

Lebendigkeit & dynamische Stabilisierung Neue Wege des Leadership

Vortragsskript zum Workshop „LEADERSHIP – Zwischen Wettbewerb und sozialer Verantwortung“, 30.11.2006

1] Leadership – jenseits der Elite

Leadership – mit diesem Begriff werden heute Symbole assoziiert, die ihrem Gehalt kaum gerecht werden.

Verabschieden wir uns als Erstes von einer inhaltlichen Besetzung, die in vielen Köpfen steckt – Elite. Leadership ist nicht automatisch Elite. Das mag in der Außenwahrnehmung nützlich sein und Schutz bieten, also stören wir nach Außen nicht unbedingt das Image. Aber im Inneren führt dies oft zu Blockaden, besonders bei jenen Kritischen und Reflexiven, die sich selber und ihrem Handeln mit Kritik und hohem Anspruch begegnen – manchmal bis zur Selbstzerfleischung. Sie sind allzuhäufig in ihrem Selbst mit der Identifikation als „Elite“ überfordert. Wie sollen wir ständig der/die Besten sein, wie immer an der Spitze vorwärtsweisend stark und brillant sein? Der extrinsische (äußere) Anspruch kann unseren intrinsischen (inneren) Entwicklungsprozess blockieren. Und in der Außenwahrnehmung grenzt es uns oft von Kooperationen aus.

Verabschieden wir uns als Zweites von der Vorstellung, in starren unveränderlichen Bedingungen gefangen zu sein. Die Erzeugung starrer äußerer Ansprüche behindert leicht unseren inneren Entwicklungsprozess. Der selbstkritische Ansatz, verbunden mit Mut und Klarheit, kann uns in eine Bescheidenheit führen, die uns jenseits solch vorgefertigter Images beständig zu neuem Lernen und zu Innovation fordert. Auf diese Weise wird zukunftsgerichtete Offenheit ermöglicht. Gefährlich wird die Assoziation „Leader = Elite“ besonders dann, wenn enger Strukturkonservatismus sich auf diese Weise zur Avantgarde verzerrt und erklärt – und zukunftsweisende Entwicklungen behindert. Hier wird der Elite-Begriff zur Bedrohung, als legitimierende Macht des ewig Gestrigen, in der Blockade kultureller und sozioökonomischer Evolution.

Lassen wir also diese statischen Vorstellungen hinter uns, und verstehen uns als beständig Lernende – wie Eliten, die im gemeinsamen Suchprozess neue Pfade für morgen eröffnen, wie Leader, die in neue, zukunftsstarke Gebiete führen können. Elite erzeugt sich am Maß ihrer Zeit und im Wandel ständig neu.

Starke und gute Leader bewähren sich im dynamischen Wandel, angepasst und beweglich in einer sich verändernden Welt.

2] Lebendigkeit und dynamische Stabilisierung

Über ein neues Verständnis einer „Ökologie des Lebendigen“ können Sie Ihr unternehmerisches Handeln fortentwickeln. Nach Innen, in Ihrer Zusammenarbeit mit Ihren MitarbeiterInnen und KollegInnen, und nach Außen, mit Ihrem Standort.

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 unterschiedliche Begabungen, Funktionen und Geschwindigkeiten identifizieren und sich daran strategisch orientieren. Sie alle sind miteinander verbunden, direkt und relativ einfach erkennbar, oder indirekt – komplex. So oder so charakterisieren alle Arbeitseinheiten und Kooperationen Ihr Unternehmen gemeinsam. Sie alle sind unverzichtbar und wichtig für dessen Entwicklungsprozess. Wir können Unternehmen als bewegliche Lebenskomplexe betrachten. Als Organismen, die eingebettet sind in ein vielfältiges Lebensumfeld. Dieses ist charakterisiert durch ökologisch-stoffliche Beziehungen und wird beständig kulturell und sozialökonomisch gestaltet und gewandelt.

