



Zwischenbilanz

Zum 10jährigen Bestehen von
Dahm International Consulting

von Dr. Johanna Dahm

Mit einem Vorwort

von Jane Uhlig

© Dr. Johanna Dahm 2025

Dahm International Consulting

Kleyerstrasse 1

60326 Frankfurt

www.drjohannadahm.com

Bildquellen:

Andreas Bender, Ronny Bartel, Christoph Mangler, Curry, Greator, Headshot, Lichtreim,

Pfaumedia, Startup Valley, YAS

Widmung

Ich möchte all jene ermutigen, die ihre Expertise und Leidenschaft in die Welt der freien Beratung einbringen wollen und denen danken, die den Schritt bereits gewagt haben. Ob auf dem ersten Berufsweg oder nach einer erfüllten Karriere als Angestellte, Sie bereichern die Welt mit Ihrer Weisheit und Weitsicht. Diese Festschrift soll als Inspiration dienen, den Mut zu finden, neue Wege zu gehen und die Chancen der Zukunft zu ergreifen. Möge Euer Blick stets weit und das Herz offenbleiben, während wir gemeinsam Umbrüche navigieren, Stimmen orchestrieren und das Mögliche über die Meinung Untätiger hinaus neu definieren.

Vita Johanna Dahm



Johanna, 2022. Bild Pfaumedia

Dr. Johanna Dahm, geboren 1974 in Düsseldorf, ist einziges Kind einer Ärztfamilie. Gegen den Willen der Eltern entschied sie sich gegen den medizinischen Werdegang, was zum Bruch mit dem strengen Elternhaus führte. Ohne finanziellen Rückhalt studierte sie Kultur-, Kommunikationswissenschaften und Wirtschaftsphilosophie in Heidelberg, Florenz und Köln. Diese interdisziplinäre Ausbildung finanzierte sie sich, indem sie bei Benetton Kleidung verkaufte, nachts Schlossführungen anbot, für eine Buchhandlung Lesungen organisierte, im Mensa-Café jobbte, in einer Galerie das European Art Forum Berlin aus der Taufe hob und babysittete. Sie promovierte parallel zu einer Assistentenstelle mit Unterstützung der Studienstiftung in Köln 2002, gründete mit Venture Capital von Henkel KGaA bereits 2001 die erste eigene Unternehmensberatung Skylight GmbH und wurde für webbasiertes Kompetenzmanagement mit einem Award der Europäischen Union und Bertelsmann geehrt. Nach Verkauf der GmbH an ihre Mitarbeiter übernahm sie globale

Projektverantwortung bei Accenture, begleitete ein Merger mit Heidricks in der Schweiz, wechselte dann für weltweite Personal- und Führungsverantwortung zum Healthcare Unternehmen Novartis AG. Die hiesigen Aufgaben führten sie unter anderem in die USA und nach Indien. Wegen der Pflege ihrer Mutter beendete sie 2014/15 die Topmanagement-Karriere aus freien Stücken und kehrte nach 10 Jahren nach Deutschland zurück, um den Elternteil auf dem letzten Weg zu begleiten; der Vater starb wenige Monate später. Der Ehemann, den Johanna in der Schweiz kennengelernt hatte, verließ sie. Aus der Ehe stammen zwei Kinder, die allerdings kurz vor der Geburt verstorben waren.

Am 15.01.2015 gründete sie ihre zweite eigene Beratungsfirma Dahm International Consulting und begleitet Unternehmen in wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen sowie in der Geschäftsentwicklung, spricht als Vortragsrednerin und unterstützt StartUps, ist Herausgeberin und Autorin, engagiert sich im Umweltschutz und initiierte 2024 das Frankfurter EntscheidungsInstitut als neue internationale Denkfabrik. Sie ist an der Gründung und Entwicklung von über 20 Firmen beteiligt, hat bis heute annähernd 1000 Führungskräfte in Top-Positionen begleitet und wurde für ihre Arbeit als Beraterin und Expertin, als Führungskraft und Mentorin sowie für ihren Einsatz als Netzwerkerin mit zahlreichen auch internationalen Preisen – unter anderem dem Global Leader Award 2015, dem International Female Professional Award 2020, dem Golden Business Award 2022/23 und dem Top Experten Award 2020-2024 - ausgezeichnet. Als Impulsgeberin schätzt man Johanna Dahm sowohl in Presse, Rundfunk und Podcasts als auch an Universitäten und Hochschulen. Ihre Mission ist es, Menschen über sich hinauswachsen zu lassen und Organisationen zu mehr Entschlusskraft in der VUKA-Welt zu verhelfen.



Frankfurter Buchmesse 2022, mit den Mitherausgebern des Atlas der Entscheider. Bild: Curry

Vorwort

Von Jane Uhlig

Ein Jahrzehnt steter Adaption, des unermüdlichen Engagements und exzellenter Ergebnisse – das prägt den Charakter von Dahm International Consulting. Im Mittelpunkt dieses bemerkenswerten Erfolgs steht Dr. Johanna Dahm, die Gründerin und treibende Kraft hinter dem 2015 gegründeten internationalen Beratungsunternehmen. Jüngst kam für Forschungszwecke und Konferenzen das interdisziplinäre EntscheidungsInstitut dazu. Als Vorbild nicht nur für erfolgreiche weibliche Unternehmer hat Johanna Dahm ihren eigenen Weg und darüber hinaus auch den vieler anderer Menschen geebnet, die ihrer Berufung folgen und die Welt durch Beratung und eigene Unternehmungen mitgestalten, ein Stück besser machen möchten. Ob durch Projekte, Publikationen, Mentoring, Investitionen oder auch Spenden - denn nicht zuletzt sind in Johannas Fall viele Erlöse in Kinderhospizien und die Umweltorganisation OceanCleanUp geflossen.

Alles auf Null - Transfer aus dem Konzern in die Selbstständigkeit

Dr. Johanna Dahms Laufbahn in der HealthCare Industrie war vorgezeichnet: Nach Jahren im Consulting, im In- und Ausland, in europäischen und globalen Positionen sollte ihr Weg jedoch ein anderer sein: Mit ihrem Wechsel von einer langen einflussreichen Konzernkarriere in die Selbstständigkeit wagte sie einen bemerkenswerten Schritt und zog einer C-Level-Position in den USA die Pflege der sterbenden Mutter und damit die Rückkehr nach Deutschland vor - ohne Abfindung und ohne neuen Job. Auch ohne Familie, denn ihr geliebter Ehemann ging diesen Schritt nicht mehr mit ihr.

Parallel zur elterlichen Pflege gründete sie die heute wieder international tätige Unternehmensberatung. Ihre Bereitschaft und ihre Entschlossenheit, neue Wege zu gehen,

inspirierten auch zahlreiche Menschen aus früheren Arbeitsbeziehungen, ihre berufliche Zukunft selbstbestimmt zu gestalten.

„Wo weder Karriereversprechen noch Verträge noch Renten sicher sind, muss der Mensch wieder Selbstständigkeit erlangen“. Johanna Dahm

Die Einzelunternehmerin hat sich ihre Souveränität schon in der Jugend hart erarbeitet: weil sie dem Berufswunsch ihrer Eltern nicht folgte, wurde sie aus der ohnehin mit harter Hand regierten Familie ausgeschlossen und war seit ihrem 19. Lebensjahr für sich, vor allem ihre Lebenshaltungskosten ganz allein verantwortlich. Sie kämpfte sich mit drei Jobs, der Leitung von Tutorien und Fokus auf das Wesentliche durchs Studium. Finanzielle Klarheit war ihr darum immer oberstes Gebot: keine Gelegenheit verstreichen lassen, mit Fleiß und Bescheidenheit einen Schritt nach dem anderen nach vorn. Dadurch wurde ihr heute weithin bekanntes Motto schon früh geboren:

„Entscheiden ist Handeln trotz Zweifel und Angst“. Johanna Dahm



Erste Entscheiderkonferenz 2021, Frankfurt. Bild: Andreas Bender.

