

Intercultural Navigator Glossar – wie wir was definieren

Leadership/Führung – wirksam und leicht ins Land der leichten Lösungen kommen

Führung ist die Fertigkeit, sich selber und andere Personen durch eine Landschaft zu führen und ein gemeinsames Verständnis des angestrebten Zieles und des Prozesses zu schaffen. Führung heisst, situativ erkennen, welche Verhaltensweise jetzt helfen, um eine Hürde zu meistern.

Führung hat für uns eine starke Wirkungs-Dimension. Schafft es eine Führungsequipe, ein Team von Mitarbeitenden möglichst direkt ins *Land der leichten Lösungen* zu führen? Dort wo zusammenarbeiten leicht fällt, wo gemeinsame Entwicklungsarbeit allen Spass macht und wo bedeutsame und sinnvolle Projekte umgesetzt werden. Uns interessiert nicht, ob Führung gut oder schlecht sei, sondern ob Führung wirksam sei. Führung kann entsprechend wirksamer oder schwammiger und damit kräfteaubender für alle Beteiligten sein.

Unter verantwortungsvoller Führung verstehen wir eine situative anpassungsfähige und wachstumsorientierte Führung. Führung entwickeln heisst für uns, sorgfältig wahrnehmen, Werte leben und Kulturen entwickeln und verbinden.

Entscheidungs-Ethik

In unserer Führungsarbeit kommen wir immer wieder an Entscheidungsarbeit. Wir streben dabei immer das Beste aller Beteiligten an. Wir fragen uns wie ein Chief eines nordamerikanischen Volkes es ausdrückte: Führung heisst, sich bei allen Entscheidungen zu fragen: Ist es gut für mich? Ist es gut für alle anderen? Und ist es gut für die nächsten 7 Generationen?

Wertebasierte Führung

Führung heisst für uns, bestimmte Werte bewusst leben, um damit ein Kraftfeld zu schaffen, das uns und anderen ermöglicht, leicht dazuzulernen und weiter zu wachsen.

Führung verstehen wir im sogenannten „Subjekt-Subjekt“-Verständnis, das heisst einander respektvoll auf gleicher Augenhöhe begegnen. Hierarchie-unabhängig und partnerschaftlich, um gemeinsam einen optimalen Weg zu finden.

Krieger oder Abenteurerin

Führung verstehen wir nicht nur im kriegerischen Sinne als eine strenge und belastende Aufgabe, sondern als ein herausforderndes Abenteuer, in dem wir uns selber und andere immer wieder überraschen und uns weiter entwickeln.

Führung heisst, die Verantwortung ernst nehmen, und die bestmögliche Leichtigkeit in einem Team zu entwickeln. Führung verstehen wir als die Aufgabe, sich selber und andere zu unterstützen, das Beste aus sich herauszubringen und Sinn zu schaffen.

Führung als Handwerk

Wir gehen davon aus, dass Führung ein Handwerk ist, das wir alle lernen können, wenn wir wollen. Wir gehen auch hier von einem ENT-wicklungsbild aus: Menschen haben die Anlage zur situativen Führung (von sich selbst und anderen) bereits in sich. Den einen fällt dies leichter, sie sind für Führungsaufgaben prädestiniert, andere haben ihre Talente anders ausgeprägt. Für sie ist Führung vor allem als Selbst-Führung zu verstehen, die auch sie weiterentwickeln können, um selber und mit andern gut arbeiten zu können.

Zur Entwicklung braucht es einen fruchtbaren Boden, klimatische Bedingungen und vor allem Pflege (Haltungen, Werte und Prinzipien). Menschen können wachsen und dabei entscheiden, welche Talente und Fertigkeiten sie weiter entwickeln können und üben oder verfeinern wollen.