Die bio- und kulturökologische Vielfalt dieser Welt mit all ihren Entwicklungsformen ist Resultat der Wandlungs- und Ausgleichsprozesse im Lebendigen. Lebendige Teilsysteme in einer offenen Welt – ein Wald, ein See, oder auch ein Frosch – werden dynamisch in instabilen Gleichgewichten balanciert. Dies gelingt durch die ständige Zufuhr von (arbeitsfähiger) Energie, die zwischen den verschiedenen Lebensformen weitergegeben und gewandelt wird. Verdeutlichen können Sie sich das zum Beispiel an den Veränderungen in der Nahrungskette, der Verwandlung von mineralischen Bestandteilen zu pflanzlicher und dann wieder zu tierischer Biomasse.

Durch Selbstorganisation und kreative Beweglichkeit öffnet sich in der Bioökologie ein unbegrenztes Feld von Möglichkeiten. Es werden beständig neue Allianzen gebildet, und neue kreative Lösungen entwickelt. Erst die Kooperation unterschiedlichster Lebensformen miteinander erschafft die Bioökologischen Lebensräume unserer Erde. Leben entfaltet sich in immer reicheren und kom-

plexeren Formen. Die Erscheinungen der lebendigen Welt, wie sie uns wirklich – „wirkend“ – gegenüberstehen, sind charakterisiert durch ständigen Wandel und Bewegung. Alles ist miteinander verbunden.

Auch die Einbindung des Menschen in den Lebenskomplex Erde ist geprägt durch eine vernetzte Beziehungswirklichkeit. In all unserem Handeln wirkt die Vielzahl von Einflüssen und Impulsen anderer Menschen und Gemeinschaften, und unserer Geo-biosphäre mit. Unser Handeln beeinflusst gleichermaßen die gesamte gesellschaftliche, wirtschaftliche und kulturelle Verfasstheit – auch die von Unternehmen.

Wir verändern ständig die sich dynamisch wandelnde Potenzialität der lebendigen Wirklichkeit – und damit die Bedingungen unseres Handelns und unseren Weg in die Zukunft. So ist die Einzigartigkeit des Einzelnen tragender Bestandteil unseres gemeinschaftlichen kulturellen Evolutionsprozesses und unserer sozioökonomischen Entwicklung. Ohne diese Einzigartigkeit ist ein Unternehmen inhaltslose Hülle.

Der Mensch – wie Natur – ist nicht bloße ‚Biomachine‘, sondern ureigenst ‚kreatürlich‘ eingebunden in einem sich grundlegend weiter-differenzierenden und fortlaufend entfaltenden Lebensprozess.

Lebendigkeit ist in beständiger dynamischer Stabilisierung durch Diversität, Komplexität und Prozessualität. Dynamische Stabilisierung ist dabei von völlig anderer Art, als wir zumeist die Idee von Stabilität in Schulen und Universitäten erlernt bekamen. In unserem Leben kennen wir dynamische Stabilisierungen. So z.B. das Gehen. Wir stürzen von einem Fuß auf den Anderen, von einer Instabilität in die Andere. In der dynamischen Koordination von lebendiger Instabilität kommen wir zur dynamischen Stabilisierung des Lebens.

Der Wert einer und eines Jeden begegnet uns auf unterschiedlichsten Ebenen, und viele finden in einer sich auf mechanisch-produktive Parameter verengten Ökonomie nicht zu ihren Kräften.

Um konstruktiv handelnd in unserer Lebenswirklichkeit und in unserem Unternehmen zu wirken, ist es notwendig, die Vielfalt unterschiedlicher persönlicher und organisatorischer Zugänge und Begaubungen als auch Limitierungen kooperativ zu integrieren.

Die lebendige Potentialität, die in Jeder und Jedem Ihrer MitarbeiterInnen – Ihrer PartnerInnen in

Ihrem Unternehmen – steckt, muss erkannt und freigelegt werden. Dialog und lernender Austausch sind namentlich mit dem Andersartigen und den abgegrenzten Anderen notwendig.

Nur im gegenseitigen Erkennen und Wertschätzen kann sich Vielfalt und Unterschiedlichkeit kooperativ integrieren. Dies verlangt sensibles Hinschauen und –fühlen. Und das geht nur, wenn wir uns von unseren Vorurteilen befreien und unseren MitarbeiterInnen und KollegInnen liebend begegnen. Das hört sich vielleicht schwierig an, wird aber über ein gegenseitiges Wachstum belohnt und erleichtert. Ihre Kolleginnen sind Partner in einem gemeinsamen Organismus.

