

Leadership zu mehr Authentizität und Inklusion



Selbstgeplante lebensweite Lernreise

Impressum:

Danksagung

Wir möchten uns für den Beitrag aller TeilnehmerInnen in unseren nationalen und internationalen Trainings bedanken. Durch ihre aktive Beteiligung und ihr Feedback konnten wir unser Verständnis des Führungskonzepts vertiefen, das Training verfeinern und die Qualität verbessern.

Weiters wollen wir uns bei Jack Talbot und Mario D'Agostino für ihre Unterstützung und ihre wertvollen Beiträge bedanken.

Koordination und Redaktion: Irene Rojnik

Layout und Design: Zisis Paparidis

Autoren: Paola Bortini, Angelica Paci, Deirdre Quinlan, Irene Rojnik, Lara Tonna

Dieses Projekt 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.

Nachdruck mit Angabe der Quelle erlaubt!

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung in das LIND-Projekt	5
2. Partner	11
3. Zusammenfassung.....	15
4. Innovation des Leadership-Konzeptes.....	19
5. Konzept: Authentisches and inklusives Leadership.....	27
1. Veränderungen herbeiführen.....	31
2. Kreativer Geist	33
3. Mut.....	35
4. Stärken und Intelligenzen	37
5. Innere Bereitschaft	39
6. Reflexion.....	41
7. Gefühl für Menschlichkeit	43
8. Ganzheit	45
9. Beziehungen aufbauen.....	47
10. Offenes Denken	49
6. Referenzen	53



A decorative graphic consisting of several green hexagons arranged in a honeycomb pattern. Some hexagons are solid green, while others have a white outline. The pattern is partially cut off by the edges of the slide.

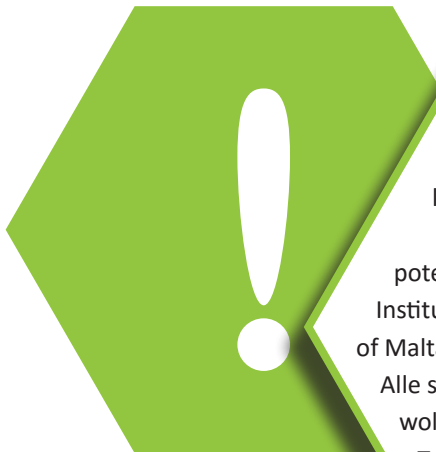
1.

Einführung in das LIND-Projekt

LIND steht für Leadership, Intelligenz und Diversität. Das Ziel des Projektes war es, ein Konzept und einen Trainingsrahmen für authentisches und inklusives Leadership zu entwickeln, das auf den Stärken der Multiplen Intelligenzen basiert.

Im Detail will LIND

- das Thema authentisches und inklusives Leadership untersuchen
- einen innovativen Leadershipansatz, der in der Erwachsenenbildung Relevanz hat, entwickeln
- einen neuen Leadershipansatz mit innovativen Methoden erarbeiten, der authentisches und inklusives Leadership unterstützt
- diskutieren, was die Multiplen Intelligenzen in Bezug auf Gender und kulturelle Vielfalt bedeuten.
- auf dem früheren Grundtvig-Projekt MILD aufbauen und das Konzept “Multiple intelligences as a resource of leadership development” mit neuen Partnern weiterentwickeln
- eine wissenschaftliche Recherche von bestehenden Konzepten über authentisches und inklusives Leadership, Gender, kulturelle Vielfalt und Multiple Intelligenzen in den Partnerländern durchführen



LIND war als zweijähriges Projekt von 2014 bis 2016 konzipiert. Vier europäische Partner, nämlich ALP activating leadership potential, (Österreich), Eolas Soileir (Irland), Institute of Physical Education of the University of Malta and Kamaleonte (Italien), waren beteiligt. Alle sind in der Erwachsenenbildung aktiv und wollten gemeinsam ein Konzept und einen Trainingsrahmen für authentisches und inklusives Leadership erforschen, diskutieren und ausarbeiten.

Während der zweijährigen Laufzeit diskutierten die Partner, was authentisches und inklusives Leadership bedeutet und welche Theorien diesen Leadershipansatz unterstützen. Eine der Schlüsselfragen war: „Wie kannst Du Deine Stärken nutzen, um in einer vielfältigen Welt inklusive zu führen?“

Von Beginn an wollten wir auf das Wissen, das wir durch die frühere Grundtvig-Lernpartnerschaft MILD (Multiple Intelligences for Leadership Development) erworben haben, aufbauen. Vielfalt war ein zweiter Schwerpunkt unseres Projektes, im speziellen, wie man inklusive in Bezug auf Gender und kulturelle Vielfalt führt.

Die wichtigsten Ergebnisse des LIND-Projektes sind

- ein Leadershipansatz, der auf Authentizität und Inklusion basiert und auf den Stärken des einzelnen aufbaut
- ein national und international getestetes Trainingskonzept
- ein Handbuch über den neuen Leadershipansatz

Die Partner haben dies in vier internationalen Projekttreffen in Italien, Irland, Österreich und Malta entwickelt. Vor dem ersten Trainingsentwurf organisierten die Partner ein Mitarbeitertraining zum Thema „Theorie U“ von Otto Scharmer in Österreich. Dies wurde teilweise in das neue Trainingskonzept aufgenommen.

In der Testphase wurden vier nationale Trainings in jedem der vier Partnerländer und zwei internationale Trainings in Malta und Italien organisiert. Durch jedes Testtraining wurde das Leadership- und Trainingskonzept weiter geformt und entwickelt. Die Partner testeten auch neue Methoden, die die TeilnehmerInnen in ihrer Entwicklung unterstützten. Bei den Testseminaren hatten die TeilnehmerInnen Gelegenheit, über ihre persönlichen und professionellen Fähigkeiten zu reflektieren. Sie wurden angeregt, sich selbst Ziele zu ihrer Authentizität und ihrem inklusiven Verhalten zu setzen.

Inspirierende Theorien

Ein Teil des Projektes bestand darin, bestehende Theorien rund um authentisches und inklusives Leadership zu untersuchen. Die folgenden Theorien, fand das Projektteam, unterstützen ein Leadership-Konzept, das Authentizität und inklusives Verhalten berücksichtigt:



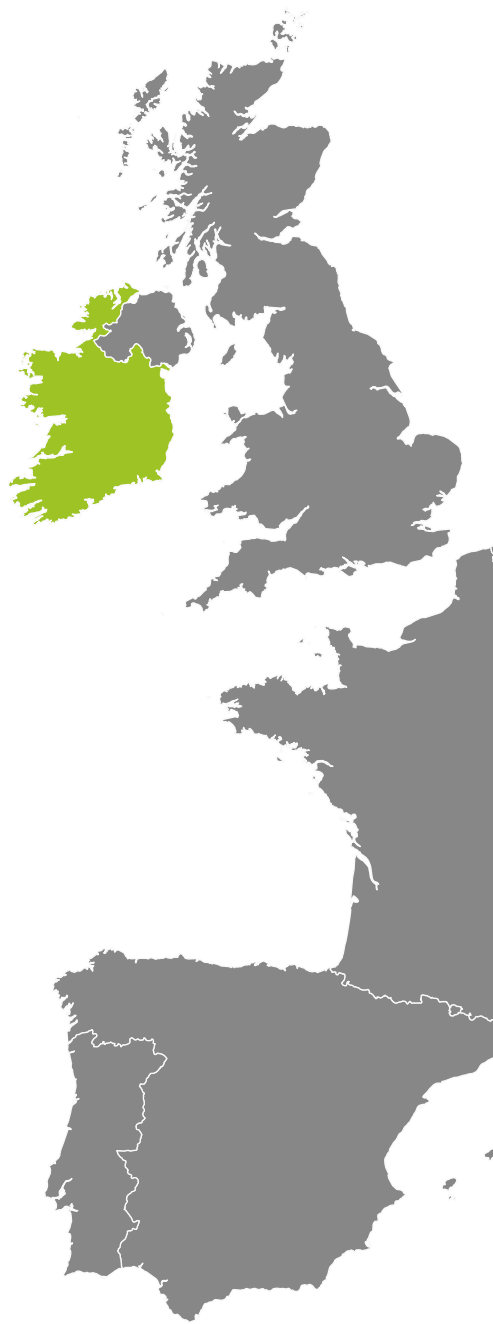
Leadership ist eine
Reise, kein Ziel.

Es ist ein Marathon und
kein Sprint.

Es ist ein Prozess und kein
Ergebnis.

(John Donahoe)

Vier
Partnerorganisationen
aus Österreich, Irland,
Italien und Malta haben
sich für das Projekt
zusammengefunden.







ALP activating leadership potential / Österreich

ALP wurde 2011 gegründet und ist ein Netzwerk von Expertinnen und Experten, die sich brennend für das Thema Leadershipentwicklung interessieren. Die Mitglieder von alp vereinen akademisches und praktisches Wissen und Erfahrung in Pädagogik, Persönlichkeitsentwicklung und Organisationsentwicklung. Die Mitglieder teilen eine Leidenschaft für neue Denkansätze in Bezug auf Führung und Nicht Formales Lernen (NFL), welches das Öffnen von menschlichem Potential fördert.

ALP offeriert Angebote zu Leadershipentwicklung für Einzelne, Gruppen und Firmen. Das Angebot umfasst Beratung, Training, Planung von Lernerfahrungen und Coaching. Die Mitglieder von alp haben nachweislich Erfahrung, Erwachsene bei der Suche nach dem inneren Potential und ihren Stärken sowie in Bezug auf Leadership zu unterstützen. Besondere Bedeutung hat die wissenschaftliche und praktische Arbeit von alp hinsichtlich der Multiplen Intelligenzen als Element für die Führungskräfteentwicklung.

