Timo Meynhardt

Führen im Anthropozän – Ungleichheiten im Verhältnis zur Natur erkennen und ausbalancieren

»Too little too late« – so lautet die alarmierende Einschätzung der Earth4All-Initiative zum Ausmaß und zur Geschwindigkeit, mit der gegenwärtig die großen ökologischen Herausforderungen unserer Zeit angegangen werden.[1]

Die ökologische Frage tritt heute spürbar in den Vordergrund. Naturkatastrophen, Artensterben und die Häufung von Extremwetterereignissen machen uns klar: Die Klimakrise ist keine abstrakte Größe mehr, niemand kann die Augen davor verschließen. Damit verbunden sind auch neue Fragen von Gleichheit und Ungleichheit der individuellen und kollektiven Lebenschancen. Wie werden Lasten zwischen unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen und den Generationen verteilt? Wer profitiert von sozialen Ungleichheiten aufgrund der Klimakrise? Und vor allem: Wer verliert?

Genau fünfzig Jahre nach dem ersten Bericht »Die Grenzen des Wachstums« an den Club of Rome kommen die Autorinnen und Autoren der Earth4All-Studie auf Basis eines systemdynamischen Computermodells zu dem Schluss, dass es einen »Giant Leap« bräuchte, um irreversible Veränderungen auf der Erde abzuwenden, die zu ökologischen und sozialen Katastrophen führen und die die physischen Grundlagen

menschlicher Existenz zerstören. Sie fordern »außerordentliche Kehrtwenden« (*extraordinary turnarounds*), um Kipppunkte zu vermeiden, nach deren Erreichen Negativentwicklungen nicht mehr gestoppt werden können. Das Abschmelzen der Gletscher, der Anstieg der Meeresspiegel oder die weitere Abschwächung des Golfstromes stehen beispielhaft dafür.

Mit der Idee einer *Erde für alle* geht der Gedanke einher, wonach das Gemeinwohl heute mehr denn je planetarisch gedacht werden muss. Mit dem Kehrtwenden-Vorschlag geht es um nichts weniger als den Versuch, ein auf Beherrschbarkeit der Erde ausgerichtetes Lebens- und Wirtschaftsmodell aufzugeben und nach einem neuen Narrativ der Bewohnbarkeit der Erde zu suchen. Dominierte spätestens seit der einsetzenden Industrialisierung die Vorstellung einer effektiven und effizienten Nutzung natürlicher Ressourcen zugunsten einer Steigerung der Lebensqualität, so wird immer deutlicher, dass dieser – von Anfang an konfliktbehaftete – Ansatz an Grenzen stößt, deren Überschreiten zur Zerstörung der natürlichen Lebensgrundlagen führt.

Der Preis für die Wohlstandsmehrung durch Ausbeutung des Erdsystems mit all seinen Ressourcen könnte darin bestehen, zu einer anderen Lebens- und Wirtschaftsweise gezwungen zu werden. Damit verbunden ist eine gewaltige Führungsaufgabe, die vor allem Offenheit für sich bietende Alternativen erfordert.

Es entstehen vor diesem Hintergrund neue soziale Bewegungen, Klimapolitik wird zu einem zentralen Politikfeld und die Wirtschaft richtet ihre Visionen und Strategien an der Idee einer sozial-ökologischen Transformation des Kapitalismus aus. Nicht nur für Klima-

aktivisten sind die gegenwärtigen Ansätze allerdings zu zaghaft – eben: »Too little too late«.

Im Folgenden möchte ich nach einer kurzen Darstellung ausgewählter Grundgedanken des Earth4All-Ansatzes mit Hilfe des *Leipziger Führungsmodells* aufzeigen, woran sich Führungspersönlichkeiten und Entscheidungsträgerinnen und -träger orientieren können, wenn sie sich der Komplexität der sozial-ökologischen Herausforderungen stellen. Am Ende wird deutlich, dass der Schlüssel für eine Veränderung zuallererst bei uns selbst liegt. Es kommt auf unsere Bereitschaft an, eine Chance darin zu erkennen, unser Verhältnis zur Natur neu zu gestalten und dabei auch die Erfahrungen aus früheren Epochen der Menschheit aufzugreifen.

Handlungsdruck im Interesse der (Über-)Lebensfähigkeit

Noch deutlicher als in der Untersuchung zu den Grenzen des Wachstums geht es heute um die »planetaren Grenzen«[2], d. h. um die Frage, wo der sichere Raum endet, in dem sich menschliche Aktivitäten entfalten können, ohne Gefahr zu laufen, Prozesse in der Natur und Umwelt auszulösen, die das Leben auf der Erde stark einschränken oder gar zerstören können. Ein Beispiel ist die Gletscherschmelze infolge einer durch den Menschen ausgelösten Erderwärmung. Auch wenn sich die Auswirkungen nicht in allen Regionen und Gebieten auf gleiche Weise zeigen, werden sie durch Wechselwirkungen im globalen Maßstab ausgelöst, an denen wir potenziell alle beteiligt sind.

