

Vorwort

Wie findet soziale Veränderung statt? Wann gelingt es uns, aus den Mustern der Vergangenheit auszubrechen und das Neue in die Welt zu bringen?

Lyra legt sich all diese Fragen in Bezug auf die Integration von Menschen mit Behinderungen in Bildungsinstitutionen vor. Was heißt es, Menschen mit Behinderungen in ein bestehendes Bildungssystem zu integrieren? Alte Denkmuster und Verhaltensweisen stellen sich dem Anspruch entgegen, dass es ein Menschenrecht für alle ist, zu lernen und sich zu entwickeln. Aber gerade bei Menschen mit Behinderungen wird deutlich, dass die Realitäten des Bildungssystems eine Integration erschweren. Ohne Veränderungen ist es häufig nicht möglich, diesem Anspruch gerecht zu werden.

Lyra nimmt das Thema tief greifender Wandel im deutschen Bildungssystem auf. Sie beschäftigt sich mit der Frage, warum grundlegende Veränderungen im Bildungssystem nicht gelingen, sondern es weiterhin nur zu solchen Veränderungsversuchen kommt, die die schon bestehenden Probleme fortsetzen und demzufolge keine Veränderung in der Breite bewirken.

Die zentrale bildungspolitische Frage nach Transformationen beziehungsweise nach Reformen findet ihren aktuellen Anlass in der UN-Konvention über die Rechte von Menschen mit Behinderung (UN 2006), die in der Bundesrepublik seit dem Jahr 2009 als völkerrechtlich bindendes Staatsrecht gilt. Es ist zwar nicht erst die UN-Konvention, welche eine inklusive Bildung für alle BürgerInnen fokussiert, aber die Konvention artikuliert dies erstmals unter einer menschenrechtlichen Perspektive. Dieser stehen allerdings die Resistenz von Traditionen in Praxis und individuellen Haltungen gegenüber und deshalb fordert sie ausdrücklich „... die feste Orientierung an inklusiven Leitbildern für die Gesellschaft wie die Bereitstellung inklusiver Bildungssysteme“ (Lyra 2012, 17). „Wir müssen eigentlich nur ganz wenig ändern – Alles“: Diese paradox klingende und zugleich aussagekräftige Forderung des UN-Sonderbotschafters Vernor Muñoz Villalobos drückt die Notwendigkeit zur Entwicklung neuer, nachhaltiger Veränderungsstrategien für das Bildungssystem, die sich gegen Tendenzen der Stagnation inklusiver Schulentwicklung wenden, aus. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage nach der Entwicklung einer neuen Qualität von Gestaltungsverantwortung als eine zentrale Herausforderung. Konkret lautet die Frage: Wer übernimmt Führung in inklusiven Bildungsprozessen?

Die vorliegende Arbeit führt Theorie U in die erziehungswissenschaftliche Diskussion ein. Theorie U stellt die Frage danach, ob es möglich ist, von einer im Entstehen begriffenen Zukunft zu lernen. Diese Frage bildete den Ausgangspunkt eines Forschungspro-

jektes, das im Rahmen des MIT Organisational Learning Centers durchgeführt wurde. Das Ergebnis dieser Forschung ist ein konzeptioneller Rahmen, der unterschiedliche Qualitäten sozialer Realität differenziert, sowie ein Prozess, der es Individuen, Gruppen und Institutionen erlaubt, Denk- und Verhaltensmuster der Vergangenheit zu durchbrechen und eine im Entstehen begriffene Zukunft wahrzunehmen und zu ergreifen (Scharmer 2009).

Lyra stellt die Frage, ob Theorie U einen Beitrag für die Herausforderungen im Bildungsfeld leisten kann, der die Perspektive des Denkens und Gestaltens von der Zukunft her so entwickelt, dass bei Veränderungen nicht nur neue Strukturen, sondern die Veränderung von Haltungen im Mittelpunkt stehen.

