

Petra Künkel

# Zukunftskompetenz Stewardship

Vitale und resiliente Systeme durch  
transformative Führung



Springer Gabler

---

# Zukunftskompetenz Stewardship

---

Petra Künkel

# Zukunftskompetenz Stewardship

Vitale und resiliente Systeme durch  
transformative Führung

Mit einem Geleitwort von Ernst Ulrich von Weizsäcker

Petra Künkel  
Collective Leadership Institute  
Potsdam, Deutschland

ISBN 978-3-662-66139-0      ISBN 978-3-662-66140-6 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-66140-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

---

## Geleitwort

Als ich dieses Geleitwort zu einem ermutigenden Buch schreibe, hält uns als Bürger\*innen, aber ebenso die Politik die Energiekrise im Griff. Was wir gewohnt waren, im Überfluss zu haben, wird ganz plötzlich rar. Wir erwarten umso mehr von der Politik – sie möge sich darum kümmern, Krisen bestmöglich zu managen, Energie bereitzustellen, die Inflation in den Griff zu bekommen und uns als Bürger finanziell zu entlasten. Mit der Energieunsicherheit merken wir, wie verletzlich wir als Gesellschaft werden – die internen Spannungen nehmen zu, Zukunft wird weniger vorhersehbar und Angst macht sich breit. Ein Krieg in Europa mit spürbaren Auswirkungen auf unsere Gesellschaft schien noch vor Kurzem undenkbar. Unternehmen ebenso wie soziale Institutionen stehen vor schwer einschätzbaren wirtschaftlichen Herausforderungen. Wir erleben ein Ausmaß an Zukunftsunsicherheit, mit dem Menschen in vielen anderen Teilen der Welt mehr Erfahrung haben als wir in den letzten 70 Jahren. Es könnte also verständlich sein, wenn wir uns in dieser Situation von Zukunftsverantwortung zurückziehen, um mit kurzfristigem Denken über die nächsten Monate zu kommen. Aber genau das Gegenteil sollten wir tun und wir können es tun. Es mag zynisch klingen, wenn ich vorschlage, dass in der gegenwärtigen Krise auch eine Chance liegt, aber so ist es. Die Situation, in der wir uns als Gesellschaft, als Einzelne, aber auch als globale Gemeinschaft befinden, lädt ein zu einem schnellen, mutigen und radikalen Umdenken. Die beste Möglichkeit, sich auf eine unsichere Zukunft vorzubereiten, ist, sie gemeinsam zu gestalten. Wir müssen in einem enormen Tempo die Umstellung auf komplett erneuerbare Energien bewerkstelligen und dabei Energieeffizienz massiv vorantreiben. Wir brauchen innergesellschaftliche Solidarität mit einkommensschwachen und vulnerablen Bürger\*innen. Wir müssen wirtschaften, ohne zu wachsen. Wir müssen Produktionen wieder in unser Land zurückholen und lokale Wirtschaftskreisläufe fördern. All dies sind einige der Aspekte, die wir auch ohne die gegenwärtige Energiekrise machen müssten, denn die noch größere Krise, die globale Klimakrise, die so eng damit zusammenhängt, ruft lautstark danach, dass wir diese Herausforderungen und noch mehr meistern. Und das ist die Chance der gegenwärtigen Situation: dass wir beginnen, uns alle verantwortlich zu fühlen und die Herausforderungen gemeinsam anzugehen. In meiner letzten Publikation „So reicht das nicht! Außenpolitik, neue Ökonomie, neue Aufklärung“, habe ich aufgezeigt, dass es Millionen Menschen allein in Deutschland geben muss, die Zukunftsverantwortung ernst nehmen: Sie müssen ihren

eigenen privaten Anteil zur Stabilisierung des Klimas und der Ökosysteme leisten und sie müssen dies strategisch und operativ mit ihren Unternehmen, Organisationen und Institutionen tun. Die gute Nachricht ist, dass viele Bürger\*innen dazu bereit sind: Der erste bundesweite Bürgerrat zum Thema Klima mit 160 im Zufallsverfahren ausgewählten Personen hat deutlich gemacht, wie hoch die Bereitschaft für Klimamaßnahmen ist, wie informiert Bürger\*innen sind und dass die Empfehlungen über das hinausgehen, was die Politik derzeit wagt. Nicht bundesweit, aber landesweit gab es in Mecklenburg-Vorpommern einen Zukunftsrat von 50 ähnlich ausgewählten Personen, die nicht nur zu Klima, sondern zu einer Reihe von Zukunftsfragen klare Empfehlungen abgegeben haben. Auch hier wurde deutlich – die Bürger\*innen wissen, welche Pfade in eine wirtschaftlich sinnvoll, ökologisch vertretbare und klimafreundliche Zukunft führen – und es sind fast immer Wege, die gemeinsames Handeln erfordern.

Genau darum geht es in diesem Buch. Petra Künkel zeigt auf, wie wir unsere Zukunftskompetenz – einzeln und gemeinsam – so aufbauen und ausbauen, dass die kleinen wie die großen Veränderungsprozesse gelingen. Dazu braucht es engagierte Menschen ebenso wie Strategen, es braucht Vordenkerinnen ebenso wie Pragmatiker. Und es braucht vor allem ein neues Narrativ von Führung als gemeinsame Gestaltung von transformativen Veränderungsprozessen. Petra Künkel lässt dafür einen Begriff aufleben, der die gemeinsame Führungsherausforderung auf den Punkt bringt: *Stewardship*. Damit zielt sie auf das ab, was wir benötigen, um die großen Veränderungen beherzt und schnell genug anzugehen. *Stewardship* bedeutet, dass viele verschiedene Akteure – aus Unternehmen, der Politik, der Zivilgesellschaft, aus Kommunen und aus dem Ehrenamt, gemeinsam Transformationsprozesse voranbringen und gestalten müssen, für die nicht alle Wege im Detail vorgeschrieben werden können und die auch nicht alle zentral gesteuert werden können. Sie orientieren sich aber an übergeordneten Zielen: an einer resilienten und vitalen Gesellschaft, die die Verantwortung für das Klima annimmt, die wirtschaftlich für alle funktioniert und Ökosysteme als unsere Lebensgrundlage wertschätzt.

Führung als *Stewardship* zu verstehen, bedeutet, Elemente wie hegen, schützen und pflegen mit Aspekten wie lenken, vorantreiben und transformieren zu verbinden. In diesem Buch wird der Begriff *Stewardship* daher verwendet als Übernahme einer solchen gemeinsam gelebten kooperativen Verantwortung für die Zukunft. Das genau ist unsere Chance in dieser Zeit. Ich erwähnte am Anfang, dass dies ein ermutigendes Buch ist. Das ist es keineswegs nur im Sinne eines Appells an Zukunftsverantwortung, sondern ganz praktisch. Petra Künkel hat als Führungsexpertin und strategische Beraterin in Transformationsprozessen zu Klimastrategien und nachhaltigen Wertschöpfungsketten einschlägige Erfahrungen darin, was zum Erfolg führt, wenn die Wogen hoch gehen, Konflikte unvermeidlich scheinen und Ziele nebelig werden. Denn Schwierigkeiten sind bei einem gemeinsam gestalteten Weg in die Zukunft unvermeidlich, aber überwindbar, wenn man weiß, wie es geht.

Transformationsprozesse brauchen Strategien ebenso wie pragmatische Umsetzung, sie benötigen Kompetenz in der Einbindung von unterschiedlichen Perspektiven ebenso wie Dialog- und Kooperationsfähigkeit. Und nicht zuletzt: Sie müssen Spaß machen, denn

es darf menschen, wenn wir uns gemeinsam mit Mut an eine lebenswerte Zukunft machen, die zukünftigen Generationen auch noch Spaß macht. Dieses Buch schafft dafür die besten Voraussetzungen.