Aktuell werden im Zusammenhang mit planetaren Grenzen neun ökologische Faktoren diskutiert: Klimawandel, Versauerung der Ozeane, stratosphärischer Ozonabbau, atmosphärische Aerosolbelastung, biogeochemische Kreisläufe, Süßwasserverbrauch, Landnutzungsänderung, Unversehrtheit der Biosphäre und Einbringung neuartiger Substanzen. Werden entsprechende Belastungsgrenzen überschritten – so die Hypothese – stehen Lebensgrundlagen der Menschheit auf dem Spiel. Das ursprünglich von Erdsystem- und Umweltwissenschaftlern entwickelte Konzept der Belastungsgrenzen ist in der Weiterentwicklung keineswegs auf ökologische Faktoren beschränkt, sondern wird ebenso auf soziale und gesellschaftliche Grundlagen bezogen, wie zum Beispiel Frieden, soziale Gerechtigkeit und soziale Teilhabe.[3]

An dieser Stelle lohnt ein kurzer Blick auf die Denkfigur der Belastungsgrenzen. Den Hintergrund bildet die Theorie komplexer Systeme und ihre Anwendung auf das Zusammenspiel von Mensch und Umwelt. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass der Mensch mit seinem Ressourcenverbrauch und seinem Verhalten auf das dynamische Gleichgewicht der Natur einwirkt und dieses dadurch verändern kann. Wird dabei ein kritischer Punkt (»Kipppunkt«) und damit eine Belastungsgrenze erreicht, wird das System instabil und in seinem Verhalten unberechenbar. Es kann den »Stress« nicht mehr wie in bisheriger Weise verarbeiten und nicht zum alten Gleichgewichtszustand zurückkehren, sondern organisiert sich dynamisch um. In diesen Situationen des Phasenübergangs können chaotische Zustände auftreten, bevor sich ein neuer Ordnungszustand ausbildet.

Entscheidend am Denkansatz dynamischer komplexer Systeme ist nicht die beständige Selbstorganisation des »Systems« Erde, sondern die Annahme eines seit der Industrialisierung stark gewachsenen Einflusses des Menschen. Die wissenschaftlichen Belege dafür sind eindeutig und reichen vom Bevölkerungswachstum, über die Umweltverschmutzung bis hin zum Wasserverbrauch. »Das Wachstum der industrialisierten Gesellschaften, vor allem seit den 1950er-Jahren, hat die Erde über die vom Holozän gesetzten Grenzen hinauskatapultiert. Wir befinden uns auf unbekanntem Terrain.«[4]

Das Earth4All-Autorenkollektiv ist sich einig: »Die Erde ist in eine neue geologische Epoche eingetreten, das Anthropozän oder Menschheitszeitalter. Dieser Paradigmenwechsel in unserem Verständnis der Zivilisation und des Erdsystems ist so tiefgreifend wie Kopernikus' Erkenntnis, dass die Erde um die Sonne kreist, oder wie Darwins Theorie der natürlichen Selektion.«[5]

Die Diagnose einer so fundamentalen Veränderung von wissenschaftlichen Grundauffassungen ist – wie auch bei den genannten Paradigmenwechseln – umstritten und sorgt für heftige Kontroversen, deren Ausgang nicht absehbar ist. Offensichtlich zum Beispiel ist die Frage der Wertorientierung, wenn wissenschaftliche Wahrscheinlichkeitsaussagen für die Begründung politischer Maßnahmen genutzt werden. Noch größer wird die Verunsicherung, wenn Vorschläge im Raum stehen, die weit über Umweltschutz im engeren Sinne hinausgehen und im besten Fall indirekt wirken.

Die Beweislage zu den beobachtbaren Veränderungen ist allerdings so erdrückend, dass ein einfaches »Weiter so!« unrealistisch erscheint. Es ist unverant-

wortlich gegenüber den nächsten Generationen, die ökologische Frage nicht in die Entscheidungsprozesse in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft einzubeziehen. Mehr noch: Sie wird zu einer Überlebensfrage für unsere heutige Lebensweise.