Brückenbauerin - Starkes Netzwerk. Klarer Kundenfokus.

Wesentliches Fundament des Erfolgs von Dahm International Consulting sind die starken Verbindungen, die Johanna Dahm mit Herz, Leidenschaft und Weitsicht verfolgt hat. Durch den Aufbau langfristiger Beziehungen zur privaten wie öffentlichen Wirtschaft, zur Wissenschaft und als Mentorin hat sie ein stabiles Fundament geschaffen, das sie und auch ihre Kunden selbst in herausfordernden Zeiten trägt. Ob in Mandaten, Kongressen oder Publikationen - hier arbeiten Experten wie Freunde miteinander. Dabei behält Johanna Dahm den Fokus auf die Bedürfnisse der Kunden und die Fähigkeit, viele Stimmen zu orchestrieren - Markenzeichen ihrer Arbeit, die sie in ihrem Heimatnetzwerk, den Wirtschaftsjunoren (Junior Chambers International) ab Beginn der 2000er immer wieder und in unterschiedlichen Ländern unter Beweis stellte. Und später in der Novartis AG zu einem Europaweiten Leadership Programm ausbaute: „Orchestrated Team Spirit“.

Systemisch-humanistische Denkerin in einer globalisierten Welt

In einer zunehmend vernetzten, automatisierten Welt ist das Verständnis der Systeme gerade in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit unerlässlich. Dr. Johanna Dahm hat es verstanden, internationale Erfahrung, ihr Wissen über menschliche Entscheidungsparameter und kulturelle Unterschiede inmitten der VUKA Welt in die eigene Beratungstätigkeit einzubringen. Ihre interdisziplinären Studien und Forschungsergebnisse zeigen, dass nur das Aufbrechen von Wissenssilos aktuelle Prozesse begreifen, zu holistischer Veränderung führen und auch nur eine solche Veränderung moderiert werden kann, um Resonanz zu erzielen.

„Resonanz bedeutet darum noch keine Akzeptanz, und Akzeptanz bedeutet noch lange kein aktives Mittragen von Entscheidungen. Dazu bedarf es einer guten Entscheidungskommunikation. Mir sind kaum Unternehmen bekannt, bei denen eine solche funktioniert“. Johanna Dahm

Mit den Jahren verdichtete sich darum der Schwerpunkt ihres Tuns, Entscheidungsprozesse in Organisationen voranzutreiben und für deren Kommunikation im Sinne einer nachhaltigen Umsetzung zu sorgen.



Symposium Zukunftssicherung, Frankfurt 2023. Bild: YAS.

Die Not des Kunden erkennen - strategisch denken, taktisch agieren, empathisch bleiben

„Was sollten wir heute tun, um auch morgen noch erfolgreich zu sein? Was müssen wir lernen, um ein Unheil abzuwenden?“ Johanna Dahm.

Diese Worte aus der ersten Präsentation bei ihrem Venture Capital-Geber Henkel KGaA stehen für einen weiteren Schlüssel zum Erfolg von Dahm International Consulting: das engpasskonzentrierte Denken, das Vorwegnehmen von Worst Case Szenarien und das Dagegenstellen von Alternativen und Best Cases. Johanna Dahm stammt aus einer Ärzte-Familie, das Identifizieren von Engpässen und „Wenn-Dann“-Szenarien zum größtmöglichen Kunden-Nutzen wurden ihr in die Wiege gelegt. Auch ihren Kunden ermöglicht diese Fokusstrategie, Kompetenzen frühzeitig zu entwickeln, Wertversprechen zu überarbeiten, sich auf Kernkompetenzen zu besinnen - sich also von der Konkurrenz abzuheben und nachhaltige Erfolge zu erzielen. Entscheiden heißt dabei durchaus auch unterscheiden, analysieren und trennen: niemals hätte sie einen Weg für das Ziel erklärt

oder dem Management Hoffnungslosigkeit unterstellt. Eine ihrer Stärken ist es, Prozesse in Schritten zu denken oder salopp: Äpfel nicht mit Birnen zu vergleichen. Sie selbst und die Vermarktung ihrer Firma waren ihr immer sekundär: Ihr Logo ließ sie für 9 USD bei Fiver kreieren, auf LinkedIn sprach sie über Erfolge anderer, nicht über Ausblick oder Versprechen. Positionierung, Ads & Co interessierten sie nie, sie wollte Kunden an den Orten treffen, an denen diese offen sprachen: Fachmessen, Konferenzen, Abendveranstaltungen. Sie hörte zu und fragte dann

„Was muss passieren, damit Du wieder handlungsfähig bist und Dein nächstes Ziel erreichst?“ Wie kann ich Dich unterstützen?“ Johanna Dahm

Offline, Online, Print: Fokus auf die Entscheidungskompetenz

Ihre Studie zum Thema Entscheidungskompetenz erschien 2020 in Kooperation mit einer Business School, von Abend- bis Handelsblatt berichteten alle: 9 von 10 Menschen und insbesondere Führungspersonlichkeiten können, ja wollen in einer komplexen, sich schnell verändernden Welt nicht mehr entscheiden, insbesondere für Finanz- und Zukunftsplanung fehlen Rückgrat und Knowhow.

Nicht nur die promovierte Wirtschaftsphilosophin Johanna Dahm kämpft für Entscheidungskompetenz als zentralen Aspekt von Handlung und Moral. Auch die Unternehmerin in ihr hält die Fähigkeit zu Entscheidungen wesentlich für Freiheit und Verantwortung. Auch sich selbst hatte sie hier kontinuierlich in die Pflicht genommen, in ihre eigene finanzielle und unternehmerische Kompetenz investiert, um ihre Mandanten auch authentisch zu betreuen. Während der Pandemie führte sie annähernd 2000 SOS-Entscheidungsgespräche mit Personal- und Unternehmensverantwortlichen per Zoom und/oder Telefon. Die Daten aus Beratungsmandaten, Calls und Studien flossen in Audio- und

Videokurse bei ihrem LinkedIn Learning Partner, ihre Prozessberatungen und über 50 Bücher, Zeitungs- und Zeitschriften-Publikationen.

General-Anzeiger
Partner von SP ONLINE
News / Wirtschaft / Regional

**Bonner Unternehmensberaterin kritisiert
„Deutsche Manager sind entscheidungsschwach“**
31. März 2021 um 05:00 Uhr | Lesedauer: 4 Minuten



Nicht immer ist die Richtung klar: In vielen Unternehmen gibt es Probleme mit Entscheidungen, sagt Johanna Dahm. Foto: dpa/Robert Michael

Bonn. Die Bonner Unternehmensberaterin Johanna Dahm nennt Manager deutscher Unternehmen entscheidungsschwach. Die Kommunikations- und Wirtschaftswissenschaftlerin sieht die Ursache dafür in einer mangelhaften Fehler- und Vertrauenskultur in deutschen Firmen.

Von Claudia Mahnke
Redakteurin Wirtschaft

Dahm berät Unternehmen und Einzelpersonen hinsichtlich ihrer Entscheidungskompetenz. Seit 2015 unterstützt sie in ihrem Privatunternehmen Führungskräfte und Einzelpersonen in Entscheidungsprozessen, Veränderungs- und Krisenmanagement. Zuvor war sie bei der Unternehmens- und Strategieberatung Accenture und dem Pharmakonzern Novartis tätig. Sie hat auch geschrieben über ihr Buch: „Die Entscheidungs-Matrix“.

Pioniergeist, das richtige Umfeld und immer noch ein Funke Hoffnung

Zehn Jahre Dahm International Consulting sind nicht nur erfolgreiche Mandate - Reorganisationen in der Industrie, Merger im Maschinenbau, Transformationsbegleitung im Finanzwesen, Markt- und Geschäftsfeldentwicklung bei Hidden Champions und immer wieder Executive Coaching der Entscheidungsträger.



