

# ***Zukunftskompetenz Stewardship***

**Wie ein transformativer Führungsansatz die  
Ressourcenwende voranbringen kann**

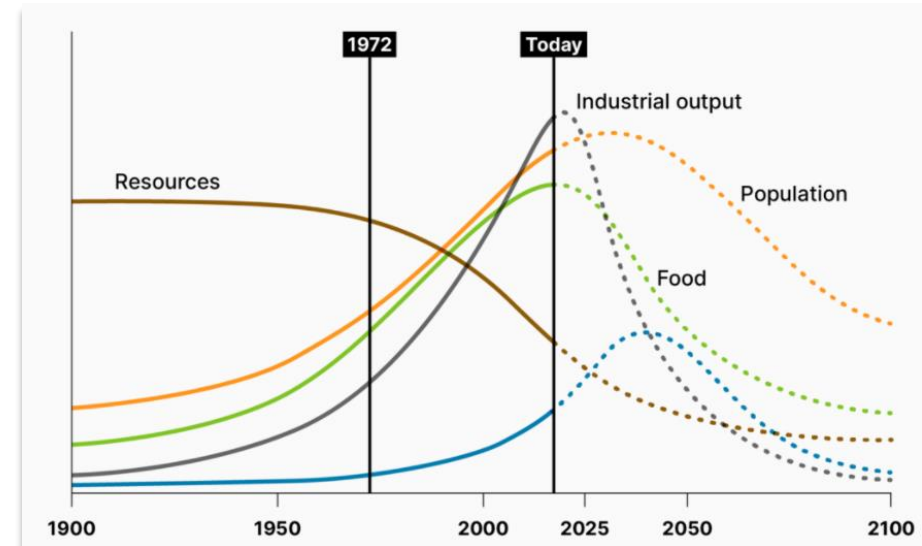
***Dr. Petra Künkel***



# Die Grenzen des Wachstums

„Wenn die gegenwärtige Zunahme der Weltbevölkerung, der Industrialisierung, der Umweltverschmutzung, der Nahrungsmittelproduktion und der Ausbeutung von natürlichen Rohstoffen unverändert anhält, werden die absoluten Wachstumsgrenzen auf der Erde im Laufe der nächsten hundert Jahre erreicht.“

[Die Grenzen des Wachstums](#), 1972



# Die Vision aus Grenzen des Wachstums

besagte, dass, wenn wir richtig handeln würden.....



Donella  
Meadows

- die Bevölkerung stabil bleiben würde,
- die industrielle Produktion in eine Kreislaufwirtschaft eingebettet wäre
- Infrastruktur mit Natur ausbalanciert wäre
- Kapitalströme sinnvoll gesteuert wären,
- Ökosysteme bestens gehegt und gepflegt würden, und
- Wohlstand gerecht verteilt würde.

**War die Vision des Berichts damals unrealistisch?**

**Ist sie es heute?**

# Die Vision aus Grenzen des Wachstums

besagte, dass, wenn wir richtig handeln würden.....



Donella  
Meadows

- die Bevölkerung <sup>?</sup> stabil bleiben würde,
- die industrielle Produktion in eine Kreislaufwirtschaft eingebettet wäre
- Infrastruktur mit Natur ausbalanciert wäre
- Kapitalströme sinnvoll gesteuert wären,
- Ökosysteme bestens gepflegt und gepflegt würden, und
- Wohlstand gerecht verteilt würde.

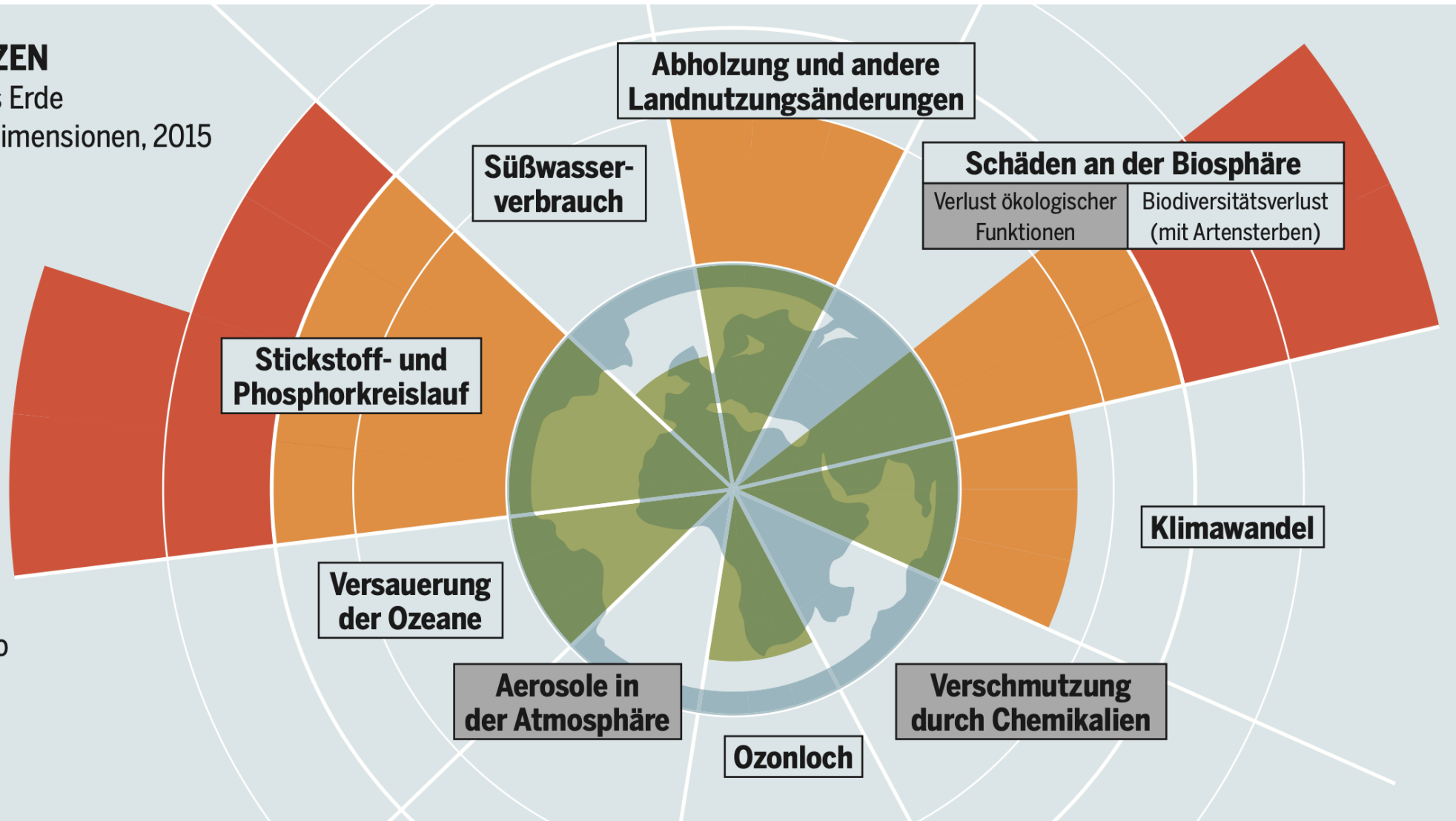
**War die Vision des Berichts damals unrealistisch?**