Das Phänomen des blinden Flecks im Bereich von Führung stellt einen zentralen Ausgangspunkt der Theorie U dar. In der vorliegenden Arbeit wird auf den blinden Fleck bei pädagogischen Führungskräften geschaut. Dieser bezieht sich zunächst auf das Verständnis von Behinderung – verstanden als eine exemplarische Dimension des inklusiven Spektrums. Eine neue, menschenrechtsbasierte Sicht auf Behinderung wird erst dann möglich, wenn wir mit neuen Augen schauen und mit offenem Denken, offenem Fühlen und offenem Willen diesem Konstrukt begegnen können.

Wenn sich im Rahmen dieser Arbeit Theorie U der pädagogischen Diskussion öffnet, dann tut Lyra dies nicht nur theoretisch, sondern im Kontext eines empirischen Forschungsprojektes. Sie verortet Gestaltungsverantwortung pädagogischer Akteure in einer sich entwickelnden Bildungslandschaft. Dort können die Akteure der Leitidee Inklusion begegnen und sie zugleich als Such-Auftrag von der Zukunft her verstehen und akzeptieren. Denn das scheint für eine Pädagogik – insbesondere einer Sonderpädagogik – die besondere Crux zu sein: sich freimachen von der Tradition des schon Gewussten, wahrnehmen, dass unbemerkt attentional violence ausgeübt wird und bemerken, dass dies zugleich durch einen Aktionismus der Wiederholung des immer wieder Gleichen vertuscht wird.

Theorie U findet schon Eingang in die schulische Organisationsentwicklung, wie sich an Beiträgen zum Beispiel von O.A. Burow und seiner Theorie des kreativen Feldes (Burow & Hinz 2005), aber auch von Schley und Schratz (2005, 2009, 2007) ablesen lässt. Die Thematisierung von Professionellen Lerngemeinschaften, von Diversity Management und von Leadership im Bildungsbereich (Burow 2007) deuten darauf hin, dass die Sicht auf Schule selbst als lernende Organisation in den Erziehungswissenschaften Fuß fasst und die Idee des change management in die Bildung Eingang findet. Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt in der Darstellung und Nachvollziehbarkeit von Prozessen des Forschungsprojektes ‚LehrerIn-Bildung-Kultur, BeWEGung pro Inklusion‘, eines reflektierten Aktionsforschungsprojektes in Feldern inklusiver Bildungslandschaften, das sich als ein praxisorientiertes Beispiel eines U-Projektes im Bildungsfeld versteht.

Theorie U leitet Prozesse ein, die Gruppen dabei unterstützen, eigene Positionen und Praktiken infrage zu stellen, in neue Kontexte einzutauchen, den eigenen Auftrag bewusst zu erkennen und sich mit ihm tief und nachhaltig zu verbinden. Sie lässt gemein-

sam Zukunftsmöglichkeiten erspüren und so Neues, von der Zukunft her gedacht, in die Welt bringen. Im Forschungsprojekt versammeln sich pädagogische Führungskräfte aus unterschiedlichen Positionen und Bildungsinstitutionen. Das Projekt ist das Ergebnis eines mehrmonatigen Findungsprozesses, gestiftet von einer vierköpfigen InitiatorInnen-Gruppe, die, durch die Vertretung unterschiedlichen Perspektiven und Institutionen (Universität, gemeinnützige Organisation, Forschung, Schulverwaltung, Moderation), genau dieses multiperspektivische Verständnis von Leadership repräsentiert.

Die Gruppe – sensibilisiert durch einen gemeinsam geteilten Prozess, motiviert zusammenzuarbeiten, Neues zu entwerfen, Prototypen zu entwickeln und zu realisieren – wird Gefäß für das Kristallisieren von kollektiver Intelligenz, durch welche sich die Bildungslandschaft erneuern lässt. Dies geschieht in den einzelnen Phasen der U-Bewegung. Das Verlassen der Dynamik des Runterladens signalisiert den Beginn des Projektes. Mit der Durchführung von Dialoginterviews beginnt eine veränderte Form des in Beziehung Tretens. Diese lässt sich darauf zurückführen, dass die Elemente aus der persönlichen und beruflichen Biographie berührt werden, was ein eher ungewöhnliches Ereignis für die Teilnehmenden signalisiert. Dabei werden klärende Impulse, brennende Fragen und gemeinsame Anliegen gesammelt. Die Interviews lassen sich zugleich als erster Schritt verstehen, das Phänomen der Existenz von professionellen blinden Flecken gemeinsam zu berühren.

