

FÜHRUNGSKRÄFTE UND  
GESTALTUNGSVERANTWORTUNG  
Inklusive Bildungslandschaften und die Theorie U

von Olga Lyra

Mit einem Vorwort von  
C. Otto Scharmer

VERLAG JULIUS KLINKHARDT  
BAD HEILBRUNN 2012

**k**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort (C.O. Scharmer)</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Ein aufkeimender Blick aus der Zukunft auf eine aktuelle lokale Bildungslandschaft</b> .....	<b>14</b>
1.1 Die Entwicklung regionaler Bildungslandschaften als „emerging futures“ .....	14
1.2 Keime inklusiver Bildungslandschaften aus einem von der Zukunft her konzipierten Projekt .....	16
1.2.1 Zur Relevanz des Forschungsprojekts.....	17
1.2.2 Die Forscherin und die Theorie U .....	18
1.3 Aufbau der Arbeit.....	19
<b>2 Tief greifender Wandel im Bildungssystem als Forschungsimpuls</b> .....	<b>21</b>
2.1 UN-Konvention: Herausbildung eines menschenrechtsbasierten Bildungsbegriffs. ....	21
2.2 Reaktionen auf die UN-Konvention .....	26
2.3 Qualitative und quantitative Probleme einer integrativen Schule .....	27
2.4 Mehr vom Gleichen oder redirecting?.....	30
<b>3 Gestaltungsverantwortung in einer inklusiven Bildungsgegenwart</b> .....	<b>32</b>
3.1 Behinderung.....	32
3.1.1 Behinderung von der Zukunft her fokussiert .....	33
3.1.2 Behinderung als blinder Fleck von Führungskräften .....	35
3.1.3 Der blinde Fleck geistige Behinderung.....	40
3.1.4 Blinde Flecke im Kontext von Inklusion .....	41
3.2 Inklusion: Overcoming „attentional violence“ .....	44
3.2.1 Inklusionsverständnis in der pädagogischen Diskussion .....	45
3.2.2 Inklusion – Katalysator zum tief greifenden Wandel von Personen, in Institutionen und in der Gesellschaft.....	51
3.2.3 Blinde Flecke der Allgemeinen, der Integrations- und der Sonderpädagogik.....	54
3.3 Kollektive Leadership im Bildungsbereich .....	58
3.3.1 Leadership in der vorliegenden Forschungsarbeit .....	59
3.3.2 Selbstveränderung von Institutionen als Thema kollektiver Führung .....	62
3.4 Next Practice und die Methodologie U .....	64

<b>4 Die Theorie U: Eine zukunftsorientierte Perspektive der Gegenwartsgestaltung .....</b>	<b>73</b>
4.1 Der blinde Fleck .....	73
4.2 Grundphasen, Erkenntnisräume und Schwellen des U.....	79
4.3 Grundsätze der Theorie U.....	81
4.4 Die Landkarte der Aufmerksamkeitsstrukturen .....	84
4.5 Verständnis von Führungskräften und Führung .....	86
4.6 Die Relevanz der Theorie U für die Problemstellung .....	87
<b>5 Das Projekt ‚LehrerIn-Bildung-Kultur, BeWEGung pro Inklusion‘: Die Welt des Runterladens verlassen.....</b>	<b>90</b>
5.1 Die Feldstruktur des Runterladens .....	90
5.2 Elemente der Projektkonzipierung .....	92
5.3 Zum methodischen Vorgehen.....	99
<b>6 Hinsehen: Dialoginterview – Führungsgruppe – Werkstatt .....</b>	<b>102</b>
6.1 Vom Runterladen (Downloading) zum Hinsehen (Seeing).....	103
6.2 Etappen des Hinsehens .....	104
6.2.1 Dialoginterviews .....	105
6.2.2 Bildung einer Führungsgruppe.....	111
6.2.3 Werkstatt für inklusive Führung und Führungsqualitäten (Inclusive Leadership Laboratory).....	115
<b>7 Hinspüren: Zukünftiges erspüren lassen .....</b>	<b>123</b>
7.1 Hinspüren (Sensing): Ins System eintauchen .....	124
7.1.1 Kollektive Wahrnehmung (Co-sensing).....	126
7.1.2 (R)Evolution der Bildungslandschaften .....	127
7.2 Vor- und Nachbereitung der Lernreisen .....	131
7.3 Durchführung von Lernreisen .....	140
7.4 Lernreise: Schulverbund in Niederlande .....	147
7.5 Analyse anhand der Strukturfelder von Aufmerksamkeit .....	154
7.5.1 Datenmaterial .....	154
7.5.2 Gesprächs- und Zuhörfelder: Die Theorie .....	155
7.5.3 Gesprächs- und Zuhörfelder: Die Praxis.....	160
7.6 Weitere Lernreisen .....	176
<b>8 Re-framing: Gemeinsame Intentionbildung .....</b>	<b>182</b>
8.1 Re-framing des Prozesses U .....	183
8.1.1 Die Ausgangsfrage .....	183
8.1.2 Reflexion des Begleitetams.....	183
8.1.3 Gespräch mit C. O. Scharmer.....	185
8.1.4 Weiterführung .....	190

