

Holistische Lernkultur

Verbindung von Kopf, Herz und Hand: Theorie U als didaktischer Rahmen für systemisches Denken, Fühlen und Sein

Zusammenfassung:

Welche Rolle spielen **Körper und Gefühle** für die Entwicklung transformativer Kompetenzen?
Wie kann **systemisches Denken** nicht nur theoretisch erlernt, sondern **praktisch erlebt** werden?
Wie können Agenten des Wandels **innere Führungskompetenzen** entwickeln?
Ein mit der **Theorie U** gestaltetes Lehrkonzept begibt sich auf eine transformative Lernreise.

Stichworte: Theorie U, Transformative Kompetenzen, Agenten des Wandels, Systemverständnis, verkörpertes Lernen

1. Kontext

Dieses Entwurfsmuster ist ein Lehrformat, das viermal in interdisziplinären Wahlpflicht-Projektmodulen¹ (mit zumeist acht internationalen Studierenden) im Rahmen der drei Masterstudiengänge ([IWRM](#), [RRM](#), [NRM](#)) an der Fakultät 12 der TH Köln angewendet. Das übergreifende Studienziel ist die Ausbildung von change agents, die in (komplexen, globalen) **Nachhaltigkeitskontexten** agieren können.

2. Problem

Das übergreifende Kernproblem, das dieses Muster adressiert, bezieht sich auf den „**knowing-doing gap**“ in komplexen Nachhaltigkeitsherausforderungen: dass reines Wissen noch nicht zu nachhaltiger Handlungskompetenz führt. Die darunterliegenden Kernprobleme, die mit dem Lösungsansatz adressiert werden sollen, beziehen sich auf die ökologische, soziale und spirituelle Spaltung der **Beziehungen** des Einzelnen, d.h. schwache oder fehlende Verbindung zur Natur, zueinander und zu uns selbst. In diesem Zusammenhang wird angenommen, dass die Abspaltung von Gefühlen und Beziehungen in vielen Lernprozessen einen Anteil hat, d.h. die fehlende Integration der ganzen Person. Somit adressiert das Entwurfsmuster die didaktische Herausforderung oftmals **fehlender Integration von Körper und Gefühlen in Lernprozessen** und damit einhergehender geringer (intrinsischer) Motivation der Studierenden, einem Lernen für Noten und/durch fehlendem selbst empfundenem höheren Sinn, sowie Konkurrenzdenken in Teamarbeiten.

3. Rahmenbedingungen

Das Entwurfsmuster steht im Einklang mit den Empfehlungen des [Wissenschaftsrats \(2022\)](#) für eine zukunftsfähige Ausgestaltung von Studium und Lehre (u.a. Bezug zu den Themen **Freiräume, Vertrauen, Prüfungskultur, Diversität, Fehlerkultur**). Außerdem setzt es an dem aktuellen Profil und

¹ [Project II: Solution Design](#) & [Project III: Project Implementation and/or Evaluation](#)

den strategischen Leitlinien zu Lehre und Studium der Technischen Hochschule Köln (TH Köln) an. Die [TH Köln](#) hat sich zum Ziel gesetzt **Soziale Innovationen mitzugestalten** und substantielle Beiträge zur **Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen** zu liefern. Sie beschreibt sich in ihrem Profil als **lernende Organisation**, in der eine Gemeinschaft von Lehrenden und Lernenden neue Wege geht, u.a. durch die Entwicklung und Gestaltung neuer hochschuldidaktischer Konzepte. In den Strategische Leitlinien zu Lehre und Studium beschreibt die [TH Köln \(2018\)](#) ihr Ziel mit **Global Citizenship Education** ihre *Studierenden zu befähigen die Gesellschaft aktiv und verantwortungsvoll mitzugestalten, sich unter komplexen Herausforderungen orientieren zu können, eine eigene Mündigkeit zu entwickeln und Verantwortung zu übernehmen*. Was diese Zielsetzung angeht haben viele Beteiligte noch viel zu lernen, und dieses Entwurfsmuster liefert einen fragenden Beitrag, wie Lehrende und Lernende diesem Ziel gemeinschaftlich näherkommen können.