Webseite: www.alp-network.org



Eolas Soileir

Eolas Soileir / Ireland

Eolas Soileir ist eine registrierte pädagogische Wohltätigkeitsorganisation in der Republik Irland. Ihr Interesse ist es, Nicht Formales Lernen (NFL) in der Gesellschaft zu fördern. Die Mitglieder verfügen über umfassende Erfahrung in Moderation, Planung und Durchführung von Trainings für unterschiedliche Zielgruppen von Erwachsenen. Teil ihrer Tätigkeit ist die Arbeit mit Menschen, die weniger Möglichkeiten in der Gesellschaft haben und die gefährdet sind, sozial ausgegrenzt zu werden. Alle Trainings basieren auf den Ansatz für lebenslanges Lernen mit einem speziellen Interesse an kreativen Methoden (im speziellen Schauspiel) und Outdoor-Techniken. Eolas Soileir entwickelt derzeit ein Lernzentrum in einer ländlichen Region im Süden von Irland.

Webseite: www.eolassoileir.ie



Kamaleonte / Italien

Kamaleonte ist eine pädagogische Organisation. Sie fördert das Wachstum und die psychophysische Gesundheit von Erwachsenen und jungen Menschen durch erfahrungsbedingte Lernprogramme. Kamaleontes Arbeit fokussiert sich vor allem auf die persönliche und berufliche Entwicklung sowie soziale Integration, und sie schätzen die Reichhaltigkeit von Vielfalt. Die Themen, die Inhalt von Projekten sind, werden durch Sport und Outdoor-Aktivitäten unterstützt, da die Natur ein perfekter Spiegel für die menschliche Natur ist. Während der Aktivitäten fokussiert Kamaleonte im Besonderen auf Reflexion als eine Möglichkeit, die Selbsterkenntnis zu steigern.

Webseite: www.kamaleonte.org



UNIVERSITY OF MALTA L-Università ta' Malta

Institute for Physical Education & Sport / Malta

Das Institute for Physical Education and Sport (IPES) an der Universität von Malta wurde 2002 mit dem Ziel gegründet, Zeugnisse, Diplome, Studiengänge und berufliche Entwicklung in Leibeserziehung und Sport anzubieten und wissenschaftliche Arbeiten in diesem Bereich zu realisieren. Es deckt auch den Bedarf für Pädagogik in der Leibeserziehung ab. Leibeserziehung wurde seit 1978, von der Gründung der Fakultät für Pädagogik an der Universität an, unterrichtet.

Das Institut trachtet danach, nationale und internationale Beziehungen mit Bezug zu Leibeserziehung und Sport zu etablieren und ausländische Studenten für Europäische Programme in Malta zu gewinnen. Aktuelle Partnerschaften umfassen folgende Organisationen: European Health and Fitness Association (EHFA), European Network of Sport Science, Education and Employment (ENSSEE), UK Association for Physical Education (AfPE), Federation Internationale du Sport Universitaire (FISU).

Webseite: www.um.edu.mt/ipes





3.

Zusammenfassung

In diesem Handbuch befinden sich die Ergebnisse des LIND-Projektes, welches das Ziel hat, ein Konzept und einen Trainingsrahmen für authentisches und inklusives Leadership zu entwickeln. Die Zielgruppe für dieses Handbuch sind Trainer, Erzieher, Berater und Coaches.

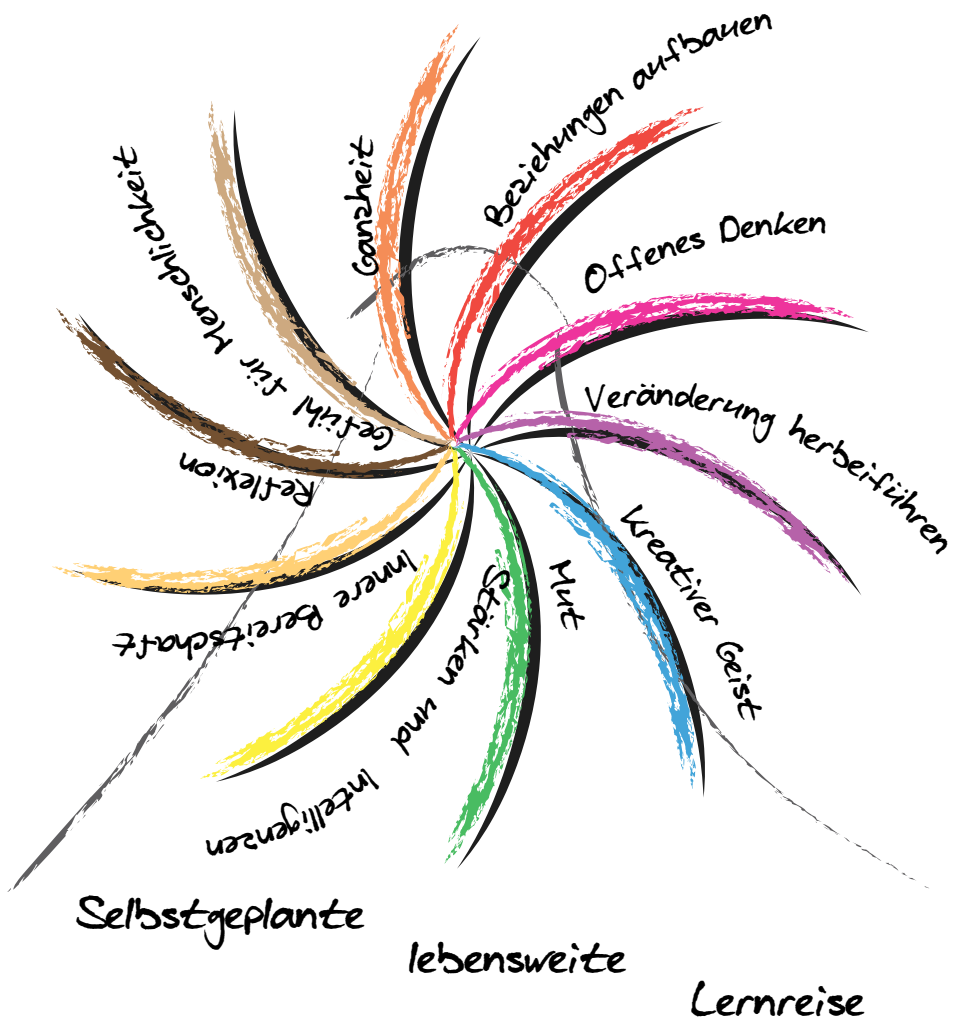
Die Projektpartner sind davon überzeugt, dass Leadership bei einem selbst beginnt. Es ist eine Reise, die vor allem Selbsterkenntnis und Persönlichkeitsentwicklung beinhaltet. Das hat die Partner motiviert, ein Trainingskonzept für eine persönliche Reise zu entwickeln, durch die – mittels Kombination von verschiedenen methodischen Ansätzen und Theorien - Menschen ihren eigenen Weg zu authentischer und inklusiver Führung entdecken können.

Wir leben in Zeiten der Veränderung; alte Rezepte für unsere heutigen Herausforderungen funktionieren nicht mehr. Wir benötigen neue Denkweisen, um die kommenden Herausforderungen zu meistern und eine Führung, die für neue Lösungen offen ist. Wir denken, dass Führungskräfte, die in der Lage sind, den Nutzen von Vielfalt zu sehen, und die respektvoll und inklusive in ihrem Umgang mit anderen sind, in der Zukunft erfolgreicher sein werden, Herausforderungen der Zukunft zu begegnen. Menschen müssen ihr eigenes authentisches Leadershippotential entdecken und praktizieren, ebenso wie es nötig ist, das authentische Potential von anderen zu sehen und anzuerkennen, um Talente wertzuschätzen und mit einem positiven und verständnisvollen Zugang zu führen.

Zusammengefasst wird authentisches und inklusives Leadership durch eine selbstgeplante, lebensweite Lernreise unterstützt, die uns mit uns selbst, anderen und der Welt um uns verbindet. Unser Leadershipkonzept stellt den Menschen in seiner Ganzheit in den Mittelpunkt und verbessert die menschliche Sicht aufeinander. Für diese Reise haben wir zehn Qualitäten bzw. Fähigkeiten identifiziert, die Menschen darin unterstützen, authentischer und inklusiver gegenüber anderen zu sein. Diese bestehen in folgenden Punkten:

- Veränderung herbeiführen
- Kreativer Geist
- Mut
- Stärken und Intelligenzen
- Innere Bereitschaft
- Reflexion
- Gefühl für Menschlichkeit
- Ganzheit
- Beziehungen aufbauen
- Offenes Denken

Diese Qualitäten können durch einen Prozess der Reflexion sowie Achtsamkeitsübungen und die Möglichkeit zu aktivem Lernen, durch das der/die Lernende aus seiner/ihrer Komfortzone steigen und etwas Neues erfahren bzw. erleben kann, gestärkt werden.







4.

Innovation des Leadership-Konzeptes

Als wir das Projekt begannen, war uns in unserer Partnerschaft bewusst, dass viele Wissenschaftler und Experten bereits das Thema „Authentizität“ bzw. „Inklusion“ in Bezug auf Leadership wissenschaftlich bzw. theoretisch untersucht haben. Unser Ziel war es, mit neuem Blick Vorhandenes zu erkunden und einen Beitrag aus der Praxis zu leisten. Mit anderen Worten, wir wollten neue Methoden entwickeln, die Führungskräfte bei ihrer Suche nach mehr Authentizität und Inklusion unterstützen sowie diese bei der Anwendung in der Praxis begleiten. In unserer heutigen Zeit,

- in der Produktivität, Zeitdruck und Wettbewerbsfähigkeit die führenden Werte auf dem Markt sind
- in der eine große Menge an Informationen im Web schnell zirkuliert und wir nicht mehr sicher sind, was für uns wirklich wichtig ist,

