

# **LEADERSHIP**

Zwischen Wettbewerb und sozialer Verantwortung

30.11.2006

Dr J. Daniel Dahm

**Lebendigkeit & dynamische**

**Stabilisierung**

**Neue Wege des Leadership**

# LEADERSHIP

Zwischen Wettbewerb und sozialer Verantwortung

30.11.2006

Dr J. Daniel Dahm

**Lebendigkeit & dynamische Stabilisierung**  
**Neue Wege des Leadership**

# Leadership – jenseits der Elite

- Verabschieden wir uns vom Elitedenken. Leadership ist nicht automatisch Elite, muss es auch nicht sein.
- Selbstidentifikation mit Elite führt im Inneren oft zu Blockaden, besonders, wenn wir kritisch und selbstreflexiv sind. In der Außenwahrnehmung grenzt es uns oft von Kooperationen aus.
- Die Erzeugung starrer äußerer Ansprüche behindert leicht unseren inneren Entwicklungsprozess.
- Verabschieden wir uns von der Vorstellung, in starren unveränderlichen Bedingungen gefangen zu sein.
- Selbstkritische Reflexion erzeugt Mut und Klarheit, führt uns in Bescheidenheit. Jenseits vorgefertigter Images fordern wir uns beständig zu neuem Lernen und zu Innovation. So schaffen wir zukunftsgerichtete Offenheit.
- Wahre Elite eröffnet im gemeinsamen Suchprozess neue Pfade für morgen – so wie gute Leader, in neue, zukunftsstarke Gebiete führen können.
- Elite bewährt sich am Maß ihrer Zeit und erzeugt sich im Wandel ständig neu.
- Starke und gute Leader bewähren sich im dynamischen Wandel, angepasst und beweglich in einer sich verändernden Welt.

# Lebendigkeit & dynamische Stabilisierung

- Sie sind GestalterInnen Ihres Lebens- und Arbeitsumfeldes. Sie erschaffen die Bedingungen Ihres Handelns und Ihres Wirkens wesentlich selber.
- Lernen Sie, Ihr Unternehmen wie einen vielzelligen Organismus zu betrachten. Hierin können Sie die unterschiedlichen Begabungen, Funktionen und Geschwindigkeiten einzelner Menschen und Prozesse identifizieren und sich daran strategisch orientieren.
- Die Einzigartigkeit der und des Einzelnen sind tragender Bestandteil unseres gemeinschaftlichen kulturellen Evolutionsprozesses und unserer sozioökonomischen Entwicklung. Ohne diese Einzigartigkeit ist ein Unternehmen inhaltslose Hülle.
- Um konstruktiv handelnd in unserer Lebenswirklichkeit und in Unternehmen zu wirken, ist es notwendig, die Vielfalt unterschiedlicher persönlicher und organisatorischer Zugänge und Begabungen als auch Limitierungen in den gemeinsamen Prozess kooperativ zu integrieren.
- Nur im gegenseitigen Erkennen und Wertschätzen kann sich Vielfalt und Unterschiedlichkeit kooperativ integrieren. Dies verlangt sensibles Hinschauen und –fühlen. Ihre Kolleginnen sind Partner in einem gemeinsamen Organismus.
- Kommunikation und die Suche nach dem Verstehen der Anderen sind Voraussetzungen, um Arbeitsprozesse zu optimieren und flexibel und anpassungsfähig auf sich verändernde Bedingungen, auf hohe Anforderungen und Leistungsansprüche reagieren zu können.



