

Theorie U – Schlüssel für Schulentwicklung?

2015 initiierte das Forum Eltern und Schule einen regelmäßigen Fachaustausch unter Prozessbegleiterinnen und Prozessbegleitern an Schulen. Bei jedem Treffen zeichnet ein anderes Team verantwortlich für die inhaltliche und methodische Durchführung. **Petra Eickhoff** von parto gUG – Gesellschaft für Partizipation und Organisationsentwicklung – lud im Januar 2016 ins Bürgerzentrum „Alte Feuerwache“ nach Köln ein.



Persönliche Einführung

Otto Scharmers Theorie U gehört zu meinen ganz großen Entdeckungen und Ermutigungen in Bezug auf die Prozessbegleitung von SCHULEN. *Nicht* weil sie eine Innovation oder eine neue Methode darstellt. Nein, das was Theorie U beschreibt, sind wesentliche Schritte, die Personen, Teams und Organisationen dabei helfen

- Muster der Vergangenheit loszulassen,
- eine sich bereits andeutende Zukunftsmöglichkeit wahrzunehmen und
- aus dieser Wahrnehmung heraus (neu) zu handeln.

Für mich bietet Theorie U eine „Folie“ zur Planung und Reflexion von Veränderungsprozessen. Diese Sichtweise möchte ich gern weitergeben und für Schulentwicklung fruchtbar machen.

Der U-Prozess beschreibt einen alternativen Lernzyklus für den Umgang mit Wandel in komplexen Systemen. Gerade Schulen empfinden den Umgang mit den vielfältigen Anforderungen sowohl von außen als auch von innen als höchst belastend. Lösungen greifen oft zu kurz, weil sie den Druck auf alle Beteiligten erhöhen. Dabei sollte Lernen eigentlich lustvoll, bereichernd und begeisternd für alle Beteiligten sein!

Mit Theorie U im Gepäck geht es in der Schulentwicklung darum, sich des Systems zu vergegenwärtigen und gemeinsam die aktuellen Handlungsfelder und Aufgaben zu bestimmen:

- Inklusive **Schulkulturen** schaffen, die ein freies Denken aller an Schule Beteiligten fördert.
- Adäquate **Strukturen** (immer wieder neu) erfinden – für das Führen im Bewusstsein einer „im Entstehen begriffenen“ Zukunft
- **Lern- und Entwicklungs-Prozesse** einleiten, die ein neues pädagogisches Handeln ermöglichen: Konkret bedeutet das für mich
 - **Entfaltungsmöglichkeiten** und **Selbstwirksamkeits-Erfahrungen** von Kindern in den Mittelpunkt zu rücken
 - **Typische Rollenbilder** LehrerIn – SchülerIn schrittweise aufzuheben und
 - Schulen als **Labore** zukünftiger Gesellschaft für alle Beteiligten erlebbar zu machen.

Das ist ein hoher Anspruch. Dennoch gibt es bereits Schulen, die diesen Weg erfolgreich beschreiten...

Was macht den Wandel an Schule aus?

- a) In der Praxis beobachte ich häufig, dass das Schulsystem bzw. Bildungssystem als etwas Unveränderliches hingenommen wird. Dennoch leiden viele am „System Schule“ und in der Schule: Leistungsdruck und permanente Bewertung – im schlimmsten Fall verbunden mit Misserfolgen, mit Ängsten lernen zu müssen – funktionieren zu müssen, mit Überforderung oder Unterforderung, ohne Beteiligungsmöglichkeit an Entscheidungen, mit Burnout und Ausgrenzungserfahrungen... An mir selbst beobachte ich, wie sehr mich frühe Lernerfahrungen bis heute prägen und wie hinderlich oder produktiv diese sein können. Und sie sind unmittelbar mit den Personen verbunden, die mein Lernen begleitet haben.
- b) Der Ausgangspunkt von Veränderungsprozessen sind **Differenzen**, z. B. unsere **Unzufriedenheit** mit Schule und wie wir sie erleben. Aber auch unser Wissen und/oder Praxiserfahrungen, dass es anders geht, setzen **Energien** frei für Veränderungen.