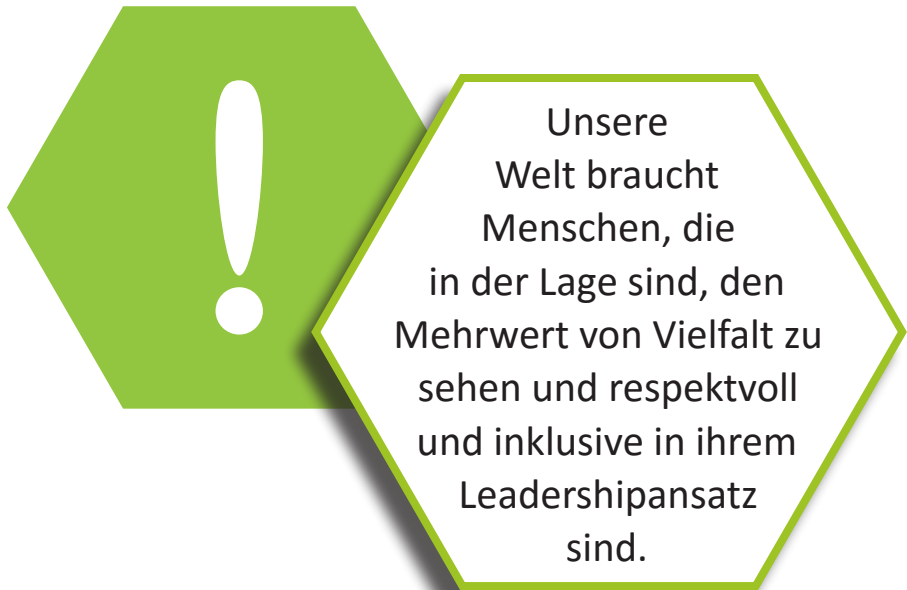


-
- A collage of 12 hexagonal images arranged in a honeycomb pattern. The images depict various scenes: three people lying on a grassy field (top row); a group of five people smiling (middle left); a person with curly hair looking down (middle right); a person working on a craft project (bottom right); and several other smaller images showing people in different settings, including a person lying on the ground and a group of people smiling. The images are in various colors, including purple, red, and black and white.

denken wir, dass es nötig ist, in der Führung weniger durch o.a. Fakten und Paradigmen inspiriert zu werden. Wir denken, dass die Welt Menschen braucht, die in der Lage sind, den Mehrwert von Vielfalt zu sehen und respektvoll und inklusive in ihrem Leadershipansatz sind. Das beginnt mit einem gesunden Selbstvertrauen und dem Wissen um die eigene Person auf privater und folglich auch auf beruflicher Ebene.

Aus diesem Grund haben wir einen Trainingsrahmen entwickelt, der beinhaltet, dass

- die menschliche Dimension von Beziehung wertgeschätzt wird
- Führung sich als Reise und nicht als Ziel versteht
- angemessene Zeit sich selbst und anderen gewidmet wird
- man sich gestattet, Zeit zu nehmen und wahrzunehmen, was sich in uns abspielt, und mit aufrichtigem Interesse anderen zuzuhören
- man den gegenwärtigen Moment, der die Vision der Zukunftsmöglichkeit beinhaltet, wertschätzt
- der menschlichen Dimension, die näher am natürlichen Rhythmus der Erde als am künstlichen der Technologie ist, Raum gegeben wird
- Natur als Möglichkeit, zu dem wahren und authentischen Selbst zu finden, genutzt und gewürdigt wird.



Wir glauben, dass Leadership bei uns selbst beginnt. Es ist eine Reise, die vor allem von Selbsterkenntnis und Persönlichkeitsentwicklung geprägt ist. Das hat uns dazu getrieben, einen Trainingsrahmen für eine persönliche Reise zu entwickeln, mittels derer durch die Kombination von verschiedenen methodischen Ansätzen (wie Lernen durch Erfahrung, reflektierende Praktiken, Achtsamkeitsübungen, Theorie-U-Praktiken)

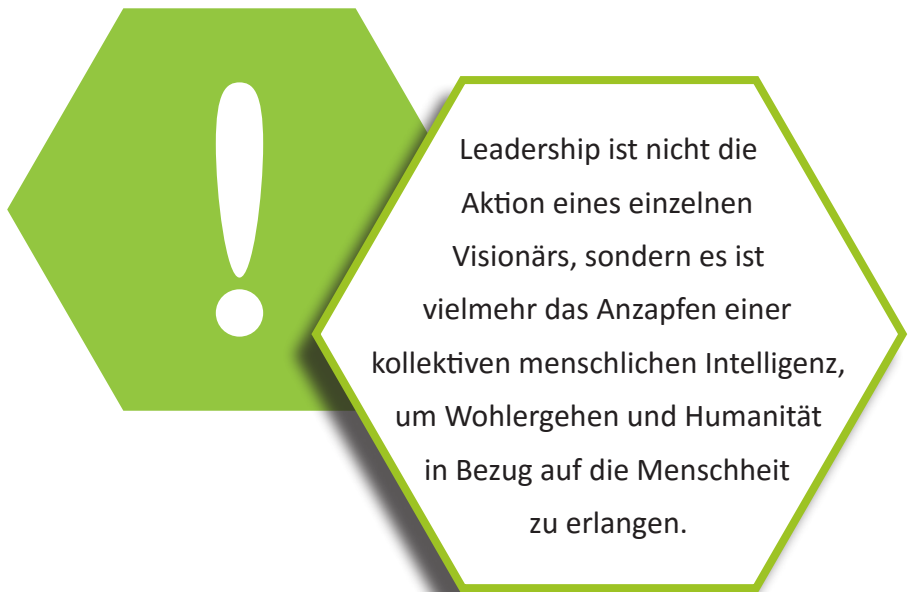
und Theorien (wie Multiple Intelligenzen von Howard Gardner, Theorie U von Otto Scharmer) Führungskräfte ihren Weg zu mehr Authentizität und Inklusion gehen. Nach dem Feedback unserer TeilnehmerInnen aus der Testphase war das Training “a unique experience where I understood that the future possibilities happen in the authentic acceptance of the present moment with all the strength and weaknesses it brings along. I came back to my everyday personal and professional life being more aware and realizing that my weaknesses can turn into strengths and that paradoxically what I thought were my strengths were hindering me. As a leader of my group, I learnt that I needed to focus on the different potentials of each single person. I also understood that in order to involve them and support them in their development I needed to be more respectful of the different intelligences and learning styles and adapt myself accordingly. This experience has provided me with tools that have allowed me to be in harmony with my group without having to use many words. I noticed and valued the importance of the body language and understood how important it is to listen deeply with all my senses and to respect the time it requires for each of us to come up with an answer.” (Lucia, Teilnehmerin des internationalen Training in Malta)

Was uns dazu bewegt hat, das Abenteuer LIND aufzunehmen, war, dass wir durch unsere persönlichen und beruflichen Erfahrungen das Gefühl hatten, dass Leadership nicht ein Machtthema ist, wo ein Einzelner aufgrund der Führungsrolle Einfluss auf die Aktionen einer anderen Person hat. Es ist auch nicht die Aktion eines einzelnen Visionärs, sondern es ist vielmehr das Anzapfen einer kollektiven menschlichen Intelligenz, um Wohlergehen und Humanität in Bezug auf die Menschheit zu erlangen. Diese Art der Führung verschiebt die Aufmerksamkeit vom „Ego“, der einzelnen Person, die auf die eigenen Vorteile oder im besten Fall auf die Vorteile der Organisation, in der sie arbeitet, bedacht ist, zu einem „eco“ System. Das bedeutet, dass Leadership Weitblick benötigt und die Auswirkungen seiner Aktionen berücksichtigt. Das beinhaltet andere Menschen, aber im weiteren Kontext den Einfluss auf die Allgemeinheit und den Planeten Erde mit seinen natürlichen Ressourcen. Diese Führung blickt mehr auf die Makroebene als auf die Mikroebene und verwirklicht nachhaltige Veränderung, welche „die Bedürfnisse der Gegenwart erfüllt, ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen, ihren Bedarf zu decken, zu beschneiden“¹. Aus diesem Blickwinkel folgt Nachhaltigkeit automatisch dem Grundrecht auf Existenz – je mehr Menschen dieses konsequent respektieren, desto näher kommen sie ihrem Ziel auf innere Balance mit sich selbst und ihrer Umgebung. Durch dieses nachhaltige Leben ist es möglich, das höchste

1 Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>

menschliche Ziel, inneren Frieden, Ausgeglichenheit und Selbstverwirklichung, zu erreichen.

Durch unsere wissenschaftliche Recherche von bestehenden Konzepten und durch unsere Erfahrungen haben wir erkannt, dass Authentizität und Inklusion zwei wichtige Komponenten für Führung sind, die aber nicht durch technische Fertigkeiten ausgeführt werden. Es handelt sich eher um eine Einstellung, einen Wesenszug aufrichtiger Menschlichkeit. Unser Leadershipkonzept stellt den Menschen in seiner Ganzheit (Geist, Herz, Mut und körperliche Wahrnehmungen) in den Mittelpunkt und verbessert die menschliche Sicht aufeinander. Das bedeutet, dass Authentizität und Inklusion von der Führung zu den Geführten gespiegelt werden und umgekehrt.



Durch unsere Recherche sind wir mit vielen Artikeln, Abhandlungen und Büchern über „authentisches Leadership“ und „Inklusives Leadership“ in Berührung gekommen. Allerdings haben wir kein einziges Beispiel gefunden, wo die beiden Wörter „Authentizität“ und „Inklusion“ in Kombination mit Führung eingesetzt wurden. In unserem Team sehen wir einen sehr klaren Zusammenhang zwischen Authentizität und Inklusion.

Vielmehr sehen wir, dass durch ein Training, in dem Menschen ermutigt werden, ihr authentisches Selbst zu suchen, sie nicht mehr länger versuchen, andere Menschen

an sich oder das Umfeld anzugleichen, sondern sie versuchen, die authentischen Besonderheiten der anderen wahrzunehmen. Diese Suche nach Authentizität im anderen beinhaltet auch, die Einzigartigkeit und Vielfalt zu akzeptieren, welche die Grundlage für eine inklusive Haltung ist. Inklusion berücksichtigt das authentische Selbst, während gleichzeitig Verschiedenheit erlaubt und wertgeschätzt wird und auf das menschliche Bedürfnis, einer Gruppe anzugehören, eingegangen wird, ohne dass der einzelne sich vollständig angleichen muss. In diesem Zusammenhang ist Authentizität auch für das Bauen von Beziehungen erstrebenswert. Diese entsteht, wenn man Beziehung nicht nur als Mittel zum Zweck sieht, sondern als Entwicklungsmöglichkeit und als Chance für all sich zu einer gemeinsamen Vision zu bewegen. Das ist ein entscheidendes Element in authentischer Führung, da es Menschen hilft, die Kraft, die in einer authentischen Beziehung steckt, durch Vertrauensbildung, Gemeinschaft sowie Unterstützung von Vielfalt anzupapfen. Authentische Führung, die in der Lage ist, unter der Oberfläche die Intentionen und Werte hervorzuholen, wird Menschen nicht nur mit ihrem Kopf, sondern auch mit ihrem Herzen erreichen. Solche Beziehungen bilden eine Grundlage für eine tiefere Verbindung zu kollektivem Wachstum.