Mit den weiblichen Absolventen in Sankt Gallen 2012. Bild MA.

10 Jahre geben auch Anlass, um den Erfolg eines fokussierten Unternehmens zu feiern, sondern das Zwischenfazit einer Führungs- und Unternehmerpersönlichkeit zu ziehen. Dr. Johanna Dahm hat gezeigt, dass Frauen in der Beratung nicht nur bestehen, sondern auch führend sein können. Ihre Geschichte ist auch eine Reihe von Großprojekten und Kollaborationen, die anderer zur Sichtbarkeit verhelfen und in denen sie die miteinbezug, die ihr mit Rat und Tat zur Seite stehen. Ihr bisheriges Werk ist Appell an alle, die daran glauben, dass es sich lohnt, den eigenen Weg zu gehen und den Mut dafür aufzubringen. Die offen sind für die Erfahrungen, Erfolge und Entscheidungswege anderer.

„Denn am Beginn einer jeden Strategie steht eine Entscheidung. Doch eine Entscheidung wird nie ohne Hoffnung auf Besserung getroffen“.
Johanna Dahm.

Diese Sonderpublikation ist eine Investition in die Zukunft all derer, die ihre Arbeit in den Dienst anderer Menschen stellen und deren Erfolg sich aus dem ihrer Kunden speist.

Herzlich, Ihre Jane Uhlig

Zeugen der Zusammenarbeit

Johanna inspiriert und ermutigt, Entscheidungen zu treffen und die eigene Vision aktiv zu gestalten – ein wahrer Game Changer, der die Zukunft fantastisch macht! Danke Johanna.

- Tobias Bünemann, Geschäftsführer, Führungskraft, Kunde

Der Austausch mit Johanna bedeutet für mich bodenständige Höhenflüge und Machbarkeit im freien Raum. Es ist Wertschätzen auf höchstem Niveau, ein Zelebrieren des Moments. Vielen Dank, liebe Johanna, für die Prunkstücke im Alltag.

- Katrin Stigge, ehemalige Novartis-Kollegin

Bei dem Gedanken an Johanna wird mir zuerst Ihre Entschlossenheit bewusst und ihr Zitat trifft es zu 100% „Entscheiden ist Handeln trotz Zweifeln“.

- Heiko Stahnke, Mitherausgeber „Atlas der Entscheider“

Drei, nein vier Worte beschreiben Johanna: sie ist herzlich, sie ist visionär, sie ist hoch empathisch und diszipliniert.

Sie gibt sich immer ganz. Dadurch bleibt sie in Frieden mit sich und allen andern.

- Christiane Kuhlmann, Mit-Autorin, Freundin

No words can truly convey the depth of my gratitude to you.
Thank you for your help, support, guidance and always listening
to me. As I said before also YOU are a true Mentor.

- *Deepanshu Aggrawal, Führungskraft Kunde*

Mit Johanna Dahm gleich drei Buchprojekte umzusetzen war eine
wunderbare ENTSCHEIDUNG. Erleben zu dürfen, wie sie eine
Gruppe von Menschen initial begeistert, kontinuierlich motiviert
und zum Ziel führt, hat mich beeindruckt.
Ihr ging es nie darum, nur das jeweilige Projekt abzuschließen. Mit
dem Spenden der Gewinne und der Durchführung von
Rahmenveranstaltungen hatte sie immer auch ein größeres,
altruistisches Ziel im Kopf, und hat trotzdem nie das Wohl jedes
Einzelnen aus den Augen verloren.
- *Marie Carillio, Verlegerin Bourdon-Verlag*

Johanna hat mir Erkenntnis und Vertrauen gegeben, dass ich
selbst entscheide, wer ich bin. Sie hat mir eine Perspektive und
auch ein Vorbild gegeben, mich empowered und gestärkt.
- *Mareile Blendle, Geschäftsführerin, Führungskraft, Kundin*

Johanna ist eine meiner wenigen Soulmates, die ich in meinem Leben traf und daher sehr wertvoll für mich. Sie inspiriert mich, sie kritisiert mich und sie visioniert und setzt sich konsequent und mit der nötigen Empathie und dem Fingerspitzengefühl für Ihre Werte und Ziele ein.

Johanna bedeutet für mich Leben und immer wieder einen Hinweis bekommen, was ihr persönlich bei mir auffällt. Dieser eigene Spiegel ist für mich unschätzbar. Wir haben so vieles gemeinsam - common understanding.

Johannas Arbeit ist für mich ein sehr wertvoller Teil auch meines persönlichen Lebens, denn ich darf in Teilen daran teilhaben und das ist ein sehr großes Privileg und dafür von Herzen meinen tief empfundenen Dank.

- Achim Schaller, Mitgründer EntscheidungsInstitut, Freund.

Johanna ist großartig im Analysieren von Abläufen und Strukturen.
Und toppt dieses Können noch mit einer warmen Herzlichkeit und
einer wohlwollenden Bereitschaft zum Austausch.

Johanna bedeutet für mich eine Freundin zu haben, die gut zuhören
kann und neuen Gedanken und Ideen in meinem Kopf das Laufen
beibringt. Ich schätze unseren Austausch sehr - auch den Spaß, den
wir dabei haben.

Johannas Arbeit ist wie das Schürfen nach Edelsteinen:
Entscheidungen liegen in tiefem Schlaf und wollen, dass ihre
Träger:innen sie wachküssen.

Johanna ist die perfekte Begleiterin dafür.

- Lydia Schrimpf, LinkedIn

Taylor oder Adele – Du entscheidest

Auf dem Weg zu der Beraterin, die ich einst sein will - eine Zwischenbilanz

Von Johanna Dahm

Meine letzten Auftritte im Großunternehmen galten dem Thema Innovation.

Arbeitsprozesse, Fingergeist, selbst Fehlgänge durfte ich mithilfe schlauer Köpfe aus dem Bostoner M.I.T. auf den Kopf stellen, um „Creative Minds - Creative Teams“ von Forschung und Entwicklung bis in Marketing und Vertrieb durch die ganze Wertschöpfungskette des Konzerns zu identifizieren, ihren Habitus, ihren Charakter zu decodieren und zu skalieren.

Mein erster Auftritt in der Selbständigkeit war die Mitarbeiterbefragung in einem Dachdeckerbetrieb. Die Angestellten sollten in Tandems zu Baustellen fahren, verweigerten dies aber je nach Konstellation. Und ich sollte nun herausbekommen, was der Grund für das Natürlichste der Welt war, nämlich dass Menschen sich für oder gegeneinander entscheiden, sich eben nicht verhalten wie Roboter und darunter die Kasse litt. Meine schlichte Erkenntnis war: Du wechselst vielleicht die Bühne, aber das Publikum will überall das gleiche, nämlich gute Performance, reibungslose Prozesse, möglichst keine Probleme mit Menschen und volle Geldbeutel.

es sehr einfach, Menschen auf dem Weg dorthin zu unterstützen. Sofern Du das möchtest. Es bedarf neben ein paar Wissensbausteinen und Techniken nur einer Entscheidung, nämlich bedingungslos solidarisch zu sein. Und genau das fällt den meisten Menschen unglaublich schwer. Weil sie noch immer eine Frage im Kopf haben, die sie von ihrer Aufgabe abhält: „what`s in for me?“

Die Klarheit über die eigene Aufgabe

Ich durfte in meinem Leben an der Seite großartiger Menschen lernen und wachsen, einer davon war mein Mentor Horst Will. Ich lernte Horst während meines Studiums in Köln bei einer Lesung von Frank Schätzing kennen. Dieser stellte seinen Welt-Bestseller „Der Schwarm“ vor, damals noch fast unbekannt. Später sollte ich erfahren, dass die ganze Veranstaltung und also auch meine Einladung der Firma ifp von Horst Will zu verdanken war. Ich saß damals, der Zufall wollte es so, direkt vor Schätzing und neben Horst. Und in der Pause lernten wir uns kennen. Von da an (Winter 1996) bis zu meinem Fortgang in die Schweiz (2005) gingen Horst und ich regelmäßig zu seinem Lieblings-Italiener, er wurde mein Mentor bis zu seinem Tod vor wenigen Jahren. Durch ihn lernte ich die Welt der Führung, der Dienstleistung, des Executive Consulting kennen. Mehr als einen Praktikanten und mehr als eine Führungskraft für das ifp lernte er durch mich kennen. Und für seine Kunden lektorierte ich die Weihnachtsliteratur, die zu Hunderten ausgesendet wurde, je mit einem von mir vorformulierten handschriftlichen Gruß von Horst Will. Immer beliefert von der Lengfeld'schen Buchhandlung. Zuletzt waren sogar meine ersten Werke - „Schlüsselkompetenzen der Zukunft“, „Career Lounge“ und „Talent Management“ - für die jungen Kunden und Kandidaten dabei.