8.2 (Neu-)Verbindung mit dem Prozess U .....	191
8.2.1 Wirkung des U als Brücke .....	191
8.2.2 Rückblick auf die Interviews.....	193
8.2.3 Wo wird Inklusion zu meiner Sache? – Die inneren Stimmen .....	194
<b>9 Gegenwärtigung: Gemeinsame Willensbildung .....</b>	<b>199</b>
9.1 Gegenwärtigung (Presencing) .....	199
9.1.1 Prinzipien der Gegenwärtigung.....	201
9.2 Einander persönliche Geschichten mitteilen .....	203
9.2.1 Die Methode: Geschichten erzählen .....	203
9.2.2 Prozessgestaltung persönlicher Geschichten.....	205
9.3 Exemplarische Geschichten: Alltag – Kräfte – Zukunft .....	207
9.3.1 Datenmaterial, Transkriptionsverfahren und Systematik.....	207
9.3.2 Geschichten zum Alltag .....	209
9.3.3 Geschichten zu Kräften .....	213
9.3.4 Geschichten zur Zukunft .....	217
9.3.5 Nachwirkungen der Geschichten .....	219
9.4 Geschichten in Szene setzen (Playback Theater) .....	222
9.4.1 Zum Playback Theater .....	223
9.4.2 Das Playback Theater im Gruppenprozess.....	226
9.4.3 Multiplikatoren des Neuen: Verbreitung des Netzwerkes .....	228
9.4.4 Szenen konkret .....	229
9.4.5 Soziales Presencing-Theater nach Scharmer.....	231
9.5 Exkurs: Gemeinsame Willensbildung durch ein Mini-U .....	232
<b>10 Realisierungsräume: Eine inklusive Bildungslandschaft von Projekten und Initiativen – von der Zukunft her konzipiert.....</b>	<b>235</b>
10.1 Realisierungs-Raum U: Theoretische Perspektive .....	236
10.2 Realisierungs-Raum U der Reisegesellschaft: Forschungsbeitrag .....	241
10.3 Realisierungs-Raum U: Praktische Perspektive .....	243
10.3.1 Öffnung für Neues.....	244
10.3.2 Ein Mini-U in Reflexion .....	254
10.3.3 Skizzierung einer inklusiven Bildungslandschaft .....	264
10.3.4 Individuelle und kollektive Wandlungsprozesse.....	267
10.4 Regionale Bildungslandschaft Köln/Bonn .....	273
10.4.1 Statement I: Das Phänomen der Ganzheit.....	274
10.4.2 Regionale Bildungsinitiative: Index für Inklusion – Vielfalt als Entwicklungschance und Bildungslandschaft Altstadt Nord .....	275
10.4.3 Verortung kleinerer Projekte in der wachsenden, inklusiven Bildungslandschaft .....	279
10.4.4 Statement II: Gestaltungsverantwortung.....	280

<b>11 Die Reisegesellschaft und Leitlinien des U-Weges .....</b>	<b>284</b>
11.1 Die Theorie U unter der Perspektive gemeinsamer Veränderungs- und Innovationsprozesse .....	285
11.2 Auftauchende Zukunft .....	291
<b>12 Theorie U und der Index für Inklusion .....</b>	<b>293</b>
12.1 Der Index für Inklusion und das Verständnis von Inklusion .....	293
12.2 Parallelen von Theorie U und Index für Inklusion: Die Idee .....	294
12.3 Verknüpfungen von Theorie U und Index für Inklusion: Die Praxis .....	295
12.4 Ende und Anfang .....	298
<b>13 Literaturverzeichnis.....</b>	<b>300</b>
<b>14 Anhang .....</b>	<b>307</b>
<b>Ein Geleitwort im Nachhinein (W. Dreher) .....</b>	<b>324</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>330</b>
<b>Danksagung .....</b>	<b>331</b>