Februar 2023

Ernst Ulrich von Weizsäcker

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Warum Führung ein neues Narrativ braucht</b> . . . . .	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Von Einfluss zu Wirkung – wie aus globalen Herausforderungen Zukunftsprojekte werden.</b> . . . . .	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>Wirkungsverstärker Vitalität – kollektive Führung als Zukunftsfähigkeit</b> . . . . .	<b>47</b>
<b>4</b>	<b>Machtpathologien erkennen – wie man die Fallen des Egos umschiff</b> . . . . .	<b>79</b>
<b>5</b>	<b>Wirkungsverstärker Kooperation – wie Erfolg gemeinsam entsteht.</b> . . . . .	<b>119</b>
<b>6</b>	<b>Netzwerkstrategien – wie transformative Führung Ergebnisse bringt</b> . . . . .	<b>171</b>
<b>7</b>	<b>Führung als Stewardship – wie Zukunftsverantwortung Wirkung erzielt</b> . . . . .	<b>213</b>
<b>8</b>	<b>Anstiftung zum ökonomischen Perspektivenwechsel</b> . . . . .	<b>247</b>





# Warum Führung ein neues Narrativ braucht

1

## Inhaltsverzeichnis

1.1 Willkommen im Anthropozän .....	3
1.2 Warum Führung transformativ werden muss .....	6
1.3 Systemvitalität als neues Narrativ .....	9
1.4 Warum vernetztes Handeln wichtiger wird .....	11
1.5 Die Zukunftskompetenz von Führung ist Stewardship .....	13
Literatur .....	17

Niemand lebt gerne in einem immer bedrohlicher werdenden Weltentwicklungsszenario, vor allem nicht in einem, das manche Menschen vor 50 Jahren vorhergesagt haben. Der berühmte und heftig kritisierte Bericht an den Club of Rome *Grenzen des Wachstums*<sup>1</sup> wurde 1972 veröffentlicht. Er warnte davor, dass der Trend des unbegrenzten Wirtschaftswachstums schwerwiegende Folgen haben würde, wenn wir nicht überall auf der Welt radikal umsteuerten. Genauer, er besagte damals: Wenn die damaligen (nicht die heute gegenwärtigen) Wachstumstrends bei Weltbevölkerung, Industrialisierung, Umweltverschmutzung, Nahrungsmittelproduktion und Ressourcenverknappung unverändert anhalten würden, würden die Grenzen des Wachstums auf diesem Planeten irgendwann innerhalb der nächsten hundert Jahre erreicht sein. Das würde zu einem Kollaps unserer Zivilisation führen. Der Bericht modellierte aber auch, dass ein Umsteuern zu regenerativen Wirtschaftsmustern den Kollaps verhindern könnte. Von diesen 100 Jahren des

<sup>1</sup>Das Buch wurde 1972 als Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit veröffentlicht. Originalversion: Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., & Behrens, W. (1972). *The limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. London: Earth Island Limited.

rechnerischen Modells sind wir inzwischen 50 Jahre weiter, ohne dass wir den vorhergesagten Trends radikal Einhalt geboten hätten. Der Bericht hat damals viele entsetzt, die sich durch seine klare Botschaft bedroht fühlten, wies er doch darauf hin, dass wir das Entwicklungsmodell der Menschheit ändern müssten. Aber er hat auch viele inspiriert. Selbst wenn globale Maßnahmen und politische Entscheidungen nicht ausgereicht haben für eine Trendwende und wir die im Bericht vorgeschlagenen Konsequenzen nicht gezogen haben, wurde die zugrunde liegende Botschaft von vielen gehört. Es inspirierte Lehrer\*innen, ihren Lehrplan zu ändern, Schüler, sich auf Umweltstudien zu konzentrieren, Unternehmen, ihr Geschäftsmodell zu ändern, und Aktivist\*innen, politische Parteien zu gründen. Dennoch erlebt die Weltbevölkerung im Jahr 2022 noch immer die Auswirkungen eines ungesteuerten Wachstumstrends, die mit kleinen Abweichungen, wie kürzlich von der amerikanischen Nachhaltigkeitsexpertin Gaya Herrington analysiert,<sup>2</sup> im Bericht vorhergesagt wurden: die Klimakrise, Waldbrände, Überschwemmungen, der Verlust der Artenvielfalt, unmenschliche Migrationsbedingungen, instabile Gesellschaften, militärische Auseinandersetzungen und mehr. Sind wir auf dem Weg, Errungenschaften der menschlichen Entwicklung zu verlieren, die wir so stolz gewonnen haben?

Die Welt ist komplexer geworden, die Technologie hat große Fortschritte erzielt, viele Gesellschaften haben sozialen Fortschritt vorangetrieben, aber der zugrunde liegende Trend ist derselbe geblieben: Wir gehen mit den natürlichen Ressourcen so um, als wären sie unendlich, wir verlieren das Eis an den Polen und viele Arten, wir haben die Meere bedrohlich verschmutzt und das Klima erheblich destabilisiert. Wirtschaftswachstum, gemessen am Bruttonettoprodukt, wurde zunehmend unhinterfragt zum Maßstab gesellschaftlicher Entwicklung, als wäre es das einzige vertrauenswürdige Versprechen des menschlichen Fortschritts. Mehr noch, die Wirkungen eines Wachstums, das ungehindert auf der Nutzung natürlicher Ressourcen beruht, wurden trotz starker Kritik durch Expert\*innen und Aktivist\*innen ignoriert. Trotz eines zunehmenden Engagements von Unternehmen für soziale und ökologische Belange hat die entscheidende Kehrtwende in der Herangehensweise der Menschheit an ihre Zukunft nicht stattgefunden – die Trends haben sich nicht in einem erforderlichen Ausmaß verändert.

Doch die 50 Jahre alte Publikation zu *Grenzen des Wachstums* hatte nicht nur brillant modellierte Vorhersagen negativer möglicher Szenarien der Weltentwicklung, sondern eine noch brillantere Vision eines zu erreichenden dynamischen Gleichgewichtszustands von Gesellschaften oder sogar der ganzen Welt. Diese weit weniger bekannte Vision besagte, dass, wenn wir richtig handeln würden, die Bevölkerung stabil bleiben würde, dass industrielle Produktion in eine Kreislaufwirtschaft eingebettet wäre, dass Infrastruktur mit Natur ausbalanciert wäre, dass Kapitalströme sinnvoll gesteuert wären, dass Ökosysteme

---

<sup>2</sup>Siehe dazu ihren Beitrag auf der Website des Club of Rome: <https://www.clubofrome.org/blog-post/herrington-world-model/>. Gaya Herrington bezieht sich vor allem auf die nachfolgende Publikation: Meadows, D. H., Meadows, D. L., & Randers, J. (2004). *The limits to growth: The 30-year update*. White River Junction VT: Chelsea Green Publishing Co.

bestens gehegt und gepflegt würden und dass Wohlstand gerecht verteilt würde. War die Vision des Berichts damals unrealistisch? Ist sie es heute?

Dieses Buch argumentiert, dass ein solches Zukunftsbild nicht unrealistisch ist, und dass wir auch heute noch umsteuern können. Es zeigt auf, wie die Elemente einer lebensfreundlicheren Art zu wirtschaften und einer regenerativen Zivilisation schon in vielen Veränderungsansätzen stecken. Die Elemente einer Zukunft in Balance können wir möglich machen, wenn wir wollen.

---

## 1.1 Willkommen im Anthropozän

Milliarden Jahre Leben auf unserem Planeten haben eine bemerkenswerte Gattung hervorgebracht: den Menschen. Im Vergleich der Gesamthistorie der Erdentwicklung steckt diese Gattung noch nicht einmal in den Kinderschuhen. Es ist eine Gattung, die liebt und sich danach sehnt, am Leben zu bleiben, es zu gestalten und es möglichst zu verlängern – mit Erfindungsreichtum, der Fähigkeit dazuzulernen, mit neuen Technologien und in gegenseitiger Unterstützung. Gleichzeitig macht genau diese Gattung dennoch reichlich von der Fähigkeit Gebrauch, sich gegenseitig zu zerstören. Aber nicht nur das, sie ist sehenden Auges dabei, das planetare System, das die Grundlage für die Entwicklung dieser Gattung ist, so marode zu machen, dass sie nicht nur sich selbst, sondern alle anderen Arten von Lebewesen gefährdet. In ihrer Selbstwahrnehmung hält sich diese Gattung jedoch für intelligent, mehr noch, viele ihrer Protagonist\*innen haben ein unerschütterliches Vertrauen darin, dass die menschliche Fähigkeit zur technologischen Entwicklung alle Probleme lösen wird. Sie würden sich als die fortschrittlichste Spezies bezeichnen, die die Evolution jemals hervorgebracht hat, so fortschrittlich, dass einige in Momenten der Allmacht vielleicht sogar behaupten würden, sie könnten die Evolution in eine andere Richtung lenken. Und genau das tut die Menschheit im Moment tatsächlich, aber wahrscheinlich nicht mit dem angestrebten Ergebnis. Auf globaler Ebene haben wir die Covid-19-Pandemie annähernd überwunden, aber erleben die Folgen der Klimakrise umso mehr und sehen neue militärische Auseinandersetzungen. Wir erleben Waldbrände erschreckenden Ausmaßes, Überschwemmungen und Stürme machen vielen Menschen nicht nur Angst, sie müssen aus ihrem Zuhause evakuiert werden und ganze Lebenswerke aufgeben. Die Zahl der klimabedingten und der kriegsbedingten Migrationen nimmt zu. Nicht nur junge Leute sagen, dass die Zeit für einschneidende Veränderungen knapp wird. Der Bericht des Weltklimarates aus dem Jahr 2021<sup>3</sup> zeichnete ein bedrückendes Bild unserer kollektiven Zukunft. Viele Wissenschaftler\*innen warnen seit Jahren vor den Gefahren einer Erderwärmung, die darauf hinweisen, dass das Erreichen von sogenannten Kipp-Punkten chaotische Eigendynamiken entwickelt, die die Gefahren weiter verstärken. Der im Februar 2022 neu herausgegebene Teilbericht des Weltklimarates macht die Erkenntnis noch deutlicher, dass sich Klima, Ökosystementwicklung und menschliche Entwicklung nicht mehr voneinander