**Ist sie es heute?**

# PLANET MIT GRENZEN

Belastung des Systems Erde  
in neun ökologischen Dimensionen, 2015

- hohes Risiko
- zunehmendes Risiko
- sicher
- unerforscht

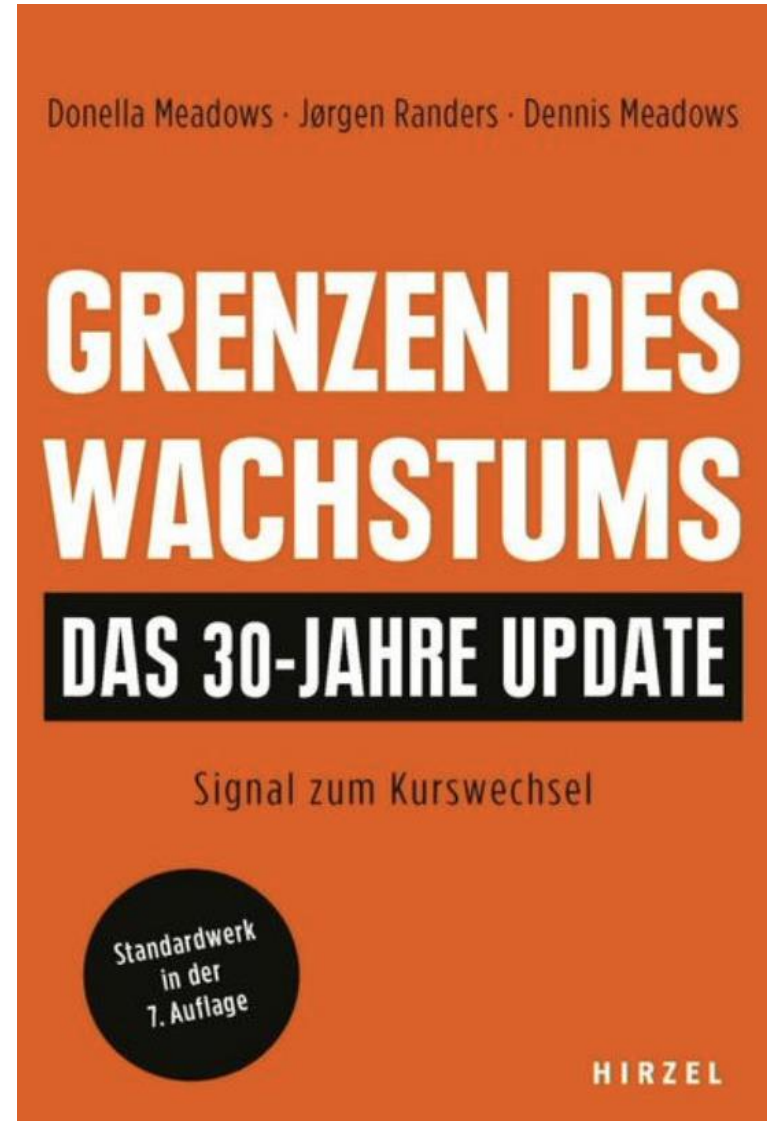


**Schäden an der Biosphäre**  
Verlust ökologischer Funktionen  
Biodiversitätsverlust (mit Artensterben)

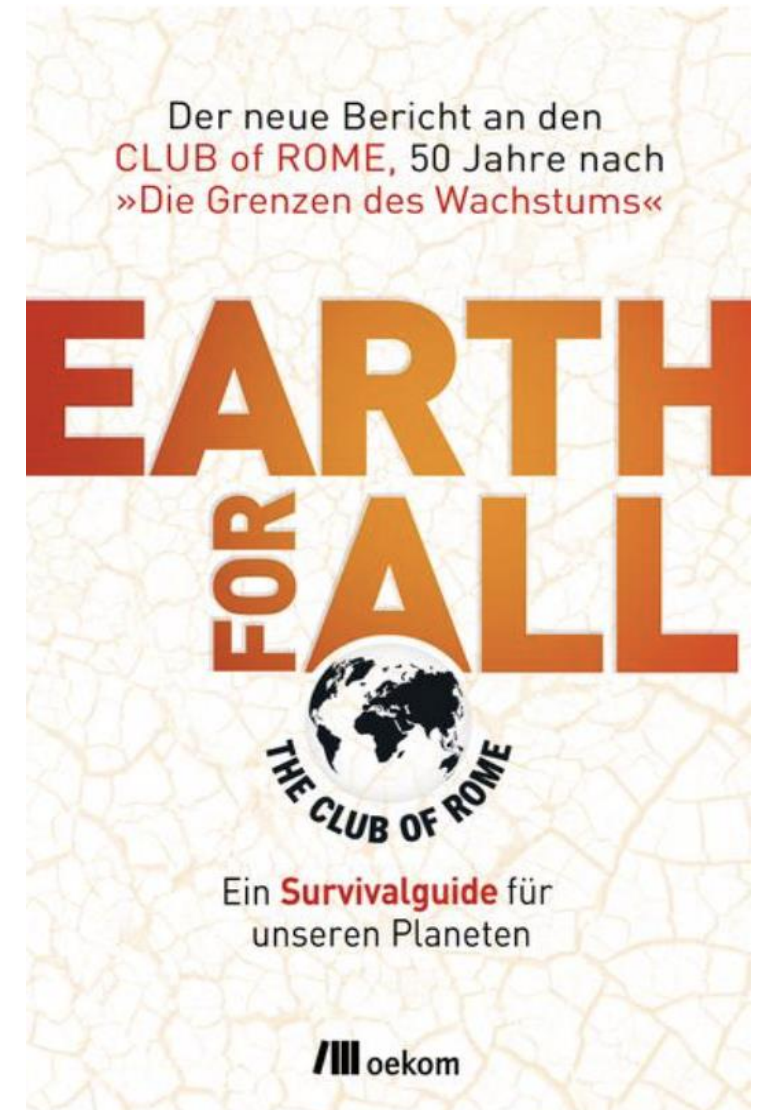
1972



2002



2022



# Eine komplexe und komplementäre Zusammenarbeit

Ökonom\*innen

Wissenschaftler\*innen

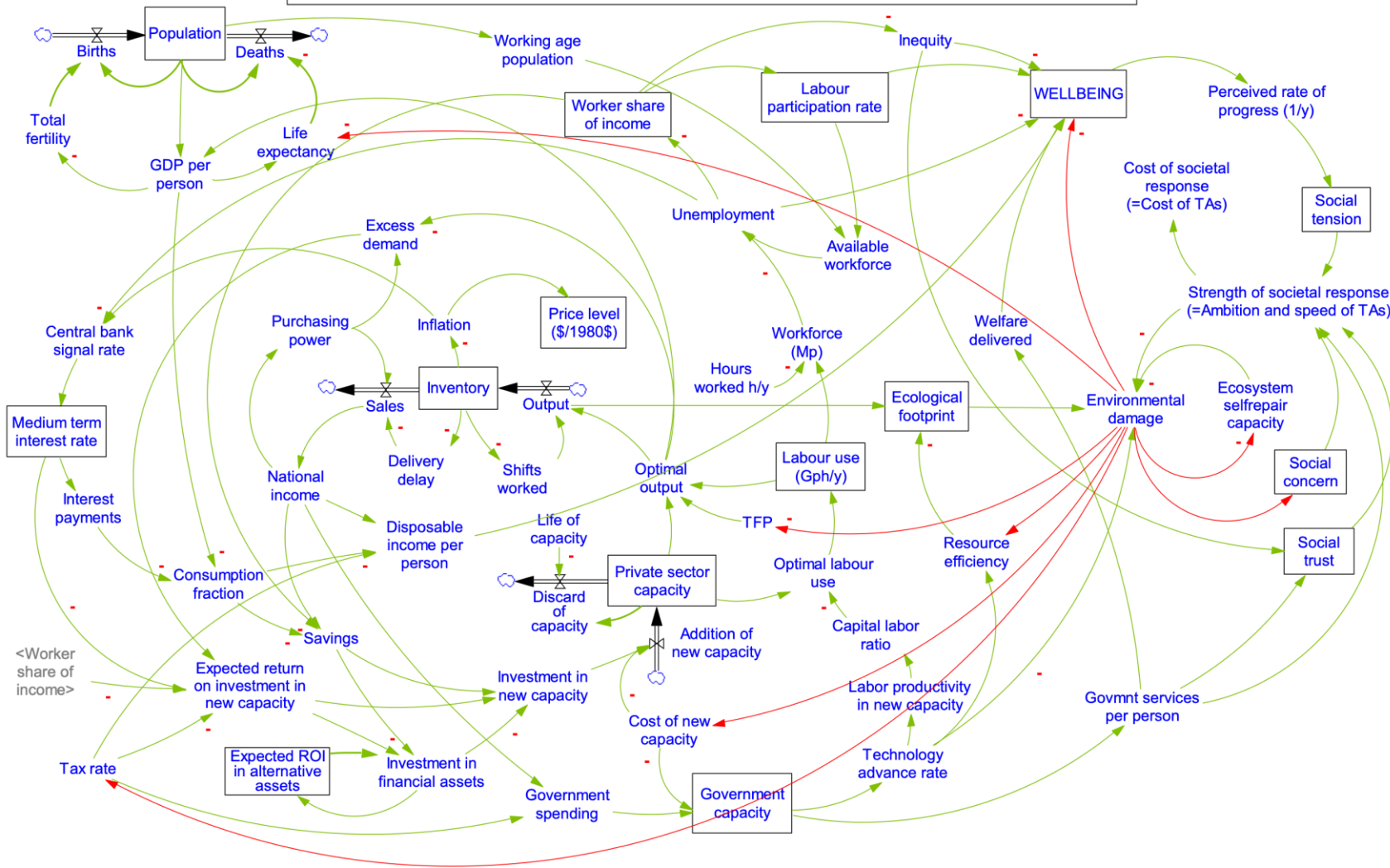
Vordenker\*innen

Campaigner\*innen



# Das Earth4All Modell

Main causal structure of the E4A-global jr model, highlighting 8 feedbacks from nature (in red). J Randers 220208



- 1 UNGLEICHHEIT
- 2 ÖKOLOGIE
- 3 ÖFFENTLICHER SEKTOR
- 4 FINANZSYSTEM
- 5 ARBEIT
- 6 BEVÖLKERUNG
- 7 WOHLBEFINDEN



# DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE IM ÜBERBLICK

- UNSER GEGENWÄRTIGES **ÖKONOMISCHES SYSTEM** MACHT REICHE REICHER, ARME ÄRMER, TREIBT DEN KLIMAWANDEL VORAN UND DESTABILISIERE NICHT NUR GESELLSCHAFTEN, SONDERN UNSEREN PLANETEN



# DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE IM ÜBERBLICK

- **WIRTSCHAFTLICHE UNGLEICHHEIT (MANGELNDE VERTEILUNGSGERECHTIGKEIT) IN KOMBINATION MIT KLIMAWANDEL (EXTREMWETTEREREIGNISSE) MACHEN REGIERBARKEIT VON STAATEN SCHWIERIGER UND MENSCHEN ANFÄLLIG FÜR AUTOKRATISCHE NARRATIVE. ES VERSTÄRKT SOZIALE SPANNUNGEN, FÜHRT ZU KONFLIKTEN (KRIEGEN) UND MEHR MIGRATION.**



# DIE WICHTIGSTEN ERKENNTNISSE IM ÜBERBLICK

- **TREIBHAUSGASEMISSIONEN** STEIGEN EXPONENTIELL UND LAGEN 2015 SCHON WEIT ÜBER 1 GRAD ERDERWÄRMUNG.
- **PLANETARE GRENZEN** SIND IN 5 VON 9 KRITISCHEN BEREICHEN ÜBERSCHRITTEN
- **ÜBERKONSUM VON REICHEN** (UND REICHEN LÄNDERN) IST EIN TREIBER GLOBALER KRISEN

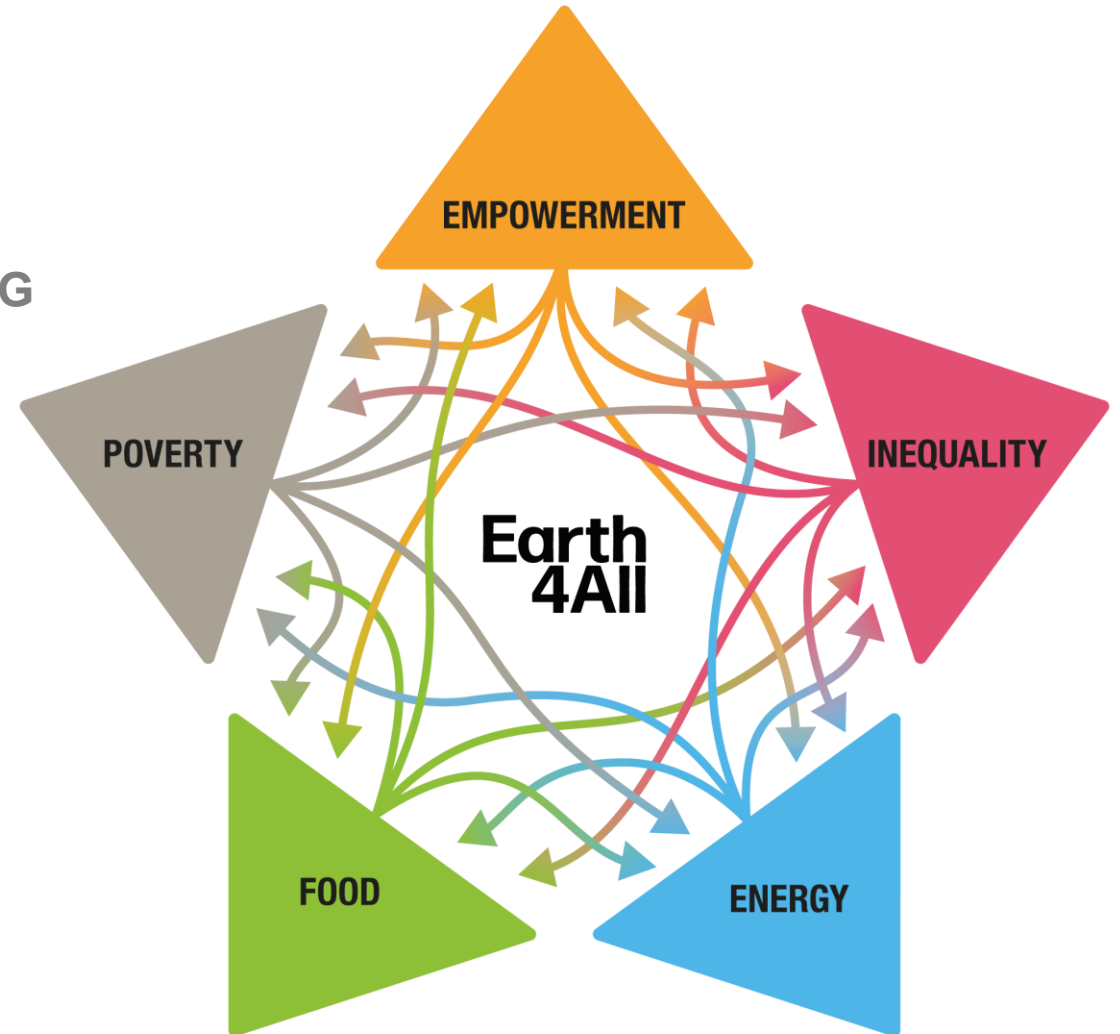
**ABER:** ES GEHT AUCH **ANDERS** – UND  
GEHT NICHT GIBT'S NICHT



# DIE ERGEBNISSE

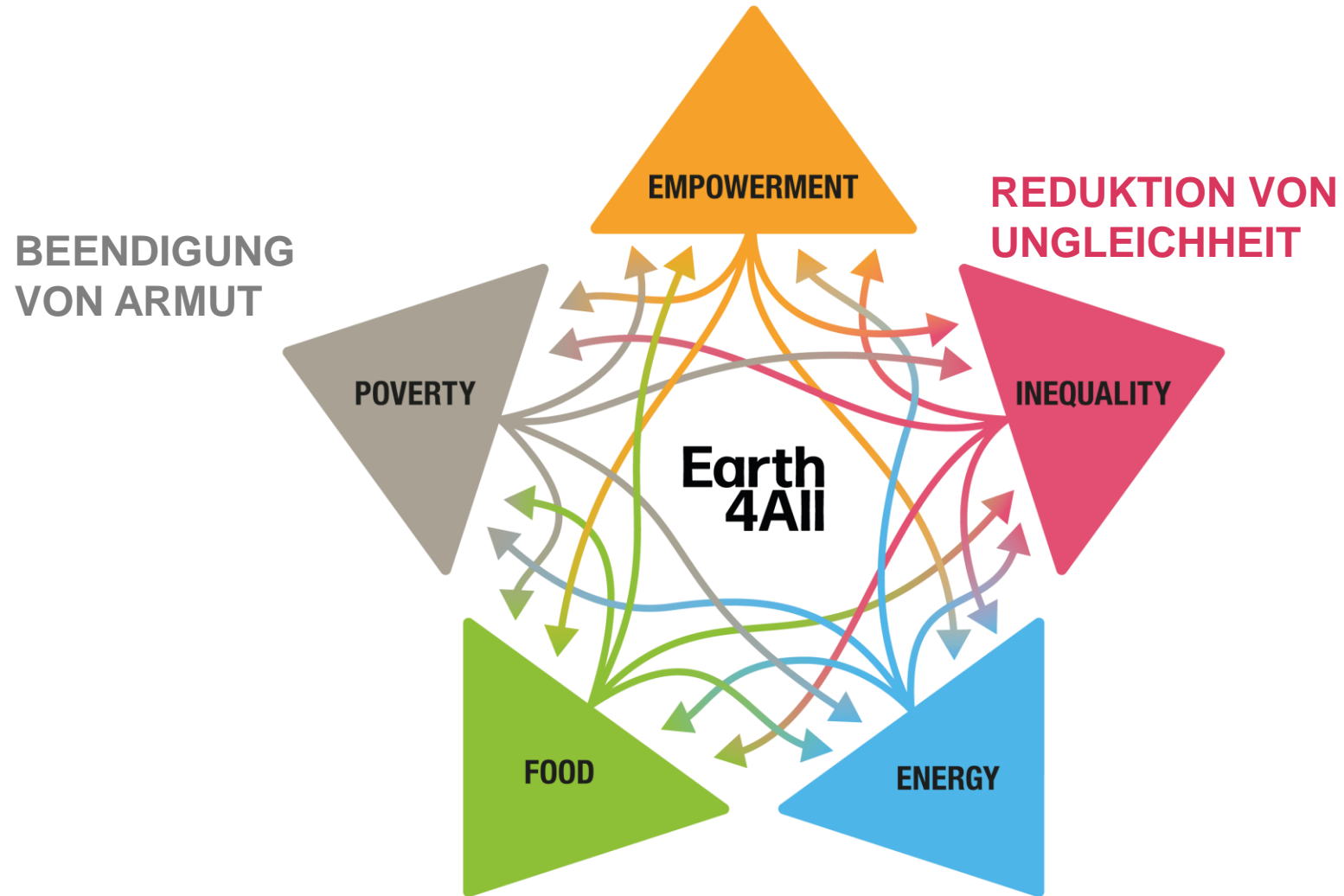
Fünf transformative  
**KEHRTWENDEN** sind  
erforderlich, um  
zukünftigen Wohlstand  
für alle auf einem  
endlichen Planeten zu  
erreichen.

BEENDIGUNG  
VON ARMUT



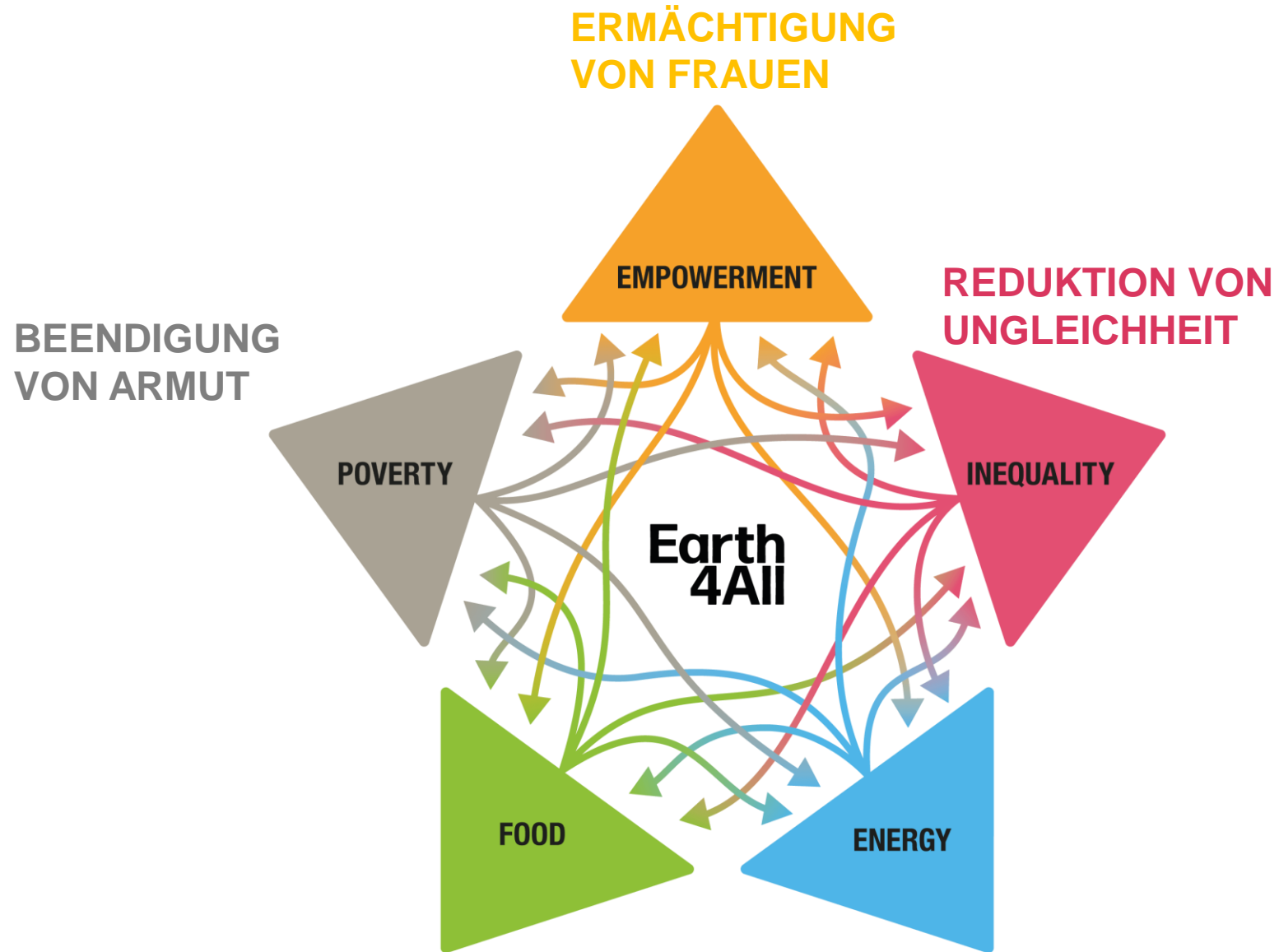
# DIE ERGEBNISSE

Fünf transformative  
**KEHRTWENDEN** sind  
erforderlich, um  
zukünftigen Wohlstand  
für alle auf einem  
endlichen Planeten zu  
erreichen.