4. Allgemeine Form der Lösung

Dieser Lösungsansatz geht davon aus, dass intakte Beziehungen (zum eigenen Selbst, anderen Menschen und allen anderen Elementen unserer Welt) nötig sind für einen holistischen und tiefgehenden Lernprozess, der (zukünftige) Agenten des Wandels darin unterstützt nicht nur Wissen anzusammeln (Systemtheorie), sondern proaktive Transformationskompetenz durch verkörpertes Systembewusstsein (systemisches Denken, Fühlen und Sein) zu erlangen. Um vom reinen „knowing-doing gap“ zum „knowing and doing“ zu kommen brauchen wir in Lern- und Arbeitsräumen intakte Beziehungen, die die Integration von Emotionen und Körper in und zwischen Personen, sowie in Beziehung zu non-human beings and things beinhalten. In diesem Zusammenhang liegt der Fokus dieses Entwurfsmusters auf der Entwicklung von inneren Führungskompetenzen für gesellschaftliche Transformationsprozesse, d.h. dem Aspekt motivationale Orientierungen und (Wert-)Haltungen transformativer Kompetenzbereiche¹.

Für dieses projektbasierte Lehrformat wurden Methoden der Theorie U als didaktischer Rahmen, Methodik, Lehrinhalt und pädagogische Haltung eingesetzt. Die Theory U ist eine am Presencing Institute des Massachusetts Institute of Technology (MIT) entwickelte Theorie über gesellschaftliche Transformationsprozesse inklusive einer Anzahl von Methoden zur Förderung individueller und kollektiver Gestaltungskraft erwünschter Zukünfte (#FuturesLiteracy). Eine Aussage der Theory U ist, dass die Wirksamkeit des Handelns insbesondere durch die innere Einstellung der Handelnden und der Orientierung auf die Zukunft beeinflusst wird.

Die Studierenden beschäftigten sich in dem Projekt mit der Forschungsfrage „Welche Anwendbarkeit hat der U-Prozess (Rahmen und Methoden der Theorie U) als Strategie zur Förderung von Transformationsprozessen die die Ursachen der heutigen (ökologischen) Herausforderungen angehen?“ indem sie einige Theorie U Methoden² am eigenen Körper erfuhren, selbst als Multiplikator*innen in Workshops umsetzten, theoretisch auf einen Case anwendeten oder interessierten Stakeholdern präsentierten (wie einer Delegation von ägyptischen Lehrenden, die am Institut zu Besuch waren).

Das Lehrformat ist ein iterativer Prozess von Erfahrung-Reflexion-Theorie-Anwendung³ (siehe Abbildung), der gehalten wird von der Pflege eines genährten sozialen Felds. Dafür bedarf es eines Fokus auf Beziehungsarbeit, Achtsamkeitspraktiken und Identifizieren gemeinsamer Absichten (siehe [Pomeroy 2022](#)). Die Lernbegleiterinnen legten besonderen Fokus auf die Erschaffung ko-kreativer Lernräume mit möglichst wenig Hierarchie, in der die Einbringung des ganzen Selbst der Einzelnen (mit ihren Träumen, Hoffnungen, Wünschen, Ängsten) eingeladen wurde – durch die Erschaffung von

² Zum Beispiel Container Building, Guided Journaling, Empathy Walk, Case Clinic, 3D Modelling, 4D Mapping – siehe <https://www.u-school.org/resources>

³ siehe auch Kolb's experiential learning cycle (Abbildung 1 in [Schneidewind und Singer-Brodowski 2015](#))

Rahmenbedingungen (container building) für „brave spaces“. Dies beinhaltet die Praktizierung einer Kultur der Vulnerabilität, sowie ein konstantes Übungsfeld eines offenen Verstands, offenen Herzes und offenen Willens (bzw. Neugier, Mitgefühl und Mut) – die drei Kapazitäten, die laut der Theorie U Bestandteil des inneren Zustands sind, den wir als innere Führungskompetenz für Nachhaltigkeitstransformationen brauchen⁴.