Die Dringlichkeit wird zunehmend erkannt. In allen Bereichen der Gesellschaft sind vielfältigste Initiativen und innovative Ansätze zu beobachten, die nach Auswegen und Alternativen suchen und sich mit einem »Too little too late«-Szenario nicht zufriedengeben. Bruno Latour und Nikolaj Schultz sprechen sogar von einer neuen »ökologischen Klasse«, die sich als Gruppierung quer zu ideologischen Lagern bilden könnte und sich in neuen Konstellationen engagiert.[6]

Schnell wird deutlich, wie ökologische, moralische und politische Fragen miteinander verwoben sind und sich gegenseitig beeinflussen. So treffen Hitzewellen, Dürren, Starkregen oder steigende Meeresspiegel einzelne Regionen und Bevölkerungsgruppen stärker als andere. Wie in jedem Veränderungsprozess wird es Gewinner und Verlierer geben und neue Formen von Gleichheit und Ungleichheit werden entstehen, die sich etwa im Zugang zu attraktiven Lebensräumen ausdrücken können. Die ökologischen Herausforderungen könnten insgesamt zum Katalysator gesellschaftlicher Entwicklungen werden. Dies ist in der Menschheitsgeschichte kein neues Phänomen. Nur: Wie wird es den heutigen Gesellschaftsformen gelingen, auf soziale Ungleichheiten im Sinne des Gemeinwohls zu reagieren?

Das Earth4All-Modell ist als Versuch zu sehen, jene größeren Zusammenhänge zu identifizieren und in

ihren Wechselwirkungen zu verstehen, die in den kommenden Jahren unsere Lebens- und Wirtschaftsweise beeinflussen werden. Es handelt sich dabei um systemische Herausforderungen, die einen aktiven Gestaltungseingriff und Führung in Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft erfordern.

Aus Sicht der Initiative sind außerordentliche Kehrtwenden in fünf Schlüsselbereichen notwendig, die in Form »politischer Fahrpläne«[7] präsentiert werden. Diese sind auf die gesellschaftlichen Strukturen ausgerichtet, die einen großen Einfluss auf die Frage haben können, wie sich die Menschheit als Bewohner der Erde verhält und diese beeinflusst:

1. Armut. Einkommensschwache Länder benötigen andere Wirtschaftsstrukturen. Ein Ausgangspunkt ist die Reform des internationalen Finanzsystems, um Risiken zu minimieren und Investitionen in einkommensschwache Länder zu revolutionieren. *Wichtigstes politisches Ziel: eine Wachstumsrate des BIP von mindestens 5 Prozent für einkommensschwache Länder, bis das BIP pro Kopf und Jahr über 15.000 US-Dollar beträgt.*
2. Gleichheit. Schockierende (Einkommens-)Ungleichheit muss beseitigt werden. Dies kann durch eine höhere Steuerprogression und eine stärkere Besteuerung von Vermögen, die Stärkung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und eine allgemeine Grunddividende erreicht werden. *Wichtigstes politisches Ziel: Die reichsten 10 Prozent verfügen über weniger als 40 Prozent des Nationaleinkommens.*

3. Ermächtigung (Empowerment) der Frauen. Überwindung des eklatanten Machtgefälles zwischen den Geschlechtern. Ermächtigung der Frauen und Investitionen in Bildung für alle. *Wichtigstes politisches Ziel: Geschlechtergerechtigkeit als Beitrag zur Stabilisierung der Weltbevölkerung unter neun Milliarden bis 2050.*
4. Ernährung. Um die Landwirtschaft zu transformieren, unsere Ernährung zu ändern, den Zugang zu Lebensmitteln zu verbessern und ihre Verschwendung zu minimieren, muss das System der Erzeugung von Nahrungsmitteln bis 2050 einem regenerativen Pfad folgen und Kohlenstoff wieder zunehmend in Böden, Wurzeln und Pflanzen binden. Es sollten Anreize für die lokale Lebensmittelproduktion geschaffen und der übermäßige Einsatz von Düngemitteln und anderen Chemikalien deutlich reduziert werden. *Wichtigstes politisches Ziel: Eine gesunde Ernährung für alle ohne Ausweitung der landwirtschaftlichen Anbauflächen, dazu Schutz der Böden und Ökosysteme sowie Verringerung der Lebensmittelverschwendung.*
5. Energie. Transformation der Energiesysteme, um die Treibhausgasemissionen alle zehn Jahre zu halbieren und saubere Energie all denen zur Verfügung zu stellen, denen sie fehlt. Das wird auch Energiesicherheit bringen. *Wichtigstes politisches Ziel: Halbierung der Emissionen etwa alle zehn Jahre, um bis 2050 »Netto-Null« zu erreichen.*[8]

Auf den ersten Blick ist erkennbar, dass mit diesen Kehrtwenden nichts weniger als eine radikale Systemtransformation einhergehen würde. Dies scheint nur dann überambitioniert, wenn man annimmt, dass es eine gangbare Alternative gibt bzw. vergisst, dass der Status quo unserer heutigen Lebensweise selbst das Ergebnis zahlreicher Systemtransformationen ist. Den Autorinnen und Autoren ist bewusst, dass ihre Vorschläge als Interventionen in hochkomplexe Systeme zu verstehen sind, die eine Eigenlogik aufweisen, eine Geschichte besitzen und in ihrer Entwicklung nicht prognostizierbar sind. Daher definieren sie sogenannte »Hebel«, von denen sie sich eine besonders hohe Eingriffswirkung versprechen und die wiederum eine Wechselwirkung auf andere Bereiche ausüben können.