# Konflikte & der Wandel im Globalen

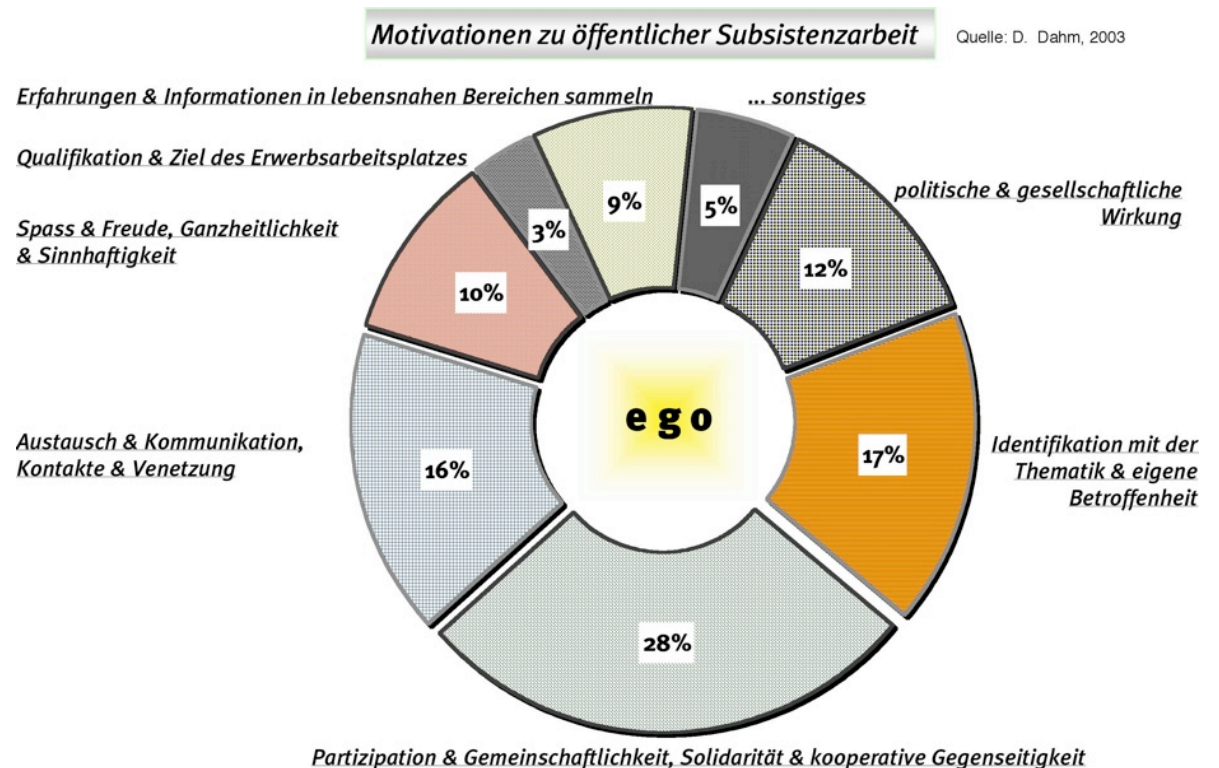
*„Sie sägten die Äste ab, auf denen sie saßen. Und schrieen sich zu ihre Erfahrungen, wie man schneller sägen könnte, und fuhren mit Krachen in die Tiefe, und die ihnen zusahen, schüttelten die Köpfe beim Sägen und sägten weiter.“ (Bertolt Brecht)*

- Die ökologischen Gefahrenpotenziale der Destabilisierung der Biosphäre und der Zerstörung geschlossener Prozesskreisläufe einschließlich der Ausbeutung bestehender und endlicher natürlicher Ressourcen, die sich für die Menschheit des 21. und auch der folgenden Jahrhunderte ergeben, sind vermutlich die größten Herausforderungen der Geschichte an die Organisation und den Erhalt der globalen Versorgung.
- Die steigenden Risiken durch gewalttätige militärische und strukturelle Auseinandersetzungen auf sämtlichen sozialen, ökonomischen und räumlichen Ebenen bedrohen tiefgreifend die Handlungs- und Kooperationsfähigkeit menschlicher Gemeinschaften, ebenso unsere wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit.
- Die Konflikte um die Verteilung von Wohlstand, der Möglichkeiten des Zugangs zu öffentlichen Gütern, der Rechte der Individuen und Gemeinschaften gefährden den Zusammenhalt und die Entwicklungsfähigkeit der Menschheit in ihren Grundstrukturen.
- Zu Beginn des 3. Jahrtausends wird uns radikal vor Augen geführt, dass die Legitimation bisheriger enger wirtschaftlicher Strategien und Menschenbilder an den dynamisch bewegten Prozessen des Lebendigen zerbrechen und mittlerweile auf nahezu allen Ebenen grandios scheitern.