In allen unternehmerischen Prozessen und Lebensschichten müssen diese Prinzipien installiert werden und einer ständigen dynamischen Anpassung folgen. 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.

3] Konflikte und der Wandel im Globalen

„Sie sägten die Äste ab, auf denen sie saßen. Und schrieten 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)

Wirtschaftsunternehmen sind heute in vielerlei Hinsicht die Speerspitzen, mit denen wir auf den Lebenskomplex Erde wirken, uns Menschen, die Einzelnen und die Zivilgesellschaft eingeschlossen. Die ökologische und zivilgesellschaftliche Krise, mit der wir uns heute konfrontiert sehen, ist historisch beispiellos. Ursächlich ist dafür wesentlich ein völlig überzogenes und damit lebensfernes Konkurrenzdenken und Wettbewerbsstreben.

Mit fast grenzenlosen Expansionsstrategien moderner Wirtschaft und Produktion äussern sich die geopolitischen, soziokulturellen wie die ökonomischen Strategieparadimen. Sie provozieren und schaffen Unverträglichkeiten mit der grundsätzlichen räumlichen und stofflichen Begrenztheit unserer Lebenswelten. Diese äussern sich in lebensbedrohenden Veränderungen mikro- bis makroklimatischer Bedingungen der Erde, wie auch in der großflächigen Degradation von Böden und Vegetationskomplexen, den für menschliche Maßstäbe irreversiblen Schädigungen der Hydrosphäre

– des Wasserhaushaltes – und dem rasanten Abbau der mineralischen und energetischen Ressourcen. Die Einengung des Mensch-Natur-Verhältnisses auf materiell produktive Parameter, als auch des Geist-Körper-Verhältnisses, reduziert Lebensformen weitgehend zu bio-elektrischen Maschinerien.

Wir verharren immer noch in einem pseudo-rationalen Aberglauben des 20. Jahrhunderts, forciert durch politische, wirtschaftliche und mediale MeinungsführerInnen. Z.B. wird immer noch debattiert, ob die immer heftigere Intensität und rasant steigende Zahl von Wirbelstürmen mit der globalen Erwärmung zu tun habe. Eine – verzeihen Sie, falls Sie diese Debatte beizeiten selber führten – durchgängig lächerliche Diskussion. In einer Untersuchung im Auftrag der Zeitschrift SCIENCE von 2004 wurden 928 nach dem Zufallsprinzip ausgewählte wissenschaftliche Artikel über die Erderwärmung analysiert. Von diesen 928 waren 928 zu dem Ergebnis gekommen, dass hier ein direkter Zusammenhang besteht. Keine einzige Gegenmeinung. Dennoch lesen Sie alle immer wieder, dass diese These umstritten sei. Von wem? Warum? Und wer behauptet das? 928 Wissenschaftler von 928 Wissenschaftlern sind einer Meinung.

Die ökologischen Gefahrenpotenziale der Destabilisierung der Biosphäre und der Zerstörung geschlossener Prozesskreisläufe einschließlich der Ausbeutung bestehender 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 sehr unsere wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit. Ökonomisch-monetäre Zentralisierungen und ein gefährliches Gefälle bei Wohlstand und Zugang zu öffentlichen Gütern (Wasser, Energie, Information, u.a.) gehen Hand in Hand mit politischen und zivilgesellschaftlichen Instabilitäten und sich verschärfenden Konfliktpotenzialen. 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.

Zugleich ist eine beschleunigte Zerstörung der bio-ökologischen Diversität von ganzen Lebenskomplexen in einem in der Menschheitsgeschichte einmaligen Ausmaß besonders bedrohlich. Sie stellt einen unumkehrbaren Verlust für die Geo-biosphäre und in ihr vor allem für uns Menschen

dar. Aber vielleicht noch einschneidender ist die irreversible Reduzierung der Vielfalt menschlicher Lebensformen, Wirtschaftsweisen und Kulturen auf eine monokulturelle Einengung. Diese verengt und vermindert die Breite möglicher zukünftiger Strategien und Lebensstile, notwendiger Richtungsänderungen und Entwicklungen. Entlang den alten Strategien gerieten wir in eine lebensfeindliche und antagonistische Entwicklung, in ein Gegeneinander der Kulturen und Religionen, der Wirtschaftsräume und politischen Machtzentren. Die Prinzipien zentralistischer Kontrolle, der Bemächtigung des Anderen, von versimplerter Zwecksetzung, formen weiterhin das herrschende Bild vom Lebenden, der Erde und vom Menschen selbst. Ebenso wird dies auf die Vorstellungen der Vernunft und Wahrnehmung des Menschen, das Verhältnis zu den Kulturen, Künsten und die Forderungen an die Logik übertragen.