Sie geben jeweils an, mit welchen Maßnahmen die genannten Ziele erreicht werden sollen. Diese zielen im Kern auf einen substanziellen Umbau der kapitalistischen Produktionsweise und Lebensformen – von der Einrichtung von Bürgerfonds, Wiederbelebung der Gewerkschaften, den vollständigen Übergang in ein fossilfreies Energiesystem, neue Wachstumsmodelle, Revolution der Landwirtschaft, Umstellung der Ernährung, Re-Regionalisierung des Handels, finanzielle Unabhängigkeit von Frauen und Zugang zu Führungspositionen, allgemeines Grundeinkommen und eine erweiterte Rente bis hin zu Reformen im internationalen Finanzsystem und einer Transformation der Bildung.

Was sich als hochambitioniertes Reformprojekt liest, sieht das Autorenkollektiv als »Grundlage für einen neuen Gesellschaftsvertrag für funktionierende Demokratien im Anthropozän«[9] und als Zukunftsinvestition

mit unternehmerischen Chancen. Der entscheidende Gedanke liegt in der Verknüpfung dieser Ansätze mit der ökologischen Frage. Anders ausgedrückt: Zur Abwendung einer Zerstörung physischer Lebensgrundlagen der Menschheit bedarf es mehr und anderes als Maßnahmen zum Umwelt- und Tierschutz. Die ökologische Frage ist dann im Kern keine grüne Frage, weil ihre Beantwortung alle Lebensbereiche erfasst und genau in diesem Sinne eine Systemtransformation erfordert. An diesem Punkt scheiden sich die Geister, weil die Komplexität der Phänomene es nicht erlaubt zu entscheiden, wo wissenschaftlich gesicherte Erkenntnis endet und wo politische Beeinflussung durch Expertinnen und Experten beginnt.

Ich möchte den Aspekt der (klima)politischen Willensbildung hier nicht verfolgen oder die Konsistenz der Ziele selbst hinterfragen. Über die Qualität und Machbarkeit der Vorschläge ist im demokratischen Prozess zu streiten und ein Kompromiss über Prioritätensetzungen zu suchen.

Dies wird auch seit längerem mit zunehmender Intensität getan. In der Wirtschaft geht es um die Umsetzung von politischen Vorgaben, die auf internationaler Ebene vereinbart wurden (Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen), um erweiterte Transparenz (z.B. EU-Taxonomie) und um neue Kriterien für Investitionen (z.B. ESG-Standards). Der ökologisch orientierte Transformationsprozess ist in vielen Unternehmen in vollem Gange.

Ein herausragendes Beispiel aus der Politik ist der Beschluss des Bundesverfassungsgerichts zum Klimaschutzgesetz der Bundesregierung von 2019. Das Ge-

richt stellt darin eine Grundrechtsverletzung fest, weil die Verteilung der Treibhausgasminderungslast künftige Generationen benachteilige und damit deren Freiheit einschränkt.[10] Dieses Urteil zur intertemporalen Freiheitssicherung ist ein Novum in der Geschichte des Bundesverfassungsgerichts und es darf als Zeichen eines Paradigmenwechsels interpretiert werden. Mittlerweile wird sogar eine ökologische Verfassungsordnung vorgeschlagen.[11]

Insgesamt zeigt es deutlich, wie bisherige Denkmuster unter dem Druck der Verhältnisse verändert werden können. Doch wie lässt sich der verändernde Kontext unternehmerischen Handelns in die tägliche Führungsarbeit übersetzen? Wie kann eine solche Verbindung gedacht werden?

Die Herausforderungen in der Führung annehmen

Niemand kann unter Unsicherheit die Effekte und Wirkungen eigenen Handelns sicher abschätzen. Daher ist es sinnvoll, sich selbst als Teil eines größeren Ganzen zu sehen und sich auf den eigenen Beitrag zu konzentrieren. Im Gegensatz zu einer reinen Resultat- und Ergebnisorientierung geht es darum, sich nach bestem Wissen und Gewissen einzubringen, in dem Bewusstsein beschränkter Steuerbarkeit der Entwicklung.