# Warum tun wir, was wir tun?

„Was, meinst Du, ändert sich leichter? Ein Stein oder Deine Ansicht darüber?“ (Bertolt Brecht)

- Wenn Sie es schaffen, Ihre MitarbeiterInnen ähnlich wie dies im Bürgerschaftlichen Engagement gelingt, innerlich in den Unternehmensprozess einzubeziehen, dann wird sich Produktivität und auch die Freude an der Arbeit steigern.
- Hierzu ist es wichtig, die Beweggründe des eigenen Handelns zu hinterfragen, und sich darüber mit Kollegen auszutauschen. Schaffen Sie Transparenz und Diskurs. Und setzen Sie sich mit Ihren eigenen Visionen auseinander.
- Insbesondere Führungskräfte müssen sich intensiv in ihren neuen Rollen als Mittler zwischen den Kräften, Wünschen und Träumen Ihrer MitarbeiterInnen verstehen.



# Unternehmen & „Kooperative Integration“

- Die in Wechselwirkung zum bewegten Lebenskomplex Erde gewachsenen, über Jahrmilliarden dynamisch angepassten und ‚geprüften‘ Organisationsmuster und -formen lebendiger Strukturen und Biokomplexe zeigen uns Zugänge und Umgangsformen, um ein dezentral-dynamisches, vielzelliges, organismisches Zusammenwirken lebendiger Gesamtheit auf der Erde zu organisieren. Dies gilt für ein Wirtschaftsunternehmen und Wirtschaftsstrategien ganz besonders.
- Das komplementäre und organismische Zusammenwirken des vielfältigen, sich im stetigen Wandel bewegenden Differenzierten bietet eine immer wiederkehrende, strategisch erfolgreiche Grundlage eines kooperativ-aufbauenden Wettbewerbs – einer Competition (zusammen nach Lösungen suchend) im Sinne eines Plus-Summen-Spiels.
- Lassen Sie verengte und mechanistische Strategiemuster, Reduktionen, Mittelwertsbildungen fallen und ersetzen Sie sie durch Beweglichkeit, Offenheit und Empathie, um Schöpfungs- und Handlungsräume für alle zu ermöglichen. Das öffnet Ihnen und Ihrem Unternehmen ein Füllhorn echt kreativer Lebendigkeit integriert durch organismische Kooperation.
- Der einseitigen Dynamik des Geldkapitals, die sich in der Abwälzung privater Kosten auf Natur und Gesellschaft auswirkt, muss über Übereinkünfte zum kooperativen ‚Spiel‘ ausgleichend gegengesteuert werden. Das Ziel der Zukunftsgerechtigkeit und -verantwortung – das Nachhaltigkeitsziel – muss strukturtragend und strategiebildend für Kultur-, Sozial- und Wirtschaftspolitik werden. Dies soll Teil Ihrer Vision sein.
- Tragen Sie und Ihr Unternehmen zur Stärkung Ihrer Standorte bei, fördern Sie soziales Kapital, und stabilisieren Sie Ihre eigene Einbettung. Fördern Sie die Zusammenarbeit mit Nicht-Regierungs-Organisationen und kulturellen wie bürgerschaftlichen Einrichtungen. Binden Sie „das Öffentliche“ in Ihre unternehmerischen Strategien ein.

# Wege im Innen

*„Geh nicht nur die glatten Straßen. Geh Wege, die noch niemand ging. Damit du Spuren hinterläßt und nicht bloß Staub.“ (Antoine de Saint Exupery)*