Mit MentorMe.org Rhein-Main, August 2023. Foto: Dahm International Consulting

Bis heute erzähle ich allen von mir ausgebildeten BeraterInnen von Horst. Allen UnternehmensgründerInnen, meinen Mentees stelle ich ihn zumindest gedanklich und ideell an die Seite. Weil ich überzeugt war und noch immer bin:

„Unternehmer, Dienstleister sind nur dann exzellent, wenn sie sich ihrer Rolle bewusst sind. Und das setzt voraus, das eigene Ego zu kontrollieren, es hinten anzustellen“.

Johanna Dahm

Sicher ist Beratung, ist Führung, ist Coaching über einen Beruf hinaus eine (Lebens-) Haltung. Doch muss man sie auch durchhalten können, was immer dann leichtfällt, solange alles nach Plan läuft und die Prozesse mit Kunden, Unternehmen Menschen gut funktionieren. Darum machen wir eine solide betriebswirtschaftlichen Ausbildung (die ich mit dem MBA erst spät erwarb und dankbar bin für meinen breiten geisteswissenschaftlichen Studien-Background). Darum erweitern wir unsere Kenntnisse um Coachingzertifizierungen (nach wie vor breche ich meine Lanze für Sankt Gallen und die Vertiefungen sowohl in die Systemik als auch und die Business-Bereiche). Darum brennen wir für Wissensvertiefung, Strategien und Methoden wie in meinem Fall die Ausbildung zur Strategieberaterin. Und doch: Als Kind von Ärzten, die wiederum Kinder von Medizineren waren, hatte ich nicht nur deren Blut in den Adern, sondern auch ein Credo übernommen: meine Aufgabe besteht nicht im Lernen um des Lernens willen sondern darin, Menschen und Organisationen zu unterstützen, sie über ihre Engpässe und Probleme hinaus wachsen zu lassen. Damit sie und nicht ich für ihre Leistungen als Wirtschaftsinnovatoren und Arbeitgeber erstarken. Und Menschen funktionieren nicht nach Plan. Darum war und ist **mein Platz der Markt, nicht das Studierzimmer.**

Folglich ging die Entwicklung meiner Expertise Hand in Hand mit jedem einzelnen Beratungsmandat: ich lernte Projektmanagement, indem ich eine Idee durch ein EU Projekt realisierte, und ich lernte dabei das viel wichtigere Element: es erfordert stoische Ruhe und konsequente Ignoranz gegenüber Unsachlichkeiten, wenn man Interessenausgleiche bei zuvorderst männlichen Projektpartnern erreichen will, die alle ihre Rechte einfordern und vor allem schlecht darin sind, Recht und Status zu verlieren. Also erklärte ich den Preis, den die EU in Kooperation mit Bertelsmann uns dann verlieh, auch nicht zu meinem sondern zu unserem Preis und bat die Kommission, den Namen der Projektgruppe auf den Award zu stanzen. Eine Haltung, die ich bis heute beibehalten habe: **An deinem Erfolg sind stets viele beteiligt, also feiere ihren Erfolg.**

Das soll nicht heißen, dass ich nur einstecken und zum Lachen in den Keller gehen musste, im Gegenteil: mein rheinischer Humor half in vielen Situationen, etwa als ich den Geschäftsführer eines großen Unternehmens auf die tiefen Kratzer auf seinem Handrücken ansprach und fragte: Von der Katze? Und er antwortete sehr zufrieden: „Nein, von meiner Frau!“, um mir sodann einige Szenen des heimischen Couchgeflüsters bildlich auszumalen. Auch die Weißwurst-Essen am Freitagmittag auf dem Münchner Betriebsgelände eines großen Deutschen Industrie-Unternehmens werde ich wohl nie vergessen, zumal die Weißwurst mit ein, zwei Maß Bier einfach besser rutschte, die angestellten Herren Führungskräfte danach punkt 13 Uhr in den SUVs ihrer Gattinnen verschwanden und hernach kein Kunde zur Beratung mehr da war. Immerhin hatte man(n) für mich Brezen und süßen Senf dagelassen, ich sollte noch lernen, wieviel Wertschätzung darin steckte.

Vieles entscheidet sich von selbst

Heute ist es modern geworden, Unternehmen nach Schnittmuster zu bauen, nach „Schema F“. Viele Menschen sind bereit, Dienstleistern dafür viel Geld zu bezahlen, um sich Marktanalyse, Kompetenzentwicklung, Zielgruppe und Dienstleistungsangebot bis hin zu Marketingplänen und „Blitz Scaling“ liefern zu lassen. Ich erinnere mich an Telefonate mit verzweifelten Menschen, die für solche Schnittmuster eine halbe Million aufgenommen hatten und nun in sogenannten Mindset Calls gefangen waren, während sich die Zinsen für ihre Kredite ins Unermessliche häuften. Ich kann dazu wenig sagen außer an die Hauptaufgabe eines Unternehmens zu erinnern, sich um Zufluss von Energien zu kümmern. Und ja, dazu gehört finanzielle Stabilität und gewiss nicht das Gegenteil.

Die Zeitschrift „Fokus“ hatte mich einmal gebeten, in einem Live-Webinar meinen Weg als finanziell unabhängige Unternehmerin zu skizzieren. Ich berichtete dann wahrheitsgemäss, dass ich den von meiner Patentante zur Volljährigkeit vermachten Besteckkasten von Robbe & Berking ins Pfandhaus gebracht und mit den nicht mal 2000 Euro zu haushalten begonnen hatte. „Wenn Du nichts hast, aber Miete, Semesterticket,

Kleidung, Essen und Bibliotheksgebühren bezahlen willst, rechnest Du einfach. Da entscheidet nicht dein Mindset sondern allein die Anzahl an Tagen, wann dein nächster Lohn aus dem Nebenjob auf dem Konto ist“. Und diese Haltung habe ich bis heute beibehalten, selbst wenn es ein regelmäßiges Einkommen, eigens erarbeitete Anlagen und Vorsorgen gibt. Ich vermeide Schulden, Kreditkarten, Konsumschulden sowieso. Vielleicht ist erdichtetes Storytelling besser, aber ich bevorzuge Authentizität und Wahrheit. Das bestätigt die hohe Lern-Quote zum Beispiel meines LinkedIn Learning Kurs über „Persönliche Finanzentscheidungen“. Die Leute mögen die Learnings, die Struktur und Inhalte, die Geschichten: Und ich kann hier wie auch bei meinen Bühnenauftritten und Büchern sagen: Sie sind alle erlebt.



Beim LinkedIn Dreh in Graz, 2023. Bild: Privat.