---

<sup>3</sup> Siehe: <https://www.wri.org/insights/ipcc-climate-report>. Zugriff am 11.09. 2021.

trennen lassen.<sup>4</sup> Im April legte der Weltklimarat noch einmal nach und wurde noch ernster. Die globalen Anstrengungen müssten vervielfacht werden, um einen weltweiten systemischen Wandel zu bewirken.<sup>5</sup>

Herzlich willkommen also in dem, was heute aus gutem Grund von Wissenschaftler\*innen als Anthropozän bezeichnet wird. Es ist die jüngste Periode der planetaren Evolution und wird deshalb als das Zeitalter des Anthropozäns bezeichnet, weil der Mensch, im Negativen und im Positiven, nun eine noch entscheidendere Rolle spielt in der planetaren Weiterentwicklung. Wissenschaftlerinnen haben das Zeitalter des Anthropozäns eindrücklich so definiert: [...] *die Erde hat nun ihre natürliche erdgeschichtliche Epoche [...] verlassen. Menschliche Aktivitäten sind so allgegenwärtig und tiefgreifend geworden, dass sie mit den großen Kräften der Natur konkurrieren und die Erde in planetare Terra Incognita drängen. Die Erde bewegt sich schnell in einen weniger biologisch vielfältigen, weniger bewaldeten, viel wärmeren und wahrscheinlich feuchteren und stürmischeren Zustand* (Steffen et al., 2007).

Der Begriff weist auf eine Zeit in der evolutionären Geschichte des Planeten ebenso wie in der Geschichte der Menschheit hin, in der der menschliche Fußabdruck begonnen hat, den Lauf der Evolution so sehr zu verändern, dass die Menschheit – kollektiv und schnell – lernen muss, anders zu handeln. Sie muss ihren Einfluss als Verantwortung wahrnehmen; sie muss, statt zu zerstören, ihre Wirkung positiv gestalten und ihr Handeln so ausrichten, dass Zukunft für alle Lebewesen, für ausbalancierte Ökosysteme und Natur-Mensch-Beziehungen optimal möglich ist. Es ist an der Zeit, die menschlichen Fähigkeiten der Zukunftsgestaltung mit einem heiteren Maß an Demut zu verbinden; es ist also Zeit für eine neue Partnerschaft – mit dem Planeten, mit der Evolution, mit dem Leben und mit anderen Menschen.

Das Verständnis der Zusammenhänge der Weltentwicklung ist natürlich nicht neu. Es hat wissenschaftliche und philosophische Wurzeln mit langer Tradition, die sich nur bis heute nicht in den Handlungsweisen von Menschen insgesamt und schon gar nicht in Wirtschaftsweisen durchsetzen konnten. Die meisten der noch existierenden indigenen Weisheitsgemeinschaften auf der ganzen Welt sehen Menschen als Partner und Diener einer ökologischen Harmonie. Auch im alten Europa, vor nicht weniger als 6000 Jahren, lebten die zumeist agrarisch ausgerichteten Gesellschaften in friedlicher Koexistenz. Sie hatten weitgehend egalitäre Sozialgemeinschaften und eine Tendenz zu einer verteilungsgerechten Ökonomie.<sup>7</sup> Waffenproduktion war unbekannt und unnötig, Kunst und Kultur

---

<sup>4</sup>Siehe: <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/>. Zugriff am 01.11.2022.

<sup>5</sup>Siehe: <https://www.ipcc.ch/report/sixth-assessment-report-working-group-3/>. Zugriff am 01.11.2022.

<sup>6</sup>Siehe: Steffen, W., Crutzen, P. J., & McNeill, J. R. (2007). The Anthropocene: Are humans now overwhelming the great forces of nature? *Ambio*, 36(8), 614–621. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2015.09.017>.

<sup>7</sup>Eine sehr ausführliche und eindrückliche historische Aufarbeitung dazu findet sich in: Eisler, Riane (1987): *The Chalice and the Blade – Our History, Our Future*. Published in 57 editions. Harper Collins Publishers. Auf Deutsch veröffentlicht als: Eisler, Riane (2005). *Kelch & Schwert, Unsere Ge-*

vergleichsweise hoch entwickelt und technologische Erfindungen friedlich genutzt. Selbst im späteren Europa, das über Jahrtausende eine nicht endende Zahl von Kriegen und Territorialstreitigkeiten durchgemacht hatte, lebte eine lebensdienliche Weltanschauung in Gebräuchen, Philosophie, Kunst und Literatur weiter. Noch zu einer Zeit, als die Grundlage für eine rationale und eher wissenschaftliche Revolution geschaffen wurde, die begann, die Trennung von Mensch und Natur zu verankern, lebte eine holistische Weltanschauung weiter. Im 18. Jahrhundert sah Alexander von Humboldt, wie viele andere seiner zeitgenössischen Forschungsstipendiaten, den Menschen nicht als von der Natur losgelöst an und ihrer Bewahrung und Pflege verpflichtet. Die Werke von Humboldt waren damals das, was wir heute Bestseller nennen würden. Nicht nur in seinen faszinierenden Werken wie *Kosmos*<sup>8</sup> forderte er seine Leser\*innen auf, das Muster der Zusammenhänge zwischen der Zerstörung von Menschen in Sklaverei und Unterdrückung und der Zerstörung von Ökosystemen zu erkennen. Ressourcenausbeutung und Menschausbeutung waren für ihn untrennbar verbunden und das Zeichen eines fehlenden Verständnisses der kosmischen Wirkmuster. Er sah die Evolution als eine nicht-hierarchische, selbstorganisierte Komplexität – eine Republik der Freiheit, und in Anlehnung an Schelling und Goethe als einen lebendigen Organismus, der in ständiger gegenseitiger Beziehung funktioniert.<sup>9</sup> Doch mit der zunehmenden Industrialisierung und einer voreingenommenen Interpretation der Werke von Darwin wurde die Trennung des Menschen von der Natur zur populäreren Weltanschauung.<sup>10</sup> Das menschliche Streben der sich durchsetzenden Industrialisierung war begleitet von den vielen Variationen von Maschinenmetaphern, die nicht nur das Nichtmenschliche in der Welt zu auszubeutenden *Ressourcen* reduzierten, sondern auch Menschen zu *Humanressourcen* werden ließen und das Leben insgesamt zu etwas, das kontrolliert und verwaltet werden muss.

Der Gründer des Club of Rome, Aurelio Peccei, ehemals Chef eines großen Autokonzerns, wies wenige Jahre nach der Veröffentlichung des bahnbrechenden Berichts zu *Grenzen des Wachstums* darauf hin, dass ein radikales Umdenken in der Beziehung zwischen Mensch und Natur notwendig wäre, um die Abwärtsspirale der Ressourcenübernutzung zu stoppen. In einer weit weniger bekannten Veröffentlichung mit dem Titel *Die menschliche Qualität* schrieb er, dass es eine Veränderung von Denkweisen benötigt, die

---

schichte, unsere Zukunft. Weibliches und männliches Prinzip in der Geschichte. Die archäologischen Forschungen, die diese Annahmen unterstützen, wurden vor allem von Marija Gimbutas durchgeführt. Siehe auch: Gimbutas, M. (1996). *Die Zivilisation der Göttin*. Verlag: Zweitausendeins.

<sup>8</sup>Als Neuauflage u. a. in 2014 veröffentlicht: Humboldt, Alexander von (2014). *Kosmos – Entwurf einer physischen Weltbeschreibung*. Die andere Bibliothek.

<sup>9</sup>Ein faszinierender Überblick über die Denk- und Lebenswelt von Alexander von Humboldt findet sich in der Biografie von Andrea Wulf (2016): *Alexander von Humboldt und die Erfindung der Natur*. C. Bertelsmann Verlag.

<sup>10</sup>Eine eindrucksvolle Darstellung dieser Fehlinterpretationen findet sich in dem von 32 Expert\*innen erstellten Bericht an den Club of Rome: Weizsäcker, Ernst von; Wijkman, Anders (2017). *Wir sind dran. Club of Rome: Der große Bericht: Was wir ändern müssen, wenn wir bleiben wollen. Eine neue Aufklärung für eine volle Welt*. Gütersloher Verlagshaus.

das menschliche Potenzial zum Lernen in den Vordergrund stellt. Er sah dies als das, was man heute eine globale Bewegung nennen würde, und sagte: „*Eine konzertierte weltweite Aktion zur Unterstützung und Stärkung dieser revolutionären Bewegung ist unverzichtbar.*“<sup>11</sup> Erst heute, 45 Jahre später, sind Protagonist\*innen einer solchen Denkweise nicht mehr allein. Noch zu langsam, aber immerhin wird mehr und mehr Akteuren in der Gesellschaft klar, dass wir als Partner\*innen unseres Planeten handeln müssen.