„Wir können das Verhalten von Systemen nur verändern, wenn wir die Qualität der – individuellen wie kollektiven – Aufmerksamkeit verändern, die die Menschen ihrem Handeln innerhalb dieser Systeme widmen.“¹



Wir hier im Raum begreifen uns als **Prozessbegleiter für Schulen**.

Scharmer schreibt, dass der Erfolg einer Intervention von der inneren Haltung des Intervenierenden abhängt. Er führt weiter aus: „Der Erfolg unserer Handlungen als *Veränderungsmacher* hängt nicht davon ab, WAS wir tun oder WIE wir es tun, sondern von dem inneren Ort, von dem wir aus handeln.“ Er beschreibt diesen inneren Ort als „Blinden Fleck“ in unseren Alltagserfahrungen.

¹ C. Otto Scharmer in Theorie U Von der Zukunft her führen sowie alle weiteren Zitate

Dazu verwendet er die einprägsame Metapher eines Gemäldes: Wenn wir in einer Ausstellung ein Gemälde betrachten, dann sehen wir das **Ergebnis**. Wir könnten neugierig sein, wie der Künstler es gemacht hat – den **Prozess** selbst malend nachvollziehen. Scharmer lädt dazu ein, zu ergründen aus welcher **inneren Quelle** heraus dieses Gemälde geschaffen wurde. Was geschieht – vor der weißen Leinwand – bevor der Prozess des Malens beginnt? Welche Energien werden freigesetzt?

Das Durchlaufen des „U“ und das soziale Feld zwischen Bewahren und Verändern, zwischen Schöpfen und Zerstören

Wo stehen wir mit unseren Erfahrungen – „Theorie U“ in der Praxis?



Drei Fragen für wechselnde Zweier-Gespräche:

1. Welche drei Begriffe kommen dir zu Schulentwicklung in den Sinn?
2. Welche Aspekte von Schulentwicklung schätzt du wirklich?
3. Welche Aspekte von Schulentwicklung bereiten dir Unbehagen/Sorgen?

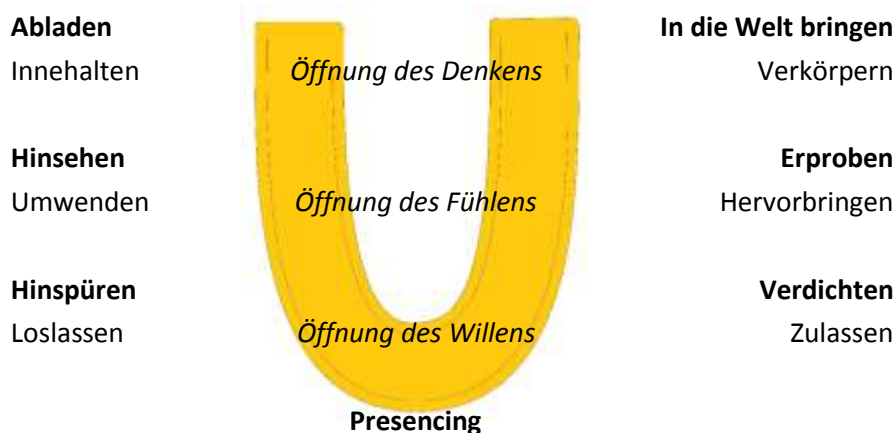


U-Bewegung – Prozesse des Wandels

Im **Gespräch** mit unseren Wahrnehmungen und Erfahrungen in Schule und Schulentwicklung durchlaufen wir **in einem geschützten Raum** das U, d. h. beginnend links oben richten wir unsere Aufmerksamkeit auf sieben Schlüsselpunkte und ihre Übergänge bis zum Endpunkt der Linie, die den Buchstaben U ausmacht:

„Die Qualität des Gesprächs in einem System zu verändern bedeutet, dass man die Qualität der Beziehungen und des Denkens verändert“