Finanzielle ebenso wie generelle Freiheit definieren sich ja nicht darüber, alles zu tun, was ich tun möchte sondern: Ich muss nicht mehr alles tun, was ich nicht möchte. Das kann Jahre dauern, und ich erinnere mich an das Hochgefühl, als ich mir zum finanziellen Polster auch meinen Stamm an Kooperationspartner erarbeitet hatte, an die ich Mandate guten

Gewissens weiterleiten konnte. Denn beides gehört zusammen, wenn ich beruflich etwas ablehne: das Nein und Angebot einer alternativen, ebenso guten Beratung. Dadurch beweise ich Loyalität. Es gibt es viele Dinge im Leben von Unternehmern und Unternehmen, die getan werden müssen - ob es die verantwortungsvolle Betreuung von Kunden ist, Werteversprechen einzuhalten und auch nachts da zu sein, wenn sich etwa ein Mitarbeiter das Leben nimmt oder ein schwerer Produktionsunfall ereignet oder der Geschäftsführer ins Krankenhaus gebracht werden und ich kommissarisch die Betriebsführung übernehmen muss. Alles bereits eingetretene Fälle. Und dann gibt es wieder Interviews mit der Frage nach meiner Zielgruppe, und ich antworte:

„Ich arbeite für Menschen, die sich 1000 prozentig auf jemanden verlassen müssen. Und selbst wenn ich keine Lösung weiß, meine Partner wissen sie unter Garantie.“
Johanna Dahm

Und so war es bislang auch immer. Übrigens gehören simple Dinge wie Buchhaltung oder Rückrufe zu den Dingen, die getan werden müssen. Ob nun mit Meditation oder ohne - was muss, das muss.

Meine Marktbegleiter sind das beste Marketing

Jeder darf sich frei entscheiden - auch gegen mich. Ich habe das nie persönlich genommen. Oder besser ausgedrückt: Mir war stets klar, dass Menschen emotionale Entscheidungen treffen, die eben auch von den Assoziationen mit meiner Person abhängen. Nochmal: von deren Assoziationen mit meiner Person. Vielleicht erinnert eine Station in meinem Lebenslauf an eine unangenehme Vorgesetzte, einmal störte sich ein Geschäftsführer an der Schmuckfarbe violett auf meiner Webseite - da hilft dann auch keine

Einwandbehandlung. Auch Referenzen können ein zweischneidiges Schwert sein: denkt man etwa an eine Reorganisation, so gewinnt immer irgendjemand MIT mir durchaus an den beiden kritischen Parametern „Span of control“ und „Budget“, ein anderer aber muss verlieren. Wenn dann das Board of Directors keine gute Entscheidungskommunikation wählt, ist das Stimmungsbarometer eben durchgewachsen. Weil Menschen an den beiden Parametern ihre – durchaus auch persönliche – Bedeutsamkeit festmachen, sich identifizieren. Aus der gleichen Firma kann darum das Feedback wie eine Achterbahn ausfallen: „Frau Dahm ist der Wahnsinn, sensationell, eine Wucht“ über „Sie ist so warmherzig, hat so viel Empathie“ bis „Das ist eine Eisprinzessin, die nimmt dir alles, was dir lieb und teuer ist“. Und man beachte bei der Wortwahl die Beschreibung über Temperaturen – sie drücken tatsächlich das Gefühl der Menschen aus und sagen in diesem Moment nichts über dich.

Gerade solche Situationen teile ich gern schon in meinen Vorlesungen, denn Menschen studieren heute nur bedingt aus Interesse und dafür mit starkem Fokus auf Beruf und Portemonnaie. Ich sehe darin nichts Schlechtes, solange sie sich dabei gut kennenlernen und zugleich wissen, was auf sie zukommt. Gerade darum findet der Test zur Bestimmung des Entscheidungstypen gerade bei Master-Absolventen und Nachwuchsführungskräften solchen Anklang: Weil er die Frage nach der persönlichen Eignung beantwortet.

Beratung ist kein Handel mit Emotionen, wer everybody's Darling sein möchte oder ein People Pleaser ist, wird hier schnell verbrannt. Doch Auftraggeber wie Kunden halten nicht immer der Klarheit stand und scheuen Disharmonie, das hat seit der Pandemie nochmals deutlich zugenommen. Warum? Weil wir getrennt von anderen leichter unseren eigenen Erwartungen gerecht werden konnten und uns nur über Videoscreen, Filter, teilweise nur per Email den Erwartungen anderer aussetzen mussten. So hat unsere Resilienz stark abgenommen, jetzt aber sind wir im Office, Hubs und auf Dienstreisen wieder vollends sichtbar und bewertbar. Und müssen die Fähigkeit umso stärker trainieren, zwischen uns, unseren Anforderungen und Emotionen, den Emotionen anderer zu trennen. Alles wird auf

Leistung, Ergebnis und vor allem auf den Arbeitsplatz projiziert, an dem sich dann die ganze Stimmung entlädt. Und es gibt immer weniger Menschen, ergo immer weniger gute BeraterInnen, die den Rahmen für Stimmungsschwankungen halten können. Alle wollen Power, Energie, ein gleichbleibend hohes Energielevel - „Chaka, sonst kann ich nicht arbeiten!“.

*„Doch sind gerade diese Schwankungen notwendig, um
Entscheidungs- und Veränderungsprozesse in Gang zu
halten. Wie bei einer Achterbahn.“
Johanna Dahm*

Das Gegenteil wären Harmonie und Zufriedenheit, doch stehen die am Ende der Transformation (bevor es in die nächste geht). Darum dringender Aufruf an BeraterInnen, die gute BeraterInnen werden wollen: Seid streitbar. Seid standhaft. Das wäre dann auch mal einen LinkedIn Post wert - in der Welt, in der sich nur angebliche Gewinner tummeln.

Geschäftsentwicklung

Mit 25 Jahren gründete ich meine erste Beratung. SKYLIGHT GmbH entstand ohne Anleitung oder Blaupause, mit einer simplen webbasierten Idee für Personalauswahl und -entwicklung, Venture Capital und der festen Überzeugung, dass es gut werden könne. Kein Jahr später, mit 12 Mitarbeitenden und einem prall gefüllten Kalender, wäre mit den Türmen und 9/11 fast unser Business eingebrochen. Wenn ich aufgegeben, einfach zugemacht und mir einen Job gesucht hätte. Aber wir haben die Strategie vorübergehend geändert, Konzernthemen an den Mittelstand adressiert und unsere Dienstleistung in Lizenz auch anderen Beratern - Inhouse und am freien Markt - angeboten. Auf einmal war meine

Spielwiese nicht mehr Henkel Düsseldorf sondern Messen wie die Zukunft Personal, die LearnTec oder Konferenzen des Bildungsministeriums. Ich wurde eingeladen, an Sammelbänden mitzuwirken und im Stuttgarter Schloss über den Elitestandort Deutschland zu sprechen - spätestens jetzt wird klar: das ist alles sehr lange her. Als ich sechs Jahre später die Geschäftsführung an meinen Partner Tim übergab und zu Accenture in die Managementberatung ging, behielt ich meine Lizenzen und Anteile. Ich fungierte als Beirat, bis die Firma 12 Jahre später einen internationalen Käufer fand. Wichtiger aber war das Know How, das ich aus diesen ersten Jahren in alle nachfolgenden Arbeitsverhältnisse und Beratungsmandate mitnahm, denn Vokabeln wie StartUp, Management Buy-Out, Lizenzgeschäft etc. gab es damals nicht. Heute darf ich - als Dinosaurier - mit Menschen über die gleichen Themen sprechen, die aber nur halb so alt sind wie ich. Viele Gründer sind viel hungriger als ich damals, vor allem aber ungeduldiger. Zugegeben ist das nicht „mein“ Business. Ich liebe Grownup Businesses, Ausgründungen, Eigenentwicklungen, Intrapreneurship - all das erfordert Strategiearbeit, einen langen Atem, die Bereitschaft zur schnellen Taktik. Skalierung ist da nur ein, aber ein entscheidendes Thema mit vielerlei Gesichtern. Ob in Prozessen, neuen Dienstleistungen oder Märkten.



Global Mobility Forum Universität Bamberg 2022, Bild: Prof. Werner.

