

KONTEXT

SCHRIFTENREIHE



Mit einem
Vorwort von
Alnatura-Gründer
Götz E. Rehn

Benjamin Brockhaus

Transformative Unternehmensführung und ihre geistigen Grundlagen

Die Bewusstseinshaltung zukunftsfähiger Organisationen

„Was vor einigen Jahren noch undenkbar erschien, hat Benjamin Brockhaus in seiner Arbeit über die geistigen Grundlagen einer transformativen Unternehmensführung überzeugend dargestellt: Die so notwendige Transformation von Gesellschaft und Wirtschaft gelingt nur mit einem neuen ganzheitlichen Denken.“

Götz E. Rehn, Gründer von Alnatura

Aus welcher Bewusstseinshaltung heraus handeln die Führungskräfte der nachhaltigsten Unternehmen Deutschlands? Welches Menschenbild, Weltbild und welches Verständnis von Nachhaltigkeit haben die Führungspersönlichkeiten von Alnatura, GLS Bank, Lebensbaum, WALA/Dr. Hauschka und Vaude Sport? Der Autor beantwortet diese Fragen anhand von Interviews und durch den Einbezug der aktuellen ökonomischen und entwicklungspsychologischen Forschung.



Benjamin Brockhaus

studierte an der Universität Oldenburg und absolvierte den Studiengang Sustainability Economics and Management. Er ist heute als Unternehmensberater und Sozialunternehmer tätig. Innovativ an seiner Studie ist die wissenschaftliche Einordnung des Selbstverständnisses nachhaltigen Unternehmertums anhand der Entwicklungsmodelle von Rudolf Steiner, Ken Wilber, Frederic Laloux und anderen Denkern.



Benjamin Brockhaus

Transformative Unternehmensführung und ihre geistigen Grundlagen

Die Bewusstseinshaltung zukunftsfähiger Organisationen

Mit einem Vorwort von Alnatura-Gründer
Prof. Dr. Götz E. Rehn

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95779-102-3

Erste Auflage 2019

© 2019 Info3-Verlagsgesellschaft Brüll & Heisterkamp KG,
Frankfurt am Main

Satz: Ulrich Schmid, de-te-pe, Aalen
Umschlag: Frank Schubert, Frankfurt am Main
Titelfoto: Shutterstock
Lektorat: Jens Heisterkamp
Druck und Bindung: CPI books, Leck
Dieser Titel ist auch als E-Book erhältlich

Inhalt

Vorwort	7
Warum dieses Buch?	11
1 Einleitung	13
2 Wirtschaft neu denken & Transformatives Unternehmenshandeln	17
3 Expertengespräche mit Pionieren der Nachhaltigkeit	60
4 Die geistigen Grundlagen der Nachhaltigkeits-Pioniere	66
5 Nachhaltigkeitsbewusstsein als transformative Kraft	93
6 Der Weg zur Nachhaltigkeit beginnt im Inneren	127
7 Anhang	142
Literatur	162

Anmerkung des Autors:

Grundlage für dieses Buch war die Masterthesis des Autors im Studiengang „Sustainability Economics and Management“, die im Juni 2017 bei der Universität Oldenburg am Lehrstuhl für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und betriebliche Umweltpolitik vorgelegt wurde. Die Arbeit wurde betreut von Prof. Dr. Reinhard Pfriem und Dr. Irene Antoni-Komar.

Zur verwendeten Zitationsweise:

- Die Ziffern in eckigen Klammern – z. B. [23] – verweisen auf die jeweilige Ziffer im Literaturverzeichnis am Ende des Buches.
- Die hochgestellten Ziffern (z. B. ¹²) verweisen auf die Fußnoten.

Im Folgenden wird aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit auf geschlechterdifferenzierende oder -neutralisierende Ausdrucksweisen verzichtet. An einigen Stellen wird somit die männliche Form gebraucht, obwohl sie unabhängig vom Geschlecht gemeint ist.

Vorwort

Von Prof. Dr. Götz E. Rehn,
Gründer und Gesellschafter von Alnatura

Was vor einigen Jahren noch undenkbar erschien, hat Benjamin Brockhaus in seiner Arbeit über die geistigen Grundlagen einer transformativen Unternehmensführung überzeugend dargestellt: Die so notwendige Transformation von Gesellschaft und Wirtschaft gelingt nur mit einem neuen ganzheitlichen Denken. Nur mit einer holistischen Weltanschauung, die, von einer geistig-kulturellen Perspektive ausgehend, die soziale, ökologische und ökonomische Dimension der Wirklichkeit zu erkennen sucht und im Handeln beachtet, gelingt der notwendige Paradigmenwechsel.