Wandel bedeutet: Die Schule transformieren auf vielen Ebenen – Gemeinsam Verantwortung und Führung übernehmen – Zum Handeln ermächtigen aus einer im Entstehen begriffenen Zukunft



Abladen [downloading]: Reden und Handeln aus vertrauten Denk- und Verhaltensmustern heraus, die in Schule vorherrschen

Abladen steht zu Beginn einer jeden Begegnung. Wir laden beim Anderen ab, was wir gerade loswerden wollen. Gerade wenn die Unzufriedenheit groß ist, braucht es Ventile. Das Abladen lässt sich gut mit dem Entkorken einer Flasche vergleichen. Geben wir diesem Bedürfnis Zeit und Raum? Auf einer eintägigen schulischen Veranstaltung, auf der das gesamte Kollegium zusammenkommt, gibt es manchmal sehr viel abzuladen. Das kann den ganzen Tag so weiter gehen und am Ende sind alle noch unzufriedener: Es hat sich wieder nichts bewegt...

Innehalten

Gut ist es an dieser Stelle innezuhalten. Wie wollen die Teilnehmenden die kostbare Zeit nutzen? Welche Potenziale stecken in den persönlichen Statements? Wie gelingt es den Teilnehmenden, von ihren mitgebrachten Urteilen loszulassen? Indem ich zum Beispiel einladen, die Schule oder das zu behandelnde Thema vom Standpunkt der Schülerinnen und Schüler oder Eltern oder anderer Betroffener zu bearbeiten. (Als besonders hilfreich empfinde ich hier den Anti-Bias-Ansatz², der *Vorurteilsbewusstsein* als Handlungsziel beschreibt.) Oder aus der Sicht des Kindes, das wir alle einmal selbst waren. Dann gelingt vielleicht das...

Hinsehen [seeing]: Ein mitgebrachtes Urteil loslassen und die Realität mit frischem Blick betrachten – Die Schule wird also quasi von außen betrachtet oder aus vielen Blickwinkeln gleichzeitig

Lang bestehende Grundannahmen, zum Beispiel wie in der Schule gelernt werden „muss“, werden infrage gestellt. Aufstellungen im Raum können helfen, weil mit ihnen unmittelbar Veränderungen sichtbar gemacht werden können. Eine Situation, ein Problem oder eine Fragestellung lässt sich so umwenden...

² www.anti-bias-werkstatt.de/?q=de/content/was-ist-der-anti-bias-ansatz

Umwenden

In der Zukunftswerkstatt wird das Umwenden „Positive Wendung“ genannt – ein bewusstes Umkehren der herausgearbeiteten Kritik. Aus dem systemischen Coaching habe ich die Arbeit mit der „Wunderfrage“ auch für Gruppen übernommen. Grundannahmen können auch kreativ „auf den Kopf gestellt“ werden, um zu spüren, was Schulentwicklung in seinen Facetten wirklich bedeutet...

Hinspüren [sensing]: Sich mit dem „Feld“ verbinden, hineinversetzen und eintauchen, die Situation an der Schule als Gesamtheit betrachten – Intention und Emotion zulassen.

Für viele Beteiligte ist diese Phase ungewöhnlich, ist doch ein Großteil eines Schultages auf Wissensvermittlung und -aneignung ausgerichtet. Aber wenn ich meinen elfjährigen Sohn nach einem Schultage frage, was er Interessantes gelernt habe, kommt oft nur ein Schulterzucken. Offenbar fehlt eine Verbindung zu sich selbst, die Intention zum Lernen mit Begeisterung und Neugier...

Aber manchmal beobachte ich, wie sich Gruppen vertiefen und einlassen in die Aufgabe, ihrer Schule ein „Zukunfts-Bild“ zu geben. Dies geschieht unter Verwendung von kreativen Materialien, um sich bewusst von der Kopf-Ebene zu lösen. Dann ist Lachen im Raum und entspannte Gesichter. Und man kann atmosphärisch spüren, dass es möglich wurde loszulassen. Die Grenze zwischen denen, die bewerten und die bewertet werden sollen, verschwimmt und das System beginnt sich selber wahrzunehmen: Was treibt uns an? Auf welche Fragen suchen wir wirklich eine Antwort? Was für Gefühle und Bedürfnisse tauchen auf?