*„Es geht immer um Anpassung, Flexibilität, Agilität.
Weniger diese zu erschaffen als vielmehr zu erhalten.
Insofern unterscheiden sich der menschliche wenig vom
unternehmerischen Organismus.“*

Johanna Dahm

Erinnere dich stets, woher du kommst und wohin du willst

Angeblich habe ich in der Schule schon zu Lerngruppen angeregt, damit alle die Klausuren schafften. Mein Studentenwohnheim-Zimmer (19qm) wurde zur Studierstube für an die 15 Leute, die ihre Examina vorbereiten wollten, ich wäre heute schlicht geschäftsunfähig, wenn ich keine kollegiale Begleitung hätte. Ob Top-Manager oder Einzelunternehmer, ich habe alle zu Mentoring oder zumindest Erfahrungsaustausch angeregt, so überzeugt sie auch von ihrer Allwissenheit waren. Und jemanden um Rat oder Meinung zu fragen, ist etwas ganz anderes als ein Netzwerkevent zu besuchen. Viele empfinden das als Schwäche, werden aber als stark empfunden, viel stärker, als wenn sie eine Runde Bier ausgeben.

Beratung heisst jeden Menschen, jeden Ort neu zu erfahren, zu erforschen, zuzuhören. Symptome wie Angst, Unentschiedenheit, Ablehnung von Innovation mögen hier ähnlich sein wie andernorts, aber warum haben sie sich HIER breitgemacht? Das liegt in der Kultur und Geschichte eines Hauses begründet, die sich von jeder anderen unterscheidet. Und es wäre fatal, jetzt mit dieser Konzern-, mit dieser Allwissenheits-Attitüde aufzufahren und mit einem „jaja, typisch“ abzutun oder ein Allheilmittel aus der Tasche zu zaubern.

*„Beratung bedeutet, aus der Demut heraus einen Rat anzubieten, sofern er angefragt wurde und die Bereitschaft da ist, diesen anzunehmen.“
Johanna Dahm*

Ich persönlich habe den höchsten Respekt vor diesem Beruf und denen, die ihn sauber ausführen. Nicht weil er so schwierig wäre. Im Gegenteil: Eine Strategie zu erarbeiten, Prozesse zu verstehen und zu optimieren, den Verantwortlichen durch Mentoring oder Coaching dabei (und in Zeiten des Zweifels, des vorübergehenden Scheiterns, im

operativen Alltag) zur Seite zu stehen - all das ist lernbar und bestimmt keine Raketenwissenschaft. Jedoch gilt es das Risiko zu tragen, dass die vorausgesehene, die durchdachte und darum vorgeschlagene Lösung durchaus schiefgehen und darum Kosten produzieren, einen Ruf zerstören, einen Deal platzen lassen, Kooperationspartner vergraulen, Jobs kosten kann. Das steht mit in Deiner Verantwortung, die Du bereit bist zu tragen. Dazu gehört auch Deine eigene finanzielle Klarheit. Und mit einem Mal geht es nicht mehr um Deinen Wunsch nach mehr Urlaub, Status oder dem neuen schicken Wagen.

„Es zählt einzig Deine Haltung und Dein Anspruch Dir selbst gegenüber.“ Johanna Dahm

Und es ist durchaus erlaubt von großen Mandaten und ebenso großen Honoraren zu träumen, und Du sollst sie unmittelbar dann bekommen, wenn sie realistisch sind. Oder in einfachen Worten: überschätze Dich nicht. Die erfolgreichsten und tatsächlich auch reichsten Menschen, die ich bislang treffen durfte, sind sich im Kern recht ähnlich. Sie sind bescheiden und arbeiten hart im Sinne von fleißig. Und sie lieben die Natur. Lange bevor wir Modeworte wie psychische Gesundheit, Resilienz und all das nutzten, brachte Horst Will es schon auf den Punkt: Wer leistungsfähig sein und Freude im Leben empfinden will, beherzige drei Punkte: Gesunde Ernährung, Bewegung in der Natur und Gespräche, die den Geist fordern. Das habe ich stets beherzigt. Gerade bei dem derzeit anstrengenden Schulterschluss rechter Politik und falscher liberaler Ideologien sehe ich hier viel Zukunftspotenzial, wenn es um den Erhalt körperlich-geistiger Energie, Konzentration und Bündelung von kreativen Prozessen, Steigerung von Ergebnissen durch die Kombination mit Künstlicher Intelligenz in verkürzten Verfahren geht. Ich freue mich also auf die Zugewinne durch Technik und Fortschritt, trotz allen Abers und Zweifels. Denn: Haben Rad und Eisenbahn und Kühlschrank und Auto und Computer das Aus für die Menschheit bedeutet? Im Gegenteil – wir sind umso feinstofflicher und spiritueller geworden, haben uns

umso kritischer mit politischen Dysbalancen und sozialen Ungerechtigkeiten auseinandergesetzt. Warum? Weil wir ZEIT dafür haben. Die Menschheit braucht nicht Krieg für die Weiterentwicklung, sondern wir brauchen Zeit für gute Denkprozesse. Aktuell scheint es etwas Bedrohliches, Zeit zu haben. Weil wir uns dann durch blinden Aktionismus, durch das Gebrauchtwerden, nicht betäuben können. Und physisch sind wir der Zeit ohnehin unterlegen. Doch wird die digitale Transformation auch die humane, besser die humanistische Transformation beschleunigen. Ich gebe die Hoffnung nicht auf.



Lama-Wanderung in der Steiermark 2024. Bild: Privat.

Be kind to your future self

Wenn ich Dir hier einen Ausschnitt meines beruflichen Werdegangs erzähle, dann mit dem Ziel, dass Du Dir zwei Dinge gut überlegst. Darum stelle ich Dir zwei Fragen.

Frage 1: möchtest Du in die Beratung?

Unbenommen, gerade wenn Du aus einem aktiven Berufsverhältnis kommst, Expertise aufgebaut hast, verschiedene Kundenkreise bedient hast und Empathie, Lösungsorientierung, Weitblick und prozessorientiertes Denken plus Fleiß mitbringst, hast Du das Zeug dazu. Du wirst es können und Du wirst gut sein. Wenn nicht – pardon: such Dir einen anderen Job. Wenn doch, ist die nächste Frage entscheidend:

Frage 2: welche Art von BeraterIn möchtest Du sein?

Diese Frage ist sehr viel schwerer zu beantworten und ich gebe Dir hier noch einmal meine Antwort: Als Kind liebte ich Detektivgeschichten, zudem las ich schon immer viel und eines Tages schenkte mir mein Vater ein Buch „Das Ziel“ von Eliyahu M. Goldratt. Darin gibt es eine Nebenfigur, einen Management-Berater, der stets nur am Telefon oder im Hintergrund auftaucht, aber Tag und Nacht erreichbar ist und das „Help Yourself“ Kit bis zum nächsten Schritt parat hat - und tatsächlich klappt mit seiner Hilfe die Restrukturierungen der Firma, ohne dass er den Firmenchef ersetzen müsste; die Firma erholt sich bis zu einer neuen Blüte. So wollte ich immer sein, mal direkt dabei, immer im Loop, aber nicht ad interim für jemanden, der eigentlich physisch da hingehört. Nur eben nah, erreichbar, mit einem breiten, stets wachsenden Wissen ausgestattet, flexibel und verlässlich, um andere zu unterstützen, ihre Rolle vollends auszufüllen. Diesen Traum habe ich mir inhaltlich und auch hinsichtlich meines Lebensstils erfüllt: Ich bin weder an Haus, Grund noch Garten gebunden, die mich im Wortsinn immobil gemacht hätten. Und tatsächlich für alles in meinem Leben gesorgt ist, kann ich schnell überall sein und habe meine Anlaufstellen gut organisiert. Eine Tasche für Ernstfälle ist immer gepackt, ich kann abschließen und bin unterwegs, ohne mir um irgendetwas Sorgen machen zu müssen. Diese Lebensweise erlaubt mir auch größtmögliche Entspannung, auf die mich meine Freunde immer wieder ansprechen. Ich erzähle dann manchmal, wie ich mit zwei Koffern in die Schweiz auswanderte. Den Jakobsweg, durch Indien und Vietnam wanderte, mit einem Rucksack.