Diese Führungskultur schafft einen Kreislauf, in dem das authentische Leadership-Potential jedes einzelnen zum Ausdruck kommt und die Bewegung in Richtung nachhaltiger Veränderungen mündet. Nach unserem Verständnis ist es notwendig, das eigene authentische Führungsverhalten zu erforschen und zu praktizieren, wenn Menschen die Herausforderungen von heute beantworten wollen. Weiters bedarf es der Anerkennung des authentischen Potentials des anderen, die Talente und Fähigkeiten wertzuschätzen und mit einer positiven und verständnisvollen Herangehensweise zu führen. Dieser nachhaltige Führungsstil respektiert die menschliche Natur und die Umwelt in ihrer Gesamtheit und aus diesem Blickwinkel wird es zu einer menschlichen Haltung, auf Herausforderungen unserer Zeit mit Handlungen mit positiven Lösungen für alle Seiten zu antworten.



5.

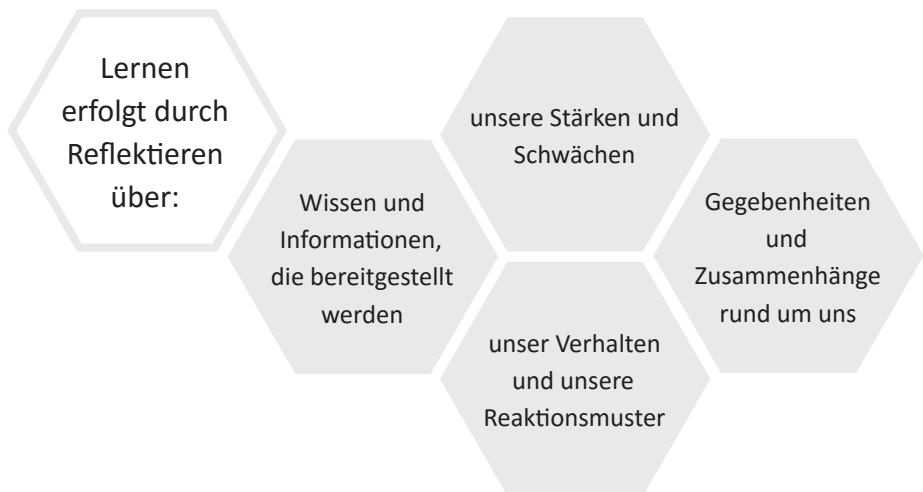
Konzept: Authentisches and inklusives Leadership



“Leadership is a journey, not a destination. It is a marathon, not a sprint. It is a process, not an outcome.”¹ Wir möchten gerne mit John Donahoes Zitat beginnen, da wir Leadership als eine Reise sehen, einen kontinuierlichen Prozess, der jeden Tag passiert und eine Notwendigkeit auf jeder Ebene und in jedem Lebensbereich ist: in der Familie, in Organisationen, in politischen Institutionen, im Staat und darüber hinaus. Mit oder ohne formale Berechtigung, die aufgrund z.B. einer Position gegeben ist, ist Leadership Teil unseres Lebens. Es ist der Kern aller menschlichen Aktivitäten und Beziehungen und ist die Grundlage für Fortschritt und Veränderung.

Früher wurde angenommen, dass Leadership eine angeborene Fähigkeit sei; ein Einzelner könne sie von Geburt an nur haben oder nicht haben. Wissenschaftler haben nachgewiesen, dass das nicht unbedingt der Fall ist und dass verschiedene Faktoren wie Milieu, Erziehung, Gesellschaft und allgemeine Lebenserfahrungen bewirken, dass die Leadershipfähigkeiten jedes Einzelnen sich entwickeln und wachsen können².

Wenn Leadership keine natürliche Gabe ist, dann folgt daraus, dass es durch lebenslanges Lernen erworben werden kann. Lernen ist als das Bedürfnis jedes Menschen zu verstehen, seine Erfahrungen vernünftig einzuordnen; er unternimmt daher jede natürliche Anstrengung, um die Phänomene zu verstehen, die um ihn herum passieren.



1 Donahoe, J. (2007)

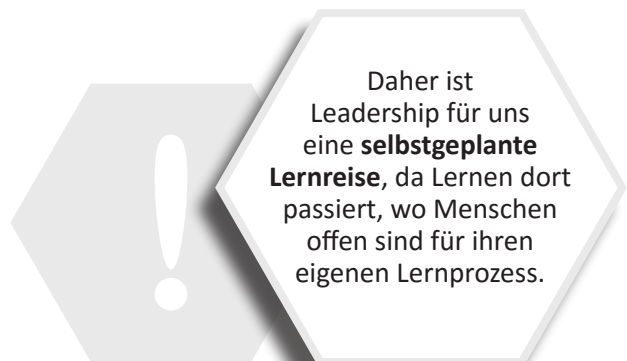
2 Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., McGue, M., (2006)

In einer komplexen Welt, die sich ständig verändert, sind wir auch Teil dieser Veränderung, da Erfahrungen und Wissen Neues zu dem hinzufügt, was wir bereits wissen, tun bzw. sind. Das zeigt auch, dass der Bedarf ständig weiter zu lernen noch sichtbarer wird.

Leadership besteht auch in der Fähigkeit, sich jederzeit auf einen Lernprozess einzulassen. Allerdings besteht Lernen nicht nur aus einem lebenslangen Lernprozess, sondern auch in einem **lebensweiten Prozess**. Das bedeutet, dass Lernen durch eine Vielzahl von Gelegenheiten und Situationen, die historisch nicht mit Lernen verbunden sind, in unserem Leben auftreten kann. Das Lernen, auf das wir uns beziehen, ist nicht mehr mit dem Weitergeben von Kenntnissen von einem Wissenden zu einem noch Nicht-Wissenden verbunden. Das ist vordefiniertes Wissen. Es geht vielmehr um Wissen, das außerhalb des Schulkontextes entsteht. Der Lernende ist allein oder mit Hilfe von anderen in der Lage, die Verbindung zwischen Fakten und Aktionen zu sehen und Ergebnisse für sich selbst zu erfassen und sie später als Wissen anzuwenden. In diesem Sinne ist der Lernende gleichzeitig auch Schaffender.

Je mehr wir lernen, desto mehr Möglichkeiten sehen wir und desto größer ist auch das Potential, Leadership in anderen zu erkennen und zu fördern, da es auch Aufgabe von Leadership ist, "to produce more leaders, not more followers"³.

Beim Lernprozess, auf den wir uns beziehen, geht es um Persönlichkeitsentwicklung und -veränderung. Es geht um kontinuierliches und systemisches Wachstum und Veränderung in Bezug auf das persönliche und berufliche Leben. Daher ist das Lernen, von dem wir sprechen, eines, bei dem der Einzelne der wichtigste Darsteller seines Lernens ist, der die Verantwortung für den Inhalt, den Zeitpunkt und die Methoden, wie er lernt, übernimmt.



3 Quote from Ralph Nader, <http://heartquotes.com/Leadership.html>

Wenn Menschen in ihren eigenen Lernprozess involviert sind, dann vergrößern sie ihre Selbsterkenntnis. Das ist ein sich entwickelnder Prozess, wo wir Schritt für Schritt unsere Einmaligkeit, unsere Talente, unsere Stärken und Schwächen, unsere Werte und Überzeugungen, unsere Bedürfnisse, unsere Ziele und inneren Ressourcen verstehen. In diesem Sinne ist Leadership nicht ein Endpunkt, sondern der Beginn einer Reise zu sich selbst, wo man akzeptiert, wer man ist und wer man fähig ist zu sein. Selbsterkenntnis bedeutet, mit seinem Wesen, seinen Veranlagungen, Stimmungen und Emotionen in Einklang zu sein und sich seines Einflusses und des Eindrucks auf andere bewusst und auch in der Lage zu sein, Informationen von anderen in sein Verhalten einfließen zu lassen.

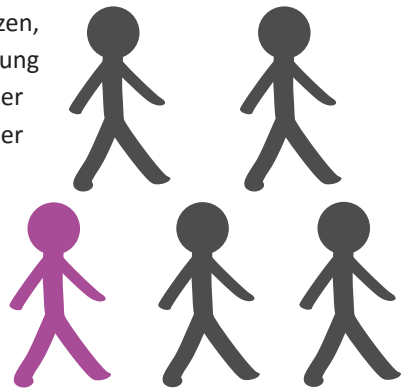
Selbstgeplant bedeutet auch die tägliche kontinuierliche Praxis jedes einzelnen, Erfahrung über sich selbst und die Umwelt mit frischem Auge wahrzunehmen und Veränderung entstehen zu lassen, die uns mit unserer inneren Quelle des Wissens, unserer besten zukünftigen Möglichkeiten und unseres Selbst verbindet⁴.

Zusammenfassend wird authentisches und inklusives Leadership durch eine **selbstgeplante, lebensweite Reise**, die uns mit uns selbst, mit anderen und der Welt um uns verbindet, unterstützt. Für diese Reise wollen wir zehn Qualitäten bzw. Eigenschaften aufzeigen, die Menschen darin unterstützen, authentischer und inklusiver zu werden. Alle diese Qualitäten können gefördert und entwickelt werden.

4 Scharmer, O. (2016). https://www.presencing.com/sites/default/files/page-files/Theory_U_Exec_Summary.pdf

1. Veränderungen herbeiführen

Führung bedeutet bewusste Aktionen setzen, die eine Auswirkung haben und Veränderung bringen. Scharmer spricht darüber, dass der Erfolg von Leadership von der Qualität der Aufmerksamkeit und der Absicht abhängig ist, die eine Führungskraft auf eine Situation bzw. Aktion richtet. Zwei Führungskräfte, die in der gleichen Situation dasselbe tun, können zwei völlig verschiedene Ergebnisse bringen, abhängig von der inneren Einstellung, mit der sie agieren.



