

# SINN UND DAS MANAGEMENT VON KOMPLEXEN VERÄNDERUNGSPROZESSEN

**BASEL, 24. JANUAR 2020**

**CHANGETAGUNG – DER MENSCH IN DER SELBSTORGANISATION**

**DR. PETRA KÜNKEL, COLLECTIVE LEADERSHIP INSTITUTE, CLUB OF ROME**





*Volatilität*

*Unsicherheit*

*Komplexität*

*Ambiguität*

<https://www.youtube.com/watch?v=F5D-ty9MvnE>

# Selbstorganisation fördern

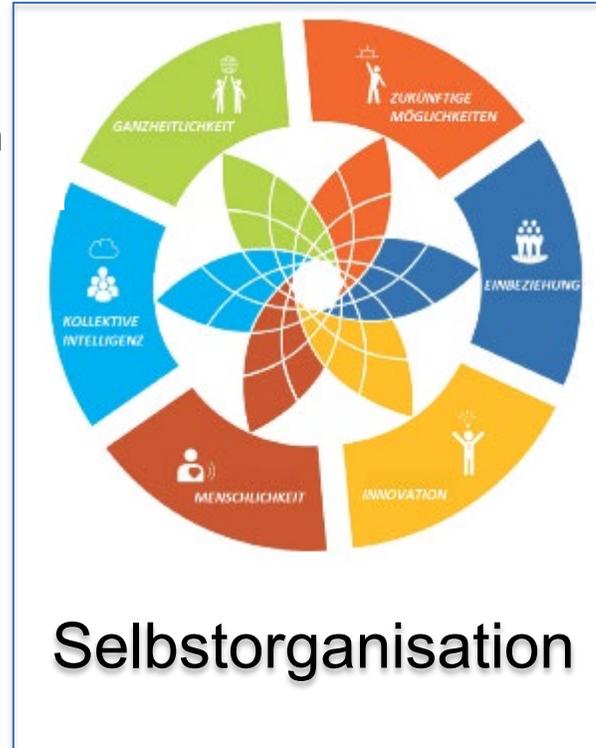
- Was ist die Aufgabe?
- Was soll nach erfolgreicher Erledigung der Aufgabe anders sein?

## **Freiräume**

- Was alleine entschieden werden kann
- Was wie gestaltet werden kann

## **Unterstützung**

- Feedbackloops
- Ressourcen
- Zuarbeit
- Coaching



## **Grenzen**

- Aufgabenziele
- Milestones
- Inhaltliche/methodische Vorgaben
- Zeitrahmen
- Budget
- Wofür Rücksprache gehalten werden muss

## **Rahmenbedingungen**

- Gesamtziele
- Grössere Herausforderungen
- Kontext
- Konflikte
- Akteure
- Äussere Faktoren