Anstatt vor der Herausforderung zu kapitulieren (»Da kann man 'eh nichts machen.«) oder diese zu verdrängen (»Es wird schon nicht so schlimm werden.«) misst sich die Führungsleistung daran, Verantwortung für einen Beitrag – so klein dieser auch sein mag – zu

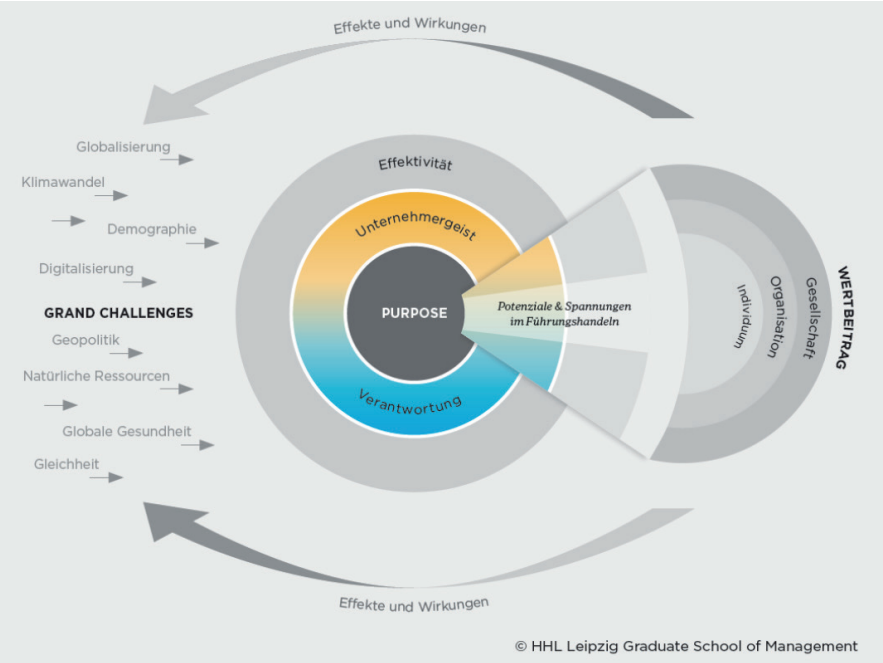


Abbildung 1: Das Leipziger Führungsmodell

übernehmen. Je komplexer die Herausforderung, desto eher definiert sich gute Führung über einen Beitrag zum größeren Ganzen (Gemeinwohl). Was ist mein Anteil? Wo kann ich mich einbringen? Die Frage nach dem eigenen Beitrag wird zu einer Schlüsselfrage für jede Führungskraft, denn: Wer führen will, muss beitragen.

Es ist dieses Rollenverständnis von guter Führung, welche dem Leipziger Führungsmodell zugrunde liegt und es erlaubt, im Alltag die Verbindung zwischen den großen Herausforderungen und dem eigenen Handeln herzustellen (Abbildung 1).[12]

Zwischen der (inneren) Annahme der Herausforderungen und dem eigenen Wertbeitrag steht die Führungsarbeit, die sich nach dem Modell an vier Kerndimensionen ausrichten sollte: Purpose, Unternehmergeist, Verantwortung und Effektivität.

1. In der Dimension *Purpose* wird die Zweck-Mittel-Relation in der Führungsarbeit hervorgehoben. Zum einen geht es um die Frage nach dem Warum, dem Sinn und Zweck von Führungsentscheidungen. Zum anderen geht es um die Frage nach dem Wozu, dem Beitrag zum größeren Ganzen. Erst durch die Verbindung beider Elemente entsteht ein Purpose im Sinne eines motivierenden Wertversprechens, das über die bisherige Mission und eine Vision im Unternehmen hinausgeht.
2. In der Dimension *Unternehmergeist* wird die Fähigkeit zur Erneuerung von Mensch, Organisation und Gesellschaft in den Mittelpunkt gerückt. Es geht um die Handlungs-, Gestaltungs- und Innovationsfähigkeit selbst. Der resultierende Unternehmergeist bestimmt nicht nur den Erfolg von Start-ups, sondern spielt auch für etablierte private wie öffentliche Unternehmen in Transformationsprozessen eine immer wichtigere Rolle.
3. In der Dimension *Verantwortung* wird eine Randbedingung bei der Verfolgung des jeweiligen Purpose benannt. Es geht darum, den berechtigten Erwartungen der Gesellschaft, genauer: der betroffenen Stakeholder, angemessen Rechnung zu tragen im (Führungs-)Alltag und das heißt vor allem: niemandem zu schaden, sofern es dafür nicht legitime Gründe gibt. Das Machbare und Wünschbare ist nicht immer das Verantwortbare, und auch: Der Zweck heiligt nicht die Mittel.
4. In der Dimension *Effektivität* geht es um die Frage nach dem gangbaren bzw. richtigen Weg, den es effizient zu beschreiten gilt. Jeder Purpose

> braucht eine fachlich-methodisch kompetente Umsetzung unter den gegebenen und zukünftigen Bedingungen knapper Ressourcen, des Wettbewerbs und nicht zuletzt gesetzlicher Vorgaben. Die Entwicklung zielgerichteter Strategien, Strukturen und Prozesse ist eine grundlegende Voraussetzung guter Führung.[13]

Anhand der vier Perspektiven lassen sich Führungsherausforderungen schrittweise analysieren und bewerten. Anders formuliert: In der Auseinandersetzung damit konkretisieren sich die Handlungsoptionen, wie und in welcher Stimmigkeit ein Führungsansatz verfolgt werden kann.