Um herauszufinden, was wirklich wichtig ist und was unsere Ziele sind, müssen wir mit offenem Denken, Fühlen und Wollen in uns hineinhören, anderen zuhören und die Welt um uns herum wahrnehmen. Wenn wir bewusste Aktionen setzen wollen, benötigen wir eine klare Richtung. Es geht nicht um Reaktionen auf Situationen, sondern darum, die eigene Absicht zu kennen und Aktionen aus der Quelle des inneren Wissens zu setzen, die durch empathisches und schöpferisches Zuhören entsteht. „Was wir machen, basiert oft auf gewohnten Aktionen und Gedanken.“⁵ Scharmer schlägt vor, nicht auf die Muster und Lösungen der Vergangenheit zu schauen, sondern die Lösungen zu spüren (sensing), die gerade in diesem Moment (present) entstehen (kombiniert zu presencing⁶).

„Veränderungen herbeiführen“ beinhaltet auch, eine sichtbare Wirkung zu haben.

5 Scharmer, C.O. (2009), S. 119

6 Scharmer, O. (2016). <https://www.presencing.com/theoryu>

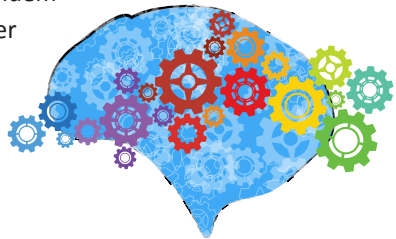
Wir leben in einer Welt der stetigen Veränderung, jedoch “erleben Menschen das Leben in unterschiedlicher Weise und daraus resultiert oft, dass diese merklich unterschiedlich auf Veränderung reagieren.”⁷ Es ist daher wichtig, sich seiner eigenen Veränderungsmuster bewusst zu sein und diese auch in anderen zu erkennen. Eine Führungskraft kann durch ihr Verhalten andere darin unterstützen, durch einen Veränderungsprozess zu gehen; z.B. durch Vorbildwirkung, durch Inspirieren von Menschen, Neues zu entdecken, durch Erreichbarkeit, durch ein ehrliches Vorgehen oder durch Vertrauen in einen Prozess oder in Menschen.

Im Training werden TeilnehmerInnen unterstützt, ihre innere Stimme wahrzunehmen, um die richtige Entscheidung für ihre Veränderung in ihrem Umfeld zu treffen. Die Nachbetreuung 6 – 8 Wochen nach dem Seminar gibt den TeilnehmerInnen Zeit, für ihr persönliches Leben bewusste Entscheidungen zu treffen, einen Veränderungsprozess zu erleben und die Auswirkungen dann mittels eines Gesprächs in der Gruppe nochmals zu reflektieren.

⁷ McWhinney (1986)

2. Kreativer Geist

Ein kreativer Geist nimmt Information aus der Umwelt wahr und verbindet sie mit seinen Erfahrungen und bestehendem Wissen, um etwas zu schaffen. Ein „gestaltender bzw. schaffender Geist“, wie ihn Howard Gardner beschreibt, beschreitet neue Wege. Er stellt neue Ideen vor, stellt unbekannte Fragen, beschwört frische Denkansätze und gelangt zu unerwarteten Antworten.



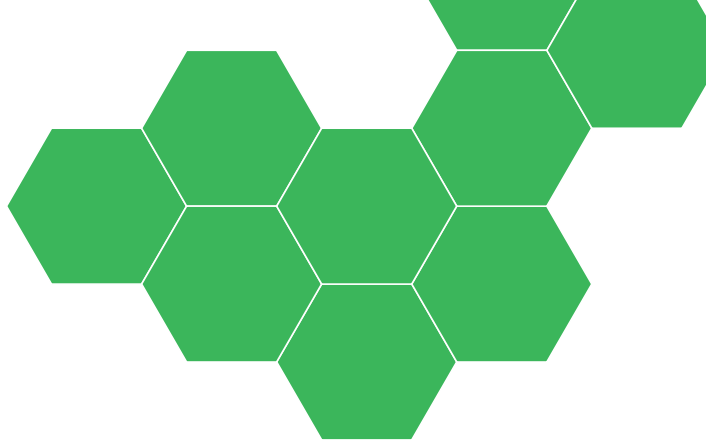
Wenn man neue Wege beschreitet, ist es wichtig, Momente des Nichtwissens zuzulassen, wenn die Ergebnisse noch nicht vorliegen, noch nicht perfekt oder vollständig sind. Ein kreativer Geist kann mit Unsicherheit umgehen, um unerwartete Ergebnisse zu generieren. Gardner sieht die Rolle eines schaffenden Geistes im täglichen Leben vermehrt dort, wo sich jemand kleine, aber wesentliche Änderungen bzw. Verbesserungen im beruflichen Leben einfallen lässt. “It is about thinking outside the box – putting forward recommendations for new practices and products, explicating them, seeking endorsement and enactment and for leaders formulating and pursuing new visions.”⁸

Beispiele für einen kreativen Geist erleben die TeilnehmerInnen im Training, wenn sie z.B. eine Lösung für eine Aktivität finden, durch Diskussionen in der Gruppe zu einer Lösung kommen oder wenn nach einem Moment der Stille eine Antwort auf eine persönliche Frage aufkommt. “I felt inspired to look at my life and make changes where necessary after the seminar.” (Teilnehmer, Follow-up nach dem Seminar in Malta)

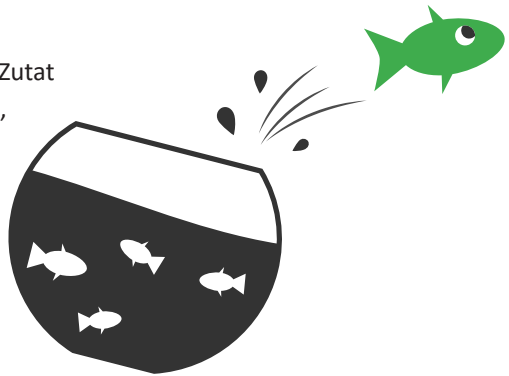
.....
8 Gardner, H. (2007) S.156



3. Mut



Für Scharmer ist Mut die wesentliche Zutat für Leadership, und er argumentiert, dass „courage comes from the willingness to ‘die’, to go forth into an unknown territory that begins to manifest only after you dare to step into that void”⁹ Scharmer sagt weiters, dass - um aus seiner Komfortzone zu treten und Veränderung herbeizuführen - es Mut braucht, um die Vergangenheit gehen zu lassen.



Führungskräfte benötigen all ihren Mut, um Horizonte zu erforschen und offen zu sein für Neues. Jeder Führungsanlass, der Fortschritt gebracht hat, hat Mut benötigt. Folglich hat jede große Führungskraft Mut gegenüber Hindernissen und schwierigen Entscheidungen gezeigt. Jede und jeder Einzelne in einer Führungsposition muss Mut zur Weiterentwicklung zeigen, schwierige Entscheidungen treffen und bereit sein, die Richtung zu ändern. Nach Widene ist Mut “simply acting on what we should do, regardless of any fear we may have. It is the choice to disregard worry. It is the choice to do right, to pursue our dreams, to be successful people, to lead the way for others.”

10

Der Mut, zu lernen und aus der Komfortzone zu steigen, beinhaltet auch die Bereitschaft, Risiko einzugehen und keine Angst vor Fehlern zu haben. Wir sind nicht immer erfolgreich mit unseren Bestrebungen, aber wir lernen auch daraus, wenn

9 Scharmer, C.O. (2009) S. 401

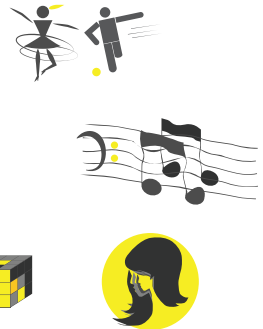
10 Widene, C. (2009)

etwas nicht vollendet wurde. Es bedarf der Reflexion, der Akzeptanz, was passiert ist und des Weitergehens. In der japanischen Kultur, wenn ein Gefäß einen Riss bekommt, dann wird dieser mit Silber oder Gold ausgefüllt, da man damit die Vergangenheit des Gefäßes würdigt und dieses noch schöner macht.

Ein weiterer Aspekt von Mut ist die Fähigkeit und der Wille, mit der eigenen Verletzlichkeit umzugehen und sein wahres Selbst zu offenbaren. Es beinhaltet auch, sich bewusst zu verändern, um ein „besserer“ Mensch zu werden, um mit anderen eine gute Beziehung aufzubauen und einen positiven Einfluss auf jene zu haben. Im Seminar haben TeilnehmerInnen die Möglichkeit, ihre „Komfortzone“ zu verlassen und neue Situationen auf persönlicher Ebene und auf Gruppenebene zu erleben.