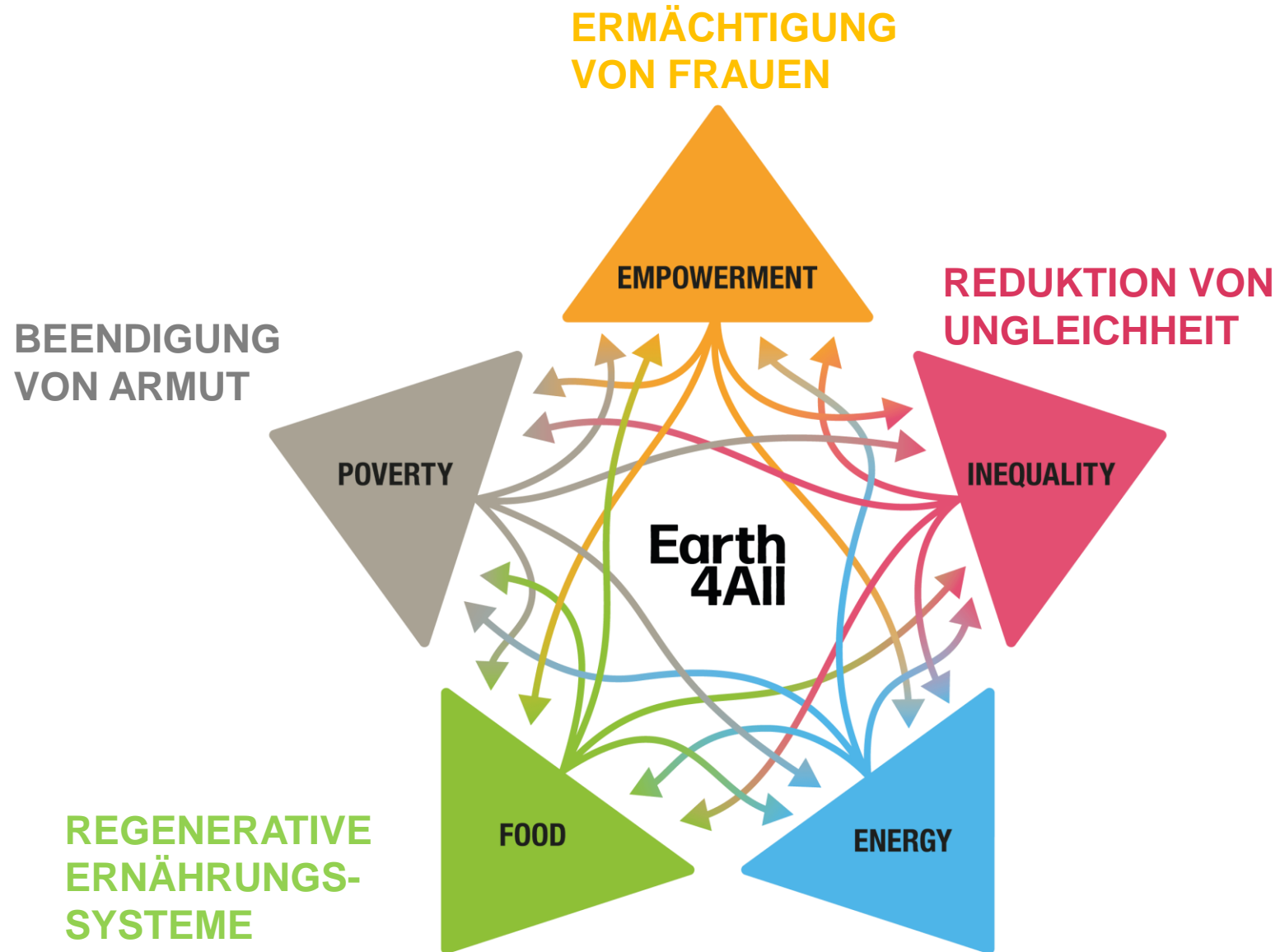
# DIE ERGEBNISSE

Fünf transformative **KEHRTWENDEN** sind erforderlich, um zukünftigen Wohlstand für alle auf einem endlichen Planeten zu erreichen.



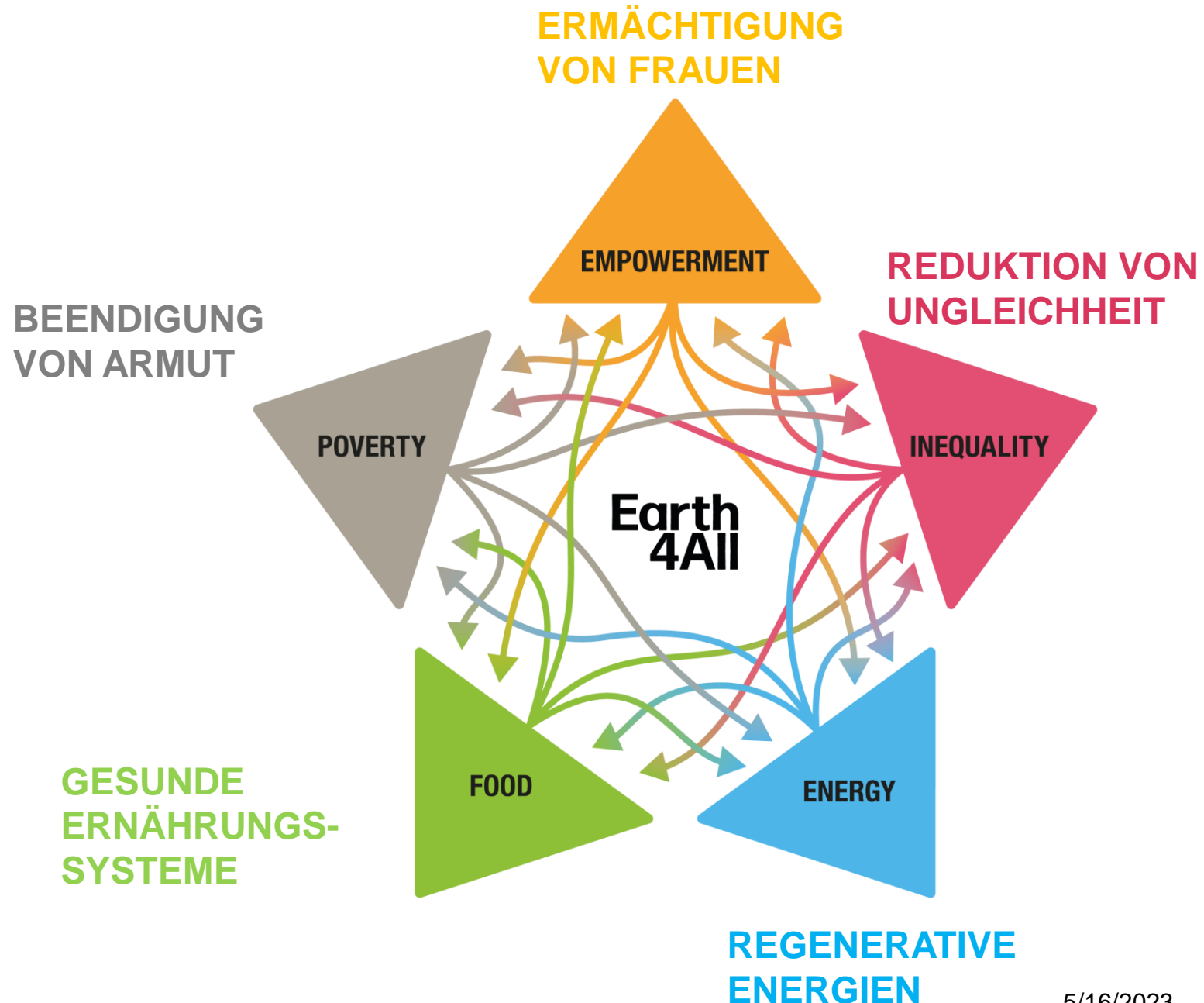
# DIE ERGEBNISSE

Fünf transformative **KEHRTWENDEN** sind erforderlich, um zukünftigen Wohlstand für alle auf einem endlichen Planeten zu erreichen.