Visionsarbeit



Kooperation



Agilität

Wertschätzung



Kommunikation



Kontextverständnis



# SINN

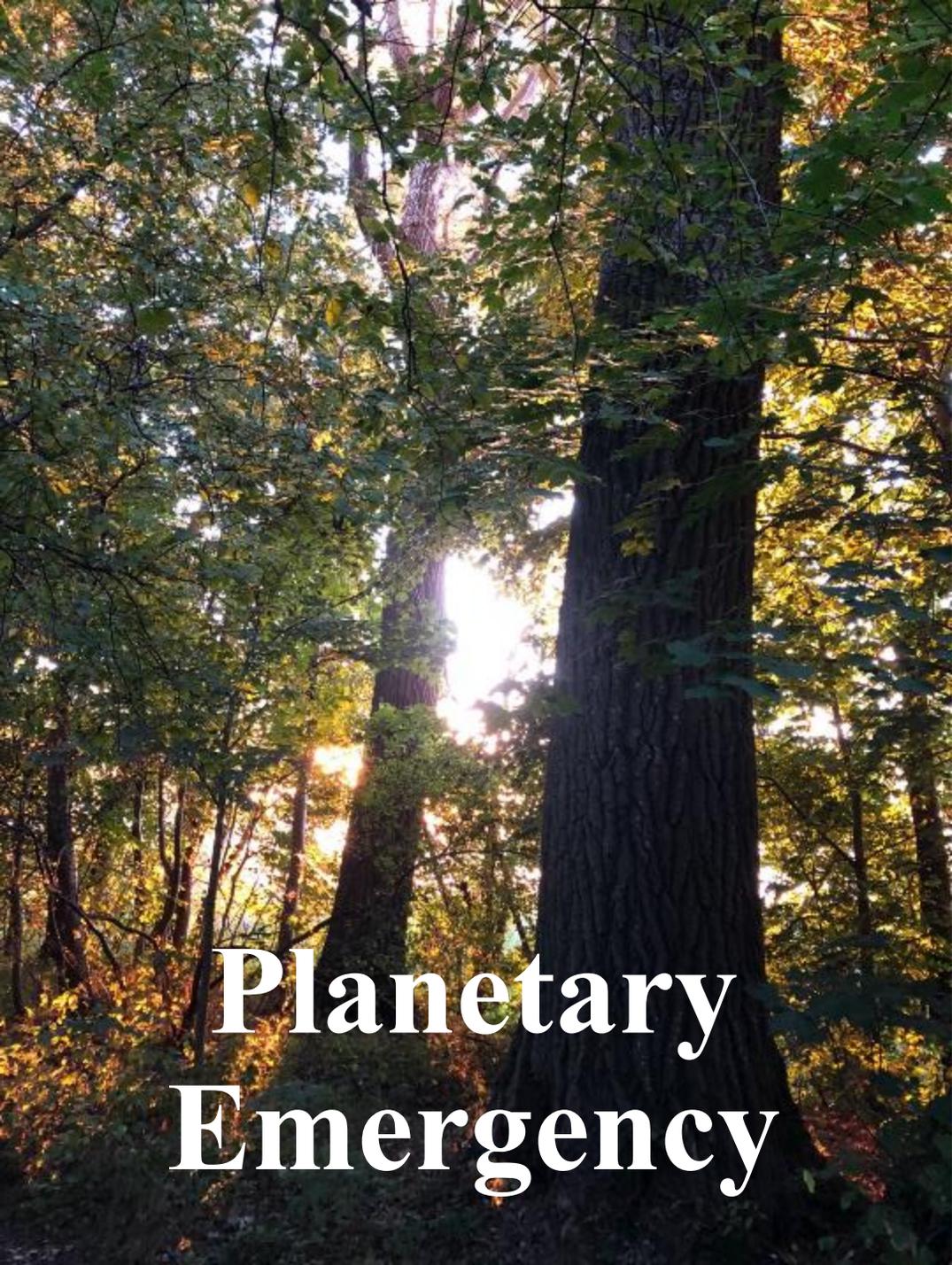


Der Seele Heimat ist der

**SINN**

Victor Frankl

- **Das laufende Aktualisieren von Möglichkeiten (Luhmann)**
  - **Der Möglichkeitssinn (Musil)**
  - **Das Erkennen von Zusammenhängen (Aistoteles)**
  - **Das Ergebnis sozialer Prozesse (Weick)**
  - .....
- 
- **Eine emotionale Bezugsgröße, die über die eigene Person hinausgeht**
  - **Ein Beitrag für andere Menschen und für das größere Ganze**
  - **Etwas, das Lebensenergie erzeugt**



**Planetary  
Emergency**

**2020**



*Von der planetaren Krise zu neuen  
Möglichkeiten*

**Eine  
fundamentale  
Kehrtwende  
in der Art und  
Weise wie wir  
miteinander  
und mit  
unserem  
Planeten  
umgehen**

# Das Narrativ, das nun endgültig nur noch in die Vergangenheit gehört.....



“Success”



“Progress”



“Development”



“Return on Investment”



“Economic Success”

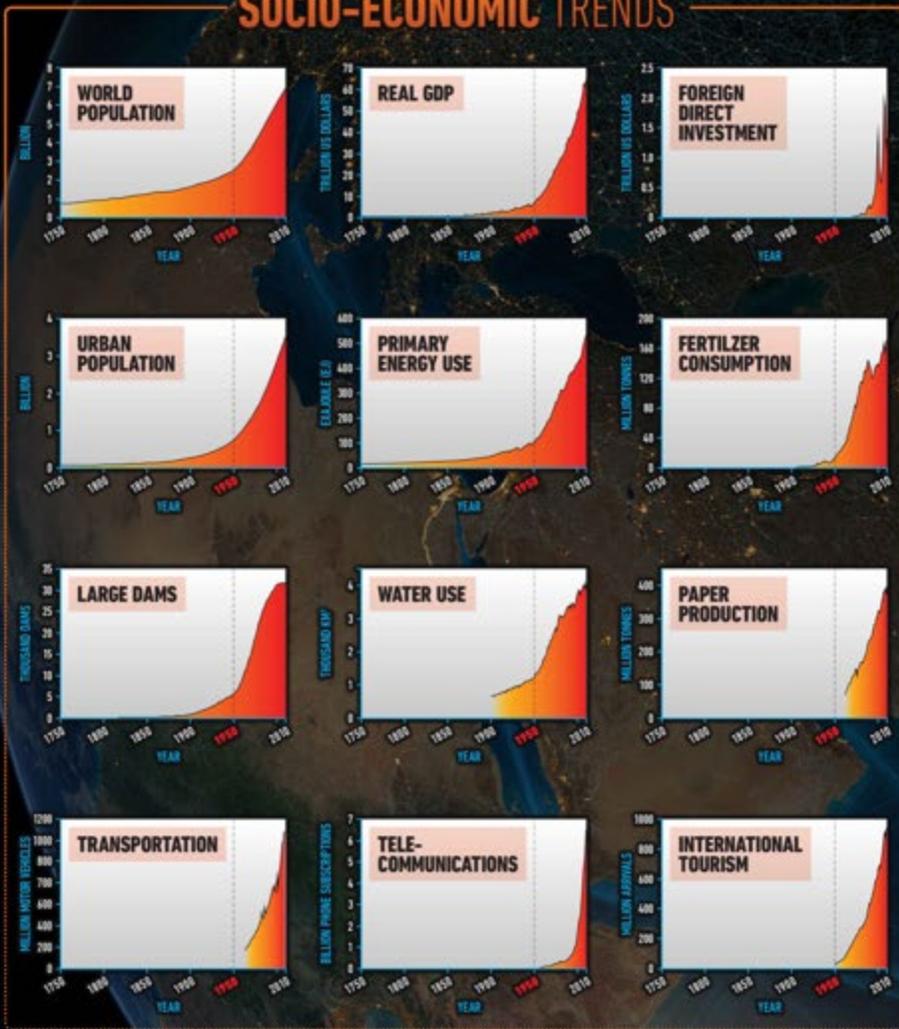


“Quarterly Reporting”