4. Stärken und Intelligenzen

Im LIND-Projekt haben wir die Stärken und Intelligenzen durch die Theorie der Multiplen Intelligenzen (MI) von Howard Gardner betrachtet. Im Seminar haben die TeilnehmerInnen die Möglichkeit, ihre natürlichen MI zu entdecken und zu erkennen, wie sie diese Stärken am besten für ihre Weiterentwicklung nutzen können. Wenn man sich seiner Intelligenzen bewusst ist, derjenigen, die ganz natürlich da sind und derjenigen, die mehr Anstrengungen für ihre Entwicklung benötigen, dann kann man Lernstrategien entwickeln. Seine Intelligenzen zu kennen, hilft dem Lernenden auch, seine Schwächen zu lokalisieren und zu verbessern. Wir denken, dass das Bewusstsein für unsere natürlichen MI das Verständnis für die eigenen Stärken und Schwächen stärkt und uns darin unterstützt, Strategien für das persönliche Lernen und die Entwicklung zu finden. “I am taking home the awareness of the strength hidden in my weaknesses and limits.” (Teilnehmerin, Seminar in Malta)



Seine Stärken und Intelligenzen zu kennen und zu verstehen, ist ein erster Schritt zu mehr Authentizität. Der zweite und viel schwierigere Schritt ist die Annahme seiner wahren Persönlichkeit. Akzeptanz bedeutet zu verstehen, wer wir sind, und zu wissen, was wir wollen. Es geht darum, unser wahres Selbst wertzuschätzen und uns an unserem Platz in der Welt wohlfühlen. Nur wenn wir unser eigenes Wesen akzeptieren, wenn wir unsere Schwächen genauso wie unsere Stärken hinnehmen, beginnen wir authentisch zu agieren. Das beinhaltet “the capacity to let go of your old self and your old identities and intentions in order to create an open space for your

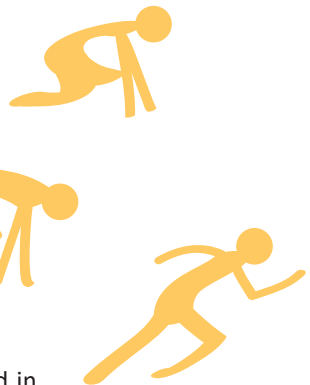
emerging or authentic self to manifest.”¹¹

Sich selbst zu akzeptieren und seine wirkliche Natur zu respektieren, ist ein erster Schritt, andere so zu akzeptieren, wie sie wirklich sind. Aus diesem Blickwinkel ist Akzeptanz seiner selbst die Grundlage, die Inklusion ermöglicht. Die Multiplen Intelligenzen unterstützen das Wissen über sich selbst und über andere. Das Verständnis, dass wir alle ein einzigartiges MI-Profil haben, hilft dabei, die anderen mit offeneren Augen und mit weniger vorgefassten Meinungen zu sehen: „Ich dachte immer, dass jeder gerne spazieren geht und sich in der Natur bewegt, aber ich habe entdeckt, dass ich zum Nachdenken und Reflektieren Bewegung in der Natur brauche.“ (Teilnehmerin am Seminar in Österreich).

11 Scharmer, O. (2016). <https://www.presencing.com/principles>

5. Innere Bereitschaft

Was trägt dazu bei, dass wir wahr und authentisch handeln? Für uns ist es die „inner readiness“¹² (= innere Bereitschaft), die menschliche Qualität, die uns ermöglicht, unser authentisches Potential auszuleben, im Hier und Jetzt und in Harmonie mit uns selbst und der Welt um uns. Mit Potential meinen wir die Kombination von persönlichen Ressourcen, Wissen, Fähigkeiten und nützlichen Einstellungen, die uns dabei unterstützt, in wechselnden Kontexten und in Zeiten der inneren und äußeren Veränderung zu handeln.



Wir alle haben Gedanken, die bereit sind geäußert zu werden, jedoch noch nicht stark genug sind, um uns zum Handeln zu befähigen. Was unseren Überlegungen gestattet, eine authentische Handlung zu werden, ist die innere Bereitschaft aktiv zu werden.

Wenn wir davon sprechen, unser Potential zu nutzen, denken wir an die menschliche Fähigkeit, Situationen durch eine bewusste Entscheidung zu meistern. Diese bewusste Entscheidung ist das Ergebnis eines Prozesses, in welchem uns klar wird, was hier und jetzt passiert, entweder außerhalb (in unserem Umfeld) oder in uns mit unseren Fähigkeiten, Wünschen, Werten, Emotionen und Reaktionsgewohnheiten. Das tiefe Bewusstsein, auf das wir uns beziehen, wird durch Reflexion, die entweder vor, während oder nach der Situation stattfinden kann, erreicht. Weiters bieten Achtsamkeitsübungen eine Möglichkeit zur Selbstbeobachtung und zum Blick auf unser Umfeld ohne Bewertung. Durch diese Praxis sehen wir klarer, was in uns und

.....
12 Kitokei Projecte (2016). Inner Readiness. www.reflecting.eu

außerhalb von uns vor sich geht und das führt dazu, seine innere Bereitschaft zu vergrößern, da diese kein beständiger Zustand ist oder eine Fähigkeit ist, die man „für immer“ gelernt hat.

Wenn diese innere Bereitschaft authentisch zu agieren entsteht, kann das in Zeit und Raum geschehen, die Scharmer „Stille und Weisheit“¹³ nennt. Das ist, wenn “we experience a slowing down of time, a widening of space, a panoramic type of perception, and a collapse of boundaries between people, even between people of opposing teams”¹⁴. Dieser Platz der “Stille und der Weisheit” liegt dort, wo wir die Quelle unserer Energie abrufen können, von unserem „inneren Platz, von dem aus wir agieren“¹⁵. Er ist die Quelle, die wir benötigen, um unser Potential zu aktivieren, statt auf Herausforderungen, die das Leben uns abverlangt, zu reagieren. Er ist der Platz wo, „Nichtwissen“ als ein kreativer Platz erlaubt und wertgeschätzt wird, statt als Mangel an Resonanz betrachtet zu werden.

Die Aktion, die aus der inneren Bereitschaft entsteht, deckt sich mit dem, was Scharmer „Schöpferisches Zuhören“¹⁶ nennt und entfaltet sich, wenn wir die Stimmen des Urteils, des Zynismus und der Angst¹⁷ loslassen. Es ist der Ausdruck unseres wahren authentischen Leadershippotentials. Es ist der Moment, wenn wir die Intelligenz unseres Kopfes, unseres Herzens und unseres Mutes¹⁸ vereinen und den Zustand der „neurologischen Balance“ oder “autonomen Kohärenz” erreichen, in dem wir weder zu gestresst noch zu gelöst sind, sondern in einem ‘flow state’¹⁹.

13 Scharmer, O.(2016). https://www.presencing.com/sites/default/files/page-files/Theory_U_Exec_Summary.pdf

14 w. o.

15 w. o.

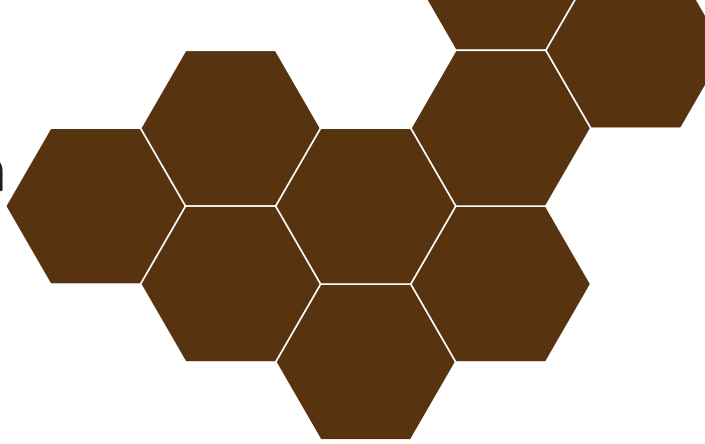
16 w. o.

17 w. o.

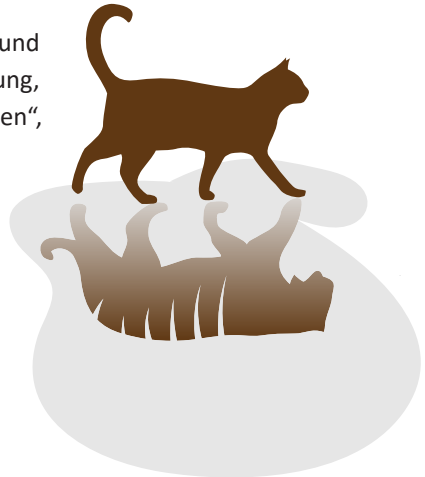
18 Nach dem Institute of HeartMath ist „das Herz der Sitz der emotionalen Intelligenz, der Kopf das mentale Verarbeitungszentrum und die Gedärme der Sitz unseres inneren Wissens und der Funktionen, die üblicherweise mit der kreativen und intuitiven „rechten“ Gehirnhälfte verbunden sind.“ (Dotlich D., Cairo P., Rhinesmith, (2006)

19 In einem “state of flow” sein ist ein Zustand der mühelosen Konzentration und Freude, ein Moment des intensiven Lebens, wenn “[one] lives to the fullest, without waste of time and potential, expressing one’s uniqueness, yet participating intimately in the com-plexity of the cosmos.” Csikszentmihalyi, M. (1997)

6. Reflexion



Reflexion ist ein mehrschichtiger persönlicher (und Gruppen-)Prozess der Identifizierung, Klärung, des Tiefergehens, in dem wir „Sinn machen“, Verbindungen und Erkenntnisse gewinnen zwischen verschiedenen Ereignissen, die innerhalb und außerhalb von uns selbst auftreten. Reflexion kann freudige oder schmerzliche Einsichten bringen und umfasst in der Regel die ganze Person. Es erlaubt uns, bewusst zu werden, dass etwas inner- und außerhalb von uns passiert und es hilft uns, es zu benennen und uns somit unserer Lern- und Verhaltensmuster bewusst zu werden. Der Prozess der Reflexion kann uns neue Erkenntnisse



bringen, die dazu beitragen, Erfahrungen Sinn zu geben und Lernen ermöglicht. Das Bewusstsein das Reflexion bringt, befähigt uns und ist unsere Energie zur Veränderung, zu Wachstum, Entwicklung und Wandlung, für die wir uns frei entscheiden können.

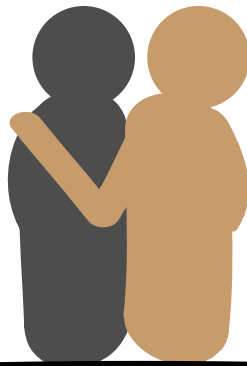
Reflexion ist im Allgemeinen das Erste, was wir weglassen würden, um unsere Zeit besser zu nutzen. Wenn wir uns jedoch die Zeit zum Reflektieren nehmen, bauen wir nicht nur Selbstbewusstsein auf, wir tragen zur Entwicklung unserer Selbstregulierung bei, die unsere Fähigkeit enthält, Emotionen und Impulse zu kontrollieren und umzuleiten und an verändernde Gegebenheiten anzupassen. Je mehr wir über unsere Stärken reflektieren und darüber, wie wir auf sie aufbauen können, desto selbstsicherer werden wir in unserer Führungsaufgabe. Je selbstsicherer wird sind, desto besser können wir innovative Visionen für die Zukunft entwickeln. Wenn wir in der Führung

Selbstsicherheit zeigen, transportieren wir positive Signale zur Durchführbarkeit der Vision und fördern zur gleichen Zeit das Vertrauen in die Umsetzbarkeit.