---

## 1.2 Warum Führung transformativ werden muss

Eine im Jahr 2021 durchgeführte Umfrage der Global Commons Alliance,<sup>12</sup> eines Zusammenschlusses von Wissenschaftler\*innen für zukunftsorientierte Forschung, zeigt, dass insgesamt 83 % der Befragten weltweit bereit waren, planetare *Stewards* zu werden, d. h. sich gemeinsam darum zu kümmern, die globalen Gemeingüter wie Wasser, Luft, Meere, Wälder und Land zu schützen. Dabei ist es bemerkenswert, dass Menschen in sogenannten Entwicklungs- und Schwellenländern eher bereit waren, Natur und Klima zu schützen, zum Beispiel in Indonesien (95 %), in Südafrika (94 %) oder in China (93 %), als in sogenannten fortgeschrittenen Volkswirtschaften, wie zum Beispiel in Japan (61 %), in Deutschland (70 %) oder in den Vereinigten Staaten (74 %). Diese Ergebnisse sagen uns nicht nur, wie wichtig der Blick jenseits der Prämissen der westlichen Welt ist, sondern auch, dass es so etwas gibt wie ein globales Bewusstsein. Zeit also, die Verantwortung für eine lebenswerte Welt nicht mehr als unrealistische Vision abzutun, sondern uns daran zu erinnern, dass die seltsame Gattung Mensch noch so viele andere Fähigkeiten hat – nämlich für das Leben, für ihre Mitmenschen und den Reichtum und die Schönheit der Natur zu sorgen. Als Menschen ist es uns möglich zu lernen, wie wir die Wege in die Zukunft der Menschheit hin zu einer regenerativen Zivilisation gemeinsam voranbringen können. Vermutlich stehen wir am Anfang einer Wissensrevolution, an deren Ende nicht nur Wissenschaftler\*innen, sondern alle Menschen den Begriff *planetare Evolution* nicht als etwas Abstraktes ansehen, mit dem sie nichts zu tun haben, sondern ihren eigenen Beitrag dazu besser verstehen und anders bewusst gestalten – individuell und gemeinsam. Eines Tages wird die Menschheit zurückblicken und ein unbegrenztes extraktives Wirtschaftswachstum so belächeln wie die Zeit, in der Menschen noch glaubten, die Erde sei eine Scheibe, um die die Sonne kreist. In dieser Zukunft wird technologischer Fortschritt an die Bedarfe dessen angepasst sein, was Wissenschaftler\*innen das *planetare Unterstützungssystem* nennen. Dabei handelt es sich um die vernetzte ökologische und soziale Balance zwischen Natur und menschlicher Zivilisation, die es uns ermöglicht, im Einklang und nachhaltig zu leben. Vielleicht wird eines Tages

---

<sup>11</sup> Siehe: Peccei, A. (1977). *The Human Quality*. Oxford: Pergamon Press. S. 189. C. Bertelsmann Verlag.

<sup>12</sup> Siehe <https://globalcommonsalliance.org/news/global-commons-alliance/global-commons-g20-survey/>. Zugriff am 10.09.2021.

die Ehrfurcht vor der Intelligenz unseres *Blauen Planeten* nicht mehr als Träumerei verlacht, sondern für selbstverständlich gehalten – als integraler Aspekt von Wirtschaft und Gesellschaft. Bis dahin ist es noch ein weiter Weg. Dieses Buch ermutigt sie dazu, die ersten Schritte besser heute als morgen zu gehen.

Glücklicherweise gibt es schon Pfade, die begehbar sind, auch wenn sie weder ausgetreten sind, noch mit den viel befahrenen Autobahnen einer kontinuierlichen Weltgefährdung konkurrieren können. Dennoch, die Tendenz ist eindeutig: Das Bewusstsein, dass wir uns gemeinsam um unsere Zukunft kümmern müssen, ist nicht nur in der Politik, sondern auch in Unternehmen angekommen. Denn nicht nur die Verantwortung von Unternehmen steht auf dem Prüfstand, sondern sogar die Funktionsweisen unserer Wirtschaft. Nicht nur im Privatsektor steht die Frage nach dem Sinn – oder Englisch dem *Purpose* – hoch auf der Agenda, auch für die Wirtschaftsweise als Ganzes wird zunehmend gefragt, ob es nicht an der Zeit sei, die Zielvorstellung von wirtschaftlichem Handeln neu auszurichten – auf gesellschaftlichen Nutzen ebenso wie auf den Beitrag zu funktionsfähigen Ökosystemen.<sup>13</sup> Der Zukunftsforscher Mathias Horx schlägt vor, dass die sich entwickelnden Krisen auch eine Chance sind: Festgefahrene Denkmuster müssen sich ändern und Innovationen, die bisher an den Rändern der Wirtschaft und Gesellschaft stattfanden, rücken nun ins Zentrum.<sup>14</sup> Es ist aus seiner Sicht Zeit für Wandel, mehr noch, Zeit, transformativen Wandel gezielt voranzubringen. Einen wichtigen Beitrag dazu haben sicherlich die von den Vereinten Nationen im Jahr 2015 veröffentlichten 17 Nachhaltigkeitsziele geleistet.<sup>15</sup> Zum ersten Mal in der Geschichte der Menschheit sind gibt es globale Ziele, die unsere Zukunft leiten. Sie bieten einen detaillierten Rahmen für öffentliche, private und zivilgesellschaftliche Akteure weltweit, um signifikante und transformative Veränderungen umzusetzen. Die Nachhaltigkeitsziele sollen eine wohlhabendere, gerechtere und nachhaltigere Welt für alle schaffen, in der Mensch und Natur gedeihen können. Sie wurden in einem Prozess umfassender zwischenstaatlicher Vereinbarungen erstellt, die aus umfangreichen Konsultationen der Interessengruppen hervorgegangen sind. Diese Ziele sind global, gelten für alle Länder und zeigen, dass die Welt ein vernetzter Ort ist, um den sich alle Menschen kümmern müssen. Sie konzentrieren sich auf global und lokal herausfordernde Themen wie unter anderem Klimawandel, Umweltzerstörung, Ernäh-

---

<sup>13</sup> Siehe dazu: Künkel, P. (2021). Von den Grenzen des Wachstums zu lebensfördernden Ökonomien. In: Sternowski, A. *Weltbild für den blauen Planeten*. Continentia Verlag, Wiesbaden. Sowie auch englische Beiträge, die offen zugänglich sind: Kuenkel, P. (2021). Repurposing Economies Towards Life. *Cadmus*; Trieste Bd. 4, Ausg. 5, (Dec 2021): 56–71. Open access: <https://www.proquest.com/openview/4fe5a932c3f7816932ef4fb2b06beed3/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=1026370> und Kuenkel, P. (2022). Collective Stewardship Towards Life Economies. In: Künkel, P., Ragnarsdottir, K. V. (eds) *Transformation Literacy*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-93254-1\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-030-93254-1_21).

<sup>14</sup> Horx, M. (2021). *Die Hoffnung nach der Krise: Wohin die Welt jetzt geht oder Wie Zukunft sich immer neu erfindet*. Econ Verlag.

<sup>15</sup> Als Überblick und Verständnis der Historie der Ziele: <https://sdgs.un.org/goals>. Zugriff am 05.05.2022.

rungsunsicherheit, unzureichende Gesundheitsversorgung, ungleiche Bildung, Geschlechterungleichheit, unzureichende Wasser- und Sanitärversorgung, nicht erneuerbare Energien, Arbeitslosigkeit, nicht nachhaltige menschliche Siedlungen oder destruktive Konsum- und Produktionsmuster.

Im Zuge der Umsetzung dieser Ziele wurde der Begriff *Transformation* hin zu Nachhaltigkeit zunehmend verbunden mit dem Hinweis auf die Notwendigkeit, sie systemisch anzugehen, das heißt im Zusammenspiel komplexer Faktoren. Die regelmäßigen Berichte des Weltklimarates weisen eindrücklich darauf hin, dass die multiplen Krisen des Klimawandels, des Verlustes der biologischen Vielfalt und der globalen Gesundheits Herausforderungen nicht voneinander getrennt, sondern gemeinsam angegangen werden müssen. Was ist damit gemeint?

Transformationen bezeichnen Veränderungen im Sinne eines grundlegenden Wandels. Bezogen auf unsere Gesellschaften können dies disruptive, manchmal sprunghafte Veränderungen sein – in wirtschaftlichen, technologischen, sozialen oder politischen Bereichen. Auslöser für Transformationen können Krisen sein oder aber auch Erkenntnisse. Transformationen können reaktiv sein, also als Anpassung an neue Bedingungen, oder sie können proaktiv und gemeinsam mit vielen Akteur\*innen gestaltet werden, also als Resultat der Intention eines grundlegenden Wandels. Das bedeutet, dass in dem Moment, in dem wir uns in Transformationsprozessen befinden, wir in langfristigen Zeiträumen denken müssen, auch dann, wenn eine konkrete Veränderung schnell gehen soll. Transformationen sind also längerfristiger, mehrere Jahrzehnte, manchmal Jahrhunderte währende Veränderungsprozesse, die immer kollektive gesellschaftliche Lern- und Suchprozesse sind. In der Regel sind sie mit Komplexität und Unsicherheit verbunden. Im Verlaufe von Transformationen ändern sich die Strukturen, die unserem Handeln, unserem Wirtschaften oder unserer gesellschaftlichen Organisation zugrunde liegen. Die alte Ordnung, die wir gewohnt sind, gerät ins Wanken, was natürlich auch zu Verunsicherungen führt. Manchmal ist nicht klar, was aus den bestehenden Strukturen in die Zukunft mitgenommen werden kann. Ob Transformationen reaktiv oder proaktiv sind, können wir jedoch zu einem gewissen Grad entscheiden.