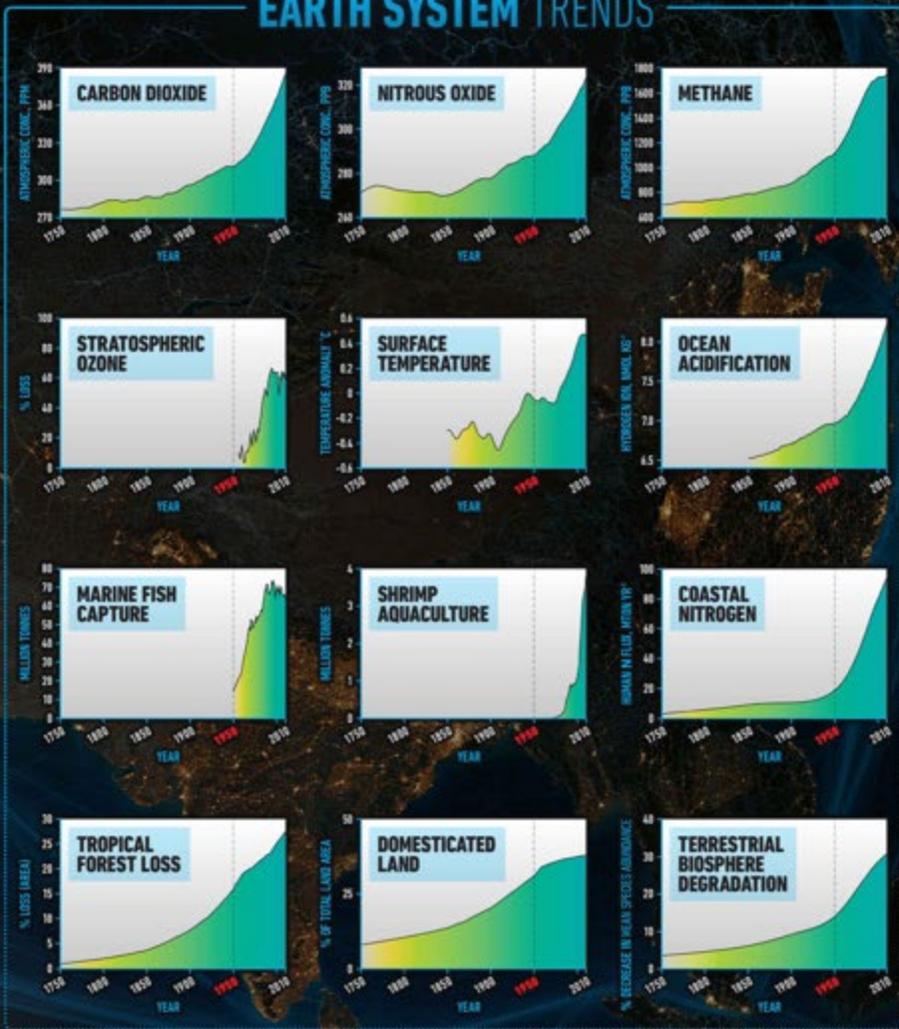
Mit Dank übernommen von Prof Dr. Maja Goepel,  
Leitung WBGU und Mitglied des Club of Rome

# THE GREAT ACCELERATION

## SOCIO-ECONOMIC TRENDS



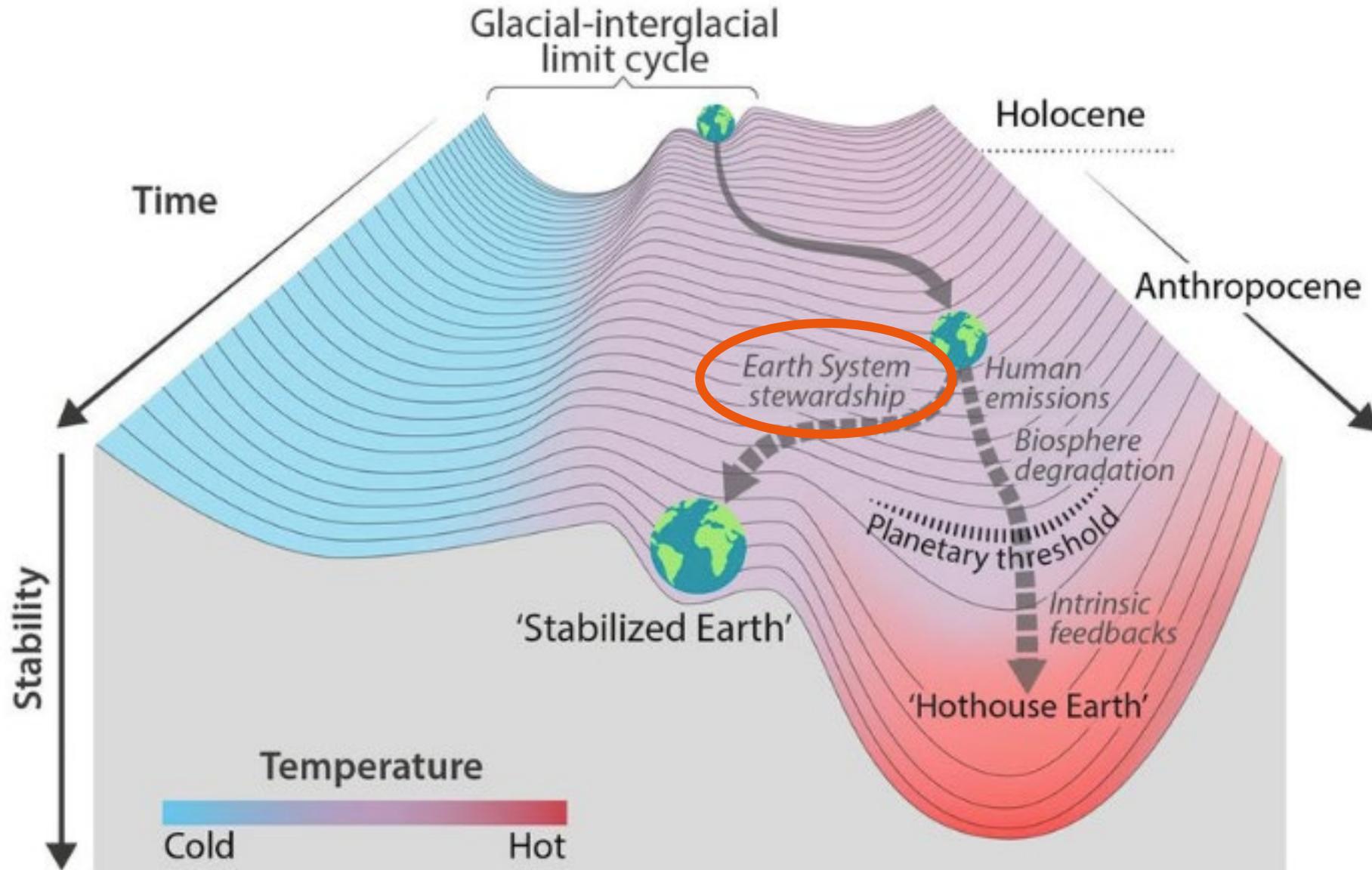
## EARTH SYSTEM TRENDS



REFERENCE: Steffen, W., W. Broadgate, L. Deutsch, O. Gaffney and C. Ludwig (2015), The Trajectory of the Anthropocene: the Great Acceleration, Submitted to *The Anthropocene Review*.

MAP & DESIGN: Félix Pharand-Deschênes / Globaia

# Hothouse Earth.....



Source: Steffens W. et al. (2018) Trajectories of the Earth System in the Anthropocene. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, August 115(33):201810141

# A NEW GLOBAL ECONOMY

Science can define how companies and cities can operate in environmentally sustainable ways to restore balance to the Earth's systems.

<http://sciencebasedtargetsnetwork.org>

**Companies are already future-proofing growth by setting science-based climate targets specifying how much and how quickly they need to reduce their greenhouse gas emissions through the [Science Based Targets initiative](#).**

Building off the success of the Science Based Targets initiative and in response to business demand to set targets for the whole Earth system, a group of organizations have come together to form the Science Based Targets Network.

They are developing methods and resources to enable companies and cities to set science-based targets for the interrelated "systems" of freshwater, biodiversity, land and the ocean across their value chains. These will be informed by current science along with reports to be produced by the newly formed [Earth Commission](#).



**‘Activist Leaders Call on  
World Economic Forum  
Delegates to Declare  
Climate Emergency’**

**Open Letter**

<https://revolution.global>



Beseelung

**These 1:**

**Funktionierende  
Selbstorganisation braucht  
Möglichkeiten für  
Selbstwirksamkeit als Beitrag  
zu lokalen und globalen  
Kontexten**



Polly Higgins, eine britische Rechtsanwältin, führte eine jahrzehntelange Kampagne für die Anerkennung von „Ökozid“ als Verbrechen gegen die Menschlichkeit durch.

***„Es ist unsere Aufgabe, den Ökozid zu stoppen: das Gesetz zu ändern und sicherzustellen, dass die Zerstörung von Ökosystemen zu einem***



**Polly Higgins**  
One of the Top Ten Visionaries to  
Save the Planet

***der***

# Wir machen Nachhaltigkeit zum Standard

Nachhaltigkeitsthemen, insbesondere der Klimawandel, verändern das Anlegen grundlegend.

[https://www.blackrock.com/de?siteEntryPassthrough=true&cid=ppc:CEOLetter:Google:de:keyword&gclid=CjwKCAiA35rxBRAWEiwADqB376dYhYzaG6hc5TJlvJSKuIZN1FINlyNfXwn0xUIHFcjltocCt0JtOxoCoj4QAvD\\_BwE&gclsrc=aw.ds](https://www.blackrock.com/de?siteEntryPassthrough=true&cid=ppc:CEOLetter:Google:de:keyword&gclid=CjwKCAiA35rxBRAWEiwADqB376dYhYzaG6hc5TJlvJSKuIZN1FINlyNfXwn0xUIHFcjltocCt0JtOxoCoj4QAvD_BwE&gclsrc=aw.ds)



Brief von Larry Fink an die CEOs

## Eine fundamentale Umgestaltung der Finanzwelt

Der Klimawandel ist Triebfeder für eine tiefgreifende Veränderung bei der Risikobewertung und wir erwarten eine wesentliche Umschichtung des Kapitals.