In vielen Situationen ermöglicht dieser Bezugsrahmen überhaupt erst, die Spannungsfelder, aber auch die Potenziale zu erkennen, die mit einer Entscheidung oder Handlung einhergehen. Vor allem verhindert die entsprechende Reflexion eine Verengung des Blickwinkels. So ist zum Beispiel offen, ob das Überschreiten von (planetarischen) Belastungsgrenzen in einem Bereich nicht sogar zu positiven Effekten in anderen Bereichen führt. Der relevante Punkt der Führungsarbeit im Paradigma des Anthropozäns ist die Bereitschaft, sich auf das Konzept der Belastungsgrenzen einzustellen, in dynamischen Prozessen zu denken und den eigenen Beitrag zur sozial-ökologischen Transformation von dort aus zu bestimmen.

Mit der jüngsten Erweiterung des Modells[14] um systemische Aspekte der Rückkopplung und Abhängigkeit vom größeren Ganzen werden die vielschichtigen Voraussetzungen eines Produktionssystems noch deutli-

cher in den Blick genommen, die dieses überhaupt erst ermöglichen. Damit soll das Bewusstsein für tatsächliche Effekte und realistische Wirkungsziele geschärft werden. »Effekte« zielen auf unbeabsichtigte und »Wirkungen« auf beabsichtigte Einflüsse unternehmerischen Handelns auf das gesellschaftliche Umfeld und die natürliche Umwelt. Im Modell ist dieser Gedanke bisher mit dem gesellschaftlichen Wertbeitrag auf das größere Ganze (Gemeinwohl) gefasst und wird nun im erweiterten Modell deutlicher mit den *Grand Challenges* verknüpft. Diese treiben gewissermaßen das Gemeinwohl an, welches nicht mehr ohne die sozial-ökologische Transformation realisiert werden kann.

In der Konsequenz fordert das Modell ein Denken in Kreisläufen, Abhängigkeiten und stärkere Kontextsensibilität ein. Mit anderen Worten geht es darum, auf pragmatische Weise Wege zu finden, die die ökologische Frage nicht als Kompensations- oder Reparaturproblem formulieren, sondern ein neues Verständnis von Konsum, materiellem Wohlstand und nachhaltiger Lebensqualität fördern. Die Herausforderung besteht darin, Lösungen zu vermeiden (so innovativ sie erscheinen), die genau wieder die Probleme erzeugen, die eigentlich überwunden werden müssen. Warum sollten etwa diejenigen in der Lage sein die Probleme zu lösen, die sie vorher selbst erzeugt haben? Überhaupt ist Vorsicht geboten, wenn Effekte und Wirkungen unternehmerischer Tätigkeiten abgeschätzt werden sollen.

Ein Zwischenfazit: Mit dem Leipziger Führungsmodell wurde ein Bezugsrahmen entwickelt, der eine Orientierung an der gesellschaftlichen Funktion und Rolle eines Unternehmens zum Dreh- und Angelpunkt

guter Führung macht. Insofern scheint es geeignet, die komplexe Einbettung unternehmerischer Aktivitäten in einem umfassenderen Kontext zu thematisieren. Dieser ist im Zeitalter des Anthropozäns insbesondere durch die ökologische Frage bestimmt, deren Beantwortung nicht mehr allein in der bisherigen Logik unserer Wirtschaftsweise erfolgen kann. Dazu macht das Earth4All-Modell einen Vorschlag. Die Übersetzung unter den konkreten Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns kann durch die Nutzung des Leipziger Führungsmodells systematisch strukturiert werden: Der anspruchsvollste Purpose läuft ins Leere, wenn er fachlich nicht effektiv, unternehmerisch und verantwortungsvoll umgesetzt wird. Umgekehrt fällt es in der Praxis oft schwer, Tätigkeiten in einen größeren Zusammenhang zu stellen und den eigenen Beitrag zum größeren Ganzen zu erkennen. Zur guten Führung gehört es heute, beides zu leisten: Von den Herausforderungen des Anthropozäns her zu denken und entsprechende Beiträge sichtbar zu machen und sich auch daran messen zu lassen. Im Sinne eines Realitätsprinzips gilt es, die Möglichkeiten und Grenzen eigenen Handelns immer wieder zu reflektieren und neu auszuloten.

Sich auf den Weg machen

Die Einsicht in die Rolle der Wirtschaft in der sozialökologischen Transformation setzt in der Persönlichkeitsentwicklung Erfahrungen voraus, sich der eigenen Verletzbarkeit und Endlichkeit bewusst zu werden.