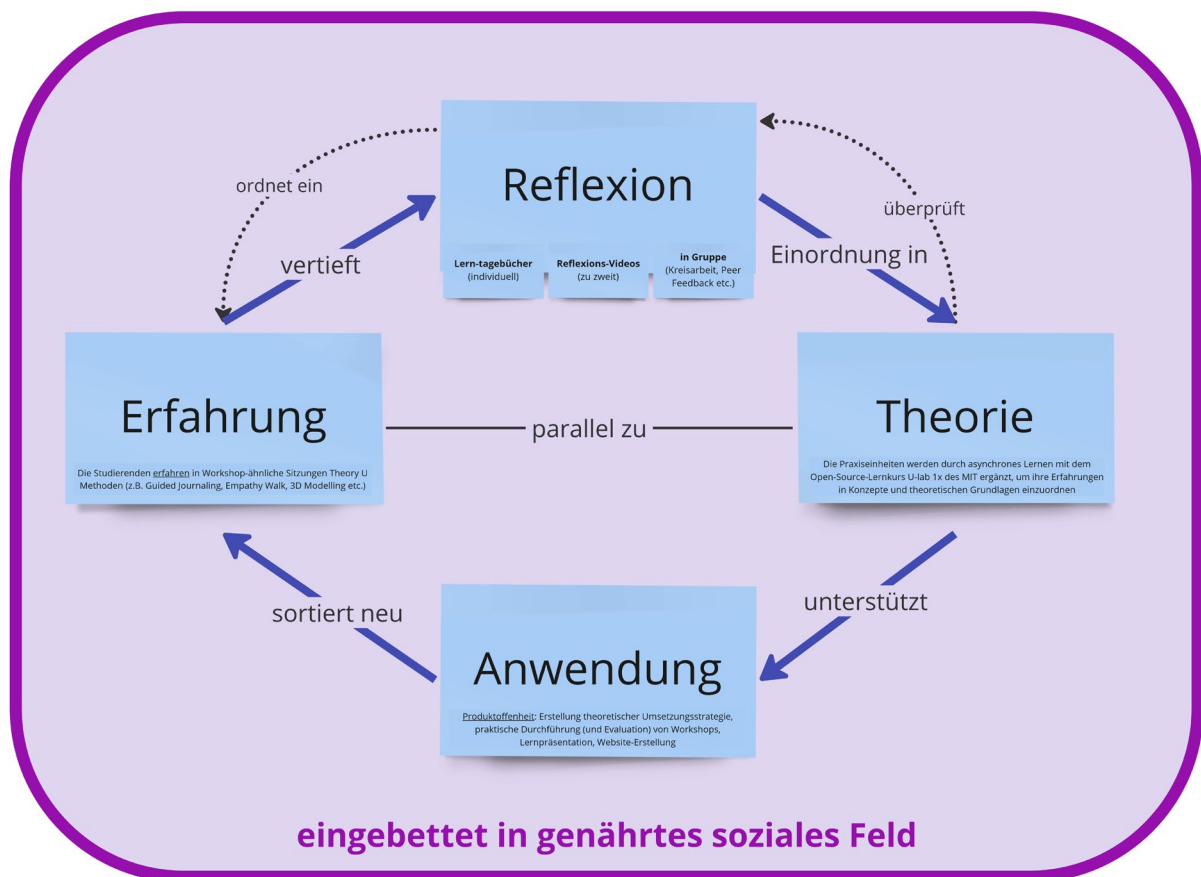


Abbildung 1: Generelle Bestandteile des Lehrformats

5. Lösungsdetails

Das **WIE** und wofür macht den Unterschied! #intention #awareness

- Studierende setzen **eigene Lernziele** (#TransformativeKompetenzen) angelehnt an das **Inner Development Goals Framework**
- **Praxiseinheiten**: **Erfahrungen machen** durch Workshop-ähnliche Sitzungen, in denen die Studierenden **Theory U Methoden kennenlernen**
- **Reflexionseinheiten**: Reflexion der **Erfahrungen** und der eigenen **Lernentwicklung** in **Reflexionsvideos** (zu zweit - #Perspektivwechsel), **Lerntagebüchern** (#Selbstreflexion) und in der Gruppe (Kreissarbeit, Peer Feedback etc)

⁴ <https://epale.ec.europa.eu/en/blog/epale-interview-otto-scharmer-change-system-you-have-have-courage-step-unknown>

