

Notwendigkeit kontinuierlicher Arbeit an der eigenen präsenten Haltung und der Persönlichkeitsbildung, um Lernprozesse von innen nach aussen zu unterstützen. Es wird davon ausgegangen, dass Lernprozesse, die sich beim Einzelnen herausbilden, im Sinne eines systemischen Verständnisses, immer (unterschiedliche) Wirkungen auf das Gesamtsystem und die Organisation haben. Die Pedaktik bietet dazu eine stark didaktisch-methodische Orientierung, die in jeglichen Bildungs- und Entwicklungskontexten hilfreich ist, wo die individuelle Persönlichkeitsbildung im Vordergrund steht. Sie bietet klare Prinzipien und ein Modell zur Förderung von Selbstreflexion und Selbstaktualisierung und zeigt Wege, um Hindernisse unseres Selbst zu überwinden, denn das wichtigste (Führungs-) Werkzeug ist unser Selbst.¹ Die Verantwortung für einen gelingenden Prozess liegt damit bei allen Involvierten.

Die Theorie U schärft den Blick für verschiedene Ebenen des Bewusstseins als Ausgangspunkt für das Verstehen und Gestalten von Transformationsprozessen. Die Prinzipien und Ebenen lassen sich sowohl auf die Individual- wie auch auf die Organisations- oder Metaebene übertragen, wobei der Fokus auf dem Erkennen und Transformieren tief verwurzelter unbewusster Muster liegt. Sie bietet ein Framework für innovative Führung und kollektive Kreativität, was besonders in komplexen und unsicheren Kontexten nützlich sein kann. Dies ist von Nutzen für Coachs und Beratende, aber auch für Führungskräfte, und schlussendlich für alle Personen, die sich zur kontinuierlichen Arbeit an der eigenen Persönlichkeit, Haltung und Präsenz aufgefordert fühlen.

Die Stärken beider Ansätze ergänzen sich sehr gut: Die Pedaktik kann tiefere persönliche Reflexion und Entwicklung fördern, während die Theorie U hilft, diese individuellen Erkenntnisse in größere organisatorische und gesellschaftliche Kontexte zu integrieren und umzusetzen.

Um neue Wege einschlagen zu können und notwendige Infrastrukturen für ein zunächst noch unperfektes Erkunden und Erproben einzurichten, braucht es in Organisationen zunächst die Einsicht und den Willen, um Raum für eine neue Kultur der Wahrnehmung, der Zusammenarbeit, der Eigenreflexion und der Entwicklung zu unterstützen. Dies kann genutzt werden, um Prozesse und Strukturen, die ursprünglich einmal erfolgreich waren, mit starkem Bezug zum aktuellen Moment und zu künftigen Möglichkeiten neu zu überdenken, wozu die beiden Ansätze konkrete Hilfe anbieten können. Ziel muss dabei immer eine konkrete Umsetzung und Implementierung im jeweiligen Kontext sein.

Prozessbegleiter können Einzelpersonen, Gruppen und Führungskräfte darin unterstützen, ihre Fähigkeiten der Wahrnehmung zu vertiefen und Kompetenzen der Persönlichkeitsbildung zu entwickeln, um die authentische Selbst-Steuerung zu fördern. Die Förderung einer solchen Kultur

ermöglicht es, schöpferisches Potenzial zu entfalten und das Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit zu stärken. Dies schließt im Sinne des Presencings die Integration von Vergangenem und zukünftigen Möglichkeiten in die gegenwärtige Handlung ein.

Abschliessend soll gesagt sein, dass die mit dem Booklet vorgestellten Erläuterungen zur Pedaktik und Theorie U sowie mögliche Ansatzpunkte zur Umsetzung keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit haben und bilden meine Einschätzung im Jahre 2024 wieder. Da beide Ansätze integrativ und in verschiedensten Kontexten umgesetzt werden können, sind selbstverständlich eine Vielzahl anderer Ansatzpunkte zur Umsetzung möglich. Wenn beim einen oder der anderen Leserin jedoch die Neugier geweckt werden konnte, um mehr zu erfahren, so wurde das mit dieser Auseinandersetzung verbundene Anliegen bereits erfüllt.

5. Quellenverzeichnis:

- Röckelein, Christoph 2015. Ich sehe dich. Ein Handbuch zur Persönlichkeitsdidaktik (Pedaktik) in Führung und Beratung. Berlin, Sine Causa, Berlin
- Röckelein, Christoph 2008, 2.Auflage 2009. Pedaktik. Zur Didaktik der Persönlichkeitsbildung als Innovation im Coaching. Sine Causa, Berlin
- Scharmer, Claus Otto 2009. Theorie U: Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik der Freiheit. Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg
- Theorie U Toolbook – Presencing – Deutsch: <http://systemischeorganisationsentwicklung.files.wordpress.com/2013/02/utoolbookv1-1deutsch.pdf> (01.08.2024)

¹ Röckelein, Chr. 2009: Pedaktik. Zur Didaktik der Persönlichkeitsbildung als Innovation im Coaching. 63ff



Booklet zu Podcast Episode 30 - August 2024

Herausgeber: