

BWC00100PB | BWC01002PB

# Grundlagen pädagogischer Professionalisierung

Maria Wobak, MA

Wintersemester 2023/24 | 27.09.2023

Stellen Sie sich bitte vor, Sie beanstanden eine schadhafte Lieferung oder einer Bestellung oder ein schadhaftes Gerät. Wann handelt ihr Gegenüber professionell?

Was ist Voraussetzung, dass das Gegenüber so handeln vermag?



Stellen Sie sich bitte vor, Sie beanstanden eine schadhafte Lieferung oder einer Bestellung oder ein schadhaftes Gerät. Wann handelt ihr Gegenüber professionell?

Was befähigt Ihr Gegenüber, so zu handeln?





# Aus der Sicht der Pädagogischen Professionalisierung

## Profession

Qualifikation  
Formale Qualifikationen  
Zuschreibungen, ...

## Professionalität

Handeln in den  
Segmenten  
Bildung- Erziehung-  
Hilfe-Begleitung  
„Krisenkonstellationen“

## Professionelles Handeln

Handeln mit selbst  
sinngibenden,  
deutenden Personen

## Individuelle Professionalität

Lernbiografie  
(über)fachliches Wissen  
rekonstruktives Wissen  
reflexives Wissen, ..

## Kollektive Professionalität

Rahmenbedingungen  
Institutionalisierung von  
Ausbildungsbildungslaufbahnen, FB/WB  
gesetzliche Grundlagen  
=> Gefahr der Deprofessionalisierung

Unter pädagogischer Professionalität versteht man neben der in Bildungsstätten erworbenen Wissensbasis auch die Anwendbarkeit dieses Wissens in komplexen und spezifischen Arbeitssituationen, wobei pädagogische Professionalität nie vollständig zu erreichen ist, da dieser Prozess einerseits zu langwierig, andererseits aufgrund der Rahmenbedingungen nie abschließbar sein kann. Pädagogisch professionell handelt demnach eine Person, die eine berufliche Identität entwickelt hat, die sich von pädagogischen Werten leiten lässt, über ein ausgeprägtes und umfangreiches pädagogisches, psychologisch begründbares Handlungsrepertoire verfügt, die Folgen des eigenen Handelns einzuschätzen vermag, ihre Handlungen wissenschaftlich begründen kann und dafür persönliche Verantwortung übernimmt. Hinzu kommt ein Bewusstsein dieser persönlichen Entwicklungsaufgabe, die sich für jeden Pädagogen stellt, wobei dieses steuernde Bewusstsein der eigenen Professionalität ein professionelles Selbst entwickelt.

Literatur [https://de.wikipedia.org/wiki/P%C3%A4dagogische\\_Professionalit%C3%A4t](https://de.wikipedia.org/wiki/P%C3%A4dagogische_Professionalit%C3%A4t) (13-11-21) (Stangl, 2023).

Verwendete Literatur Stangl, W. (2023, 25. September). [pädagogische Professionalität. Online Lexikon für Psychologie & Pädagogik](https://lexikon.stangl.eu/15725/paedagogische-professionalitaet). <https://lexikon.stangl.eu/15725/paedagogische-professionalitaet>.

BWC00100PB | BWC01002PB

# Grundlagen pädagogischer Professionalisierung

Maria Wobak, MA

Wintersemester 2023/24 | 27.09.2023

# Was ist *Inhalt* der Lehrveranstaltung? Auszug aus dem Curriculum

**Diese Lehrveranstaltung ist Teil des Moduls  
*Lehrer\*innenberuf als Profession.***

Daher steht die Entwicklung eines pädagogisch-  
professionellen Berufsverständnisses im Mittelpunkt.

Im Fokus steht das Herantasten an das  
Professionsverständnis, das Finden der eigenen Rolle  
im Wissen und Spannungsfeld zwischen den  
gesellschaftlichen Anforderungen und der Praxis.



# Was ist *Ziel* der Lehrveranstaltung? Auszug aus dem Curriculum

## Die Studierenden sind nach der erfolgreichen Absolvierung der Lehrveranstaltung in der Lage

- wesentliche Anforderungen pädagogischer Berufe aufzulisten,
- über Herausforderungen im Berufsfeld der Lehrerin und des Lehrers zu diskutieren,
- ihre persönlichen Vorstellungen zum Lehrer\*innenberuf zu reflektieren,
- Merkmale guten Unterrichts als Qualitätskriterien im Unterricht zu erkennen und zu benennen.



# Welche *Lehr- und Lernmethoden* wurden gewählt?

Auszug aus dem Curriculum

- Die Lehrveranstaltung (LV) ist als *Vorlesung* konzipiert, durchgeführt wird die LV in einem Mix aus Präsenzveranstaltungen und Nutzung eines Moodlekurses
- Ad Workload: Die LV umfasst 1 Semesterwochenstunde (entspricht 15 LV-Einheiten zu je 45 min) und hat einen Wert von 2 ECTS-Anrechnungspunkten (entspricht 50 Stunden zu je 60 min).



# Aufgabenstellung zum positive Abschluss der Lehrveranstaltung

Auszug aus der Lehrveranstaltungsbeschreibung

## Ad Beurteilungsschema: schriftlich

Die Studierenden nehmen zu einem Fachartikel Stellung, indem sie Fragen einerseits aus dem Blickwinkel des Inhalts dieser Lehrveranstaltung beantworten und andererseits ihre persönlichen Erfahrungen und Erkenntnisse begründend einbeziehen.

Abgabeschluss 02.01.2024 (Hochladen auf Moodle als pdf)

- Quelle:  
<https://www.spiegel.de/lebenundlernen/schule/lehrer-welche-eigenschaften-braucht-ein-guter-paedagoge-a-995973.html>

**SPIEGEL** Panorama

Die Schulverbesserer - Teil 6

## Welche Eigenschaften muss ein guter Lehrer haben?

Schlechte Lehrer hatte jeder mal. In der Serie "Wie werden unsere Schulen besser?" diskutieren Schüler, Lehrer, Bildungsexperten und Politiker diese Frage: Was machte gute Lehrer gut?

Von **Jan Friedmann**, **Hauke Goos** und **Lena Greiner**

14.10.2014, 09.22 Uhr

ALEXIA WEISS

# Weg mit dieser Schule!

Am bestehenden Schulsystem herumzudoktern bringt nichts. Wenn ein Haus an allen Ecken und Enden zu renovieren ist, ist es manchmal vernünftiger, es niederzureißen und neu zu bauen

Kommentar der anderen / Alexia Weiss

19. August 2022, 06:00, [925 Postings](#)

*„Das Ermöglichen muss ins Zentrum der schulischen Bemühungen gestellt werden – das Ermöglichen von Bildungslaufbahnen, ungeachtet der elterlichen Mithilfe, aber auch das Ermöglichen, die eigenen Stärken und Interessen zu vertiefen.“*

*Für die Journalistin Alexia Weiss ist Österreichs Schulsystem nicht zu retten. In ihrem Gastkommentar schreibt sie, was es an seiner statt brauchen würde.*

# Ist das denn wirklich notwendig?

„Dass ein Hochschulstudium mit akademischem Abschluss in Deutschland generell, in der Schweiz und in Österreich (mittlerweile) in der Regel Voraussetzung für die Ausübung des Lehrerberufs ist, ist historisch betrachtet keine Selbstverständlichkeit, denn Lehrerberuf war in der Geschichte keinesfalls immer schon „akademisch“. Genauso wenig erscheint es zunächst selbstverständlich, dass angehende Lehrerinnen und Lehrer sich im Rahmen ihrer Ausbildung intensiv und forschungsbasiert mit dem Beruf, den sie anstreben, auseinandersetzen. Sollte es nicht das Ziel der Lehrerbildung sein, die konkreten praktischen Fähigkeiten und Fertigkeiten zu vermitteln, über die eine Person verfügen muss, um den Lehrberuf erfolgreich ausführen zu können? Sollte also den Lehramtsstudierenden neben dem Studium der Fächer, die sie unterrichten möchten, nicht in erster Linie beigebracht werden, was Lehrerinnen und Lehrer können (sollen) bzw. tun (müssen), was also den Kern ihrer Berufstätigkeit ausmacht, statt in erziehungswissenschaftlichen, psychologischen, soziologischen und philosophischen, kurzum in den sogenannten bildungswissenschaftlichen Vorlesungen und Seminaren mit Erziehungs- und Bildungstheorien, Entwicklungs- und Lerntheorien, den gesellschaftlichen Funktionen von Schule im Rahmen der Theorie der Schule oder eben auch mit Ansätzen und Befunden der Forschung zum Lehrberuf konfrontiert werden?“

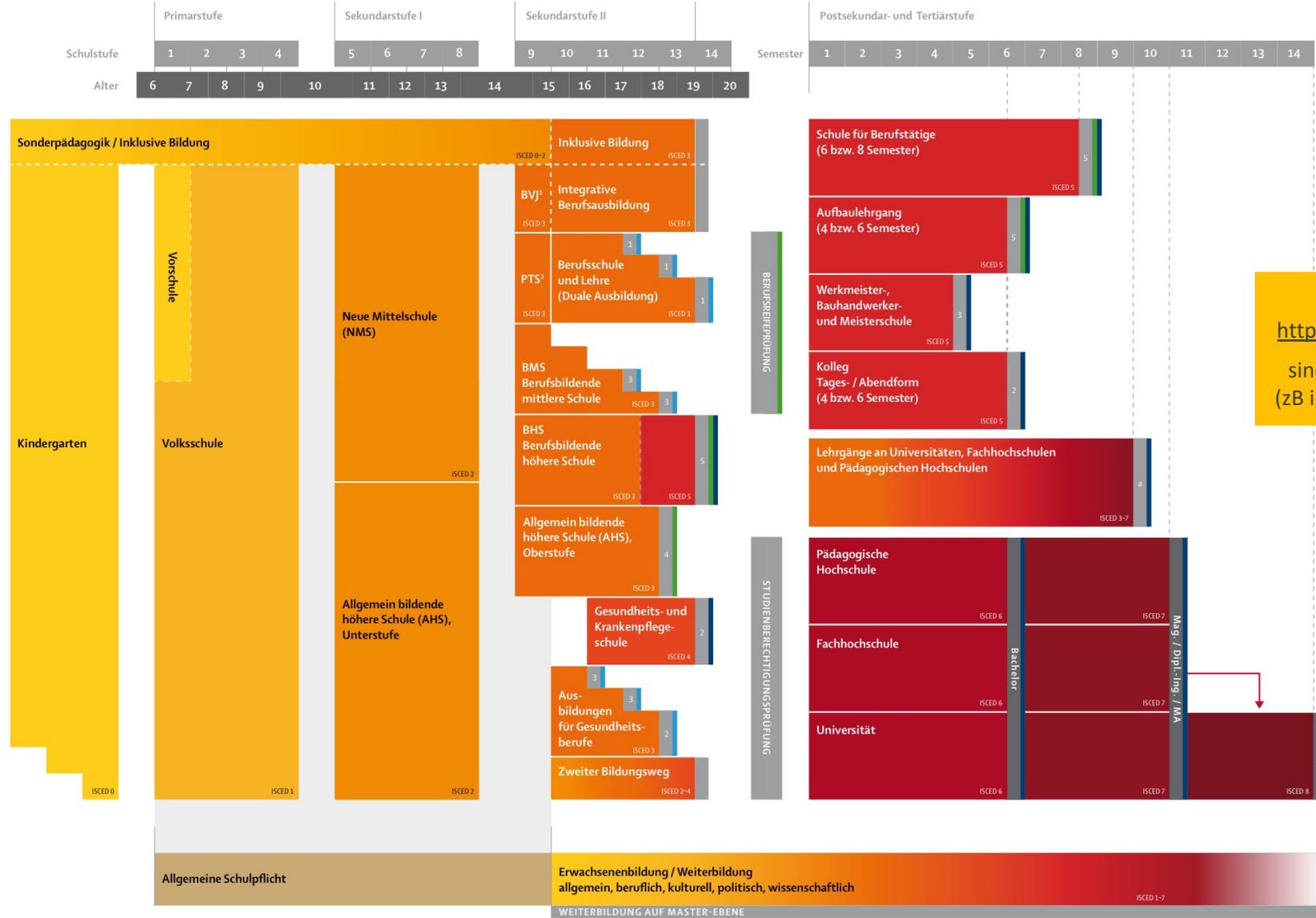
Rothland, M. (2016) : Beruf Lehrer/Lehrerin. Ein Studienbuch. S. 7)



[Martin Rothland](#)

# Ein kurzer *geschichtlicher* Exkurs ...

- Lange vor Einführung der Schulpflicht gab es Klosterschulen und Universitäten, diese waren jedoch nur den Eliten zugänglich. Als Maria Theresia 1774 die allgemeine Schulpflicht eingeführt hat, wollte sie zwar, dass das „gemeine Volk“ in Volks- und Trivialschulen etwas Rechnen, Lesen und Schreiben lernt – das brauchte man für die neue Wirtschaftsform der Industrialisierung -, aber von höherer Bildung sollte dieses möglichst ferngehalten werden.
- Und auch die Lehrer (hier stimmt die geschlechtsspezifische Bezeichnung) der Kinder des gemeinen Volkes sollten nicht allzu gebildet sein, damit diese nicht auf „dumme Ideen“ - die es damals im Bereich der Aufklärung schon gab - kommen könnten. Ein Präparantenkurs von einem Monat bis maximal drei Monaten sollte als Ausbildung genügen. Aber natürlich kam, wer einmal an Lesen konnte, auf „dumme Ideen“.
- Schon im Revolutionsjahr 1848 forderten Lehrer der Volks- und Trivialschulen zum Entsetzen von Klerus und Herrschenden eine akademische Ausbildung aller Lehrenden an Universitäten.
- Mit der große Bildungsreform der 1960-er Jahre wurden zwar Pädagogische Akademien für die Lehrenden der Pflichtschulen gegründet, diese konnten allerdings keine akademischen Abschlüsse vergeben. Wir verdanken dem Beitritt Österreichs zur Europäischen Union, dass immer deutlicher wurde, dass ohne akademische Ausbildung österreichische Lehrerinnen und Lehrer im europäischen Raum nicht mehr anschlussfähig sein können.
- Mit der Gründung der Pädagogischen Hochschulen im Jahr 2007 wurde ein erster zaghafter Schritt gesetzt, mit dem Bundesgesetz zur Pädagog\*innenbildung NEU im Jahr 2013 die akademische Gleichwertigkeit aller Lehrenden an Schulen endlich vollzogen. Und ich bin sicher, die Kindergartenpädagog\*innen werden folgen.



Ein Tipp: Auf <https://www.bildungssystem.at> sind weitere Infos nachlesbar (zB international Klassifizierung)

**Legende des Bildungssystems**

- 1 Lehrabschlussprüfung (LAP)
- 2 Diplomprüfung
- 3 Abschlussprüfung
- 4 Reifeprüfung
- 5 Reife- u. Diplomprüfung

8 Zulassung zu weiterführenden Studien nach Entscheid im Einzelfall

9 Berufliche Erstqualifikation

10 Allgemeiner Hochschulzugang

11 Höhere Berufsqualifikation

12 Berufsvorbereitungsjahr  
13 Polytechnische Schule

ISCED = International Standard Classification of Education 2011

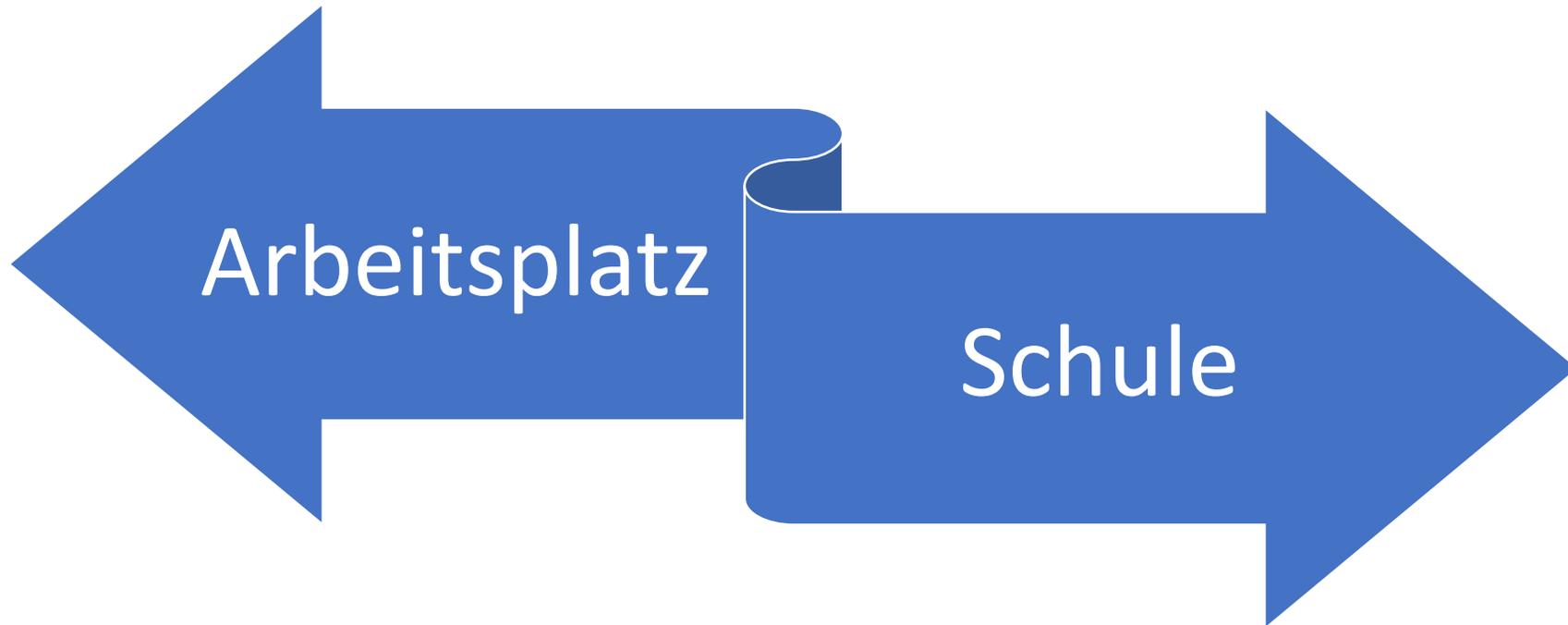


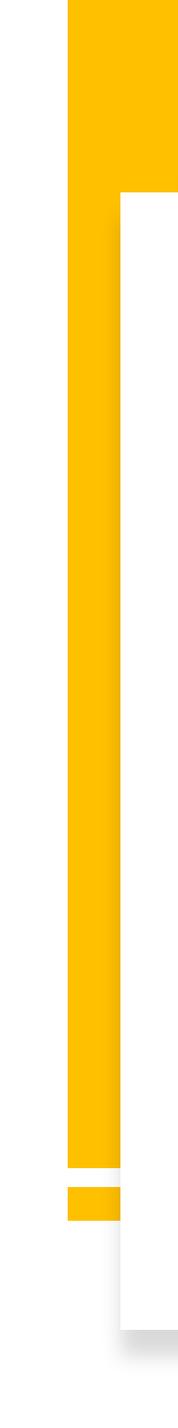
Diese Publikation wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben. | Euroguidance Österreich 2023



*„Der Arbeitsplatz Schule kann aus der Perspektive unterschiedlicher wissenschaftlicher (Sub-)Disziplinen wie Soziologie, Gesundheitspsychologie oder Arbeitswissenschaft mit dem Anspruch verallgemeinerungsfähiger Analysen oder – subjektiv – aus der Perspektive als (ehemaliger) Schüler oder als Mutter bzw. Vater betrachtet werden. Die subjektive Sicht kann zu einem Problem führen: Es gibt keinen Berufsstand, mit dem die Mitglieder der Gesellschaft (jenseits ihres selbst ausgeübten Berufes) so langandauernd und kontinuierlich konfrontiert sind wie mit dem Lehrerberuf.“ (Rothland, 2013, S. 21)*

Quelle: Rothland, M. (2013): Beruf Lehrer/Lehrerin – Arbeitsplatz Schule. Charakteristika der Arbeitstätigkeit und Bedingungen der Berufssituation.





Was macht Schule aus?

Wozu Schule?

Was sind (die?) Aufgaben von Schule?

Worin sehen Sie Ihre Aufgabe?

Schulen werden in der organisationswissenschaftlichen Forschung immer wieder als *Expert:innenorganisationen* benannt.

Gemeint wird damit, dass Expert:innen die Kernaufgaben der Organisation (hier gemeint der Unterricht) von relativ unabhängig arbeitenden Expert:innen durchgeführt wird. Die Abstimmung ist lose, die pädagogische Freiheit lässt großen Spielraum.

Das Tun wird kaum kontrolliert, gesteuert. Die Expert:innen müssen nicht auf Vorleistungen anderer Expert:innen aufbauen oder müssen nicht definierte Arbeitsabläufe für nachfolgende Arbeitsgänge liefern.

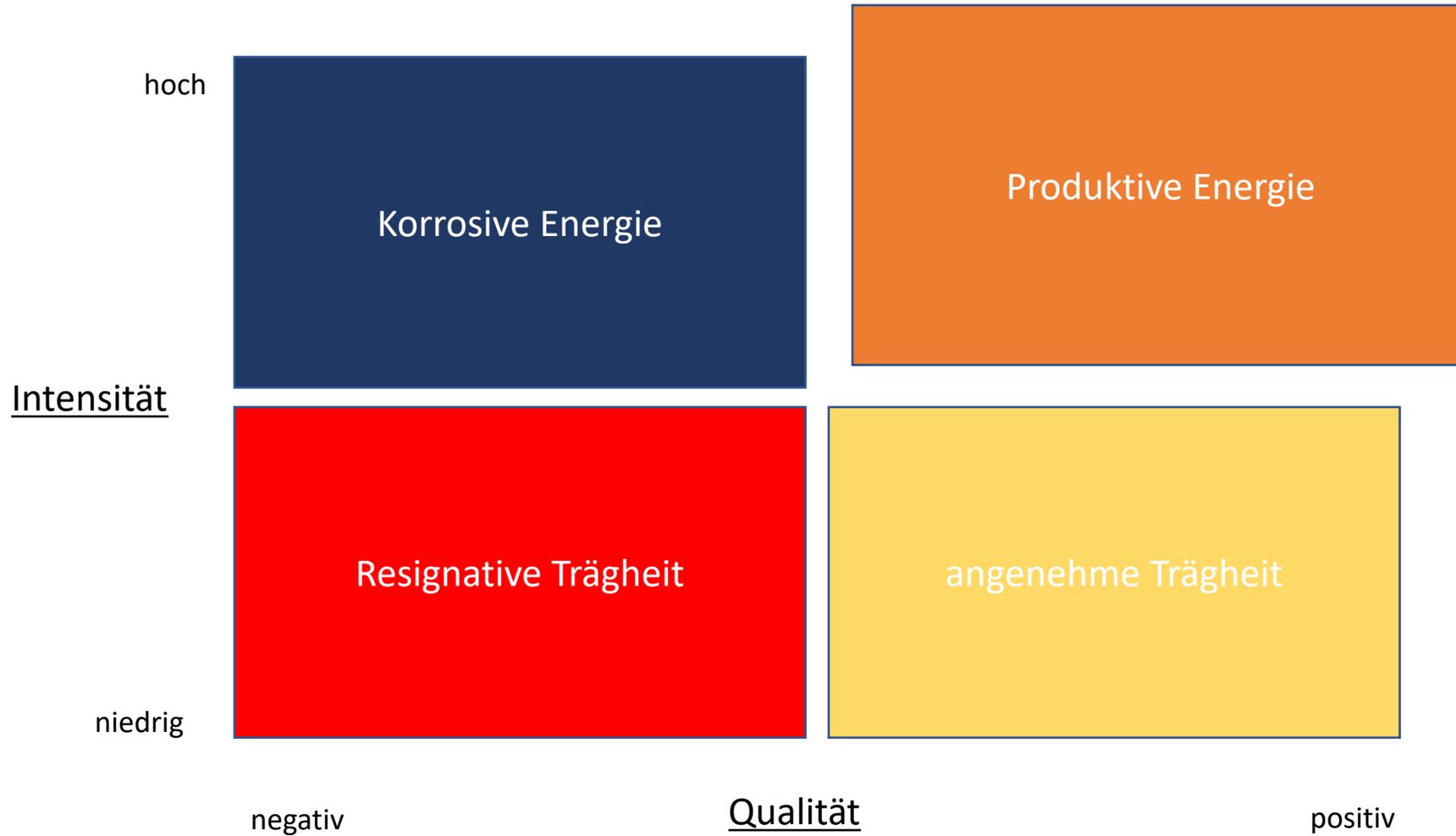


[Dan Lortie](#) (1975: School Teacher) zeigte auf, wie Schulkultur die Isolation einzelner Lehrer\*innen verursacht. Er nennt es eine “Eierkarton-Kultur” und redet vom Autonomie-Partitäs-Muster. In 2002 behauptet er, dass sich trotz Bemühungen nicht viel geändert hat.

## Wie erleben Sie den Schulalltag?

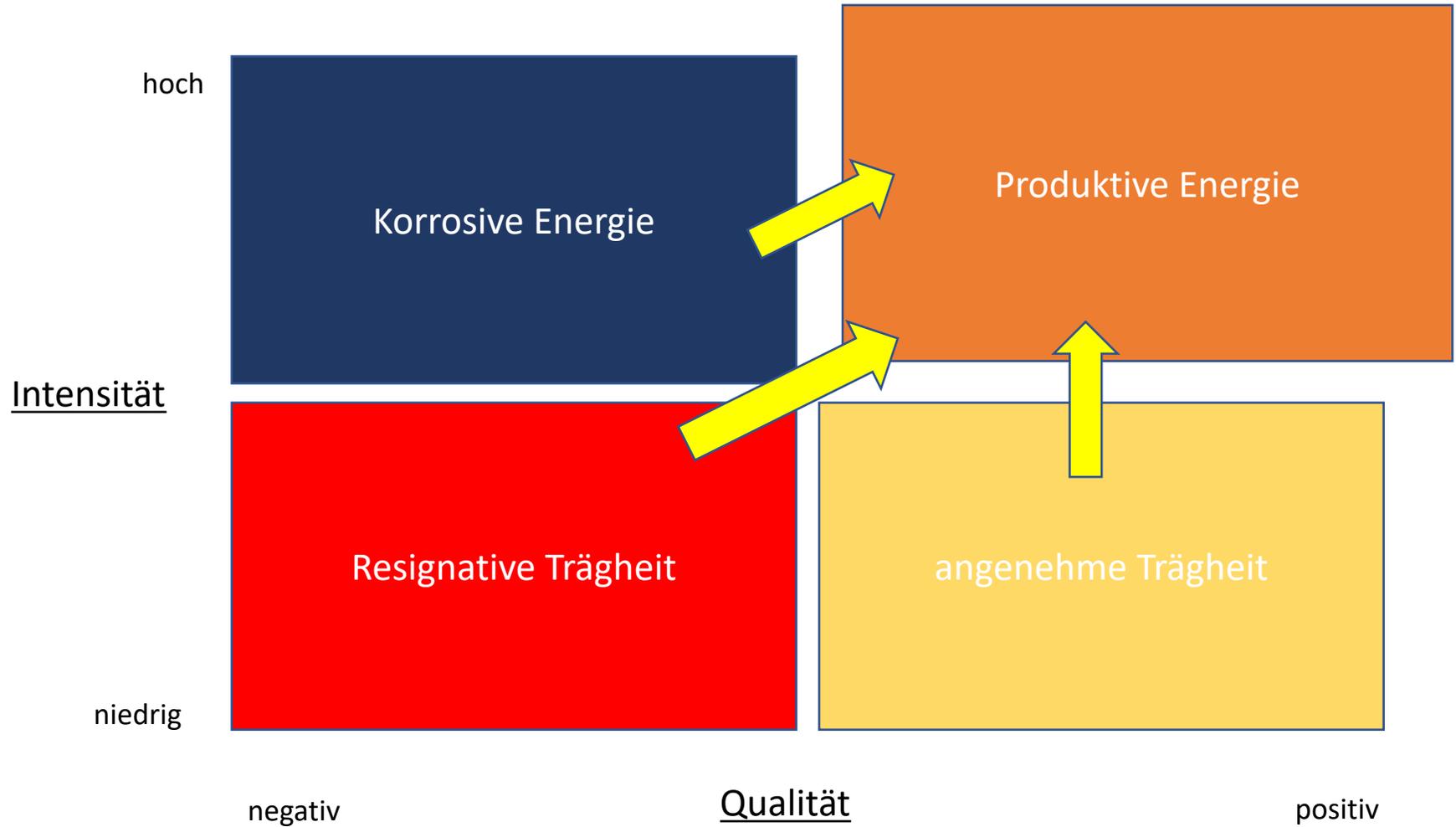


[Daniel Duke](#) (1994: *Teachers as Leaders: Perspectives on the Professional Development of Teachers*) beschreibt eine “Krabben-Kübel-Kultur”: Es braucht keinen Deckel, weil die Krabben die Aufsteiger selbst in den Kübel zurückziehen.



**Felder organisatorischer Energie**  
(Bruch/Vogel 2005, S 42 ff)

In: Schley, V., Schley, W.(2010):  
Handbuch Kollegiales Teamcoaching.  
Systemische Beratung in Aktion.  
Studienverlag. S. 51



**Felder organisatorischer Energie**  
(Bruch/Vogel 2005, S 42 ff)

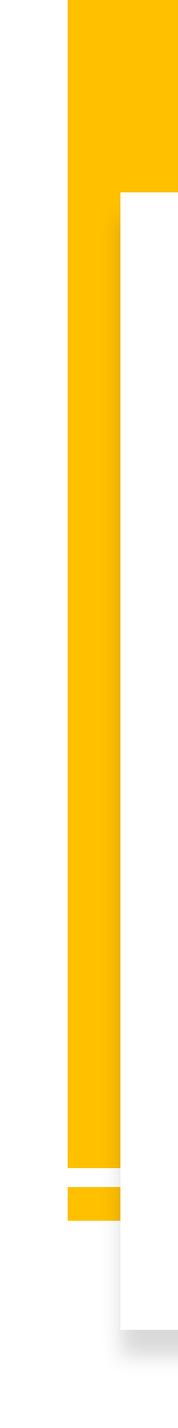
In: Schley, V., Schley, W.(2010):  
Handbuch Kollegiales Teamcoaching.  
Systemische Beratung in Aktion.  
Studienverlag. S. 51

*„Die weitverbreitete und seit alters her praktizierte Rolle von Lehrkräften vorrangig als individuelle Einzelgänger (und häufig auch als ‚Einzelkämpfer‘), die durch Ausbildung und schulische Alltagspraxis eingeübt wird und zu dementsprechenden Selbstkonzepten und beruflichen Mentalitäten führt, steht den Anforderungen kooperativer, kollegialer Schul- und Unterrichtsentwicklung vielfach entgegen (...) systematische Arbeit professioneller Fachteams braucht Zeit und Raum für Lernprozesse der Fachkonferenzen und ihrer Leitungen, in denen neue Kompetenzen angeeignet und neue Selbstverständnisse entwickelt werden können. Ebenso bedürfen diese Lernprozesse der Fachgruppen intensiver Unterstützung durch die Schulleitungen und externer Fortbildung und Beratung im Hinblick auf Fachdidaktik und -methodik, Lehr und Lernpsychologie sowie Teamentwicklung.“*

Quelle: [Schratz, M./Westfall-Greiter, T.](#) (2010): Schulqualität sichern und weiterentwickeln. Orientierungsband. Klett/Kall

- *Womit sind Sie persönlich einverstanden?*
- *Was löst Resonanz aus, was irritiert?*
- *Wie schätzen Sie sich / Ihren Standort ein?*



A thick yellow vertical bar is located on the left side of the slide, extending from the top to the bottom. It has a small horizontal gap near the top and a small square notch near the bottom.

<https://www.qms.at>

Quelle: <https://radioigel.at/gutelehrer/>

---



### Erinnerungen an gute Lehrerinnen und Lehrer

Am 03. Oktober 2019 feierte die Lehrer/innenbildung am Grazer Hasnerplatz ihren 110. Geburtstag. Aus diesem Anlass stellten wir einmal mehr die Frage, was denn gute Lehrerinnen und Lehrer ausmacht. HS-Prof.<sup>in</sup> Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Barbara Pflanzl, Hochschulprofessorin für Lehrerbildung und Professionsforschung an der Pädagogischen Hochschule Steiermark, erläutert unterschiedliche Zugänge aus wissenschaftlicher Sicht und steirische Persönlichkeiten erzählen von Lehrerinnen und Lehrern, die sie nicht nur durch ihr fachliches Wissen und didaktische Kompetenz, sondern oft weit darüber hinaus positiv beeinflusst oder gar geprägt haben.

#### Gesprächspartner/innen:

Nora Schmid, Intendantin der Oper Graz, em. Univ.-Prof. Mag. DDr. Helmut Konrad, Universitätsprofessor für Zeitgeschichte, Universität Graz, Mag. Hubert Patterer, Chefredakteur und Geschäftsführer der Kleinen Zeitung, Barbara Frischmuth, Schriftstellerin, Viktoria Aldrian, Lehramtsstudentin der PH Steiermark.

Moderation: Berenike und Maya, Schülerinnen der Praxismittelschule der PH Steiermark.

# Ein kleiner Exkurs in die Forschung,

Teil 1 von 4

## Forschungsperspektive 1

Kooperation wird beforscht unter den Aspekten:

- Gemeinsame Ziele und Aufgaben
- Gegenseitiges Vertrauen in die Verlässlichkeit der Partner\_innen
- Entscheidungsfreiheit innerhalb eines Rahmens

Der Fokus liegt auf die Organisation der Zusammenarbeit und nicht auf Pädagogik.