Mit am deutlichsten drückt sich dies in der Eigendynamik der heutigen Wirtschaft aus, deren Vertreter allzuhäufig ein: „*There is no alternative!*“ verkünden in Analogie zum strengen Determinismus der alten mechanistischen Weltvorstellung und dem zugehörigen verkümmerten Menschenbild. Als gäbe es eine wissenschaftliche Legitimation ihres Menschenbildes. Die gibt es nicht. Im Gegenteil. Denn in all diesem werden die vielen Möglichkeiten einer lebendigen Welt ignoriert. In kreativen Prozessen und einer fortwährenden Differenzierung bei einer gleichzeitigen oder nachfolgenden kooperativen Integration – Einbindung – des Unterschiedlichen (einem Plus-Summen-Spiel) wachsen organismisch immer vielfältigere Lebensformen auf. Hier ist das Ganze, in einem sehr umfassenden und konkreten Sinne, mehr als die Summe seiner Teile.

Noch befinden sich gegenwärtig die modernen Gesellschaften in einem „kalten“ Krieg gegen Vielfalt und Wandel, Differenz und Integration, gegen offene Entfaltung – letztlich gegen alles, was die lebendige Evolution in der Natur und mit ihr die Menschen bestimmt und alles Leben trägt. Über die einseitige Monopolisierung der geistigen, lebendigen und dinglichen Ressourcen unserer Erde durch die europäisch geprägten Macht- und Wirtschaftszentren werden diese Strategien rasant allen Kulturräumen der Erde übergepresst. Ausgegrenzt bleibt, das viele kulturelle Inhalte nur Zeit- und Ort-gebundenes Wissen generieren können, und sich historisch verändern.

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.

Entsprechend stellen sich in einem Zeitalter der marktökonomischen Entkopplungen von Region

und Nation, konfrontiert mit einem rasanten globalen, ökologischen und kulturellen Wandel, an Führungspersönlichkeiten neue Anforderungen.

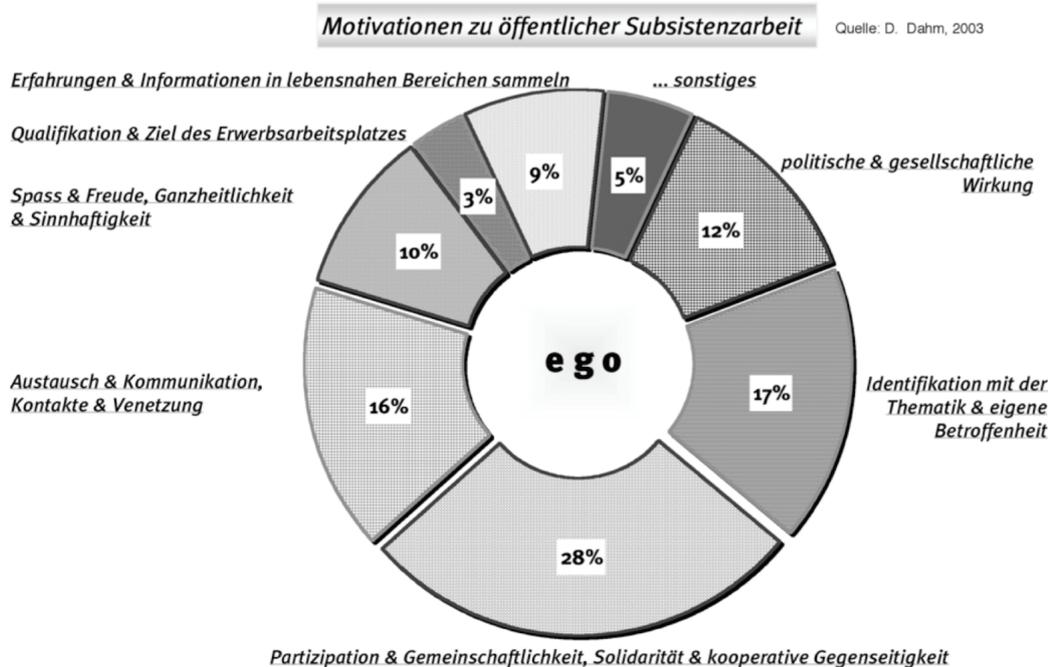
4] Warum tun wir, was wir tun?