Um Ersteres – Transformation als Anpassung – kommen wir bei dem derzeitigen Zustand unsere Planeten ohnehin nicht herum. Die Klimakrise ist ein eklatantes Beispiel dafür: Heute wissen wir, dass wir einiges an Klimaveränderungen noch aufhalten können, vieles jedoch nicht, d. h., Gesellschaften müssen sich an einen erwärmten Planeten anpassen. Das, was wir noch beeinflussen können als zumindest Abschwächung des Klimawandels, sollten wir umso schneller angehen: Ausstieg aus fossilen Energien, CO<sub>2</sub>-Neutralität, Regenerierung von Ökosystemen, nachhaltige Landwirtschaft, Abfallvermeidung und Kreislaufwirtschaft – die Themen sind alle bekannt. Es ist also sinnvoller, Transformationen bewusst und gestalterisch anzugehen – als intentionale Veränderungsbemühungen, die Zusammenarbeit, Innovation, gesellschaftliches Lernen, institutionelle Strategieänderungen und individuelle Denk- und Handlungsansätze umfassen. Auf die Zukunft kann man sich am besten vorbereiten, wenn man sie gemeinsam gestaltet.

Bewusst gestaltete Transformationsprozesse bauen auf der Annahme auf, dass positive Veränderungen für eine lebenswerte Zukunft, also einen nachhaltigeren Zustand der Welt,



erreicht werden können, wenn genug Akteure nicht nur die Notwendigkeit für Veränderungen sehen, sondern diese auch gemeinsam und komplementär angehen. Der Klimawandel hat etwas Entscheidendes bewirkt: die Erkenntnis, dass eine kritische Masse von Akteuren an einem Strang ziehen muss. Dabei zählen die großen globalpolitischen Strategien ebenso wie die Strategieänderungen in Unternehmen und Institutionen oder sogar das individuelle Verhalten von Konsument\*innen. Die Prämisse für Transformation ist, dass sich menschliches Verhalten auf kollektiver Ebene ändern kann. Das hieße zum einen, das Bewusstsein für die Dringlichkeit der Veränderungen zu erhöhen, und zum anderen, die Ziele einer Veränderung, auch wenn sie nicht für alle Menschen gleich sein werden, zu benennen. Die anvisierten Transformationen würden den Umgang der Menschen untereinander und mit dem Planeten Erde im Zeitalter des Anthropozäns zugunsten einer Welt verändern, die für 100 % der Menschheit und für alles Leben auf unserem Planeten funktioniert.

Gesellschaftliche Transformationen hat es in der Menschheitsgeschichte schon immer gegeben, und viele wurden bewusst und aktiv gefördert. Neu an der Situation zu Beginn des 21. Jahrhunderts sind Umfang und Tiefe. Das Ausmaß der notwendigen Transformationen – als Folge der Auswirkungen des Klimawandels – wird fast weltweit anerkannt. Kein Land, keine Regierung, kein Unternehmen und ebenso wenig Bürger\*innen können den Folgen der globalen Erwärmung entkommen. Aber das Ausmaß der Veränderung wird nur teilweise akzeptiert. Dies ist nicht überraschend, da die institutionellen und politischen Strukturen, auf denen unsere globalisierten Systeme fußen, eine hohe Beharrungstendenz haben. Selbst im vollen Bewusstsein einer Veränderungsnotwendigkeit neigen wir dazu fortzusetzen, was wir kennen, auch wenn dies die Strukturen, Systeme und Handlungsweisen sind, die zu genau den Herausforderungen der Nachhaltigkeit geführt haben, vor denen wir heute stehen.

---

### 1.3 Systemvitalität als neues Narrativ

In den letzten zehn Jahren haben sich daher zwei komplementäre Formen von Narrativen herausgebildet, um Transformationsprozesse in Gang zu setzen und zu unterstützen. Das erste ist ein Narrativ des Notfalls: Sein Zweck ist, die Dringlichkeit deutlich zu machen und massiv den Handlungsdruck zu erhöhen. Dies zeigt sich beispielsweise in der häufigen Verwendung von Begriffen wie *Klimanotstand* oder neuerdings *planetarer Notfall*. Hier wird davon ausgegangen, dass wissenschaftlich vorhergesagte Bedrohungen und die tatsächliche Erfahrung solcher Vorhersagen wie extreme Wetterereignisse, Anstieg des Meeresspiegels oder Dürren begründete Ängste beschleunigen und dass dies zu verantwortungsbewussteren Entscheidungen von Politiker\*innen, Führungskräften, Entscheidungsträger\*innen oder auch Konsument\*innen führt, sowohl individuell als auch kollektiv. Das *Emergency-Narrativ* geht davon aus, dass schnelle Reaktionen zu einem Umsteuern führen, z. B. durch Politikentscheidungen zugunsten von CO<sub>2</sub>-Reduktion, Umstellung auf erneuerbare Energien, umweltbezogene Zielvorgaben für Wirtschaftsakteure, Besteuerung von nicht-nachhaltigem Konsum und vieles mehr. Dabei gilt es, die

vorhandenen institutionellen und gesellschaftlichen Strukturen zu erhalten und sie zu optimieren im Hinblick auf eine lebenswerte Zukunft. Auch wenn es hierbei um einschneidende Veränderungen geht, wie zum Beispiel den Ausstieg aus fossilen Brennstoffen oder den Umstieg der Industrie auf nachhaltige Produktionsketten, geht es nicht unbedingt um einen radikalen Systemwandel, sondern darum, die vorhandenen Strukturen und Systeme so anzupassen, dass die Kriterien eine Zukunftstauglichkeit immer berücksichtigen. Protagonist\*innen solcher *Emergency*-Narrative setzen zumeist auf technische Lösungen, soziale Verbesserungen und politische Entscheidungen unter Nutzung der bestehenden institutionellen und politischen Strukturen. Dies benötigt die Fähigkeit institutioneller Akteure und politischer Entscheidungsgremien, solche Lösungen in großem Maßstab zu entscheiden, zu orchestrieren und umzusetzen.

Das zweite Narrativ kann als *Emergenz*-Narrativ gesehen werden.<sup>16</sup> Hierbei geht es unter Anerkennung der Dringlichkeit der Veränderungen darum, dass auch grundsätzliche Fragen nach Wertevorstellungen, Weltbildern, Machtstrukturen und Formen der Zukunftsgestaltung gestellt werden. Die Protagonist\*innen solcher Narrative sehen die Notwendigkeit einer menschlichen Bewusstseinsentwicklung, die unser Verhältnis zur Natur neu ordnet und von uns eine bescheidenere Rolle als verantwortliche Mitakteur\*in auf einem komplexen Planeten erwartet. Dies stellt natürlich mehr auf den Prüfstand als technische Lösungen und politische Entscheidungen. Es ist ein Narrativ, das das menschliche Potenzial betont und die Fähigkeit, die Zukunft bewusster mitzugestalten, gemeinsam, in Anerkennung der kulturellen Unterschiede. Vor allem betont es die Rolle von Fürsorge für den Planeten als Weg zur Verantwortung des Menschen im Zeitalter des Anthropozäns. Dieses Narrativ geht davon aus, dass die Menschheit sich in gewisser Hinsicht neu erfinden kann, als verantwortlicher Akteur in einer vernetzten Welt – als Partnerin des Planeten. Kennzeichnend für solche Narrative ist die Anerkennung, dass es viele verschiedene Zukunftsbilder und es ebenso viele Wege zu ihrer Umsetzung geben wird. Das *Emergenz*-Narrativ ist von Natur aus komplex, weniger direktiv und offen für grundlegende, wenn nicht sogar revolutionäre Veränderungen. Es ist ein Narrativ lernender und anpassungsfähiger Gesellschaften und hat zudem schon eine lange Geschichte, die mindestens so alt ist wie der 1972 veröffentlichte Bericht an den Club of Rome. *Emergenz*-Narrative betonen die Notwendigkeit, Denkweisen und Strukturen menschlichen Handelns auf unserem Planeten grundlegend zu verändern. Sie fordern den (Wieder)Aufbau einer gerechten globalen Gesellschaft und eine Neudefinition des Zwecks von Wirtschaft, um deren wesentliche Prinzipien im Einklang mit den planetaren Lebenserhaltungssystemen neu zu kalibrieren.