Es hat sich gezeigt, dass eine hohes Maß an Autonomie die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung senkt. Andererseits hemmt ein zu wenig an Autonomie die Motivation zur Selbstständigkeit, zur Übernahme von Verantwortung. Selbstwirksamkeit wird wenig erlebt.



# Ein kleiner Exkurs in die Forschung,

Teil 2 von 4

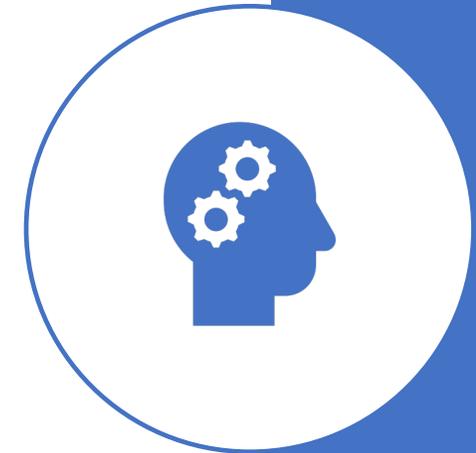
## Forschungsperspektive 2

In der angloamerikanischen Schulwirksamkeits- und Schulqualitätsforschung werden Professionelle Lerngemeinschaften (PLG) als Kooperationsform, Professionalisierungsmaßnahmen und Schulqualitätsentwicklungsstrategien beforscht.

Die Initiative für Schulentwicklung geht von der Lehrperson selbst aus, indem sie den Fokus auf den Lernerfolg ihrer Schüler\_innen legt, ihre Praxis kritisch reflektiert und Lehrpersonen gemeinsam Probleme lösen versuchen, um noch wirksamer zu werden.

Lehrer\_innen bündeln in der Schulentwicklung also ihr Wissen, bringen es in Verbindung mit Erkenntnissen aus der Forschung und generieren daraus standortspezifisches Wissen.

Fakt ist aber auch, dass Lehrpersonen, die sich nicht in dieses gemeinsame Lernen einbringen, PLGs scheitern lassen vermögen.



# Ein kleiner Exkurs in die Forschung,

Teil 3 von 4

## Forschungsperspektive 3

Hier stehen z.B. folgende Fragen im Fokus der Forschung:

Wie kooperieren Lehrpersonen in Bezug auf die Weiterentwicklung des Einzelschulstandortes?

Wie stimmen Lehrpersonen ihr Handeln ab?

Welche Auswirkungen hat ihr Agieren auf die Leistungen der Schüler\_innen?



# Ein kleiner Exkurs in die Forschung,

Teil 4 von 4

## Forschungsperspektive 4

Hier wird die Infrastruktur auf Schul- und Bezirksebene in Verbindung mit der Kommunikation und Kooperation beleuchtet.



# Fakt ist, dass Teamarbeit eingefordert wird.

<b>Das wird von Teams angenommen:</b>	<b>Die Schulpraxis zeigt dagegen, dass ...</b>
<b>Wenn Lehrkräfte in Teams zusammenarbeiten, wird alles besser.</b>	... die Kooperation von Menschen alleine noch keine wirksamen Resultate garantiert
<b>Teams arbeiten effizienter als Einzelpersonen.</b>	... viele Menschen alleine besser arbeiten als im Team
<b>Teamarbeit ist Garant für erfolgreiche Schulentwicklung.</b>	... Steuergruppen selten zur Steigerung der Unterrichtsqualität bzw. Verbesserung der Schülerleistungen beitragen
<b>Teamarbeit lebt von der Zusammenarbeit der Teammitglieder.</b>	.. die entscheidenden Aktivitäten von Teamarbeit asynchron ablaufen
<b>Arbeiten im Team trägt zu erhöhter Berufszufriedenheit bei.</b>	.. viele Lehrpersonen eher unwillig und wenig motiviert an Teamsitzungen teilnehmen.



## Für diese Lehrveranstaltung gelten diese Definitionen

“**Ein Team** ist eine kleine Gruppe von Personen, deren Fähigkeiten einander ergänzen und die sich für eine bestimmte Sache, für gemeinsame Leistungsziele und einen gemeinsamen Arbeitseinsatz engagieren und sich gegenseitig zur Verantwortung ziehen.”

Schratz, M. (2010): Teamarbeit – ein Mythos wird entzaubert. Ein kritischer Blick auf einen Hoffnungsträger der Schulentwicklung.  
In: Feindt, A, Flaffke, T., Röbe, E., Rothland, M., Terhart, E, Tillmann, K,-J.: Lehrerarbeit Lehrer sein. Friedrich Jahresheft. XXVIII 2010, S. 108

“In der NMS gilt **Teamarbeit** als Organisationsprinzip, **Teamteaching** ist eine Organisationsform, die sich in unterschiedlichen Settings/Varianten/Formen zeigt.”

Wobak, M. (2014): Die Neue Mittelschule. Eine lernende Organisation? Chancen für Lehrpersonen unter dem Aspekt der Teamarbeit. Unveröffentlichte Masterarbeit an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt.  
Maria Rain S. 18

## Qualitätsstufen für Teamarbeit

Teamarbeit lässt sich in einem Stufenmodell nach Little (1990) darstellen:

- **„Storytelling & scanning for ideas“:** Der Erfahrungsaustausch erfolgt oft zwischen Tür und Angel. Es gibt keinerlei Verbindlichkeit, daher ein großes Ausmaß an Autonomie. Die eigene Arbeit wird vom Austausch nicht zwangsläufig berührt.
- **„Aid and Assistance“:** Stufe der gegenseitigen Hilfe unter Lehrer/innen, nach der explizit verlangt wurde.
- **„Sharing“:** Es gibt einen routinemäßigen Austausch von Materialien, Methoden, Meinungen. Lehrer/innen gewähren so einen Einblick in ihre Arbeitsweise und machen sich so beurteilbar.
- **„Joint Work“:** Stufe der hochgradigen und gemeinsam verantworteten Kooperation. Die Arbeit ist weitestgehend öffentlich und Entscheidungen werden auf einer gemeinsamen Grundlage getroffen. **Die Motivation für diese Form der Kooperation kommt aus der Einsicht, dass eine Lehrperson allein nicht alle Aufgaben, mit denen sie in der Klasse konfrontiert wird, lösen kann** (vgl. Fussangel 2008).