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

Wie oft setzen Sie sich im Rahmen Ihres Unternehmens damit auseinander, warum Sie tun, was Sie tun? Welche Rolle spielen die tieferliegenden Motivationen, Ihre Träume und Wünsche? Welche Bedeutung hat die Frage nach dem Sinn Ihres Handelns?

Ein Unternehmen ist eine kulturschaffende Einheit. So, wie ein Organismus seinen Lebensraum mitgestaltet und formt. Ein lebendiges Raumschiff auf dem Raumschiff Erde. Jede und jeder von Ihnen steuert mit.

Betrachten Sie Befunde aus Untersuchungen zu bürgerschaftlichem Engagement und ehrenamtlicher Arbeit, werden die tiefen Motivationen von Menschen für Ihr Handeln besonders deutlich.



Diese Kräfte schöpfen ihre Energie aus der inneren Überzeugung von Menschen sinnvoll zu handeln. Grundlage bildet hier die Gemeinschaftlichkeit und der gemeinsame Einsatz für ein höheres Ziel. In-

trinsisch motivierte Arbeiten werden geleistet, weil sie den Einzelnen als wichtig und notwendig, als sinnvoll und Sinn erfüllend empfunden werden. In intrinsisch getragenen Arbeiten bringen sich

Menschen meist ganzheitlich ein. Sie nutzen das weiteste Spektrum an Begabungen, dass in die jeweilige Tätigkeit eingebracht werden kann.

Inwieweit die Arbeit für den einzelnen Menschen noch die Funktion hat, seine gemeinschaftliche Bedeutung, seine Einzigartigkeit und individuelle ureigenste Wertigkeit im kulturgesellschaftlichen Kontext wider zu spiegeln, ist essentiell für seine Zufriedenheit. „[...] Sicherheit gewinnt man durch persönliche Beziehungen und durch das Gefühl der Verbundenheit mit der ganzen Welt.“ (Rifkin, J. (1997): Das Ende der Vollbeschäftigung. In: Hensch, C.; Wismer, U. [Hrsg.] (1997): Zukunft der Arbeit. Stuttgart. S. 187.)

Wenn Sie es schaffen, Ihre MitarbeiterInnen, ähnlich wie dies im Bürgerschaftlichen Engagement gelingt, innerlich in den Unternehmensprozess einzubeziehen, dann wird sich Ihre 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. Es ist wichtig zu einer neuen Kultur unternehmerischen Denkens und Handelns zu kommen.

Insbesondere Führungskräfte müssen sich intensiv in ihren neuen Rollen als Mittler zwischen den Kräften, Wünschen und Träumen Ihrer MitarbeiterInnen verstehen. Häufig sind dies oft nicht erkannte Kräfte, die in uns schlummern, die aber, weil sie nicht abgefragt werden, von uns weder identifiziert, noch geschult werden.

5] Unternehmen und „Kooperative Integration“

Anpassungsfähigkeit, Innovation und die Kraft, schnell und flexibel auf sich verändernde sozial-ökonomische und ökologisch-politische Rahmenbedingungen zu reagieren, verlangt eine hohe Dezentralität und Transparenz in der Unternehmenskultur. Offenheit verlangt Dynamisierung, Beweglichkeit, Wandlungsfähigkeit durch schöpferische Erneuerung und Umgestaltung, um zu einer flexiblen, dynamischen Stabilisierung zu gelangen.

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, vielfelliges, nämlich 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.

Nicht nur die Natur, die wir oft trennend als unsere Umwelt bezeichnen und in ihr materialistisch nur noch den Lieferanten von Material und Energie sowie Entsorger für menschgesetzte Zwecke wahrnehmen, gilt es anders zu verstehen. Auch für unsere Einbindung in den kulturökologischen Komplex von Zivilgesellschaft, Wirtschaft und Staat gilt dies.