- **Theorie:** Die Praxiseinheiten werden durch **asynchrones Lernen** mit dem Open-Source-Lernkurs U-lab 1x des MIT ergänzt, um ihre Erfahrungen in Konzepte und theoretischen Grundlagen einzuordnen
- **Produkttoffenheit:** Umsetzungsstrategie, Durchführung (und Evaluation) von Workshops, Lernpräsentation, Website-Erstellung
- **Bewertung (#ungrading):** Pass/Fail-Punkte für das Lerntagebuch, Reflexionsvideos und die Erstellung des Outputs - "kein Falsch, kein Richtig" für psychologische Sicherheit und Vertrauen. Der erstellte Output wird nach teilweise gemeinsam erstellten Bewertungskriterien benotet, mit Optionen zur Selbstevaluation, Peer-Feedback und Verbesserungsschleife.
- **Kultivierung des sozialen Feldes** durch Beziehungsarbeit, Achtsamkeitspraktiken und Identifizieren gemeinsamer Absichten.
 - Typischer Sitzungsablauf:
 - ✓ Achtsamkeitspraxis
 - ✓ Check-in round,
 - ✓ Intention-setting
 - ✓ [...]
 - ✓ Check-out: Gratitude Round
 - Einbindung von Emotionen und Körperlichkeit (whole-person-learning). Ausrichtung auf und regelmäßige Überprüfung von Eigenmotivation, Freude und Sinngefühl, Wohlfühlen, Schönheit, Vertrauen, außerdem mit Hilfe von weiteren Elementen der Kreisarbeit, geteiltem Essen, Tanz, Musik, Visionsreisen, Malen, Theatermethoden etc.



6. Stolpersteine (Worauf sollte man bei der Umsetzung besonders achten?)

- Kultivierung der inneren Haltung als Lehrende – Verbindung mit der eigenen Intention, Kultivierung von Achtsamkeit, Vorleben von Verletzbarkeit (sich als Lehrperson mit eigenen Unsicherheiten, Bedürfnissen, Interessen, Fragen etc zeigen)
- Zeit nehmen für Beziehungsarbeit
- Mut haben für kreative, wenig erprobte Lehr-/Lernexperimente
- Den Balanceakt schaffen zwischen Flexibilität/Offenheit des Prozesses und dem Bedürfnis der Beteiligten nach Führung - ein gewisser Grad an Verwirrtheit und Unsicherheit („fragend schreiten wir voran“) gehört zum Lernprozess dazu, er darf nur nicht zu groß werden.
- Balanceakt zwischen genug Vorgaben für Klarheit und Sicherheit und der Schaffung von Freiräumen und Herausforderungen für transformatives Lernen: Am Anfang ist das Lehrformat und das Thema noch ziemlich neu und abstrakt für die Studierenden, und somit schwer für sie zu verstehen worum es geht und was sie am Ende als „Produkt“ einreichen werden. Das führt zu Unsicherheit bis Panik. Gleichzeitig ist Ergebnisoffenheit und sich Einlassen auf einen ungewissen Prozess ein wichtiger Teil des emergenten Lernprozesses (#Ambiguitätstoleranz). Was/wie am Anfang kommunizieren? Wie gut ausbalancieren? Wie gut auffangen? → Dies wird immer ein Tanz bleiben!

7. Vorteile (Welche Mehrwerte werden mit dieser Lösung erzielt?)

“**The truth is that I have experienced joy from the first day of classes and every day after.** It is the first time in an academic context where I feel that I can **express myself fully** without thinking that I am going to be judged and show myself to everyone as I am. I have never experienced this **freedom** before in any educational environment and I am so grateful for having met all of you, this university, these tools because now I am beginning to have **hope** that changing everything that made us feel invaluable and insecure, is possible.“

– *Lerntagebucheintrag eines/r Student*in*

- Intrinsisch motivierte, engagierte, verbundene, fröhliche Studierende
- Ausbildung von tiefgreifendem, verkörpertem Systemverständnis durch das Erleben von Systemprinzipien, Selbsterkenntnis, transformativen Kompetenzen. Zugang geöffnet zum höchsten Hebelpunkt für Systemwandel: Paradigmenwandel
- Freude für die Lehrperson Teil eines co-kreativen Lernprozesses in einer Lerngemeinschaft zu sein statt als „Expert:in“ Ansagen zu machen
- Weiterentwicklung auch für die Lehrperson in ihren inneren Führungskompetenzen

8. Nachteile (Welche Nachteile müssen in Kauf genommen werden?)

- Zeitaufwand für die “andere Art” des miteinander Lernens, z.B. sind die Räumlichkeiten für frontales Unterrichten ausgestattet: Es ist jedes Mal ein Zeitaufwand die Tische und Stühle vor und nach der Stunde umzustellen um im Kreis miteinander sitzen oder Kreativmethoden/(Körper-)Übungen (z.B. für Systembewusstseinsübungen) ausüben zu können.