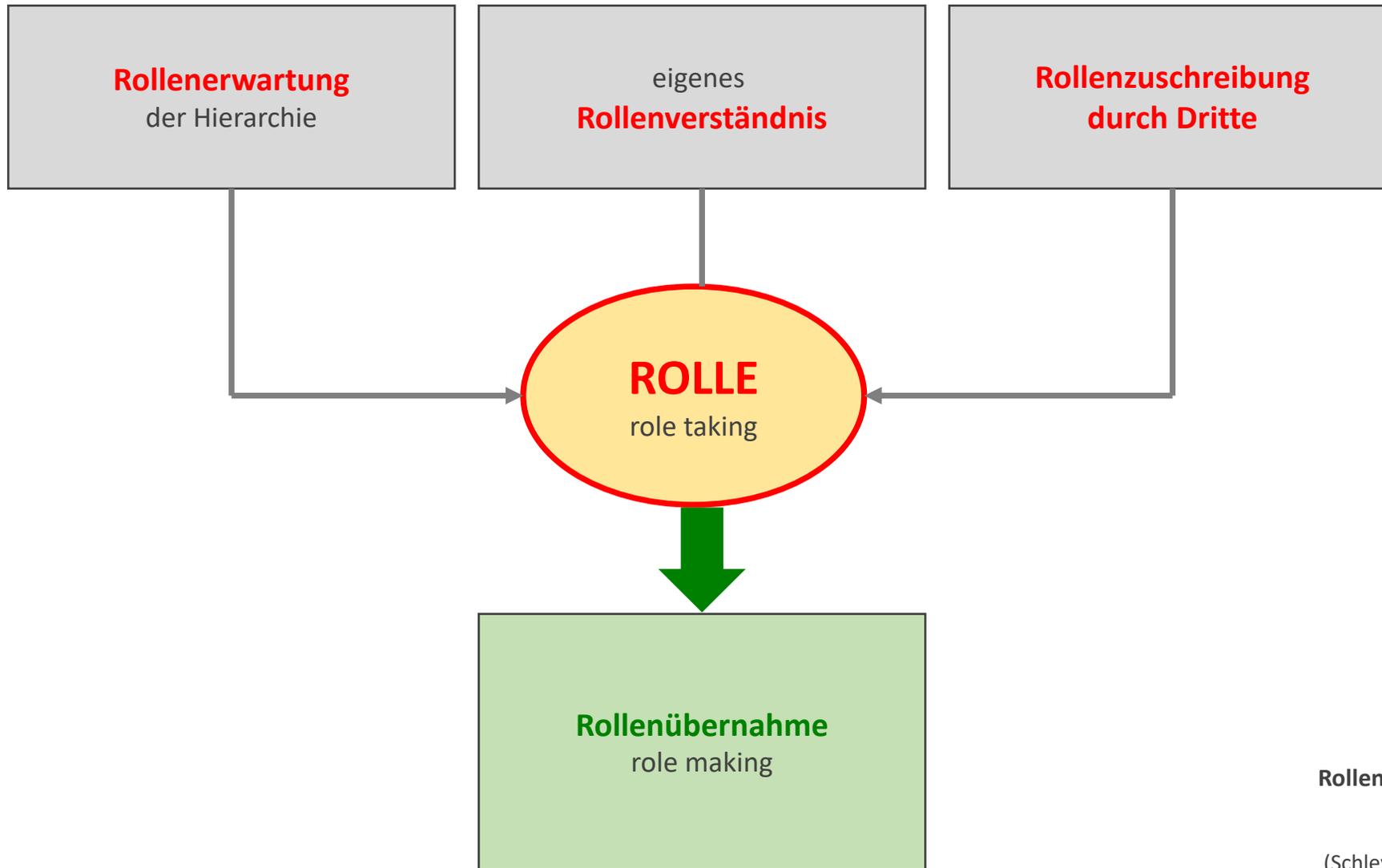


Stufenmodell zu Teamarbeit  
nach Judith W. Little

(Lurger/Schwarz, 5 min für,  
2012/13, Ausgabe 12)

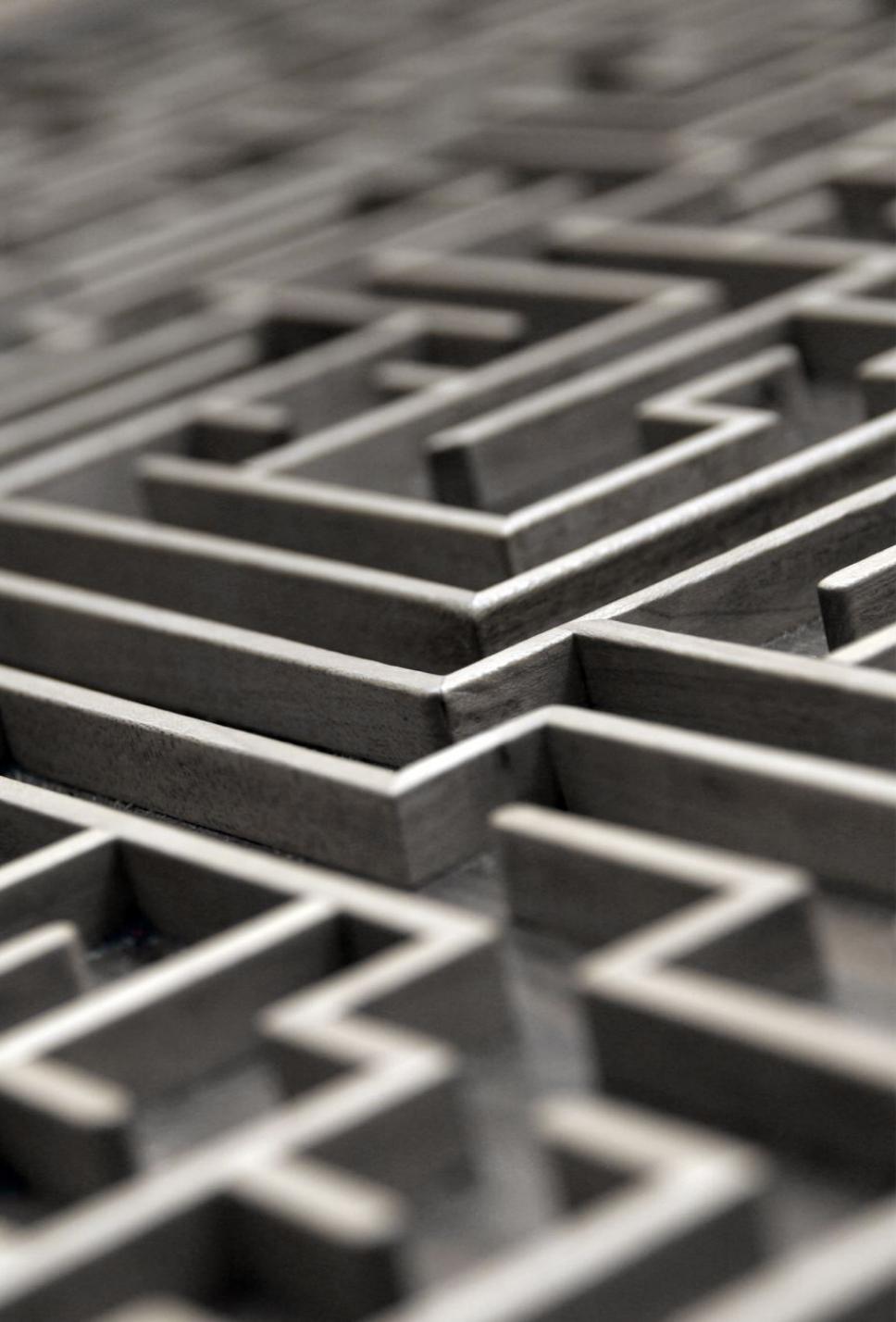


Wo sehen Sie sich?