Für ein zukunftsorientiertes Unternehmen ist es notwendig, die Zahl der Allianzen und Kooperationen zu erhöhen. Hierbei sind sektoral übergreifende Allianzen von besonderer Bedeutung. Dies betrifft die Zusammenarbeit mit Nicht-Regierungs-Organisationen, im kommunalen Bereich mit der Lokalen Agenda21, mit Wohlfahrtsorganisationen und kulturellen Einrichtungen. Tragen Sie und Ihr Unternehmen zur Stärkung Ihrer Standorte bei, fördern Sie soziales Kapital, und stabilisieren Sie Ihre eigene Einbettung. Fördern Sie ehrenamtliche Tätigkeiten Ihrer MitarbeiterInnen.

Streuen Sie Ihre Kooperationen breit. Schaffen Sie enge Zusammenarbeiten mit Jenen, die Ihnen zu Ihren gegenwärtigen Arbeitsfeldern besonders wichtiges beitragen können. Pflegen und erweitern Sie beständig die Beziehungen und die Kommunikation mit Partner-Institutionen zweiter und dritter Ordnung für die Zukunft. Schmieden Sie gemeinsame Pläne, bereiten Sie sich auf die Veränderungen im Morgen vor.

Und handeln Sie frühzeitig. Damit sind Sie schneller und qualitativ hochwertiger, als Jene, die im Gestern verharren. Sie erschaffen die Entwicklungen selber mit, Sie gestalten Ihr Lebensumfeld.

Lassen Sie verengte und mechanistische Strategiemuster, Reduktionen, Mittelwertbildungen 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 Kapitals, die sich in der Abwälzung privater Kosten auf Natur und Gesellschaft auswirkt, muss über Übereinkünfte zum gemeinsamen ‚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.

Für uns Menschen geht es um ein Umdenken, in unserem Handeln phantasievoll Möglichkeiten auszuschöpfen und nicht arrogant mit Gewalt bioökologisch und soziokulturell unmögliche Vorbedingungen erzwingen zu wollen. Ein jeder hat gleichermaßen Teil an der Gesamtheit der gemeinschaftlichen Lebensgrundlage Erde, und ist dort, wo er lebt und wirkt, den globalen Gemeinschaftsgütern lokal bis interkontinental treuhänderisch verpflichtet. Die ökologischen Einbindungen der Menschen und Kulturen sind raum- und zeitübergreifend, und können – weder geographisch noch historisch – unverbunden behandelt werden. Alle unterliegen letzten Endes den Auswirkungen aller Eingriffe in die Geobiosphäre und in den kulturellen Raum der Menschen.

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.

Die volle, kooperative Entfaltungsmöglichkeit von Menschen und ihren besonderen eigenen Potenzialen in ihrem Wirken und Arbeiten muss im Zentrum des individuellen und gemeinsamen Interesses stehen. Nur so kann eine wirklich stärkende Verbindung des Persönlichen im Gemeinschaftlichen erlangt werden. Das schöpferisch-erfinderische Potenzial, das sich in der individuellen Besonderheit des eigenen Weges ausdrückt, erhöht den Ideen- und Entwicklungsfundus für Neu- und Fortentwicklungen von Bestehendem und stellt so einen unersetzbaren Wert dar.

So realisiert sich die hohe produktive Potenzialität menschlich-schöpferischen Handelns auch ökonomisch im Sinne eines alle bereichernden Plus-Summen-Spieles.

6] Unternehmen, geboren im Inneren

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

Höchste Priorität sollte die Stärkung des verantwortlichen „ko-liberalen“ Menschen haben. Die Geschichte lehrt uns, dass im Kern gesunde und erfolgreiche Gesellschaftsstrukturen darben und zugrunde gehen, wenn sie zu einer vermehrten Zentralisierung führen. Grundvoraussetzung für eine gedeihliche Entwicklung eines Unternehmens ist ausreichender Freiraum der kreativen Individuen zur Entfaltung ihrer Fähigkeiten.

Schaffen Sie sich und Ihren MitarbeiterInnen Freiheitsgrade, um kreativ und kooperativ zu arbeiten.