Heute ist die »innere Arbeit« ein wichtiger Bestandteil im Führungscoaching, weil sie als Voraussetzung für die Fähigkeit zu einer äußeren Transformation gesehen wird.

Ein solcher Bewusstseinswandel wird ganz sicher durch die äußeren Bedingungen angeregt und kann durch sie forciert werden. Gleichzeitig sollten wir keine Illusionen hegen, dass zwangsläufig der Handlungsdruck zu einer kollektiven Einsicht in die Notwendigkeit führt. Dies vor allem deshalb nicht, weil sich die Rationalität wissenschaftlicher Erkenntnis nicht von allein durchsetzt und die Idee eines Fortschritts selbst immer wieder hinterfragt wird.

Die Idee der »Kehrtwende« im Earth4All-Ansatz setzt einen Optimismus der Gestaltbarkeit von gesellschaftlichen Entwicklungen voraus, der sich historisch gesehen kaum rechtfertigen lässt. Ein Systemwandel kann weder angeordnet noch nach Plan umgesetzt werden. Eher ist von systemisch-evolutionären Entwicklungen auszugehen, die kaum prognostizierbar und voller Überraschungen sind. Dies wissen auch die Autorinnen und Autoren des Earth4All-Modells und sprechen daher lieber von Szenarien mit unterschiedlichen Eintrittswahrscheinlichkeiten. Sie zeigen Entwicklungspfade auf, deren Kenntnis zu bewussteren Entscheidungen und Entscheidungsbegründungen führen kann.[15]

Mit der aufkommenden Dominanz der ökologischen Frage wird nicht nur die moderne Fortschrittsidee infrage gestellt, mit den Mitteln wissenschaftlicher Rationalität die Welt beherrschbar zu machen. Heute zeigt sich in den sichtbaren und absehbaren Veränderungen

unserer natürlichen Umwelt, wie abhängig wir von ihr sind und wie wir diese durch unser Handeln beeinflussen. Zu einem neuen Grundverständnis könnte es gehören, der Natur eine eigene Rechtsposition mit Abwehrrechten einzuräumen, wie sie einzelne Menschen haben – ganz im Sinne von Bruno Latours *Parlament der Dinge*.[16] Indem sich der Mensch wieder als Teil der Natur begreift, ändert sich die Vorstellung ihrer Gestaltbarkeit.

In der aktuellen Lage geht es weniger um Beherrschbarkeit und mehr um Bewohnbarkeit des Planeten. Dies muss nicht als Verlust von Handlungsmöglichkeiten verstanden werden, sondern eröffnet neue Chancen.

»Diese Stimmung macht sich ja überall bemerkbar, politisch, sozial und philosophisch. Wir leben im Kairos für den ›Gestaltwandel der Götter‹, das heißt der grundlegenden Prinzipien und Symbole.« Mit diesem Zitat von C. G. Jung eröffnen David Graeber und David Wengrow ihr Werk *Anfänge. Eine neue Geschichte der Menschheit*.[17] In diesem international vielfach ausgezeichneten Buch zeichnen die Autoren ein neues Bild der menschlichen Vergangenheit, unterschiedlicher Sozialstrukturen, Wirtschafts- und Lebensweisen. Sichtbar wird die Vielfalt von möglichen Formen menschlichen Zusammenlebens, die unsere Auffassungen über geschichtliche Prozesse verändert. Demnach lässt sich keine klare Fortschrittslogik von »primitiven« Jägern und Sammlern bis zur modernen Lebensweise der Gegenwart nachweisen. Viel eher wird ein ständiges Ausprobieren, Verwerfen und Neu- und manchmal auch Wiederfinden des Zusammenlebens in der Gemeinschaft und mit der Natur erkennbar. Dies betrifft sämt-

liche Lebensbereiche: die Rolle der Technik, die Frage der Eigentumsformen, das Verhältnis zur Natur, zum Leben wie zum Tod, der Umgang mit Hierarchie und Partizipation usw. Eine Quintessenz des Buches ist die Relativierung unserer Zivilisationshöhe im Verhältnis zu früheren Epochen der Menschheitsgeschichte. Gerade indigenen Kulturen gelang es deutlich besser, im Einklang mit der Natur zu leben und diese zu achten.

Mit dem Kairos-Zitat wollen Graeber und Wengrow darauf hinweisen, dass zumindest in den westlich geprägten Gesellschaften wieder einmal ein radikaler Umbau anstehen könnte, der uns allerdings im Angesicht der bisherigen Menschheitsgeschichte nicht ängstigen muss. Neu an der heutigen Situation ist die verunsichernde ökologische Frage, von deren kollektiven Beantwortung der Erhalt der Lebensgrundlagen selbst abhängt. Es scheint nicht zu gewagt, von einer neuen Phase des Experimentierens und Ausprobierens zu sprechen.