9. Werkzeuge, die bei der Umsetzung behilflich sein können

Dieses Entwurfsmuster benötigt keine spezielle Technik, jedoch bedarf es einer bestimmten Haltung der Lehrperson und Kenntnisse im Ansatz und den Methoden der Theorie U als „soziale Technik“. Des Weiteren sind physische Räume, die für Kreisarbeit und kreatives Arbeiten förderlich sind, nützlich.

10. Fallbeispiele für das Muster von anderen (teilweise sehr anderen) Umsetzungen

- Iser, Otmar; Schweizer-Ries, Petra (2021): **Inner Transition in our Universities – Entwicklung digital vernetzter Lehr- und Lernräume**. In: Walter Leal Filho (Hg.): Digitalisierung und Nachhaltigkeit: Springer Spektrum, Berlin, Heidelberg, S. 65–82. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-61534-8_4.
- Westermann, Felix; Doll, Linda; Duprés, Maren; Späth, Sofia; Schweizer-Ries, Petra Monika (2021): **Overcoming physical distancing in online communities to create human spaces for societal transformations**. In: *JWAM* 13 (2), S. 197–214. DOI: 10.1108/JWAM-03-2021-0023.
- **Die Methode "Theory U" im Projekt u.lab 2x an der Hochschule Heilbronn, Fakultät Informatik** (Prof. Ondrusch, Claudia Sperrfechter, Annja Huber). <https://www.hs-heilbronn.de/de/nicole.ondrusch/innovative-lehre/theorie-u>
- **"Leadership Lab" course at ITM Business School in Mumbai, India**, using Theory U to bring the alignment of body, mind and soul to students and staff members. <https://medium.com/presencing-institute-blog/using-theory-u-in-higher-education-in-india-14808fa29671>
- **Projektseminar „Die Gestaltung der großen Transformation“** von Otto Buchner an der Fakultät für Design an der Hochschule München. <https://www.votsmeier.com/die-gestaltung-der-grossen-transformation/>

11. Quellen

- Weitere Einblicke in die Theory U Anwendung an der Fakultät 12 der TH Köln
 - <https://uconnectinglab.wordpress.com/> (Students' output from Winter Semester 2021/22)
 - <https://uconnectinglab.wordpress.com/theory-u-tools-in-action/> (Students' output from Summer Semester 2022)
 - <https://ugoitt.com/> (further impressions from the U hub at ITT)
- Growth that matters (2021) Inner Development Goals Report
- Meadows, Donella (2010) Thinking in Systems
- Schaper, Niclas; Reis, Oliver, Wildt, Johannes; Horvath, Eva; Bender, Elena (2012): Fachgutachten zur Kompetenzorientierung in Studium und Lehre.
- Scharmer, Otto (2019) Vertical Literacy: Reimagining the 21st-Century University <https://medium.com/presencing-institute-blog/vertical-literacy-12-principles-for-reinventing-the-21st-century-university-39c2948192ee>
- Scharmer & Kaufer (2023) Von der Zukunft her führen: Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft. Theorie U in der Praxis.
- Seidl et al (2018) (Wert-)Haltung als wichtiger Bestandteil der Entwicklung von 21st century skills an Hochschulen. Diskussionspapier 3. <https://hochschulforumdigitalisierung.de/de/diskussionspapier-3-wert-haltung-als-wichtiger-bestandteil-der-entwicklung-von-21st-century-skills>
- u-school for Transformation by Presencing Institute <https://www.u-school.org/>

Gratitude for

- All the students for staying with the discomfort, their openness, curiosity, engagement and trust!
- Faculty 12, especially Prof. Hamhaber and Ricarda Bruder Pedroso, for bringing Theory U to the study program and opening up spaces of experimentation
- My colleague Laura Vetter for embarking together on this path of co-creating a transformative learning journey for the students and us
(„the quality of what we saw being activated in the fields of the programs we have been doing together is a function of the quality of our relationships with each other. Maybe that's a fourth source condition -basically love of each other.“ – [Otto Scharmer](#))
- Presencing Institute for offering open source material and free-access learning opportunities