Denn erst diese ermöglicht die für ein lebendiges Unternehmen wesentliche und notwendige Differenzierung. Doch – und dies muss immer wieder betont werden - Unterschiedlichkeiten wirken sich nur dann vorteilhaft aus, wenn sie gleichzeitig konstruktiv und kooperativ mit Anderen, also organismisch, integriert werden. Die dadurch ermöglichte größere Flexibilität erlaubt darüber hinaus bessere Anpassungsfähigkeit an veränderte oder unvorhersehbare künftige Bedingungen.

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.

Hier ist Leadership besonders gefragt, Sie sind hier die MediatorInnen im „Innen“.

Anerkennen Sie Kooperationsfähigkeit, Kollegialität und soziale Kompetenz. Diese Leistungen tragen wesentlich Ihr Unternehmen. Fördern Sie ehrenamtliches Engagement.

In der Mitarbeiterführung geht es um die Förderung von Kreativität, um die Stärkung der Eigenkräfte aus Unterschiedlichkeit, und um Synergienbildung durch Transparenz in der Zusammenarbeit.

Schaffen Sie Transparenzen in Positionen wie Prozessen. Hierarchien dürfen sein, aber sie müssen nachvollziehbar bleiben. Starke Leadership wird getragen durch Nähe zur „Basis“.

Denken Sie über Gewinnbeteiligungen für Ihre MitarbeiterInnen nach. Das erhöht die Effizienz und Produktivität Ihres Unternehmens.

UnternehmerInnen dienen hier als Katalysatoren im „Innen“. Es geht um den Aufbau einer neuen Organisationskultur, um Vertrauen in die eigenen geistigen Potentiale und Ahnungen, zur Stärkung und Förderung der unterschiedlichen Kräfte und Kompetenzen für gemeinsame Ziele. Ein Verständnis von MitarbeiterInnen als PartnerInnen, und die Stabilisierung der eigenen Führungskraft durch „Social Leadership“ spielt hier eine tragende Rolle.

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.

Ethische Zukunftsorientierungen schaffen Gemeinsamkeit in Vision und Wollen.

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.

7] Unternehmen, eingebettet im „Außen“

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

UnternehmerInnen sind zugleich MediatorInnen nach „Außen“. Vertrauen als Marktkraft ist die Voraussetzung für eine lebens- und zukunftsstarke ökonomische Entwicklung.

Leadership ist kulturschaffend: 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.

Verantwortlich, organisatorisch und strategisch vielzellig, kommunikativ und kooperativ zu agieren, schafft die Voraussetzungen, zu einem aufbauenden Wettbewerb zu kommen, der sich im lebenden Ganzen der Erde und der Menschen als ein Plus-Summen-Spiel äussert.

Die Biosphäre zeigt uns, dass es bei diesem offenen Plus-Summen-Spiel des Lebendigen unzählige Gewinner gibt und nicht nur einige Wenige, wie wir dies bei einem Vergleich mit den Mechanismen unserer Marktökonomie erwarten würden, welche immer noch den ganz anderen Spielre-

geln eines Null- oder sogar Negativ-Summen-Spiels folgt (mit Gewinnern und Verlierern bzw. mit einer Dominanz an Verlierern). Entsprechend gilt es das Zusammenspiel des Biosystems Erde mit genuin menschlichen Mitteln weiter zu unterstützen.

Das bedeutet, Unternehmenskultur im privaten wie geschäftlichen Umfeld zu beeinflussen. Vertrauen ist die Grundlage des Marktes. Kommunizieren sie die Zielorientierung einer kooperativeren Wettbewerbskultur.

Wenn wir das uns allen gemeinsame Spielfeld des Lebens jedoch durch ungezügelteres Machtstreben immer weiter ‚kippen‘, so dass die Mehrheit der Menschen und ein Großteil der Kreatur auf ihm keinen Halt mehr finden, werden unsere Probleme sich zu einer Katastrophe auswachsen. Diese wird eine Katastrophe vor allem für uns Menschen sein, und nicht für die übrige Natur, denn sie kann ohne den Menschen leben, aber wir nicht ohne sie. Wir müssen alles tun, damit das Spielfeld wieder in eine Lage kommt, in der wieder alle dezentral unter vergleichbar günstigen Bedingungen ihre je eigenen Spiele spielen und dazu über alle Grenzen hinweg sich verständigen und kooperativ zusammen wirken.