Ja, ich habe gelernt, auch als ich den Haushalt meiner Mutter auflösen musste, noch bevor sie verstarb. Viele wissen, dass ich auf der Bühne immer dasselbe rote Oberteil trage. Und wie leicht es sich lebt mit leichtem Gepäck - gibt es dazu nicht sogar einen Song?



Johanna, Messe Düsseldorf 2023. Bild: Lichtreim.

Welcher Zauber wohnt in Dir?

Kürzlich las ich einen beeindruckenden Artikel über Taylor Swift und ihren Karrierebeginn. Sie wurde zu Kindergeburtstagen und Altenpflegeheimen gerufen, oft ohne Gage, aber sie spielte trotzdem und gewann so eine unglaublich breite Fangemeinde und ein noch breiteres Repertoire. Kein Wunder, dass sie heute so wandelbar ist, so viele Stile mixen, ihrer Kreativität freien Lauf lassen kann. Und überall, ob auf Social Media oder als Schauspielerin, in der Werbung so präsent ist. Wer viel weiß, hat viel zu geben und gewinnt viele Herzen. Sie schätzt den Wandel und lässt ihre Fans an ihrem Leben teilhaben. Das ist eine Möglichkeit - künstlerisch zahlt sie natürlich einen hohen Preis: Sie lebt ihr Leben in maximaler Transparenz und verarbeitet jedes Ereignis in ihren Texten, und doch liegt alles in ihrem Kontrollbereich: Nicht nur all die Rechte an Texten und Songs gehören ihr,

aufgrund der hohen medialen Reichweite beeinflusst Taylor das politische Tagesgeschehen, ja sogar den Produktabsatz der Vereinigten Staaten. Selbst ihr Geheimrezept ist kein Geheimnis: hartes Training, besser zu sein als gestern und eine Produktion nach der anderen zu liefern.

Zu jedem Modell gibt es ein Gegenmodell, das ebenso erfolgreich ist - in Taylors Fall ist es Adele. Kaum jemand kennt nicht diese soulige Stimme, egal ob jung oder alt, was weniger mit ihren Songs oder gar Texten zu tun hat. Wir alle kennen den Titelsong des Bond-Films „Skyfall“ und natürlich „Hello“. Ich kenne niemanden, der die Texte mitsingen kann, aber warum auch - wir wollen ja auch diese gottgleiche Stimme hören. Adele auf einem Konzert zu sehen, ein Ticket für eine ihrer Shows zu ergattern, grenzt an ein Wunder, noch seltener veröffentlicht sie etwas Neues. Und privat wissen wir kaum etwas von ihr. Sie tourt mit Live-Auftritten, that`s it. Ein einziges Mal hat sie einen - optischen - Stilwechsel vollzogen und an Gewicht verloren, was ihr den letzten Schliff einer Diva verliehen hat. Adele hat sich mit beeindruckender Konsistenz zu einer lebenden Ikone stilisiert, und in unserer lauten Welt umgibt sie stets die Aura des Seltenen, des Mystischen. Und alle wissen, wenn sie schon einmal da ist, dann wird es für einen Moment überirdisch.

Warum erzähle ich Dir, was Du ohnehin weißt? Weil es neben den wenigen Taylors und Adeles in jeder Branche eine unendliche Masse an namenlosen Stars und Sternchen gibt, die sich um ihre Positionierung sorgen und die Business-Modelle anderer kopieren, sich um Äußerlichkeiten kümmern und dabei noch nicht ein einziges Mal auf der Bühne standen, nicht einmal ein Beratungsmandat hatten. Weil ihre Gedanken sich um sich und nicht um die Menschen drehen, für die sie arbeiten, sondern um sich selbst. Taylor und Adele sind ganz und gar bei ihren Fans. Sie wissen, was diese wollen und brauchen, sie gehen mit ihnen durch die aktuell harten volatilen Zeiten inflationärer Wirtschaft, politischer Unsicherheit, persönliche Depression wegen Jobverlust oder Trennung. Taylor singt in

einem meiner Lieblingssongs „shake it off“ - und es wirkt bei mir jedes Mal wie ein Zauberspruch!

Entscheiden heißt loslassen

Entweder – Oder! Es beginnt in der Kindheit mit dem Aussuchen des Pullis vor dem Kindergarten, EINER Kugel Eis nach dem Kindergarten. Später ist es EIN Instrument, EIN Partner, EIN Beruf – wir haben Entscheidungsdruck, bevor wir die Welt überhaupt kennenlernen konnten. Oder durftest Du je ALLE Eissorten probieren? Ich nicht, bis heute! Eine Journalistin interviewte mich mit Anfang Dreißig zu meinem Amtsantritt im Konzern und meinte dann, ich wäre „erst dann ein Vorbild, wenn es zum Top-Management-Job auch Mann und mindestens zwei Kinder gäbe“. Ich habe vier Anläufe genommen, und ich habe sie alle wieder verloren, je in späten Phasen der Schwangerschaft. Darüber und auch über die schmerzhafteste Bewältigung spreche ich nur selten. Weil ich nicht bedauert werden will und mich auch nicht über mein Leiden definieren will. Darum bin ich kein Fan der Fuck Up-Nights oder mitleidheischender Bühnenauftritte. Meine Aufgabe ist es, aus meiner Stärke heraus, Leiden von Menschen und Organisationen zu lindern und sie über sich hinaus wachsen zu lassen. Und wenn darin jemand Selbstzweck, etwa dass der Erfolg anderer Balsam auch auf meine Narben sei, dann bin ich damit einverstanden. Und sehe darin nichts Verwerfliches, allenfalls ein Win-Win.

Es ist kein Geheimnis, aus seiner ihm zu eigenen Strebedynamik will der Mensch gern alles haben: Die Annehmlichkeiten einer Festanstellung und zugleich die Freiheit, sein eigenes Ding zu machen. Da liebe ich die deutsche Sprache in ihrer Klarheit: Anstellung (anstellen) bedeutet nun einmal, dass Du Dich in einer Reihe von Menschen, Rollen und Aufgaben anstellen darfst, die im Tausch gegen vollumfängliche Versorgung (Gehalt, Vorsorge, gegebenenfalls ein paar Zusätze) um Aufgaben kümmern dürfen, die ihnen aufgetragen

werden. Das ist ein für die meisten tragfähiges Konzept. Und ich bin dankbar, dass ganz viele Menschen über einen sehr langen Zeitraum genauso arbeiten wollten. Das hat uns nicht nur zu einer sehr starken Wirtschaft gemacht, sondern es ist vielen Arbeitnehmern auch sehr entgegengekommen. Weil die meisten Menschen keine Pioniere sind sondern hervorragende Driver und Integratoren, Umsetzungs-Charaktere mit dem Wunsch, am Abend etwas zu sehen von dem, was irgendwann mal angelacht worden ist oder dieses noch mal zu überdenken. Weil es gut werden soll. Jetzt beginnt eine große Phase des Umbruchs.

Ich will gar nicht in die ursächlichen Zusammenhänge von Disruption, Digitalisierung, Globalisierung hineingehen. Ohnehin ist alles jetzt Gesagte immer nur vorläufig. Genau darin liegt aber ein Appell an uns alle, unsere Aufgaben nicht mehr über Arbeitsverträge und Arbeitsbeziehungen zu definieren sondern als Beitrag zu einer sich wandelnden Gesellschaft. Was ich damit meine? Ich darf noch ein letztes Mal von mir sprechen, um das zu verdeutlichen: Ich habe eine erste Firma gegründet und sie verkauft. Eine Anstellung angenommen, den Arbeitsplatz gewechselt und wieder verlassen und wieder gegründet. Ein Institut gegründet und den Vorsitz in andere Hände gegeben. Aber ich gebe mich nun länger als 25 Jahre mit meiner Stärke ganz und gar. Wurde geschätzt, bin aber nie traurigen Herzens gegangen, sondern habe meine Stärke mitgenommen und bin weitergezogen. Und ich bin immer besser geworden, meine Mandate und Mandanten wurden spannender, herausfordernder. Habe ich immer mehr oder gar linear mehr verdient? Gewiss nicht, aber wenn ich alle Aspekte des Lebens berücksichtige, darf ich nach 25 Jahren sagen: ich bin reicher, glücklicher und selbstwirksamer als je zuvor und darf ein freies selbstbestimmtes Leben führen.