Loslassen

Loslassen zu können bedeutet, sich als LehrerIn auf neue Art und Weise mit dem Arbeitsort Schule zu verbinden – Schule als Ort für Kreativität und persönliches Wachstum. So entstehen „Glas-Etagen-Schulen“ oder „Bewegte“ Schulen...

Anwesend werden [presencing³]: Sich mit dem Quellort – dem inneren Ort der Stille – verbinden, von dem aus Menschen spüren und wahrnehmen, welche Zukunft entstehen kann...

Dieser Moment ist nicht vorhersehbar. Manchmal wird eine „neue Wahrheit“ von einer einzelnen Person ausgesprochen und so ins Bewusstsein einer ganzen Gruppe geholt. Es wird deutlich, worum es eigentlich geht (zum Beispiel *jedem* Kind angstfreies Lernen zu ermöglichen). Solche Momente sind noch selten und gelingen in kleinen Gruppen und mit genügend Zeit leichter als in großen Gruppen.

Worum geht es in der Moderation und Prozessbegleitung? Meine Aufgabe ist es, darauf hinzuarbeiten, dass solche Momente höchster Zukunftsmöglichkeit – Potenzialräume – ohne Zeit und Ergebnisdruck zur Verfügung stehen. Dafür lohnt es sich, jedes Mal Rahmen und Methoden weiterzuentwickeln.

Wenn Menschen sich mit ihrem inneren Quellort verbinden, lassen sie das Neue zu...

³ Presencing ist ein Kunstwort, das sich aus presence = Gegenwart/Anwesenheit und sensing = spüren/erspüren zusammensetzt; es lässt sich näherungsweise als Vergegenwärtigung übersetzen.

Das Neue **zulassen**

Menschen erweitern das Spektrum eigener Möglichkeiten. Sie entwickeln eine Ahnung, was es heißen könnte, aus der eigenen Schule beispielsweise eine „Bewegte Schule“ zu machen. Konkret kann die Schule interpretiert werden als Ausgangspunkt, an dem SchülerInnen durch Reisen lernen. LehrerInnen werden ein Teil des Jahres mit einem mobilen Klassenzimmer auf Reisen gehen... Oder, anders interpretiert, bewegt eine solche „Bewegte Schule“ etwas, das *anderen* hilft...

Diesen Vorgang nennen wir Verdichten

Verdichten [crystallizing] Bewusstmachen der Intention und Vision, die aus der Verbindung zu diesem tieferen Quellort entstehen...

Das visionäre Bild der „Bewegten Schule“ verdichtet sich jetzt zu einem handlungsleitenden Bild, weil sich die Beteiligten innerlich damit verbinden: Sie sind energiegeladen, machen es zu ihrer Sache und drängen in die Umsetzung...

Meist ist nicht gleich das ganze System in Bewegung, sondern es entsteht eine Kerngruppe, die eine ganz konkrete Idee verwirklichen will. „Die Energie folgt der Aufmerksamkeit“ ist eines der Grundprinzipien von „Theorie U“. Ich übersetze dies mit: „Beginne dort, wo du die größte Energie, Begeisterung und Lust verspürst“. Methodische Ansätze wie das „Dragon Dreaming“⁴, den eigenen Traum mit anderen zu teilen, folgen diesem Prinzip. So wird das Neue hervorgebracht...

Das Neue **hervorbringen**

Wie könnten wir und das am Beispiel der „Bewegten Schule“ vorstellen? Eine Gruppe aus LehrerInnen, SchülerInnen und Eltern entwickelt das „Reisende Klassenzimmer“: Beispielsweise eine Reise auf dem Landweg nach Griechenland. Was da alles selbstbestimmt gelernt werden darf... von den Einflüssen der griechischen Antike auf Europa bis hin zu einem Straßentheater-Stück über Flucht und Vertreibung... Die Reise wird nach und nach auf einer großflächigen „Landkarte“ kreativ beschrieben. Daraus wird ein gemeinsamer Handlungsplan mit verbindlicher Verantwortungsübernahme entwickelt: vom Curriculum bis zur Mittelbeschaffung... Scharmer spricht von kollektiver Führung.