Durch Reflexion sorgen wir auch für uns selbst. Wir begreifen unsere Stärken und Einschränkungen und lernen, was wir realistisch in einer bestimmten Zeit durchführen können. Wir lernen, wie wir unser Leben formen, um in Einklang mit unseren Werten und unserem Verhalten zu sein und eine Kultur des Respektes für uns selbst und andere zu entwickeln. Im Seminar bieten wir Aktivitäten, Zeit und einen sicheren Platz zum Ausprobieren und Reflektieren der Wirkung von verschiedenen Situationen auf uns und andere.

7. Gefühl für Menschlichkeit

Im LIND-Projekt definieren “Liebe, Güte und Soziale Intelligenz” das Gefühl für Menschlichkeit. Soziale Intelligenz ist von Edward Thorndike beschrieben als “the ability to act wisely in human relations.”²⁰ Das umfasst unsere Fähigkeit, zu verhandeln und komplexe soziale Veränderungen, Beziehungen und Lebenswelten zu bewältigen.



Howard Gardner “recognises that nowadays one can no longer remain within one’s self or on one’s home territory, [...] and welcomes differences between human individuals and between human groups, tries to understand these ‘others’ and seeks to work effectively with them. In a world where we are all interlinked, intolerance or disrespect is no longer a viable option”²¹. In diesem Sinne beinhaltet das „Gefühl für Menschlichkeit“ eine Anzahl von Stärken und Tugenden, die andere willkommen heißt und einbezieht. Um ein „Gefühl für Menschlichkeit“, diese liebevolle, sozial intelligente Tugend zu entwickeln, müssen wir lernen, unsere Güte, unsere Gefühle und unsere Verbindung zu anderen auszudrücken. Das umfasst einen hohen Grad von bewusster Erkenntnis seiner Gedanken und Gefühle. Wir sehen das Gefühl für Menschlichkeit noch jenseits von Toleranz, als vollkommene Akzeptanz von sich selbst und anderen.

Scharmer spricht das an, indem er auf den anderen als ein sich entwickelndes Wesen

²⁰ Langness, D. (2014)

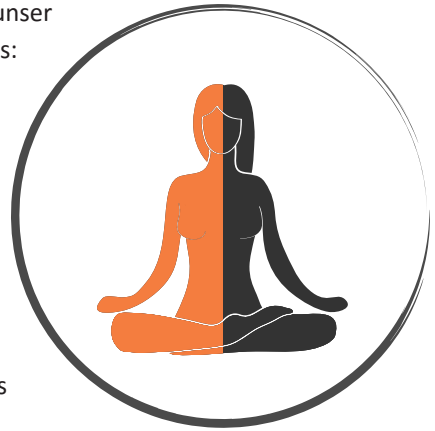
²¹ Gardner, H. (2007)

schaut, das man wertschätzt, ohne die Geschichte desjenigen zu kennen, und indem man dem anderen Beachtung schenkt und ihm mit Empathie und einem offenen Herzen zuhört und ihn anerkennt. Er schlägt vor, dass man sich bemüht, die Gefühle des anderen wahrzunehmen, die körperlichen Empfindungen zu nutzen, um den anderen auch auf einem nicht rationalen Niveau zu verstehen. Das bedeutet auch, den anderen zu akzeptieren, wenn man dessen Verhalten nicht versteht.

Im Rahmen des Training begünstigt vor allem die internationale Dimension mit TeilnehmerInnen aus vielen Ländern mit verschiedenen Hintergründen neue Erfahrungen in Bezug auf ein Gefühl für Menschlichkeit. Weiter unterstützen Achtsamkeitsübungen, das in sich Hineinspüren und das Spüren von anderen diese Fähigkeit.

8. Ganzheit

Wenn wir „Ganzheit“ in Bezug auf unser authentisches Selbst sehen, meinen wir beides: den Intellekt und die Intuition als Teil unseres Wesens. Das bedeutet es vereinigt alle unsere Aspekte (physisch, mental, emotional und spirituell), um mehr in Balance mit uns selbst, den Gemeinschaften und der Welt zu sein. Es geht darum, sich seiner Sinne und seiner Intuition bewusst zu werden und ihr zu vertrauen. Gefördert werden kann dies durch Methoden wie Achtsamkeit, intuitives Schreiben, Sinnesreisen und Zeit in der Natur.



„Ganzheit“ bedeutet auch, sich auf den Weg vom Ego zum Eco-System zu begeben. Hier geht es um die inklusive Seite von Leadership. Wie kann man positive Veränderungen, die einen Einfluss auf das ganze System haben, erreichen? Wir wissen, dass wir Teil einer globalisierten Welt sind und dass unser Verhalten Einfluss auf uns und andere hat. Wenn wir handeln und Entscheidungen treffen, versuchen wir, die ganze Welt wahrzunehmen und dann auf unser „Feld“, unseren Einflussbereich, zu fokussieren. Als Führungsperson entscheide ich mich von einem weiten Blickwinkel, was in diesem Moment zählt, um die richtige Entscheidung für mich, für die Menschen um mich und den Planeten Erde zu treffen.

Scharmer beschreibt, dass dieses “principle of whole implies that, because all humans are connected, what happens to other people also happens to oneself”²². Während wir

22 Scharmer, C.O. (2009). S. 250

handeln, versuchen wir uns gleichzeitig bewusst zu sein, dass zur selben Zeit auch die Wirklichkeit anderer passiert und wir nutzen unsere intuitiven Einsichten, um unser Bewusstsein dafür zu schärfen.

Wenn man im Seminar durch einen „Theorie U“-Prozess (einen Veränderungsprozess) geht, beinhaltet dies, das eigene und das gemeinsame Ziel zu entdecken. Das bedeutet, mit anderen Menschen und Orten Kontakt aufzunehmen; zu spüren und zu beobachten, um sich dann zu einem Ort der Stille zu begeben, wo das innere Wissen zutage treten kann. Diese Erfahrung im Seminar erlaubt TeilnehmerInnen, verschiedene Aspekte von Ganzheit zu erleben.

9. Beziehungen aufbauen

Ein zentrales Thema für Leadership ist im Sinne von „Vielfalt“ und von „Inklusion“, Beziehungen aufzubauen. Weymes schreibt, wenn ein Unternehmen erfolgreich sein will, es in die Entwicklung von „nachhaltigen Beziehungen“ investieren müsse.²³ Diese Beziehungen sind seiner Ansicht nach die Hauptaufgabe der Führung, um, wie er es nennt, ein „emotional heart“ zu erzeugen und eine sinnvolle Beziehung innerhalb und außerhalb der weiteren Gemeinschaft zu schaffen. Die Führung soll den Fokus auf die Bedeutung von Beziehungen legen. Das kann durch die Führungsrolle oder das Führungsverhalten gelebt werden. Es erfordert, dass man dem einzelnen Menschen Aufmerksamkeit schenkt und direkt, ehrlich und offen ist.



Auch Scharmer betont in der „presencing-Phase“²⁴ das Phänomen des tiefen Zuhörens und der Zwiesprache.²⁵ Beide die Führung und die Teilnehmer einer Gruppe haben die Verantwortung eine Herz zu Herz Verbindung zu schaffen. Diese Verbindung ist wichtig, um Neues entstehen zu lassen. Durch einen „Schöpferischen Dialog“²⁶ kann eine Verbindung zu etwas Größerem entstehen, als man persönlich schaffen könnte. Diese Felder der Kommunikation verlangen von uns den Zugang zu einem offenen Herzen und offenen Willen. Es beinhaltet die Fähigkeit, uns mit unserer höchsten

²³ Weymes, E. (2002). S. 319

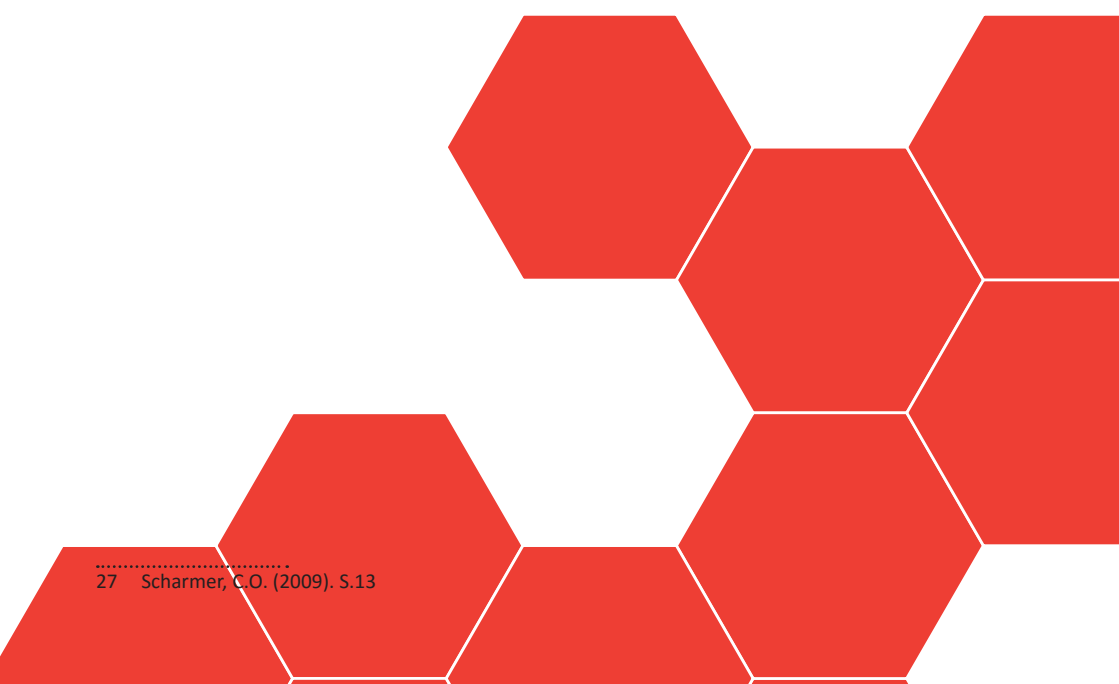
²⁴ Presencing = verbindet die Wörter present + sensing und bedeutet von der höchsten Zukunftsmöglichkeit her wahrnehmen, anwesend sein und handeln.