- Schaffen Sie sich und Ihren MitarbeiterInnen Freiheitsgrade, um kreativ und kooperativ zu arbeiten.
- Entwerfen Sie in Zusammenarbeit mit Ihren MitarbeiterInnen eine Vision wirtschaftlich-kulturellen Handelns. Machen Sie klar, dass ein Unternehmen kulturschaffend ist. Diskutieren Sie ethisches Engagement und Zukunftsorientierung.
- Anerkennen Sie Kooperationsfähigkeit, Kollegialität und soziale Kompetenz. Diese Leistungen tragen wesentlich Ihr Unternehmen. Fördern Sie ehrenamtliches Engagement.
- Schaffen Sie Transparenzen in Positionen wie Prozessen. Hierarchien dürfen sein, aber sie müssen nachvollziehbar bleiben. Starke Leadership wird getragen durch Nähe zur „Basis“.
- Verkürzen Sie Entscheidungsprozesse und erklären Sie Ihre Beweggründe. Integrieren Sie Ihre MitarbeiterInnen wie Partner.
- Denken Sie über Gewinnbeteiligungen für Ihre MitarbeiterInnen nach. Das erhöht die Effizienz und Produktivität Ihres Unternehmens.
- Seien Sie nicht abergläubisch: Der Mensch ist erfolgreiches Ergebnis eines über 3,8 Milliarden Jahre andauernden evolutionären Plus-Summen-Spiels. Der Mensch ist nicht schlecht, außer wir schaffen Bedingungen, wo er nur so erfolgreich sein kann.
- Seien Sie nicht abergläubisch: Orientieren Sie Ihre Wirtschaftsentscheidungen und Ihren Wirtschaftserfolg nicht am Umlauf der Erde um die Sonne. Es zählt, qualitative Ziele zu erreichen. Die Orientierung an dem Umlauf um die Sonne (365 Tage) ist nur von rudimentärer Bedeutung für die Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens.



# Wege im Außen

*„Ich bin Leben, das leben will, inmitten von Leben, das leben will!“ (Albert Schweitzer)*

- Leadership heisst für die Zukunft, sich als Moderatoren und Mediatoren des produktiven Wechselspiels zwischen Menschen, Kulturen, zwischen Politik, Ökonomie und Natur zu verstehen. Führungskräfte sind sozial-kulturell und bioökologisch integrierte Mittler und Kanäle zwischen Menschen und Lebensgemeinschaften.
- Unternehmenskultur im privaten wie geschäftlichen Umfeld beeinflussen. Vertrauen ist die Grundlage des Marktes. Zielorientierung einer kooperativeren Wettbewerbskultur kommunizieren.
- Stärkung der Standortbindung über vielzellige Kooperationen mit unterschiedlichen sektorübergreifenden Partnern.
- Stärkung der Standortqualität und Stabilität. Allianzen mit Zivilgesellschaft und Non-Profit-Sektor. Nutzung von Synergien mit Gemeinschaftsgütern.
- Schaffung neuer marktlicher Allianzen. Vertiefung von Netzwerkbeziehungen mit Unternehmen aus unterschiedlichen Bereichen.
- Das Zusammenspiel des Biosystems Erde mit den eigenen menschlichen Mitteln unterstützen.
- Strategische Ausrichtung am Paradigma des Lebendigen. Orientierung am Leitbild der Nachhaltigkeit.
- Unternehmenskommunikation nach Außen verbessern. Sie transportieren „Cultural Contents“. Seien Sie sich bewußt, dass Sie Ihre eigene Lebenswirklichkeit mit gestalten.

# What to do?

*„Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommele nicht Männer zusammen um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem Weiten endlosen Meer.“ (Antoine de Saint Exupery)*

- Freiheit zur Vernunft und Freiheit zur Veränderung.
- Stabilisierung der eigenen Führungskraft durch „Social Leadership“.
- Gemeinsame Visionen schaffen und beständig an der Wirklichkeit überprüfen.
- Liebend und sensitiv mit dem Leben umgehen.
- Unternehmen organismisch sehen lernen, am Paradigma des Lebendigen orientieren.
- Dynamische Stabilisierungen erzeugen und beständig anpassen. Statische Stabilisierungen aufgeben.
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit der unternehmerischen Prozesse nach Innen.
- Vielfalt von Allianzen schaffen und pflegen. Zentralistische und homogene Strukturen sind krisenanfällig.
- Standortbindung stärken, zivilgesellschaftliche Kooperationen pflegen.



## **Dr. J. Daniel Dahm**

Daniel Dahm Consult GmbH

### **Berlin**

Tel. + 49 - (0) 30 - 420 874 99

Cell. + 49 - (0) 179 - 696 69 89

Schwedterstr. 263, 10119 Berlin

### **London**

Natural History Museum

Cell. + 44 - (0) 79 - 132 73 927

Cromwell Road, SW7 BD London

### **eMail**

[jdd@sustainability-strategies.org](mailto:jdd@sustainability-strategies.org)