Wie wird dieser Handlungsplan umgesetzt? Veränderungsprojekte benötigen idealerweise ein generelles Einverständnis einer Mehrheit im Kollegium; sie haben aktive und passive UnterstützerInnen und den unbedingten Rückhalt der Schulleitung. Alle sind sich darüber einig, dass es eine Erprobungsphase gibt und die Erfahrungen gemeinsam reflektiert werden.

Erproben des Neuen [prototyping], in denen die Zukunft durch praktisches Tun gemeinsam erkundet und entwickelt wird...

Also macht sich eine Gruppe von SchülerInnen und ihre Lernbegleiter auf den Weg nach Griechenland, um unterwegs ganz anders zu lernen und Welt zu erfahren. Mit Kopf, Herz und Verstand – so können Fehler frühzeitig aufgedeckt und daraus gelernt werden. Denn die Erprobungsphase sollte mit einem „gereiften Version“ des Handlungsplans abschließen.

Erproben heißt für mich experimentieren. Das schließt ein, ein Scheitern zuzulassen, um es besser zu machen und kontinuierlich auf dem Weg zu sein... Ein solcher Prozess braucht intensive Begleitung, weil der Zyklus von *Ausprobieren – Scheitern – Lernen – Optimieren* leider *nicht* als positive Lernerfahrung im Schulalltag integriert ist, weil Scheitern viel zu oft als Versagen gedeutet wird.

Das Neue **verkörpern**

...bedeutet für mich Lernen als ganzheitlichen Prozess zu verinnerlichen und auf eine breite Basis zu stellen. Im nächsten Schuljahr macht sich dann vielleicht schon eine ganze Jahrgangsstufe auf die Reise an verschiedene Orte...

Das Neue praktisch anwenden und institutionell **in die Welt bringen** [performing]: Das Neue durch beispielgebende Infrastrukturen und Alltagspraktiken in eine Form bringen.

So gewinnt die „Bewegte Schule“ nach und nach an Profil. Entscheidungen in der Schule werden am neuen Leitbild ausgerichtet, die Intention immer wieder neu geschaffen.

⁴ <http://www.dragondreaming.org/de/was-ist-dragon-dreaming/>

Der U-Prozess ist *keine* Einbahnstraße, vielmehr kann man sich den Prozess als Pendelbewegungen vorstellen. Oft braucht es viele kleine U für einen positiven Wandlungsprozess. Deshalb ist die Zeit ein entscheidender Faktor. Mit den Schritten im U-Prozess verändert sich die Struktur der Aufmerksamkeit radikal. Die Kommunikation in der Gruppe durchläuft einen Wandel:

1. Abladen (höfliche Routinen – leere Phrasen – nicht sagen, was man denkt)
2. Debatte (widersprüchliche Sichtweisen – sagen, was man denkt)
3. Dialog (vom Verteidigen zum Erkunden von Standpunkten – sich selbst im anderen sehen und sich mitteilen)
4. Presencing (Stille – schöpferisches Fließen)

Warum Veränderung oft nicht stattfindet

Viele Schulen sind im Ablade-Modus festgefahren:

- a) Die Muster der Vergangenheit werden ständig wiederholt
- b) Andere Sichtweisen werden konsequent ausgegrenzt
- c) Die Schuld für die Probleme und Unzulänglichkeiten in der Schule wird bei anderen gesucht
- d) Machtspiele vertiefen die Kluft; Vertrauen und Verständigung scheinen unmöglich
- e) Mobbing vergiftet die soziale Interaktion und die Beziehungen noch weiter
- f) Die letzte Stufe wäre der kollegiale Zusammenbruch, d. h. eine Schulleitung, die ausführt anstatt zu führen; ein Kollegium, das seine Bestimmung verloren hat, junge Menschen in eine selbstbestimmte Zukunft zu begleiten