Hier gilt es neue marktliche Allianzen zu schaffen, sowie fortschreitend die Netzwerkbeziehungen mit Unternehmen aus unterschiedlichen Bereichen zu vertiefen und zu stärken.

Unternehmen müssen sich an ihren lokalen und regionalen soziokulturellen Bezügen, Strategien, Traditionen und Bedürfnissen messen, um bedarfsgerecht und zukunftsfähig zu sein und nicht in künstliche Homogenisierungen und Erstarrungen zu geraten, entlang derer sich steigende Gefährdungspotenziale entwickeln.

Dies bedeutet: Stärkung der Standortbindung über vielzellige Kooperationen mit unterschiedlichen sektorübergreifenden Partnern; und: Stärkung der Standortqualität und Stabilität.

Hierzu muss ein größtmögliches Maß an dezentraler Leistungsinitiative, Versorgungssouveränität über starke und unterschiedliche Allianzen erreicht werden. Hier muss das kooperative Zusammenspiel marktlicher, staatlicher und ziviler Kräfte im Sinne einer kooperativen Integration funktionieren. Hierzu ist die Bildung von Allianzen mit Zivilgesellschaft und Non-Profit-Sektor anzuraten, und die Bildung und Nutzung von Synergien mit Gemeinschaftsgütern.

Der Aufbau polyzentrischer, sich komplementär ergänzender Wirtschaftsstrukturen ist notwendig,

um die Standorte zu sichern und zukunftsfähiges Wirtschaften zu gewährleisten. Marktorientierte Wirtschaftsinstitutionen tun gut daran, sich mit zivilgesellschaftlichen sozialen, kulturellen und subsistenzwirtschaftlichen Initiativen und Institutionen in wechselseitiger Bereicherung zu verbinden. Parallel sollte Dezentralität und Unterschiedlichkeit ökonomischer, politischer und soziokultureller Institutionen über flache transparente Hierarchien innerhalb ihrer Entscheidungsorgane und -träger auch unternehmerisch gestützt werden.

Denken Sie daran, Ihre Unternehmenskommunikation nach Außen zu verbessern. Sie transportieren „Cultural Contents“. Seien Sie sich bewußt, dass Sie Ihre eigene Lebenswirklichkeit mit gestalten.

Das Handeln und Voranschreiten der Unternehmen ist unverzichtbar, um sich erfolgreich im Lebensprozesse bewähren. Ziel ist eine strategische Ausrichtung am Paradigma des Lebendigen. Dies entspricht vor allem einer Orientierung am Leitbild der Nachhaltigkeit.

Vor diesen neuen Voraussetzungen zu bestehen, und erfolgreich zu sein, bedeutet: Die Grundprinzipien der Evolution des Lebendigen zu verinnerlichen; in einer neuen Denkkultur sich selbst und sein Umfeld zu identifizieren und zu verstehen.

8] Kredo & „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)

Ein neues, doch in Wahrheit altbewährtes Menschenbild wird sichtbar, das im Grunde von liebenden und empathischen Menschen ausgeht. Wir sollten uns von den Auswüchsen unserer modernen Zivilisation nicht in die Irre führen lassen. Der Mensch vermag mehr, als ein aggressiver, raffgieriger „Wolf“ (im Sinne von Thomas Hobbes) zu sein: Freiheit zur eigenen Stärkung, nicht um im Kampf gegen die anderen obsiegen zu können, sondern verantwortlich zur Stärkung der eigenen Mitwirkung zu Gunsten des Ganzen.

Ko-liberalität ist gefordert zur Erzielung einer optimalen lebendigen Ko-existenz im Sinne Albert Schweitzers *„Ich bin Leben, das leben will, inmitten von Leben, das leben will!“*

Aus dem Erkennen der eigenen Potenziale eröffnen sich neue Wege unternehmerischen Handelns. Hieraus folgen einige grundsätzliche „To-do s“, die Sie auf Ihre eigenen Handlungsräume und Organisationen zuspitzen und verfeinern sollten:

- 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.

Wir sollten uns daran erinnern: Allein die Tatsache unserer Existenz als Menschen zeigt uns, dass wir das erfolgreiche Ergebnis einer ähnlichen schon Milliarden Jahre währenden schrittweisen Entwicklung sind. Unsere Zuversicht ist nicht ohne Basis.