Beide Narrative beeinflussen den globalen Diskurs ebenso wie das lokale Handeln. Beide gehen ineinander über, auch wenn Protagonist\*innen des einen oder des anderen

---

<sup>16</sup>Eine gute Darstellung findet sich in: Preiser, R.; Swilling, M., Nnoli-Edozien, N., Ramphela, M. (2020). Towards New Narratives of Hope for Fostering Transformative African Futures. Publication by the African Chapter of the Club of Rome. Retrieved from [https://www.clubofrome.org/wp-content/uploads/2021/01/COR-ENCL\\_NewNarratives\\_Dec2020\\_A4-v1-1.pdf](https://www.clubofrome.org/wp-content/uploads/2021/01/COR-ENCL_NewNarratives_Dec2020_A4-v1-1.pdf). Zugriff am 07.05.2021.

Narrativs das jeweils andere ablehnen mögen. Eher technisch oder politisch ausgerichteten Akteur\*innen sind *Emergency*-Narrative zu unspezifisch, zu komplex, zu philosophisch und zu unkonkret. Sie bezweifeln, dass solche Prozesse schnell genug gehen, soweit sie sie überhaupt für notwendig erachten. Protagonist\*innen von *Emergency*-Narrativen befürchten, dass *Emergency*-Narrative sich in den Fallen der Aufrechterhaltung zukunftsuntauglicher Strukturen verfangen und mit dem Fokus auf technologische Entwicklungen nicht zu einer grundsätzlichen und notwendigen Handlungsänderung führen.

Dieses Buch schlägt einen pragmatischen Ansatz vor: Beide Narrative werden gebraucht, um transformativen Wandel schnellstmöglich voranzubringen. Beide sind komplementär. Je nach Kontext und Ziel ist eine Mischung aus beiden sinnvoll. Sie kommen zusammen in einem Zukunftsnarrativ von *Systemvitalität*. Denn darum geht es: Unsere Gesellschaftssysteme ebenso wie unsere Wirtschaftssysteme müssen zu Vitalität beitragen – auf allen Ebenen. *Emergency-Narrative* sind dafür wichtig, weil die Transformationen schnell gehen müssen, und *Emergency-Narrative* sind wichtig, weil wir fundamental anders denken und handeln müssen. Dabei ist wichtig, uns klarzumachen, dass Transformationsbemühungen längst begonnen haben: Manche sind in die Managementaufgaben von Unternehmen, Regierungen oder internationalen Institutionen integriert. Andere finden außerhalb von institutionellen Strukturen statt, teils aus Frustration darüber, dass Veränderungen innerhalb von Strukturen zu langsam sind, teils, weil transformative soziale und technische Innovationen oft in gesellschaftlichen Nischen entstehen. In der Transformationsforschung ist weithin anerkannt, dass soziale und ökologische Transformationen, wenn nicht gesteuert, so doch angestoßen, unterstützt und begleitet werden können.<sup>17</sup> Wandel in großem Maßstab erfordert bewusste Strategien. Auch hier gilt, dass ein Entweder-oder nicht hilfreich ist. Die Transformationsprozesse, die unser Entwicklungsmodell der Menschheit mit den planetaren Grenzen in Einklang bringen, brauchen *Top-down-Ansätze*, wie z. B. fortschrittliche und zukunftsorientierte politische Entscheidungen, globale und nationale Regelmechanismen oder die radikale Strategieänderung im Management großer Unternehmen hin zu einer lebensdienlichen Wirtschaft. Sie brauchen allerdings ebenso sogenannte *Bottom-up-Ansätze* wie soziale, ökologische oder politische Bewegungen, die grundsätzliche Veränderungen fordern, oder Pionier\*innen eines anderen Lebens, die Elemente eines neuen Entwicklungsmodells schon in der Praxis leben.

---

## 1.4 Warum vernetztes Handeln wichtiger wird

Neben solchen Transformationsbemühungen hat sich in den letzten zehn Jahren ein neues Phänomen entwickelt: Globale Allianzen und Netzwerke zu Zukunftsthemen sind entstanden, die sich dem transformativen Wandel in großem Maßstab verschrieben haben und sich rund um den Globus zu Problemen und Themen organisieren. Dies kann sich auf

---

<sup>17</sup>Siehe dazu auch: Schneidewind, U. (2018). Die Große Transformation: Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels. Fischer Taschenbuch.

Klimaschutz beziehen, auf nachhaltige Wertschöpfungsketten, auf die Rehabilitierung der Meere oder auf Artenschutz. Interessant ist, dass diese Allianzen inzwischen nicht mehr allein von bekannten Nichtregierungsorganisationen wie Greenpeace oder dem WWF vorangetrieben werden, sondern zunehmend, wenn nicht initiiert von Unternehmen, dann zumindest in Kooperation mit Unternehmen und zum Teil auch in der Wissenschaft entstehen. Es entsteht das, was für Transformationsprozesse besonders wichtig ist und auf das wir in diesem Buch intensiv eingehen: *vernetztes Handeln*. Es ist nicht nur hilfreich für Transformationsprozesse, es spiegelt auch Erkenntnisse zur Zukunftsentwicklung aus der Systemtheorie wider. Das Leben auf unserem Planeten ist nur möglich geworden durch vernetzte Strukturen und intelligente Kommunikation. Erst langsam beginnen Wissenschaftler\*innen zu begreifen, wie viel über die Gegenwart und unsere Zukunft noch zu lernen ist – über das erstaunliche Zusammenspiel lebendiger Interaktionsstrukturen, in denen alles mit allem zusammenhängt. Nicht zuletzt zeigen uns die beginnenden Auswirkungen des Klimawandels, die wir nun auch in Europa zunehmend spüren, wie sehr der sogenannte Schmetterlingseffekt uns zum Nachdenken bringen muss. Bekannt geworden ist dieser Effekt aus der Forschung zum Verhalten von nicht-linearen, chaotischen Systemen mit der Frage, die, bezogen auf Wetterereignisse, schon 1963 von dem US-amerikanischen Mathematiker und Meteorologen Edward N. Lorenz gestellt wurde: „Kann der Flügelschlag eines Schmetterlings in Brasilien einen Tornado in Texas auslösen?“ Dabei geht es um die Erkenntnis, dass Vernetzungs- und Interaktionsstrukturen bei kleinen Anlässen zu großen Auswirkungen führen können. So bedrohlich und zugleich real diese Erkenntnisse für klimabedingte Wetterereignisse sind, so sehr ist es möglich, die Erkenntnisse der Systemtheorie auch für die Organisation von Transformationsprozessen zu nutzen. Netzwerke, Allianzen und Partnerschaften sehr unterschiedlicher Akteure sind sozusagen Laboratorien einer Zukunft, in die wir Schritt für Schritt hineinleben. Die klar abgegrenzten, oft hierarchischen institutionellen Strukturen, die wir kennen, sind nicht unbrauchbar, aber nur zu einem gewissen Grad nützlich, nämlich dort, wo Stabilisierung, Kontinuität und Planbarkeit gebraucht werden. Transformationsprozesse brauchen auch das. Ebenso benötigen sie jedoch Innovationen und Dynamiken, die nur entstehen, wenn Silomentalität und hierarchische Strukturen überwunden werden zugunsten dynamischer Kooperationsstrukturen.

Diese Erkenntnisse haben sich in der Unternehmenswelt, zumeist ohne dass sie auf eine nachhaltige Zukunft bezogen sind, schon lange durchgesetzt. Bereits in den neunziger Jahren des letzten Jahrhunderts entstand der Begriff einer VUCA-Welt, in der Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit als neue Herausforderungen für Unternehmen, aber auch für andere Institutionen und Organisationen erkannt wurden. Um ihnen zu begegnen, sowohl in der Strategieentwicklung als auch im Management, sind große Veränderungsprozesse in der Unternehmenswelt in Gang gesetzt worden, die auch nicht halt vor Bildungseinrichtungen und Wissenschaftsinstitutionen gemacht haben. Nicht selten wurde von Überlebensstrategien gesprochen. Das VUCA-Konzept wurde zum Anlass genommen, Organisationsstrukturen zu modernisieren, um durch schnelle und innovative

Zusammenarbeit dynamischer auf Veränderungen reagieren zu können: durch zukunftsweisende Unternehmensvisionen, schnelleres Verständnis von gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends und agile Kooperationsstrukturen. So gesehen sind Unternehmen und Institutionen schon zum Teil vorbereitet auf die Unberechenbarkeiten der Zukunft im Klimawandel.

Auch die Konzepte von Führung haben sich dadurch geändert. Was als Trend schon vor Jahrzehnten begann, setzt sich immer mehr durch: Streng hierarchische Führungsmodelle werden zunehmend obsolet, zeitgemäße Führung ist situativ, unterstützend, kooperativ und ermutigend. Dies ist ein Trend, der im Prinzip zukunftstauglich ist, wenn er ergänzt wird von der Frage nach dem Sinn von Führung, die über das Überleben und die wirtschaftliche Nachhaltigkeit eines einzelnen Unternehmens oder einer Institution hinausgeht. *Führung heute muss die großen Transformationsthemen zu einer nachhaltigen Zukunft ins Zentrum rücken.*

Erst mit dem Beginn des 21. Jahrhunderts jedoch, durch die Erarbeitung der globalen Nachhaltigkeitsziele und schließlich verstärkt durch ein steigendes Bewusstsein über den Klimawandel, ist das Thema Verantwortung für die Zukunft unserer Welt in den obersten Managementebenen von Unternehmen sowie in der Politik wirklich angekommen. Das heißt nicht, dass alle Akteure entsprechend handeln, aber dass es immer mehr Menschen, einfache Bürger\*innen ebenso wie Manager\*innen, gibt, die ein anderes Handeln einfordern und die Zukunft in Transformationsprozessen gestalten wollen – innovativ, gemeinsam und verantwortlich.