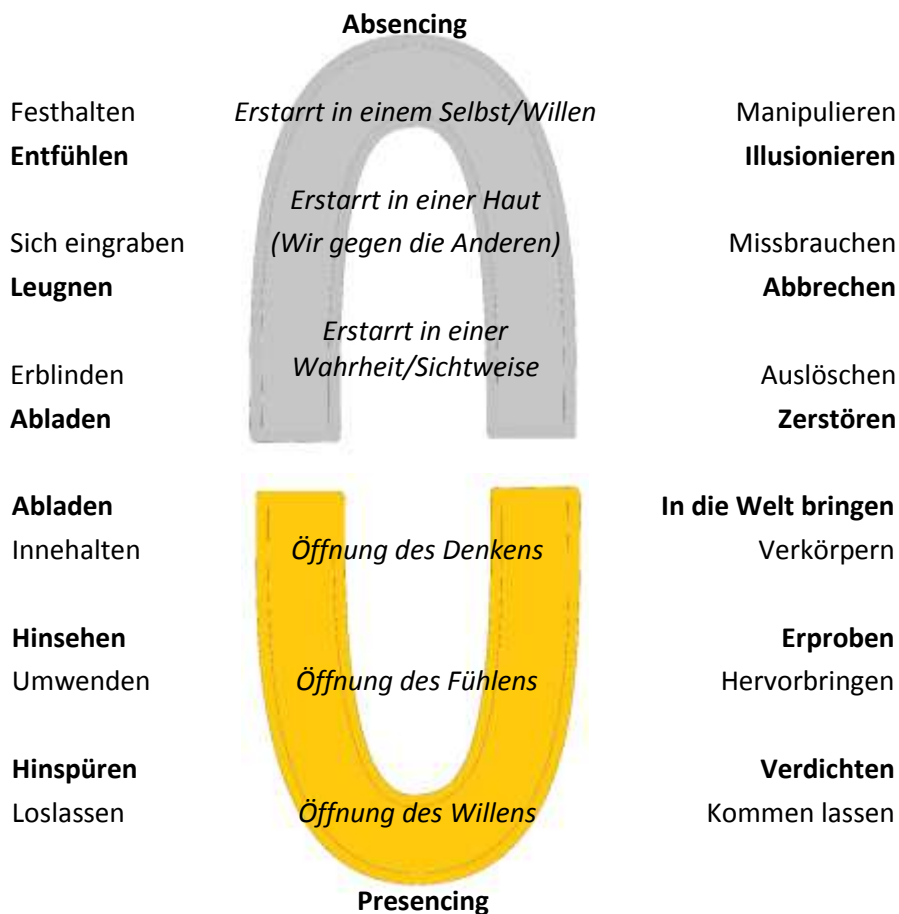
Der entgegengesetzten Bewegung des U, der Anti-U-Bewegung wird oft weniger Aufmerksamkeit geschenkt. Auch wir konnten sie in unserem Workshop nicht hinreichend vertiefen. Beide Bewegungen zusammen bilden ein dialektisches Verhältnis von gesellschaftlichen Wandlungsprozessen. Wir bestimmen die Richtung oder wir lassen uns bestimmen...

Für Wandlungsprozesse bedeutet dies, drei **Quellen des Widerstands** umzuwandeln

1. Stimme des Zweifels und des Urteils (schließen das offene Denken)
2. Stimme des Zynismus (schließt das offene Herz)
3. Stimme der Angst (schließt den offenen Willen)

Anti-U-Bewegung

Erstarrung bedeutet: Die destruktiven Handlungen und Verstrickungen bewahren wollen – Ohnmacht - Defätismus



„Die soziale Realität entsteht immer aus dem Zusammenspiel dieser beiden Kräfte“

Stärken wir gemeinsam die **Quellen des Presencing!**

Vielen Dank für den gemeinsamen Lernprozess!

Petra Eickhoff

parto – Gemeinnützige Gesellschaft für
Partizipation und Organisationsentwicklung
Köln