* * *

Die alarmierende Earth4All-Einschätzung eines »Too little too late« zum Umgang mit der ökologischen Frage ist als Aufruf zu verstehen, zunächst sich selbst Antwort darauf zu geben, wo der Schuh drückt, um dann zu erkunden, worin der eigene Beitrag bestehen könnte, an neuen Lösungen mitzuwirken. Die formulierten Kehrtwenden müssen sich allerdings auch als praktikabel erweisen und sich in konkrete Führungsarbeit übersetzen lassen, wie am Beispiel des Leipziger Führungsmodells argumentiert wurde. Dieses hat dann eine Art Filterfunktion im Abwägungsprozess.

Niemand kann verlangen, dass Führungspersönlichkeiten im unternehmerischen Alltag die großen Herausforderungen immer im Blick haben. Eingefordert werden kann allerdings schon die Bereitschaft, als reflektierende Praktiker sich diesen Fragen zu stellen und das eigene Handeln dort einzuordnen.

Führen im Anthropozän bedeutet, sich selbst und anderen effektiv zu helfen, einen neuen Zugang zur Natur und zum Lebendigen insgesamt zu finden. Ohne eine innere Bereitschaft, die eigene Existenz in ihrer Abhängigkeit von anderen und von der natürlichen Umwelt zu denken, bleibt die ökologische Frage im besten Fall eine zu beherrschende Technik der Optimierung des Ressourcenverbrauchs und geschickter Kompensation. Es wäre ein Irrweg mit anderen Mitteln, die Lösung für die Probleme nur in einem Mehr an Innovationen zu sehen. Tragfähiger ist ein Selbstverständnis, sich als Bewohner mit Verantwortung für das gemeinsame Haus zu sehen. Es reicht nicht aus, wenn sich der Mensch als Teil der Natur sieht und dieser einen eigenen Wert zuschreibt. Der entscheidende Schritt ist die Anerkennung einer Handlungsmacht der Natur. Erst dann können Ungleichheiten im Verhältnis zur Natur angemessen thematisiert werden.

Man darf gespannt sein, wie die in den nächsten Jahren zu erwartenden regulatorischen Eingriffe zugunsten einer Ökologisierung von Wirtschaft und Gesellschaft die Praxis verändern. Gute Führung zeigt sich im Anthropozän auch darin, neue (soziale) Ungleichheiten zu erkennen und ausbalancieren zu können.

Anmerkungen

1 Sandrine Dixson-Declève, Owen Gaffney, Jayati Ghosh, Jorgen Randers und Johan Rockström, Earth for All. Ein Survivalguide für unseren Planeten, München 2022.
2 Johan Rockström et al., Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity, Ecology and Society 19 (2), 2009.
3 Kate Raworth, Die Donut-Ökonomie. Endlich ein Wirtschaftsmodell, das den Planeten nicht zerstört, München 2018.
4 Dixson-Declève et al. (Anm. 1), S. 28f.
5 Ebenda, S. 27.
6 Bruno Latour und Nikolaj Schultz, Zur Entstehung einer ökologischen Klasse. Ein Memorandum, Berlin 2022.
7 Dixson-Declève (Anm. 1), S. 15.
8 Ebenda, S. 35f.
9 Ebenda, S. 36.
10 https://www.bundesverfassungsgericht.de/SharedDocs/Entscheidungen/DE/2021/03/rs20210324_1bvr265618.html (abgerufen am 1.1.2023).
11 Jens Kersten, Das ökologische Grundgesetz, München 2022.
12 Timo Meynhardt, Manfred Kirchgeorg, Andreas Pinkwart, Andreas Suchanek und Henning Zülch (Hg.), Führen in der Krise Herausforderungen an das Leipziger Führungsmodell, Leipzig 2022.
13 Ebenda, S. 18f.
14 In der ersten Fassung von 2017 ist die systemische Perspektive mit der Idee des Wertbeitrages auf verschiedenen Systemebenen (Individuum, Organisation, Gesellschaft) bereits angelegt und in den Theoriebezügen reflektiert. In der erweiterten Fassung von 2022 wurde die Liste der Grand Challenges aktualisiert und die Rückkopplungen darauf in Form von unbeabsichtigten Effekten und intendierten Wirkungen konkretisiert.
15 Das für Earth4All verwendete Modell baut in Teilen auf jenem auf, welches in der Studie »Die Grenzen des Wachstums« zum Einsatz kam. Das damals entwickelte Szenario »Business as usual« erwies sich im Rückblick als sehr realitätsnah (vgl. Anm. 1, S. 22f.).
16 Bruno Latour, Das Parlament der Dinge: Für eine politische Ökologie, Frankfurt a.M. 2001.
17 David Graeber und David Wengrow, Anfänge. Eine neue Geschichte der Menschheit, 4. Auflage, Stuttgart 2022.