---

## 1.5 Die Zukunftskompetenz von Führung ist Stewardship

Dieser Trend ist der Ausgangspunkt für dieses Buch: Es zeigt auf, wie Führung im Sinne einer lebenswerten Zukunft transformativ wird. Dafür lässt es einen Begriff aufleben, der schon am Ende des letzten Jahrhunderts ins Gespräch gebracht wurde, wenn es um die Zukunft von Führung ging, der aber lange brauchte, um in der Neudefinition von zukunftstauglichen Führungsmodellen Fuß zu fassen. Es ist der Begriff *Stewardship*. Ähnlich wie bei dem Begriff *Leadership* sperrt sich das *Stewardship*-Konzept gegen eine einfache Übersetzung ins Deutsche, denn wie manchmal auch umgekehrt gibt es eine schillernde Bedeutung in einer bestimmten Sprache, die mehrere Begriffe in einer anderen Sprache umfasst. In die Diskussion zu einer Veränderung von Führung wurde der Begriff *Stewardship* schon 1996 von dem amerikanischen Organisationsberater Peter Block eingebracht, der die Gefahr sah, dass mit dem Begriff *Leadership* Bilder von Kontrolle und Egozentrik erzeugt würden, die nicht mehr hilfreich sind für das, was heute an Führung benötigt wird. Er suchte nach einem Begriff, der in der Lage war, die guten Qualitäten von Führung zu bewahren, wie z. B. Richtung geben, Vision einbringen und Verantwortlichkeit leben, aber die weniger hilfreichen Aspekte zu überwinden wie Machtmissbrauch, Führungsnarzissmus, den Drang, immer die richtigen Antworten zu haben, oder die Tendenz, anderen seinen Willen aufzuzwingen. Seine Erwartung an Führung war radikal: „Die Ver-

*pflichtung, eine Machtposition anzunehmen, besteht vor allem darin, ein guter Mensch zu sein. Nicht nur eine gute Führungskraft zu sein, nicht so sehr die Ordnung aufrechtzuerhalten und das Chaos zu bekämpfen, nicht zu wissen, was das Beste für andere ist[...] Verantwortung ist die Bereitschaft, zuerst an uns selbst zu arbeiten, in engem Kontakt mit unseren Mitmenschen zu bleiben, unsere Zweifel und Grenzen anzunehmen und sie in unseren Dialog mit anderen einzubeziehen.“<sup>18</sup>*

Manche dieser Aspekte sind heute ein integraler Aspekt moderner Führungskonzepte: Einschlägige Führungskräfteentwicklungsprogramme gehen auf Themen der Persönlichkeitsentwicklung stark ein. Der Begriff *Stewardship* schließt daher Führungskompetenz im modernen Sinne ein, aber er geht darüber hinaus. Schon damals wies Block darauf hin, dass das Konzept bedeutete, im Dienst der Langfristigkeit und im Dienst derjenigen mit geringerer Macht zu handeln. Gerade diese beiden Aspekte sind hochaktuell, wenn wir die Frage stellen, wie Entscheidungsträger\*innen ihren Beitrag zu einer zukunftstauglichen Welt leisten. Denn sie müssen in Resonanz gehen mit den Folgen ihres Handelns und empfänglich sein für soziale und ökologische Bedürfnisse, die weit jenseits ihres angestammten Verantwortungsbereiches liegen. Zudem benötigt das proaktive Engagement für eine regenerative Zukunft die Kooperation unterschiedlichster und komplementärer Akteure ohne zentrale Steuerung. *Stewardship* bedeutet heute, dass Akteure über Sektoren, Institutionen und Nationen hinweg Transformationsprozesse gestalten müssen, für die nicht alle Wege im Detail vorgeschrieben werden können. *Stewardship* schließt Elemente ein wie hegen, schützen und pflegen und verbindet sie mit Aspekten wie lenken, vorantreiben und transformieren. In diesem Buch wird der Begriff *Stewardship* daher verwendet als Übernahme einer gemeinsam gelebten kooperativen Verantwortung für die Zukunft.

Die Herausforderungen einer nachhaltigen Zukunft, die das Leben auf unserem Planeten sichert, sind groß. Führungskräften kommt dabei eine besondere Verantwortung zu. Als Entscheidungsträger\*innen sitzen sie an den Hebeln von Macht und Einfluss. Sie müssen sich in Bezug zur Weltentwicklung setzen und ihre persönlichen Führungskompetenzen ausbauen, ohne in die Fallen von Machtpathologien zu geraten. Sie müssen viel mehr als in der Vergangenheit in Kooperation und Dialog auf Augenhöhe arbeiten. Sie müssen Unwägbarkeiten agil navigieren und sich in den Dienst einer Zukunft stellen, die nicht ihnen selbst, sondern allen Menschen und dem planetaren Gleichgewicht nützt. Kurz, sie müssen sich um die Welt kümmern und zugleich transformativ führen.

Dieses Buch zeigt auf, wie Entscheidungsträger\*innen aus Herausforderungen Zukunftswege machen können und aus schwankendem Untergrund solide Zukunftspfade.

Kap. 2 zeigt die Dringlichkeit für bewusst und gemeinsame gesteuerte Transformationsprozesse zu Nachhaltigkeit. Damit diese gelingen können, muss die Art und Weise, wie Führung verstanden wird, sich sowohl in Bezug auf das „Wozu“ als auch das „Wie“ neu orientieren. *Transformative Führung* ist dabei die Fähigkeit von Führungskräften, Change-Makern und Entscheidungsträger\*innen, auf Augenhöhe an einem gemeinsamen Beitrag

---

<sup>18</sup>Da Zitat ist dem Buch entnommen: Block, P. (1996). *Stewardship, Choosing Service Over Self-Interest*. Berrett-Koehler, San Francisco; S. 42-43. Übersetzt von der Autorin.

für eine nachhaltigere Zukunft zusammenzuarbeiten, ohne die Interessen der einzelnen Unternehmen oder Institutionen aus dem Auge zu verlieren. Das Kapitel führt als neues Narrativ den Begriff der *Systemvitalität* ein als die Kompetenz eines Systems, sich als Ganzes durch Weiterentwicklung vital und resilient zu erhalten, ohne die Vitalität anderer Systeme zu gefährden. Die wissenschaftliche Fundierung des Konzepts wird erklärt und mit Vitalitätsprinzipien hinterlegt, die für transformative Führung handlungsleitend sind. Wer Verantwortung für Zukunft übernehmen und transformativ führen will, kümmert sich um die Systemvitalität von Teams, Organisationen, Gemeinschaften, Gesellschaften und von Ökosystemen.

Kap. 3 führt einen *Kompass für kollektive Führung* ein, der *Systemvitalität* im Zentrum hat und auf einer Kombination von wissenschaftlicher Forschung zu Vitalitätsprinzipien, Führungskräfteentwicklung und strategischer Beratung in erfolgreichen Kooperationsprozessen für Nachhaltigkeit basiert. Angesichts des Klimawandels, von Ressourcenknappheit, sozialen Ungleichgewichten und der Krise der Finanzsysteme ist unsere Zukunft von Maßnahmen abhängig, die uns nicht nur als Individuum, sondern auch als Gesellschaften resilienter und vor allem auch vitaler machen. Das Kapitel zeigt auf, wie wir kollektiv erfolgreich darin werden, uns in komplexen Kontexten und im guten Zusammenspiel mit mehreren Akteuren zurechtzufinden und Zukunft voranzutreiben. Wer Wirkung für eine nachhaltige Zukunft, sprich konkrete Ergebnisse, erreichen will, muss mit gemeinsam entwickelten Zukunftsvisionen arbeiten, braucht gute Kooperation und wird am ehesten in Netzwerken wirksam.

Kap. 4 taucht in ein Thema ein, das mit Führung als Einfluss im Zusammenhang steht und allzu oft uns in seinen Schattenseiten im Wege steht: das Thema Macht. Wir brauchen Macht, vermutlich sogar sehr viel Macht und Einfluss, um die Geschicke unseres Planeten in eine bessere Richtung zu lenken. Für eine nachhaltige Zukunft brauchen wir mehr Menschen, die bereit sind, Führungspositionen, also Machtpositionen einzunehmen, und die Zukunft enkeltauglich und kooperativ vorantreiben wollen. Wir müssen also nicht vor Macht zurückschrecken, sondern verstehen, wann Macht zum Selbstzweck wird und wann wir selbst oder andere in den Sog von Machtdynamiken geraten, die in der Regel für die meisten Beteiligten nicht hilfreich sind. Nur wenn wir Machtdynamiken verstehen, unsere eigenen Tendenzen eingeschlossen, können wir sie für kollektive und schließlich transformative Führung nutzen. Mit dem globalen Trend zu Nachhaltigkeit haben wir wichtige Schritte gemacht in die Richtung von Leitplanken für das Navigieren von Macht mit einem neuem Narrativ – nämlich als Wirkung in Kooperation.