Beweglichkeit und Ausdauer/Fitness

Wir gehen davon aus, dass Führungspersonen an ambitionösen Zielen festhalten sollen, auch wenn grosse Widerstände auftreten (das tun sie meistens). Flexibilität und Beweglichkeit, aber auch Ausdauer und Fitness (langer Atem) sind für die Zielerreichung und das Nutzen des optimalen Wegs zentraler Erfolgsfaktor. Das heisst situativ und leicht eine andere Methode zu nutzen, einen Fussweg zu nutzen, wenn die Autobahn mit Staus blockiert ist. Diese Flexibilität ist mental wichtig, aber auch physisch, da unser Körper unsere erlebten Emotionen speichert. Emotionale Erlebnisse hinterlassen Spuren im Körper, zB. in Form von Spannungen und Ablagerungen, die uns spürbar einengen können.

Daher ist physische und mentale Beweglichkeit und Ausdauer-Training für Führungspersonen wichtig, um leicht und unter wirksamer Ausnützung aller zur Verfügung stehende Kräfte und Ressourcen ins Land der leichten Lösungen (Zielzustand) zu gelangen. Daher gehört Körpertaining zu unseren Führungstrainings.

Kulturen

Kultur verstehen wir breit: eine Summe von Werten, die bewusst oder unbewusst gelebt werden, ergeben eine bestimmte Kultur. Diese Kultur wird subjektiv sehr unterschiedlich wahrgenommen und interpretiert. Kulturen können z.B. ethnische Kulturen, Organisations-/Unternehmenskulturen oder Generationskulturen sein.

interkulturell

Wir verstehen interkulturell als „kultur-verbindend und -übergreifend“. Die interkulturelle Kompetenz definieren wir als die Brückenbauer-Fähigkeit und -Fertigkeit, ein gemeinsames Verständnis zwischen zwei oder mehreren unterschiedlichen Kulturen zu schaffen. Es ist damit insbesondere die Fähigkeit, Akzeptanz und Glaubwürdigkeit in einer Gruppe zu schaffen, um eine optimale Anschlussfähigkeit zu erreichen. Diese Anschlussfähigkeit legt den Boden für ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Sprache.

Navigation

Führungspersonen müssen sich heute täglich neu orientieren können. Dazu brauchen sie ein Verständnis von optimaler Routenplanung und Reflexion der eigenen Kräfte. Eine Navigatorin muss die Landschaft, in der sie sich bewegt, immer wieder neu wahrnehmen können und ihre Sinneseindrücke mit der Landkarte und ihrem Orientierungssinn vergleichen. Jede Landschaft hat spezielle Qualitäten zu bieten, die für ein Projekt oder eine Expedition genutzt werden können.

Dabei reflektiert eine Führungsperson ihre Vorstellungen und bisherigen Bilder, Haltungen und (Vor-)Urteile, die sie von einer bestimmten Situation in der Landschaft hat, immer wieder neu, passt Vorstellungen aufgrund der Gegebenheiten an und entwickelt neue Verhaltensweisen und Werte im Umgang mit sich selbst und in der Zusammenarbeit mit andern. Navigation heisst *ent*-lernen und wieder *dazu*-lernen. Gerade starke Erfahrungswerte schaffen Brillen, die oft verhindern, dass wir die aktuelle Situation und wichtige Zeichen adäquat wahrnehmen.

Veränderungs- und Entwicklungsprozesse

Wir verstehen das Leben als ein *ENT*-wicklungsprozess. Das heisst, Menschen haben die Ressourcen und Anlagen bereits in sich und *ent*-wickeln diese, wie sich eine Pflanze entfaltet. Dies ist unterschiedlich leicht möglich und fordert uns stark heraus – ob wir in der westlichen/europäischen Welt leben oder in der südlichen Hemisphäre, z.Bsp. im südlichen Afrika unter schwersten wirtschaftlichen und sozialen Bedingungen starten.

Wachstum ist ein organischer Prozess auf allen Ebenen – physisch/konkret, mental, emotional und spirituell. Wachstum heisst nicht nur grösser, schneller und mehr. Wachsen

ist eher ein Reifeprozess, ein Klärungs-Prozess, in dem sich wichtige Aspekte und Seiten oder Formen herauskristallisieren. Alte, nicht mehr gebrauchte Formen werden losgelassen, wie die Schlange die sich häutet.