²⁵ Scharmer, C.O. (2009). S.184

²⁶ Viertes der vier Felder der Kommunikation nach Scharmer

zukünftigen Möglichkeit, die gerade entsteht, zu verbinden.²⁷

Beziehung aufbauen beinhaltet auch die “Ganzheit”, wie zuvor beschrieben. So muss man Menschen in Ihrer Ganzheit bedenken, wenn man Beziehungen aufbaut, da jeder Mensch sein „Päckchen“ mitbringt – sowohl auf persönlicher als auch auf professioneller Ebene. Leadership bedeutet daher, mit Takt und Intuition zu agieren, um Beziehung herzustellen und um sich auf die vielfältigen und sich auch verändernden Menschen im Team oder Umfeld einzustellen.

A decorative graphic at the bottom of the page consisting of several red hexagons of varying sizes arranged in a cluster. Some hexagons are solid red, while others are white with red outlines, creating a geometric pattern.

²⁷ Scharmer, C.O. (2009). S.13

10. Offenes Denken

Offenes Denken bedeutet, für Neues und unterschiedliche Ideen und Meinungen anderer aufnahmebereit zu sein. Für Scharmer ist offenes Denken „die Fähigkeit, das gewohnheitsmäßige Denken und Urteilen zurückzuhalten und nachzufragen; etwas mit offenen Augen zu sehen; einen Zugang zu der Quelle des Denkens und der intellektuellen Intelligenz (IQ) zu haben.“²⁸



Ein erster Schritt zu einem offeneren Denken ist, neugierig zu sein und sich selbst zu erlauben, Neues und Unerwartetes, von unserem üblichen Tagesablauf Abweichendes, zu erleben. Zwei Führungskräfte, die dieselbe Situation sehen, können zwei sehr verschiedene Wirklichkeiten wahrnehmen und zu ganz unterschiedlichen Rückschlüssen kommen. Verfügt man über offenes Denken, so versucht man nur zu sehen, was wirklich passiert, und seine eigenen Vermutungen und Beurteilungen auszuschließen.

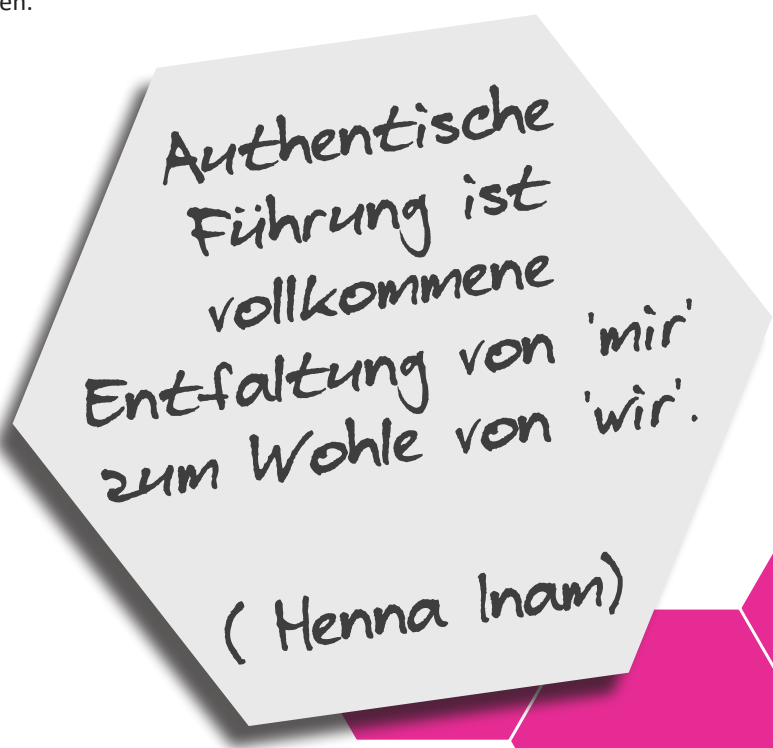
Eine Übung im Rahmen des Seminars ist, einen Spaziergang zu machen und die Welt mit den Gerüchen, Farben und ihrer Beschaffenheit wahrzunehmen, als ob man sie das erste Mal, wie ein Kind, sieht.

Der andere Schritt ist, mit offenem Denken zuzuhören. Inklusives Leadership beinhaltet, seine Kommunikation von „Herunterladen und Debattieren“ zu einem empathischen und schöpferischen Dialog zu verändern. Es geht darum, die Welt durch die Augen

²⁸ Scharmer, C.O. (2015). S. 472

eines anderen zu sehen und sich überraschen zu lassen von der Zukunft, die sich entwickelt. Wenn sich die Qualität der Kommunikation verändert, verändert sich auch automatisch die Qualität der Beziehung.

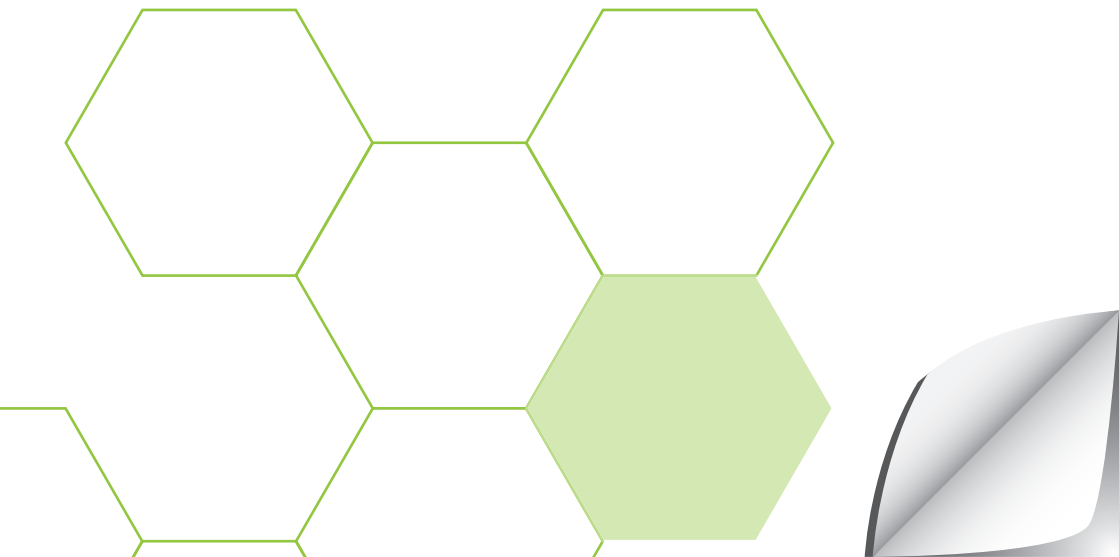
Im Seminar liegt der Fokus auch darauf, eine gute Atmosphäre zu schaffen, in der TeilnehmerInnen ihr offenes Denken einsetzen können. Es werden Momente für schöpferische Dialoge geschaffen, wo intensives Zuhören praktiziert wird und man auch seinem eigenen Denken und Willen lauschen kann. Weiters werden Augenblicke der Stille angeboten, um das innere Wissen entstehen zu lassen.



Authentische
Führung ist
vollkommene
Entfaltung von 'mir'
zum Wohle von 'wir'.

(Henna Inam)

Meine Notizen





6.

Referenzen

- Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006) The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors, *The Leadership Quarterly*.
- Arvey, R. D., Zhang, Z., Avolio, B. J., & Krueger, R. (2007) Understanding the developmental and genetic determinants of leadership among females, *Journal of Applied Psychology*.
- Csikszentmihalyi, M (1997) *Finding flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*. New York Basic Books.
- Dotlich, D. Cairo, P. and Rhinesmith S. (2006) *Head, Heart & Guts – How the World's Best Companies Develop Complete Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gardner, H. (2007) *Five minds of the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gardner, H.(2011) *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Philadelphia: Basic Books.
- George, B. (2015) *True North: Discover Your Authentic Leadership*. New Jersey:Wiley.
- Higgs M. J.and Rowland D. (2005) All changes great and small: Exploring approaches to change and its leadership. *Journal of Change Management* , 5, 121-151.
- Kabat-Zinn, J. (2016) *Mindfulness for Beginners: Reclaiming the Present Moment and Your Life*. Colorado: Sounds True.
- Kolb, D.A (1984) *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Langness, D. (2014) How to develop a sense of humanity. Retrieved from <http://bahaiteachings.org/how-to-develop-a-sense-of-humanity> on 26th July 2016.
- McWhinney, W. (1986) *Alternative Realities. Their Impact on Change and Leadership*. Educational Research: A Personal and Social Process Review of Educational Research January 1, 1986 56: 173-193
- Nader, R. (nd) Brainy Quotes Retrieved on 22nd August from <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/r/ralphnader110188.html>
- Scharmer, C.O. (2009) *Theory U: Leading from the Future as it Emerges. The Social Technology of Presencing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

- Scharmer, C.O., Kaufer K. (2013) Leading from the Emerging Future. From Ego-System to Eco-System Economies. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Scharmer, C.O., (2015) Theorie U. – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. 4. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Scharmer, C.O. (2016, August 25) Addressing the blind spot of our time. Retrieved from https://www.presencing.com/sites/default/files/page-files/Theory_U_Exec_Summary.pdf
- Schön, D.A. (1984) The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. USA: Basic Books.
- Simmons, B. (2015, January 9) The tale of two Flaccos. Retrieved from <http://grantland.com/the-triangle/the-tale-of-two-flaccos/>
- Widene, C. (2009) Courageous Leadership. The ability to make our world better starts with how we live our lives. Retrieved on 10th June 2016 from <http://www.success.com/mobile/article/courageous-leadership>
- Weynes, E. (2002) Relationships not leadership sustain successful organizations. Journal of Change Management. Volume 3, Issue 4, 2002, pages 319-331.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001) The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders. New York: Peiffer