Die anschließende Werkstatt für inklusive Führung lädt dann die TeilnehmerInnen des Prozesses ein, in neue Kontexte einzutauchen. Lernreisen machen diese zugänglich. Sie unterscheiden sich von klassischen Hospitationen, da sie von ungewohnten Aufmerksamkeitsstrukturen getragen werden. Am Beispiel einer Lernreise an einem niederländischen Schulverbund werden diese deutlich.

Zur Qualität eines Dialogs findet die Gruppe indem sie ihre Aufmerksamkeit wegwendet von der Ebene des Runterladens alter Muster und sich hinwendet zu einer empathischen und generativen Ko-Kreation. Die moderierende Methode des Informierens, Zuhörens und widerspiegelnd Kommentierens von Lernreiseberichten wird ein Übungsfeld für die Kultivierung der Kernkompetenzen der Öffnung des Denkens und der Öffnung des Fühlens. Monologe werden überwunden, eine gemeinsame Ko-Kreation in Sprache wird in Dialogen sichtbar.

In der Phase des presencing steht für die Gruppe „... die Schaffung eines Raumes für die Entwicklung ‚gemeinsame(r) Willensbildung‘ (Scharmer 2009, 380) bezüglich dessen, was die Gruppe mit ihrer U-Bewegung in die Welt bringen möchte“ (Lyra 2012, 199), im Zentrum. Hier begegnen die Mitglieder inneren Barrieren, die die Bereitschaft des Loslassens und der Willensbildung für schöpferisches inklusives Handeln verhindern wollen: Barrieren sind die „Stimme des Urteilens, die Stimme des Zynismus und die Stimme der Angst“ (Scharmer 2009, 242f.). In Prozessen wie dem der gegenseitigen Mitteilung persönlicher Geschichten tritt die Gruppe in eine Verbindung mit der Essenz des Selbst und des eigenen Auftrags. Diese gemeinsame Erfahrung stärkt die Öffnung der Mitglieder zu- und die Vertrautheit untereinander, wie aus Erkenntnissen der Teilnehmenden zu lesen ist.

Solche Erfahrungen werden zur Grundlage, von der aus der Gang durch das Nadelöhr und damit eine Vertiefungsbewegung hin zu einem offenen Willen sich ereignen. Weitere gemeinsame Erfahrungen, wie die szenische Verdichtung von Geschichten und die Spiegelung des Selbst wie der gemeinsam getragenen Intention der Gruppe füllen die Perspektiven des Presencing.

Charakteristisch für die Realisierungsphase des U-Prozesses sind die veränderte Qualität der Gesprächskultur zwischen den Mitgliedern, die eine neue Tiefe von Verbundenheit ermöglicht, auf eine Handlungsveränderung hinweist und welche zur Konzipierung neuer Projekte für inklusive Bildungslandschaften führen.

Konkret lagert sich um den Endpunkt dieser U-Bewegung die Skizzierung einer regionalen inklusiven Bildungslandschaft, die durch Projekte, die ihre Wurzeln in diesem Forschungsprojekt haben, sichtbar wird. Es handelt sich um Realisierungsräume, die der Region eine neue Dynamik geben. Zwei seien genannt: Die ‚regionale Bildungsinitiative: Index für Inklusion – Vielfalt als Entwicklungschance‘, wie auch das Verbundprojekt ‚Bildungslandschaft Altstadt Nord‘. Durch sie entstehen innovative, individuelle und kollektive Erfahrungsräume, die auch als soziale Innovationen bezeichnet werden können und Beispiel sind für die „Prototypgestaltung eines ansonsten unbeweglichen und festgelegten Systems ... der Bildung“ (Lyra 2012, 241).