Welcher ist also DEIN Zauberspruch? Deine besondere Stärke? Dann würdige sie, denn sie ist DIR gegeben, ob sie nun darin besteht, Tag für Tag zu performen oder einmal in der Woche etwas wirklich Besonderes zu zaubern. Und bedenke: dieser Zauberspruch, diese

Stärke ist nicht an einen Vertrag gebunden. Du kannst sie mitnehmen, wohin Du willst, sie gehört Dir. Also fang an, Dich mit dieser Stärke zu identifizieren und hör auf zu sein wie alle anderen. Du bist nicht einfach angestellt, auch nicht einfach einE BeraterIn. Du bist nicht Dein Beruf. Also führe ihn nicht aus wie die anderen. Verlange Dir nichts ab, was partout nicht zu Dir passt. Werde in Deiner Stärke besser und vielleicht irgendwann einzigartig auf DEINEM Weg und überlasse andere Wege eben den anderen. Aber losgehen solltest Du. Denn Du wirst für Dich und andere Großartiges erreichen. Und das ist immer eine gute Entscheidung.

Am Ende muss es leicht sein. Jil Sander

Nachsatz: Von der Entscheidung zu schreiben

Lassen wir Doktorarbeit und andere Pflichtprogramme mal beiseite – ich bin in erster Linie Leserin, nicht Autorin. Bücher waren und sind Teil meines Seins. Lange vor der Schule konnte ich lesen und schreiben und verzog mich mit einem Stapel neuer Bücher immer in die hinterste Ecke des Hauses, um ungestört in andere Welten eintauchen zu können. Zum Schreiben brachten mich meine Studenten zu Beginn der 2000er. Sie wollten ein Handout, etwas zum Nachlesen, was ich ihnen über Schlüsselkompetenzen in Unternehmertum, Gründung, Laufbahnplanung erzählte. Es gab nichts, also schrieb ich es auf. Ein kleiner Münchner Verlag publizierte damals gleich zwei Bände „Schlüsselkompetenzen der Zukunft“ (Volk 2005) und „Career Lounge“, (Volk 2006) die noch heute gelesen werden. Es geht ja das Märchen um, Schreiben mache reich oder berühmt, doch ist etwas Wahres dran: nicht zuende gedachte Gedanken werden durch das Schreiben vervollständigt und strukturiert. Zumindest war das bei meiner Publikation „Talent Management – Ein Handbuch für die Praxis“ (2007) der Fall, ein kaum beachtetes Buch, allerdings kenne ich kein besseres zur Thematik, was meiner Co-Autorin Denise Stüedi geschuldet ist. Wer also etwas über die nach wie vor nicht greifenden Prozesse Demografie, Talent Desires und unternehmensinternen Interessen lesen möchte – voila.

Das zweite Märchen ist ja, dass ein Buch das perfekte Marketinginstrument sei. Vielmehr müsste es lauten: Hast Du eine perfekte Marketingmaschine, sprich sehr viel Geld, kannst Du auch Dein Buch vermarkten, um in der Bahnhofsbuchhandlung zu landen. Noch mehr finanzielle Mittel und etwas Glück (sprich eine hartnäckige Agentur), und Du landest bei Lanz auf der Couch. Mit fehlt dieses Egoshooter-Gen, zugleich hörte ich immer häufiger, dass angesichts der Umweltkatastrophen und Global Warming viele Menschen „zwar etwas tun wollen, aber keine Idee und keine Mittel“ hätten, um etwas zu erreichen. Mit der „Entscheidungs-Matrix“ (Springer 2021) spendete ich erstmals alle meine Bucheinnahmen an die Umweltorganisation TheOceanCleanUp und löste damit zumindest im kleinen Kreis einen Denkprozess aus: Du kannst ein ökonomisches Projekt einem ökologischen Zweck widmen. Als ich merkte, dass das Anhänger fand und auch Diskussionen auslöste, rief ich in Kooperation mit dem Bourdon-Verlag zur Schriften-Reihe „Atlas der Entscheider“ auf. Gleich dreimal publizierten wir und spendeten alle Einnahmen an TheOceanCleanUp. Über 70 Autorinnen und Autoren beteiligten sich an den 3 Bänden. Und wir werden oft gefragt, wieviel Geld wir denn nun eingenommen hätten. Und können sagen, dass es für gutes Equipment auf den Schiffen reicht, die die Meere vom Plastik befreien.

Natürlich ist es heute für einen kurzen Moment schmeichelhaft, wenn ein Verlag oder ein Webinar-Anbieter Inhalte anfragt. Doch dann kommt die Arbeit, die gewissenhaft getan werden will. Dann kommen die Absprachen, Zielvereinbarungen, Verträge, Deadlines, Feedbackschleifen, Zusammenarbeit mit den vielen großartigen Beteiligten, damit überhaupt etwas Ansehnliches daraus entsteht. Und ich antworte aus dem Zugabteil, vom Projekt, aus dem Ausland, vom Schreibtisch oder vom Hundespaziergang IMMER binnen 12 Stunden. Eher binnen 12 Minuten. Inzwischen bin ich für die schnelle Antwort nicht nur bekannt, sondern die Menschen wissen, dass ich ihre Zeit wertschätze. Umso demütiger und dankbarer bin ich, wenn sie mir ihre Zeit zur Verfügung stellen. Als ich vor einem Jahr mit einem Produktionsleiter über Demut und Wertschätzung in der Führung sprach, sagte der „hören Sie auf, das kann ich nicht hören“. Er hat die Probezeit nicht überstanden.

Sind wir nicht immer in der Probezeit? In meiner jüngsten Publikation „Die 7 Pfade zu guten Entscheidungen“ (2024) propagiere ich, sich von den großen Paradigmen der Nachkriegszeit - Sicherheit, Planbarkeit und Vorausssehbarkeit – zu verabschieden zugunsten von Experimentierfreude und – ja! – Probezeiten. Probiere doch einfach mal ein

anderes Gericht, eine Filmvorführung in einer anderen Sprache, einen Kongress statt einem Urlaub in einem anderen Land. Ich verspreche: Du kommst bereichert zurück. Nach Reichtum streben wir alle, doch entscheiden wir aus Angst gegen die erfüllenden Momente, die uns diesen Reichtum bescheren könnten. Also triff Entscheidungen, zum Beispiel eine gute Beraterin, ein guter Berater zu werden. Ganz gleich ob haupt- oder nebenberuflich, sofort oder nach einer erfüllenden Karriere. Ob im Ehrenamt oder zum Haupterwerb. Und wenn Du Dir nicht sicher bist, angesichts der Unsicherheiten noch überlegst und zweifelst, was geschehen könnte, und ob sich nicht ein noch besserer Weg böte – dann lies so lange den „Zauberberg“ von Thomas Mann. Vor 100 Jahren erschienen, machen Menschen dort genau das, sie leiden an Prokrastination und entfernen sich immer mehr von der Welt und deren tatsächlichen Problemen. Bis sie weder die Welt noch sich selbst retten können. Damit es Dir nicht so ergeht, sei erinnert:

„Entscheiden ist Handeln trotz Zweifel und Angst“

Danke für Dein Sein und Wirken, Deine Johanna Dahm.

Frankfurt im Dezember 2024