Kap. 5 vertieft das, was ein essenzieller Bestandteil von transformativer Führung ist, nämlich *Kooperationskompetenz*. Der Kompass für *kollektive Führung* ist dafür eine Leitstruktur, die Sinn und Zukunftsverantwortung verbindet mit Kooperationskompetenz – auf der individuellen Ebene, in Teams, Organisationen und Multi-Akteurs-Partnerschaften. Das Navigieren von Komplexität mit zahlreichen Akteuren ist ein Kernstück transformativen Wandels. Kooperation ist dabei eine Kunst, die erlernbar ist. Sie erfordert Kenntnis davon, wie die Erfolgsbedingungen für gute Kooperation sich zusammensetzen und wie die Abfolge von Planungs-, Implementierungs- und Überprüfungs-schritten am besten ge-

lingt. Je mehr Akteure wissen, wie sie in Kooperationsprozessen transformativ führen, d. h. konkret durch Zusammenarbeit Lösungen voranbringen, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass wir zumindest einige der Zukunftsherausforderungen meistern. Für transformative Führung braucht es daher einen Kulturwandel – hin zu kollektiver Führung, die die Beziehungsarbeit ebenso wichtig nimmt wie die strategische Zukunftsorientierung.

Kap. 6 gibt einen Einblick in einen aktuellen Trend – die Entstehung von Netzwerken und Allianzen für Nachhaltigkeit. Netzwerke sind ein strategischer Kernansatz für transformative Führung. *Vernetztes Handeln* ist ein absolut entscheidendes Element für Nachhaltigkeitstransformationen und wenn es funktioniert, wahrscheinlich das einzige, das uns als menschliche Gemeinschaft in die Lage versetzt, schnell genug Lösungen für unsere großen Herausforderungen zu finden. Netzwerke, die transformativ wirken sollen, müssen sehr bewusst aufgebaut und orchestriert werden. Wie immer sie auch heißen – Allianzen, Bewegungen oder Koalitionen –, es geht darum, menschliche Verbindungen so herzustellen, dass nicht nur bestimmte Aspekte eines Themas oder eines Handlungsrahmens verändert werden, sondern zusätzlich Rahmenbedingungen und politische Entscheidungen sich ändern, Innovationspotenziale besser genutzt werden und mehr Akteure gleichzeitig in die Veränderungen einsteigen. Daher sind Netzwerkstrategien zentral in der Art und Weise, wie Führung transformativ wird.

Kap. 7 beschäftigt sich mit den Transformationsstrategien, die über Partnerschaften und Netzwerke hinausgehen. Gesellschaftliche Transformationen wie die Energiewende, der Umbau zu Kreislaufwirtschaft oder eine Ökologisierung unserer Landwirtschaft und unserer Ernährungssysteme sind eine kollektive Aufgabe, die erfordert, dass Akteure auf unterschiedlichen Ebenen bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Das ist der Nährboden für *Stewardship*: Die Akteure wissen voneinander und sind teilweise vernetzt, Teilaspekte werden in Partnerschaften umgesetzt und alle fühlen sich dem größeren Ziel gegenüber positiv verpflichtet. *Transformationskompetenz* ist dabei eine individuelle und kollektive Fähigkeit: Individuell setzt sie sich aus kollektiven und transformativen Führungskompetenzen zusammen, kollektiv ist sie die Fähigkeit einer Vielzahl von Akteuren, transformativen Wandel gemeinsam über die Grenzen von Institutionen, Nationen, Sektoren und Kulturen hinweg zu ermöglichen. Das Kapitel führt sechs Wegbereiter ein – abgeleitet aus den Vitalitätsprinzipien – als Steuerungsarchitektur für die Gestaltung von Transformationsprozessen.

Kap. 8 zieht Schlussfolgerungen dazu, wie transformative Führung auch unsere Wirtschaft in ein zukunftsfähiges Format bringen kann. Denn so, wie sie heute funktioniert, bringt sie uns nicht in die Zukunft. Eine zukünftige Ökonomie muss lebensdienlich sein, sie muss den Ökosystemen und den sozialen Systemen dienen, sie stützen und voranbringen. Dabei gibt es viel zu lernen aus den innovativen Transformationen, die bereits am Rande des wirtschaftlichen Kernprozesses stattfinden: verantwortungsvolle Wertschöpfungsketten, zirkuläre Wirtschaftskreisläufe, regionale Bioökonomien, regenerative Innovation, die Sharing Economy, wertorientiertes Banking, regenerative Gemeinschaften oder dezentrale erneuerbare Energien. Durch all diese unterschiedlichen Ansätze für ein



neues wirtschaftliches Betriebssystem ziehen sich Themen, die sich auf soziale und ökologische *Systemvitalität* fokussieren, das heißt die Fähigkeit von gesellschaftlichen und ökologischen Systemen, Vitalität und Resilienz zu entwickeln, zu erhalten und zu erneuern im Zusammenspiel zwischen kleineren und größeren Systemen. Das Kapitel schließt mit der Ermutigung: Wir wissen, was getan werden muss – die eigentliche Herausforderung besteht darin, dieses Wissen so schnell wie möglich in die Praxis umzusetzen – bei uns und überall.

Alle Kapitel sind mit Beispielen von Nachhaltigkeitstransformationen hinterlegt und einige Kapitel illustrieren die Herausforderungen und Möglichkeiten transformativer Führung durch Interviews mit Praktiker\*innen. Kap. 2, 5, 6 und 7 enthalten konkrete Hinweise und Instrumente, wie die Kompetenz für transformative Führung individuell, im Team, in Kooperationsprozessen, in Netzwerken und in strategischen Veränderungsprozessen aufgebaut werden kann.

---

## Literatur

- Block, P. (1996). *Stewardship, choosing service over self-interest*. Berrett- Koehler.
- Eisler, R. (1987). *The Chalice and the Blade – Our history, our future. Published in 57 editions*. Harper Collins Publishers.
- Eisler, R. (2005). *Kelch & Schwert, Unsere Geschichte, unsere Zukunft. Weibliches und männliches Prinzip in der Geschichte*. Arbor.
- Gimbutas, M. (1996). *Die Zivilisation der Göttin*. Zweitausendeins.
- Horx, M. (2021). *Die Hoffnung nach der Krise: Wohin die Welt jetzt geht oder Wie Zukunft sich immer neu erfindet*. Econ.
- von Humboldt, A. (2014). *Kosmos – Entwurf einer physischen Weltbeschreibung*. Die andere Bibliothek.
- Kuenkel, P. (2021). Repurposing economies towards life. *Cadmus*; Trieste, 4(5), 56–71. <https://www.proquest.com/openview/4fe5a932c3f7816932ef4fb2b06beed3/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=1026370> . Zugegriffen am 06.11.2022.
- Kuenkel, P. (2022). Collective stewardship towards life economies. In P. Kuenkel & K. V. Ragnarsdottir (Hrsg.), *Transformation Literacy*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-93254-1\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-030-93254-1_21)
- Künkel, P. (2021). Von den Grenzen des Wachstums zu lebensfördernden Ökonomien. In A. Sternowski (Hrsg.), *Weltbild für den blauen Planeten*. Continentia.
- Meadows, D., Meadows, D., Randers, J., & Behrens, W. (1972). *The limits to growth: A report for the Club of Rome's project on the predicament of mankind*. Earth Island Limited.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., & Randers, J. (2004). *The limits to growth: The 30-year update*. Chelsea Green Publishing Co.
- Peccei, A. (1977). *The human quality*. Pergamon Press.
- Preiser, R., Swilling, M., Nnoli-Edozien, N., & Ramphela, M. (2020). *Towards new narratives of hope for fostering transformative African futures*. Publication by the African Chapter of the Club of Rome. [https://www.clubofrome.org/wp-content/uploads/2021/01/COR-ENCL\\_NewNarratives\\_Dec2020\\_A4-v1-1.pdf](https://www.clubofrome.org/wp-content/uploads/2021/01/COR-ENCL_NewNarratives_Dec2020_A4-v1-1.pdf). Zugegriffen am 07.05.2021.
- Schneidewind, U. (2018). *Die Große Transformation: Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels*. Fischer Taschenbuch.

- Steffen, W., Crutzen, P. J., & McNeill, J. R. (2007). The Anthropocene: Are humans now overwhelming the great forces of nature? *Ambio*, 36(8), 614–621. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2015.09.017>
- von Weizsäcker, E., & Wijkman, A. (2017). *Wir sind dran. Club of Rome: Der große Bericht: Was wir ändern müssen, wenn wir bleiben wollen. Eine neue Aufklärung für eine volle Welt.* Gütersloher Verlagshaus.
- Wulf, A. (2016). *Alexander von Humboldt und die Erfindung der Natur.* C. Bertelsmann.