Wachstum heisst auch Balance finden. In der Natur erkennen wir die Übergänge im Wachstum und Entwicklung von Pflanzen und Tieren, in langsamerer Form auch bei Mineralien. Ein Prozess zwischen Aufbau, Kräftesammeln und Neues schaffen, verfestigen, trotzdem verwundbar bleiben und Atem holen. Dann Kräfte sammeln und weiterwachsen, Früchte und Samen produzieren und lebensbejahend überflüssige Strukturen zurückbilden, auflösen oder sterben lassen. Damit entsteht Raum für neues Leben.

Entsprechend sehen wir Entwicklungsprozesse als konstante Lern- und Wachstumsprozesse. Dabei ist wichtig, die Geschichte einer Unternehmung zu berücksichtigen und zu beachten, um ein gemeinsames neues Verständnis zu schaffen und sich neu auszurichten.

Prozessdesign als Führungsaufgabe

Die Gestaltung von Veränderungsprozessen ist eine zentrale Führungsaufgabe. Wie finden wir optimale Wege für die beteiligten Personen. Optimal heisst für uns, so leicht und wirkungsvoll wie möglich, mit so viel Tiefgang wie nötig, immer be-gut-achtend (aufs Gute im Prozess zu achten). Störende Elemente können so wahrgenommen und adäquate Verhaltensweise entwickelt werden. Veränderung von Organisationen und Unternehmungen oder Gemeinden verlangen die Integration aller Beteiligten und Betroffenen in einen Prozess. Dies kann nicht immer auf direkter und basis-demokratischer Form geschehen, jedoch müssen die wichtigen Interessensgruppen integriert werden, um tragfähige gemeinsame Lösungen zu schaffen und zu entwickeln.

Know-how

Know-how ist für uns das Wissen um die Anwendbarkeit von Modellen, Methoden, Fertigkeiten und Fähigkeiten, um konkret eine positive Veränderung in einer Situation zu erreichen. Know-how ist für uns praktisches, lebendiges und aktives Wissen, das funktioniert und lebbar ist. Wir bemühen uns um einen möglichst leichten Know-how Rucksack, um freudig reisen zu können. Entsprechend probieren wir Modelle und Theorien ständig in der Praxis aus, behalten dabei, was sich als tragfähig und lebbar im Alltag erwiesen hat und werfen Ballast über Bord.

Lern-Ebenen

Intercultural Navigators lernen auf 3 Ebenen: 1. Reflektieren der gemachten Erfahrungen – dabei geht es ums Erkennen von Mustern und Prinzipien, Werten und relevanten Erkenntnissen. 2. Konkretes Know-how – relevante Modelle und Instrumente für die Führung in ständiger Veränderung. 3. Die Anwendung der gewonnen Erkenntnisse in einem praktische Projekt, um den Lerntransfer auf allen Ebenen erleben zu können.

Projekte, die beeindrucken und Sinn geben

Projekte sind für uns wichtige Erfahrungsfelder, aber auch spannende Spielwiesen. Projekte sollen beeindrucken – gerne positiv und freudig. Für ein Lernprojekt im Rahmen der Ausbildung geht es uns nicht primär um den Projekterfolg, sondern um den Lernerfolg, das geschärfte Bewusstsein und die tägliche Freude und Lust, an einem signifikanten und sinnvollen Projekt zu arbeiten. Das setzt innere Kräfte frei, die weiterbringen.

Oft ist ein gescheitertes Projekt, das sorgfältig evaluiert wird, wirkungsvoller für den Lerneffekt als ein Projekt, das als wirtschaftlicher oder sozialer Erfolg taxiert wird. Oft wissen die Beteiligten von erfolgreichen Projekten nämlich nicht, warum sie erfolgreich waren.

Stand: Januar 2005 / matti@changels.ch