# DIE ERGEBNISSE

Fünf transformative **KEHRTWENDEN** sind erforderlich, um zukünftigen Wohlstand für alle auf einem endlichen Planeten zu erreichen.











# STEWARDSHIP

- die **gemeinsam gelebte Verantwortung** für eine sozialverträgliche, wirtschaftlich vitale und regenerative Zukunft
- Change-Management in systemischen **Akteurskonstellationen**



<https://www.ressourcenforum.at>



Zukünftige  
Möglichkeiten

Wie schaffen wir bei uns Resonanz für transformativen Wandel und mobilisieren eine dynamische Umsetzung mit klarer Ergebnisorientierung?



Zukünftige  
Möglichkeiten

Wie schaffen wir bei uns Resonanz für transformativen Wandel und mobilisieren eine dynamische Umsetzung mit klarer Ergebnisorientierung?



Einbeziehung

Wie können wir interne und externe Stakeholder in einem Klima gemeinsamen Handelns zusammenbringen, um konkrete Veränderungsprojekte zum Erfolg zu bringen?



Zukünftige  
Möglichkeiten

Wie schaffen wir bei uns Resonanz für transformativen Wandel und mobilisieren eine dynamische Umsetzung mit klarer Ergebnisorientierung?



Einbeziehung

Wie können wir interne und externe Stakeholder in einem Klima gemeinsamen Handelns zusammenbringen, um konkrete Veränderungsprojekte zum Erfolg zu bringen?



Innovation

Wie treiben wir die Entwicklung und Umsetzung innovativer Ansätze voran?



Zukünftige  
Möglichkeiten

Wie schaffen wir bei uns Resonanz für transformativen Wandel und mobilisieren eine dynamische Umsetzung mit klarer Ergebnisorientierung?



Einbeziehung

Wie können wir interne und externe Stakeholder in einem Klima gemeinsamen Handelns zusammenbringen, um konkrete Veränderungsprojekte zum Erfolg zu bringen?



Innovation






Wie treiben wir die Entwicklung und Umsetzung innovativer Ansätze voran?









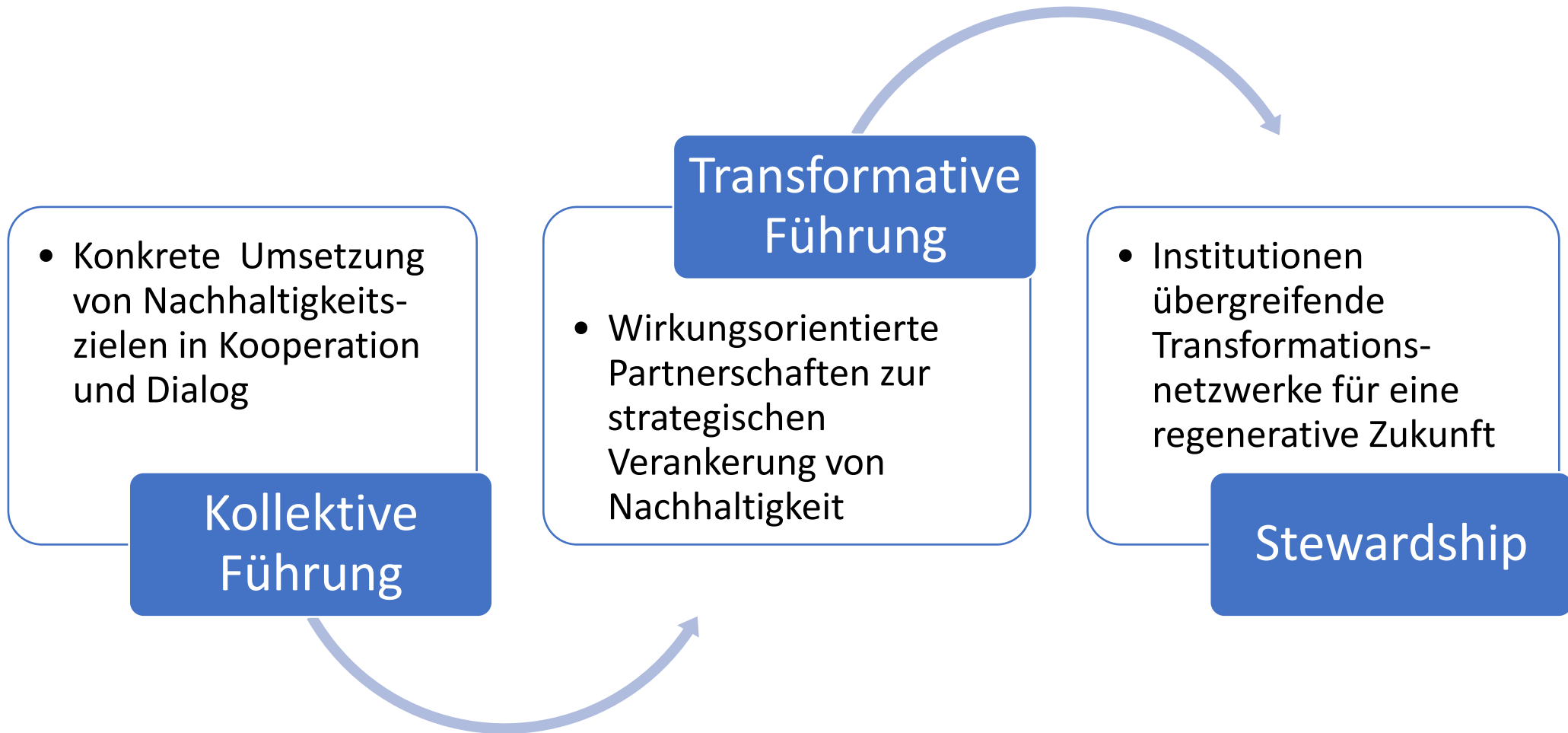
Menschlichkeit

Wie verankern wir Zukunftsverantwortung als ethischen Ansatz, der in der Umsetzung messbar ist?