**These 2:**

**Selbstorganisation  
braucht  
(kollektive)  
Führung**

**Menschen, die die  
Bedingungen für  
Selbstorganisation  
gemeinsam schaffen**

GANZHEITLICHKEIT

ZUKÜNFTIGE  
MÖGLICHKEITEN

## ***Kollektive Führung***

*ist die Kompetenz eines **Netzwerks von Akteuren**, kooperativ und gemeinsam einen **Möglichkeitsraum** für nachhaltige Zukunftsgestaltung herzustellen, in dem je nach Bedarf und Expertise Verantwortung für ein vereinbartes Ziel oder eine gemeinsame Vision übernommen wird.*

*Kollektive Führung mobilisiert **Selbstorganisation, Respekt vor Unterschiedlichkeit und Lust auf Ergebnisse**. Sie inspiriert und vermittelt Sinn – es macht Spaß, Teil einer Bewegung für die Zukunft zu sein. Sie bringt **Lebendigkeit** in Systeme.*

Von *Kontextverständnis* zu  
**globaler und lokaler  
Verantwortung**



Von der *Visionsarbeit* zum **Beitrag  
für eine nachhaltige Zukunft**



GANZHEITLICHKEIT



ZUKÜNFTIGE  
MÖGLICHKEITEN



EINBEZIEHUNG



Von *interner Kooperation*  
zur **Zusammenarbeit  
zwischen Institutionen**



KOLLEKTIVE  
INTELLIGENZ



Von *Kommunikation* zu  
**strukturiertem Dialog**



Von *Wertschätzung* zu  
**sinnhaftem  
Zukunftsengagement**



MENSCHLICHKEIT



INNOVATION



Von *Agilität* zu **an  
Nachhaltigkeit orientierter  
Forschung und Innovation**



Kompass für Kollektive Führung





**These 3:**

**Selbstorganisation wird  
wirksam in sinnbezogenen  
Kooperationsnetzwerken**

**Hierarchiefrei,  
aber nicht frei  
von  
Machtdifferenzen**



Grace Lee Boggs  
American  
Revolutionary,  
wurde 100 Jahre alt

„Bei dem neuen  
Paradigma, das wir  
erschaffen müssen,  
geht es darum  
**Systeme** zu  
kreieren, die **das  
Beste in jedem/r  
von uns**  
hervorbringen.“  
2010



**„Alle lebendigen Systeme in der  
Welt erhalten ihr Maß an  
Lebendigkeit durch die  
**Kooperation und Interaktion**  
der  
‘lebendigen Zentren‘, die sie  
enthalten.“  
2002**



**Christopher Alexander, American Architect  
and Systems Thinker**

Petra Kuenkel

# Stewarding Sustainability Transformations

An Emerging Theory and Practice of  
SDG Implementation



A Report to the Club of Rome

 Springer

**Transdisziplinäre Forschung über die vernetzte Bedingungen dafür, dass Muster von Lebendigkeit entstehen – in natürlichen und sozialen Strukturen.  
Übersetzung der Ergebnisse in Führungsansätze, Multistakeholderprozesse und globale Transformationsprozesse für Nachhaltigkeit.**

**Kuenkel, P. (2019).** *Stewarding sustainability transformations: An emerging theory and practice of SDG implementation.* Cham, Switzerland: Springer.

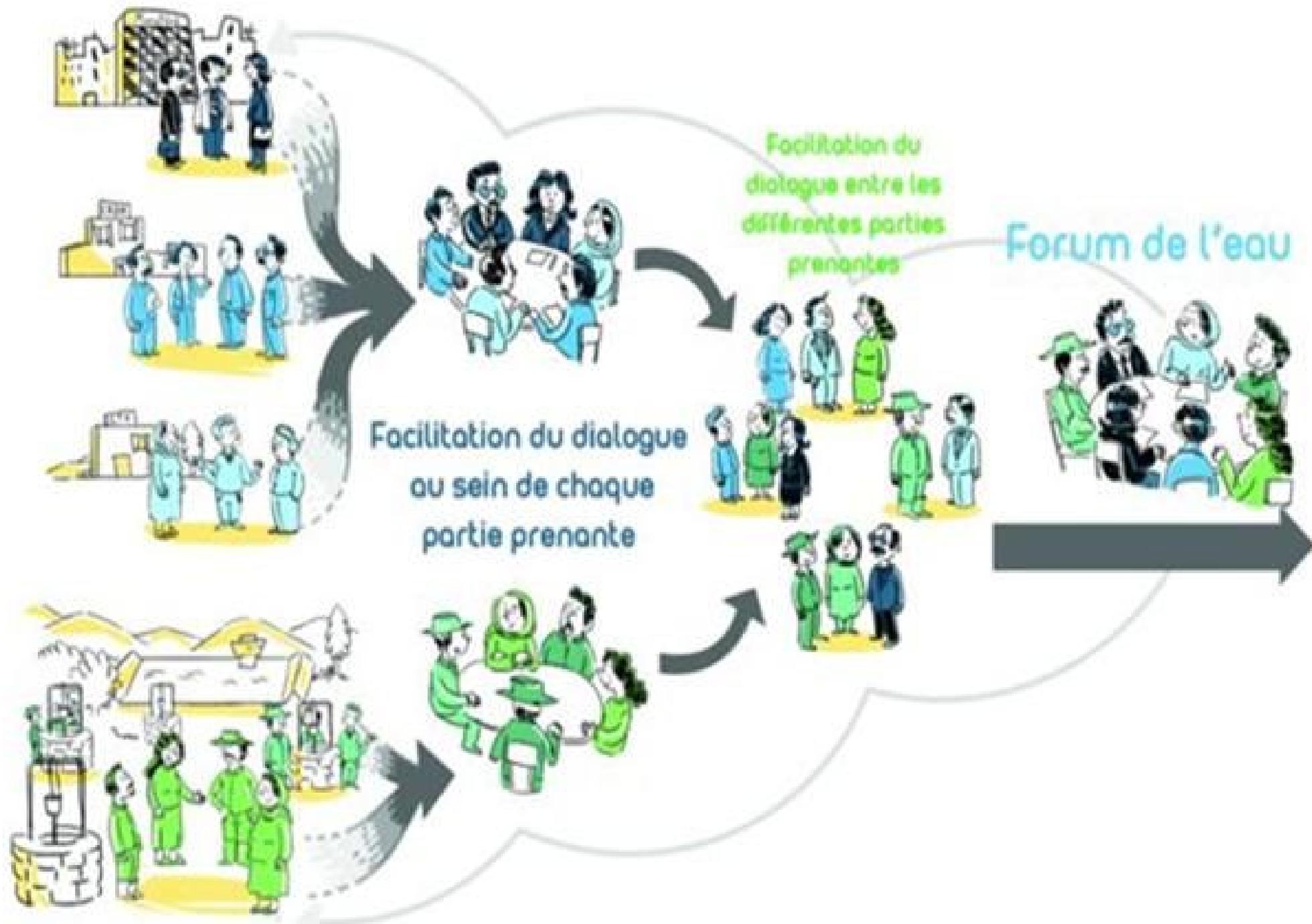
**Waddock, S., & Kuenkel, P. (2019).** What gives life to large system change? *Organization & Environment.*  
<https://doi.org/10.1177/1086026619842482> SAGE Publishing.

**Kuenkel, P. & Gruen, A. (2020).** Warum Sinn und das Management von komplexen Veränderungsprozessen zusammengehören. Ein Beitrag zur ko-kreativen Zukunftsgestaltung. In: Geramanis, O. & Hutmacher, S. (Hrsg). *Der Mensch in der Selbstorganisation, Kooperationskonzepte für eine dynamische Arbeitswelt.* Springer.

# Wasser, um zu Leben Aufbau eines Wasserforums im Süden Tunesiens









**These 4:**

**Selbstorganisation  
braucht**

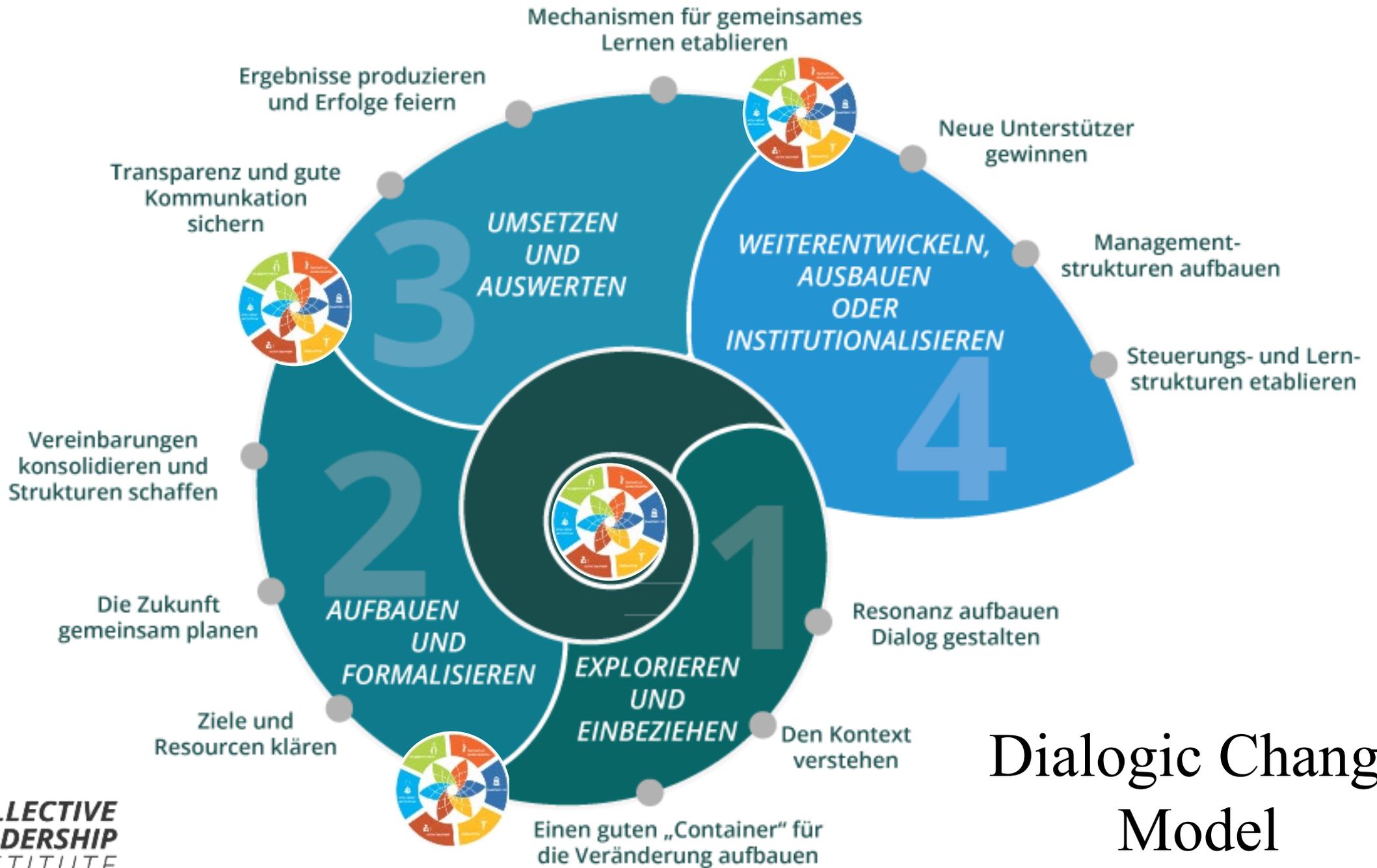
**Prozesskompetenz**

**bei**

**Führungskräften,**

**Change Agents und**

**Aktivisten**



# Dialogic Change Model

# Common Code for the Coffee Community



## CCCC Steering Committee



Trade & Industry

Producers



DEUTSCHER  
KAFFEEVERBAND



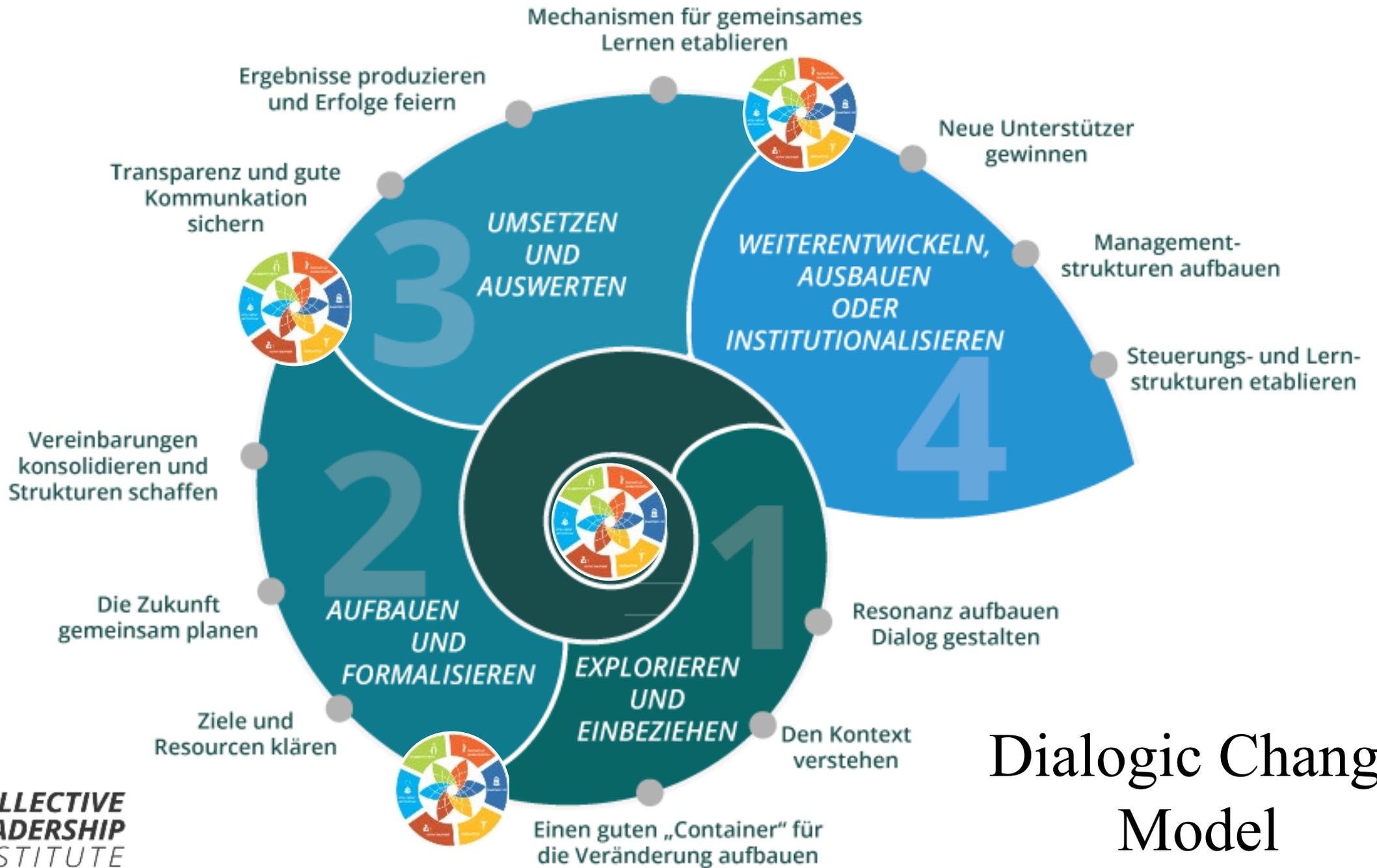
gtz  
Deutsche Gesellschaft für  
Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH



Extra-  
ordinaries

NGOs &  
Unions





# Dialogic Change Model

**Erfolgsfaktor 1:**  
**Gemeinsame Strategieentwicklung**



- ✓ Zielklarheit
- ✓ Inklusivität
- ✓ Verantwortlichkeit

**Erfolgsfaktor 2**  
**Kooperative Umsetzung**



- ✓ Systematische Einbeziehung
- ✓ Netzwerkpfege
- ✓ Ergebnisorientierung

**Erfolgsfaktor 3:**  
**Themenspezifische Innovation**



- ✓ Kreatives Prototyping
- ✓ Wissensaustausch
- ✓ Planungsflexibilität

**Erfolgsfaktor 4:**  
**Gemeinsamer Mehrwert**  
(dreifach: Mensch, Institution,  
Gesellschaft)



- ✓ **Wertschätzende Herangehensweise**
- ✓ **Ausgewogener Einfluss**
- ✓ **Gegenseitiges Verständnis**

**Erfolgsfaktor 5:**  
**Dialogische**  
**Kommunikation**



- ✓ **Strukturierter Dialog**
- ✓ **Gemeinsame Steuerung**
- ✓ **Kollektive Lernprozesse**

**Erfolgsfaktor 6:**  
**Kontextbezogene**  
**Wirkung**



- ✓ **Kontextbezogenheit**
- ✓ **Kompetenzaufbau**
- ✓ **Wirkungsorientierung**

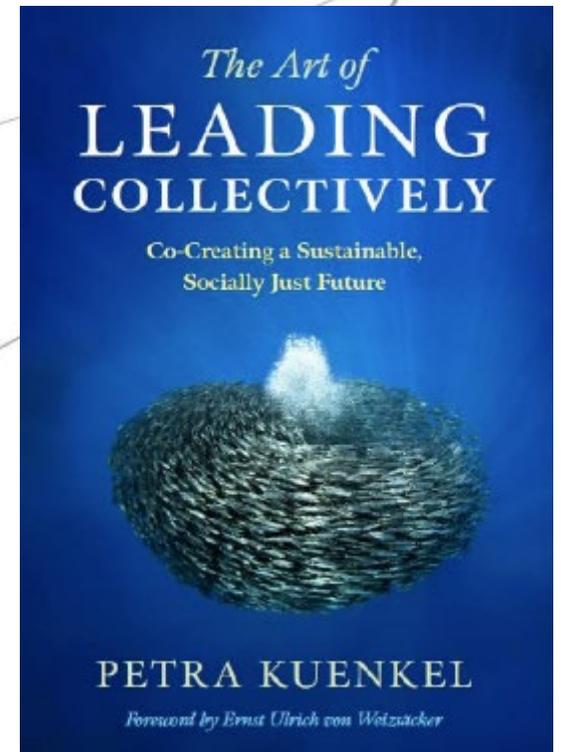
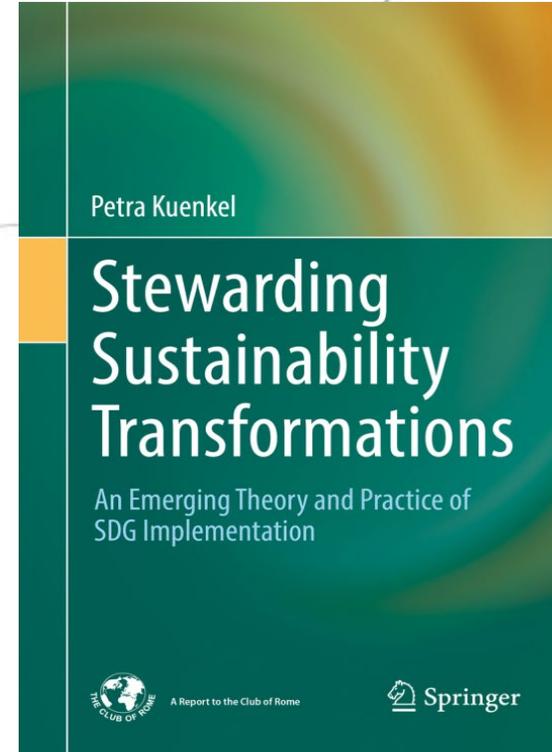
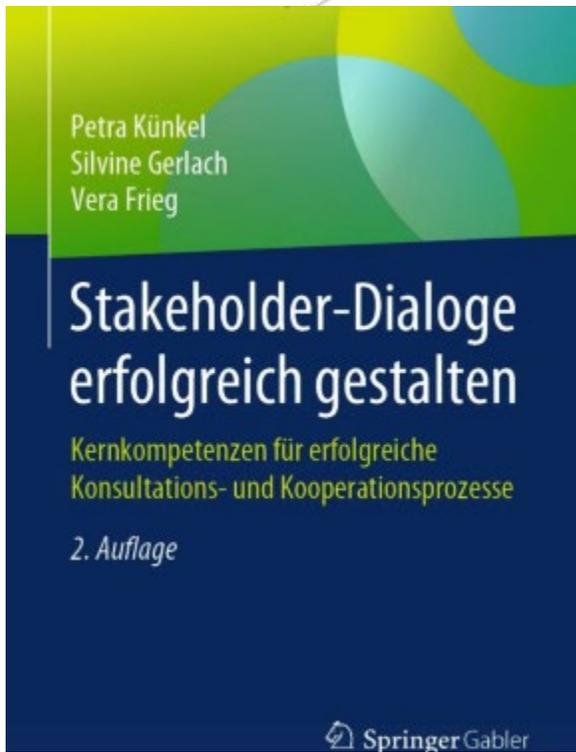
# 3 ways GCP Members are making a difference

Building on from October's Country Congress & Membership Assembly 2019, find out how the Global Coffee Platform can be a launch hub for achieving your sustainability goals

read more

<https://www.globalcoffeeplatform.org/accelerate-your-coffee-sustainability#coffeedatastandard>

News



## Vielen Dank!

Büro Deutschland  
Dr. Petra Kuenkel, Geschäftsführung  
Kurfürstenstrasse 1  
14467 Potsdam  
Deutschland  
Tel: +49 331 5816 5960  
[germany@collectiveleadership.com](mailto:germany@collectiveleadership.com)

Büro Südafrika:  
Lulekwa Gqiba, Executive Director  
11 Abelia Street, Mont Claire  
7785 Cape Town  
South Africa  
Phone: +27 83 772 0958  
[southafrica@collectiveleadership.com](mailto:southafrica@collectiveleadership.com)

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