Lyra exemplifiziert und diskutiert Theorie U als einen Impuls, um inklusive Pädagogik unter dem Blick aus der Zukunft für konkrete, bildungspraktische und -politische Interventionen hin zu eröffnen.

Abschließend lässt sich der Lerngewinn für Pädagogik zusammenfassen: Veränderungen durch Erlässe bleiben dann erfolglos, wenn sie sich nicht als das Ergebnis eines gemeinsamen Lernprozesses verstehen. Die bewusste Umwandlung der Aufmerksamkeitsstruktur von Individuen und Gruppen zeigt sich in der Entfernung von konfrontativem Umgang und in der Kultivierung generativen Dialogs miteinander, die wiederum kollektive Intelligenz und gemeinsames Denken stärken. Dieser Erkenntnisgewinn trägt zu neuer Gestaltungsverantwortung, -energie und -befähigung bei und hilft vielfältige Barrieren zu überwinden.

Lyra gelingt in dieser Arbeit die Bewegung von der Theorie in die Praxis und dann wieder in die Theorie. Sie lädt dazu ein, diese Bereiche miteinander zu verbinden. Außerdem betritt sie Neuland, indem sie Theorie U in der Pädagogik und insbesondere in der inklusiven Pädagogik anwendet. Sie unternimmt diesen Schritt, weil sie in ihrer praktischen Arbeit mit Menschen mit Behinderungen an Grenzen gestoßen ist und die Frage stellt, wo das Neue entstehen kann.

In meiner Arbeit mit Universitäten und Schulen bin ich oft der Frage begegnet, wie lässt sich Lernen und Forschen so gestalten, dass Neues entstehen kann? Wie können Bildungsräume ihren gesellschaftlichen Aufgaben gerecht werden?

Lyra leistet mit der vorliegenden Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Beantwortung dieser Frage. Das Selbst des werdenden Menschen begegnet sich im Spiegel der Gemeinschaft und umgekehrt. Wenn diese Begegnung so gestaltet ist, dass sie authentisch und in Freiheit stattfindet, birgt diese Begegnung die Chance, dass sich die Herausforde-

rung mit dem individuellen aber auch mit dem institutionellen Willen begegnet. Hier kann Neues entstehen und Lyra gelingt es, diesen Spannungsbogen sichtbar und greifbar zu machen.



Dr. C. Otto Scharmer
Massachusetts Institute of Technology
Presencing Institute
Cambridge, MA

Cambridge, MA July 11, 2011

USA

Literatur:

- Burow, O.-A. (2007): Energie und Leidenschaft: Vergessene Dimensionen der Schulentwicklung. In: Gestaltpädagogik 18 (1), 9-20
- Burow, O.-A. & Hinz, H. (2005): Die Organisation als Kreatives Feld. Evolutionäre Personal- und Organisationsentwicklung. Kassel: University Press
- Scharmer, C. O. (2009): Theorie U - Von der Zukunft her führen. Erste Auflage, Heidelberg: Carl-Auer Verlag
- Schley, W. & Schratz, M. (2005): Leadership als Haltung - Soziale, emotionale, personale Kompetenz - wohin geht der Weg? In: Erziehung und Unterricht, 155 (3-4), 250-260
- Schley, W. & Schratz, M. (2007): Leadership: Kraft zum neuen Denken. Innsbruck: Studienverlag
- Schley, W. & Schratz, M. (2009): Die schöpferische Energie großer Gruppen. In: Journal für Schulentwicklung, 13 (1), 16-23
- United Nations (2006): Convention on the Rights of Persons with Disabilities. URL: <http://www.un.org/esa/socdev/enable/rights/convtexte.htm> [30.08.2011]. Zwischen Deutschland, Lichtenstein, Österreich und der Schweiz abgestimmte deutschsprachige Übersetzung : Übereinkommen über die Rechte von Menschen mit Behinderungen. URL: http://www.institut-fuer-menschenrechte.de/fileadmin/user_upload/PDF-Dateien/Pakte_Konventionen/CRPD_behindertenrechtskonvention/crpd_de.pdf [30.08.2011]