 <p>Zukünftige Möglichkeiten</p>	<p>Wie schaffen wir bei uns Resonanz für transformativen Wandel und mobilisieren eine dynamische Umsetzung mit klarer Ergebnisorientierung?</p>
 <p>Einbeziehung</p>	<p>Wie können wir interne und externe Stakeholder in einem Klima gemeinsamen Handelns zusammenbringen, um konkrete Veränderungsprojekte zum Erfolg zu bringen?</p>
 <p>Innovation</p>	<p>Wie treiben wir die Entwicklung und Umsetzung innovativer Ansätze voran?</p>
 <p>Menschlichkeit</p>	<p>Wie verankern wir Zukunftsverantwortung als ethischen Ansatz, der in der Umsetzung messbar ist?</p>
 <p>Kollektive Intelligenz</p>	<p>Wie nutzen wir unterschiedliche Sichtweisen, Expertisen und Kompetenzen so, dass in Eigenverantwortung nachhaltige Transformationsprozesse umgesetzt werden?</p>

 <p>Zukünftige Möglichkeiten</p>	<p>Wie schaffen wir bei uns Resonanz für transformativen Wandel und mobilisieren eine dynamische Umsetzung mit klarer Ergebnisorientierung?</p>
 <p>Einbeziehung</p>	<p>Wie können wir interne und externe Stakeholder in einem Klima gemeinsamen Handelns zusammenbringen, um konkrete Veränderungsprojekte zum Erfolg zu bringen?</p>
 <p>Innovation</p>	<p>Wie treiben wir die Entwicklung und Umsetzung innovativer Ansätze voran?</p>
 <p>Menschlichkeit</p>	<p>Wie verankern wir Zukunftsverantwortung als ethischen Ansatz, der in der Umsetzung messbar ist?</p>
 <p>Kollektive Intelligenz</p>	<p>Wie nutzen wir unterschiedliche Sichtweisen, Expertisen und Kompetenzen so, dass in Eigenverantwortung nachhaltige Transformationsprozesse umgesetzt werden?</p>
 <p>Ganzheitlichkeit</p>	<p>Wie steuern wir den transformativen Wandel gemeinsam und wie tragen wir zur Lösung der großen Nachhaltigkeitsherausforderungen in Komplementarität mit anderen Organisationen bei?</p>



1990 - 2005

**FRAGMENTIERTE  
PROJEKTE UND  
INITIATIVEN**

***Zielorientiertes, aber  
voneinander isoliertes  
Change-Management***

- **Projekte unter der Kontrolle eines Akteurs (Regierung, NGO oder Unternehmen)**
- **Im Wettbewerb zueinander**

**begrenzte Wirkung**

1990 - 2005

2005 - laufend

FRAGMENTIERTE  
PROJEKTE UND  
INITIATIVEN

MULTI-AKTEURS-  
PARTNERSCHAFTEN

***Zielorientiertes, aber  
voneinander isoliertes  
Change-Management***

- Projekte unter der Kontrolle eines Akteurs (Regierung, NGO oder Unternehmen)
- Im Wettbewerb zueinander

begrenzte Wirkung

***Change-Management in  
komplexer  
Zusammenarbeit***

- Kooperationsysteme für Themen oder Regionen
- Partnerschaften mit Akteuren aus Privatsektor, öffentlichem Sektor und Zivilgesellschaft

gemeinsame und verbesserte  
Wirkung



***Zielorientiertes, aber voneinander isoliertes Change-Management***

- Projekte unter der Kontrolle eines Akteurs (Regierung, NGO oder Unternehmen)
- Im Wettbewerb zueinander

**begrenzte Wirkung**

***Change-Management in komplexer Zusammenarbeit***

- Kooperationsysteme für Themen oder Regionen
- Partnerschaften mit Akteuren aus Privatsektor, öffentlichem Sektor und Zivilgesellschaft

**gemeinsame und verbesserte Wirkung**

***Change-Management in lokalen, regionalen und globalen Netzwerken***

- Netzwerke zwischen Personen oder Institutionen (sektorübergreifend)
- Komplementäre Umsetzung

**Transformative Wirkung**



**Zielorientiertes, aber voneinander isoliertes Change-Management**

- Projekte unter der Kontrolle eines Akteurs (Regierung, NGO oder Unternehmen)
- Im Wettbewerb zueinander

**begrenzte Wirkung**

**Change-Management in komplexer Zusammenarbeit**

- Kooperationsysteme für Themen oder Regionen
- Partnerschaften mit Akteuren aus Privatsektor, öffentlichem Sektor und Zivilgesellschaft

**gemeinsame und verbesserte Wirkung**

**Change-Management in lokalen, regionalen und globalen Netzwerken**







- Netzwerke zwischen Personen oder Institutionen (sektorübergreifend)
- Komplementäre Umsetzung

**Transformative Wirkung**

**Change-Management in systemischen Akteurskonstellationen**

- Komplementär ausgerichtete institutionelle Maßnahmen
- Kollektive Steuerung von Transformationen über Sektoren und Themen hinweg

**Transformative Systemveränderung**

	<p>Möglichkeitennarrative</p>	<p>Welche Narrative inspirieren Menschen proaktiv transformative Veränderungen voranzutreiben?</p>
	<p>Kooperationsstrukturen</p>	<p>Welche gesellschaftlichen Akteure müssen auf welcher Ebene zusammenarbeiten, damit Transformationen schnell vorankommen?</p>
	<p>Systeminnovationen</p>	<p>Welche technischen und sozialen Innovationsprozesse müssen unterstützt und verstärkt werden?</p>
	<p>Messsysteme</p>	<p>Wie kann Fortschritt auf dem Weg zu Nachhaltigkeit am besten gemessen und transparent gemacht werden?</p>
	<p>Governance-Strukturen</p>	<p>Welche Konsultationsprozesse und Formen gemeinsamer Entscheidungsfindung verankern die Transformationsprozesse bei allen relevanten Akteuren?</p>
	<p>Regulierungsrahmen</p>	<p>Welche Richtlinien und gesetzlichen Bestimmungen tragen zum Schutz von Gemeingüter sowie planetaren Lebenserhaltungssysteme bei und steuern Transformationsprozesse?</p>



Petra Künkel

# Zukunftskompetenz Stewardship

Vitale und resiliente Systeme durch  
transformative Führung

 Springer Gabler

**Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit**

**[www.collectiveleadership.com](http://www.collectiveleadership.com)**



**COLLECTIVE  
LEADERSHIP  
INSTITUTE**