**Rollenübernahme und Rollengestaltung**  
(Nachbau Abbildung 67))

(Schley, Schley (2010): Handbuch Kollegiales  
Teamcoaching, S. 189)



---

# Hilfreich?

wahrnehmen



interpretieren



beobachten



»Hast du schon bemerkt: Jeden Abend das gleiche Ritual. Sie setzen sich zusammen auf die Couch und schauen zu, wie wir Runde um Runde im Glas drehen.«



**Dr. C. Otto Scharmer**  
Senior Lecturer an der MIT Sloan School of Management, Mitbegründer von ELIAS (Emerging Leaders Innovate Across Sectors) sowie des Presencing Institute, Cambridge USA. Autor des Buches «Theory U: Leading from the Future as it Emerges».  
Kontakt: scharmer@mit.edu



**Dr. Katrin Käufer**  
Forschungspartnerin der MIT Sloan School of Management und Gründungsmitglied des Presencing Institute, Cambridge USA.  
Kontakt: kaeufer@mit.edu

Quelle: [https://www.ottoscharmer.com/sites/default/files/2008\\_ZOE\\_01\\_Scharmer\\_U.pdf](https://www.ottoscharmer.com/sites/default/files/2008_ZOE_01_Scharmer_U.pdf)

## Führung vor der leeren Leinwand

### Presencing als soziale Technik

Der folgende Artikel stellt die Frage, wie Führung mit Herausforderungen umgehen kann, für die die Erfahrung der Vergangenheit keine Antwort bieten. Viele Organisationen sehen sich heute mit Situationen und Fragen konfrontiert, die durch einen hohen Grad an Komplexität gekennzeichnet sind und die sich von den Herausforderungen der Vergangenheit grundsätzlich unterscheiden. Wie können Gruppen und Individuen von einer im Entstehen liegenden Zukunft heraus handeln und sich gleichzeitig aus bestehenden Mustern der Vergangenheit lösen? Die Zukunftsmöglichkeit wahrzunehmen und aus dieser heraus zu handeln, ist, so die These der Verfasser, die Essenz der Führung („leadership“). Voraussetzung ist die Fähigkeit, den inneren Ort, d.h. die Struktur der Aufmerksamkeit, der aus gehandelt wird, zu verändern. Die Autoren bezeichnen diesen Prozess als „Presencing“, eine Wortschöpfung aus den Wörtern „presence“ (Gegenwart bzw. Anwesenheit) und „sensing“ (hinspüren).

#### Gemeinsame Führungsfähigkeit

Wir leben in einer Zeit massiven institutionellen Versagens. Klimawandel, AIDS, Hunger, Armut oder Gewalt sind häufig Folgen. Das Fundament unseres sozialen, ökonomischen, ökologischen und spirituellen Wohlergehens ist gefährdet. Die Komplexität dieser Probleme bedarf einer kollektiven Führungsfähigkeit, die uns die Instrumente an die Hand gibt, bewusster, zielgerichteter und effektiver auf Herausforderungen zu antworten und gemeinsam handlungsfähig zu werden. Handlung und Führung brauchen eine neue Qualität, die sich an einer zukünftigen Möglichkeit orientiert und aus Mustern der Vergangenheit ausbricht.

#### Der Blinde Fleck

Ein Hebel zur Erweiterung individueller und kollektiver Führungsfähigkeit liegt darin, die tiefere Dimension von Individuum und transformativer Veränderung zu erschließen, ein „Blinde Fleck“, der nicht nur im Bereich von Führung, sondern auch in alltäglichen sozialen Interaktionen existiert. Wir wissen viel darüber, was Führungskräfte tun. Wie sie arbeiten, der Prozessablauf, auch darüber ist im Detail geforscht und geschrieben worden. Aber wir wissen wenig über den Entstehungspunkt von Handlung oder den schöpferischen Quellort von Handlung, d.h. darüber, wie Handlung und damit das Neue in die Welt kommt. Der Presencing- oder

Abbildung 2  
Das U: Ein Weg, fünf Bewegungen

**1. Gemeinsame Intentionsbildung:**  
Den gemeinsamen Grund entdecken und freilegen

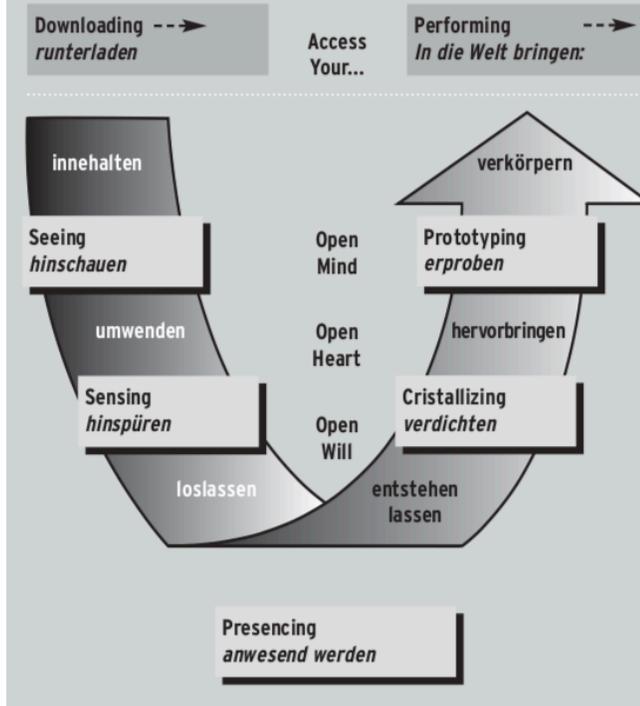
**5. Gemeinsame Gestaltung:**  
Umsetzung des Neuen, so dass Handeln und Wahrnehmung vom Ganzen her möglich werden

**2. Gemeinsame Wahrnehmung:**  
«Hinschauen, hinschauen, hinschauen» - gehe zu den Orten und Menschen, die für deine Situation wichtig sind und höre mit offenem Denken und Herzen zu.

**4. Gemeinsames Experimentieren:**  
Entwickle Prototypen von Beispielen des Neuen, um die Zukunft im Tun zu erkunden

**3. Gemeinsame Willensbildung**  
Geh zu einem Ort der Stille und lass das innere Wissen entstehen (Presencing).

Abbildung 4  
Theorie U: der U-Prozess



Bitte lesen Sie den Artikel (siehe Moodlekurs):

Scharmer, C.O., Käufer, K.: Führung vor der leeren Leinwand. Presencing als soziale Technik

Empfehlenswerte Literatur:

Scharmer, C.O.: Theorie U. Von der Zukunft her führen.

Empfehlenswerter Youtubebeitrag: Scharmer erklärt Theorie U:

<https://www.youtube.com/watch?v=EWkM7uht5Jw>