Die radikal neue Sicht erfolgt in zweierlei Hinsicht. Zunächst zeigt der Autor, dass eine Weltanschauung, die den Menschen als seelisch-geistiges Wesen in den Mittelpunkt stellt, wesentliche Voraussetzung für eine nachhaltige Transformation der Wirtschaft ist. Diese Neuausrichtung des Denkens überwindet die heute herrschende, einseitig materialistische Weltsicht um eine geistige Dimension. Hieraus folgt zweitens, dass eine solche universelle Weltsicht einen radikalen Paradigmenwechsel in Wirtschaft und Gesellschaft zur Folge hat. Nicht der Mensch muss der Wirtschaft dienen, sondern umgekehrt dient die Ökonomie dem Menschen und der Erde. An die Stelle der Gewinnmaximierung (Wie kann ich möglichst sparsam wirtschaften?) tritt die Suche nach einem Gewinn an Sinn (Warum wirtschaftete ich, welchen Beitrag kann ich zur Entwicklung von Mensch und Erde leisten?).

Der Autor zeigt, dass ein nachhaltiger Umgang mit der Natur in der Wirtschaft nur auf der Basis eines neuen und umfassenden Bewusstseins aller Akteure gelingt. Die notwendigen Umweltveränderungen setzen einen „Innweltwandel“ der Menschen voraus. In aller Nüchternheit stellen wir so fest, dass in einer freien und freiheitlichen Gesellschaft die Initiative für eine nachhaltige Neu-

ausrichtung von einem selbst aktiv gewandelten und erweiterten Bewusstsein des Menschen ausgehen muss.

Alle anderen Maßnahmen kurieren nur die Symptome, ohne die eigentlichen Ursachen des desolaten Zustands zu benennen: Das Verständnis der Verhältnisse von der Idee, der geistigen Seite der Dinge her bestimmt letztlich unsere Gestaltung der Welt und unseren Umgang mit Mensch und Kreatur. Anders ausgedrückt: die Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft kann nicht durch die oder von der Wirtschaft geleistet werden; denn es handelt sich bei dieser Frage gar nicht um eine ökonomische Fragestellung. Die Frage nach dem Sinn ist eine Frage der Weltanschauung und damit eine geisteswissenschaftliche.

Gleichwohl stellt die Wirtschaft den Bildungsort für diese Bewusstseinsentwicklung des Menschen dar. Im Spannungsfeld zwischen selbstverantwortlichem Handeln und dem Bilden eines Netzwerks füreinander Tätiger gelingt die Selbstentwicklung im Miteinander und durch die Reaktion des Umfelds auf die Gedanken und Taten des Einzelnen.

Die Zukunft gehört wirtschaftlichen Initiativen, die aus menschlichem Interesse und gesellschaftlicher Verantwortung begründet und gestaltet werden. Sie wollen dem Menschen dienen und bewirken die notwendige Transformation. Diese Verwandlung orientiert sich an dem zentralen Entwicklungsziel von Mensch und Erde, der Förderung der Menschen im Hinblick auf die Verwirklichung eines selbständigen und selbstbestimmten Lebens, d.h. der Verwirklichung ihrer geistigen Freiheit. Die Selbstverwandlung des Einzelnen ist die Quelle für eine sinnvolle und nachhaltige Weltgestaltung. Die Selbstentwicklung des Menschen nimmt ihren Ausgangspunkt in der Überwindung der nur materialistischen Weltsicht und schreitet fort zur Erweiterung des Bewusstseins um die geistige Dimension der Wirklichkeit. Die „geistige Transformation“ der wirtschaftlich Handelnden ist die Grundlage, auf der eine nachhaltige Wirtschaft entsteht, die dem Menschen und der Erde dient.

„Wenn das Ziel ist, den Menschen in seiner freien geistigen Entwicklung zu fördern und das Freiheitsmotiv sozusagen das große Motiv ist für die Menschheit, dann ist die Erde dafür unser Entwicklungspartner. Und als Entwicklungspartner akzeptiere ich und akzeptiert die Erde glaube ich auch, wenn ich das so sagen darf, dass es hier und da Verluste gibt: Wenn Sie über den Rasen gehen, knicken Gräser ab. Wir ernten, aber wir säen auch wieder. Es geht darum, wie wir – in Verbindung mit der Erde – Zukunft gestalten. Idealerweise geht es auch bei der Erde darum, sie zu befreien: Also ihr zu helfen, sich besser auszudrücken, als sie sich ausdrücken kann ohne uns Menschen. Als Beispiel: Wenn Sie schöne Kulturlandschaften sehen oder wenn Sie sich vorstellen, dass Sie ein Produkt veredeln oder dass Sie ihr helfen (beispielsweise durch biologisch-dynamischen Landbau), dass sie mehr Humus bilden kann. Wir können durch unseren Beitrag erreichen, dass das, was in der Erde veranlagt ist als Potential, zur Erscheinung kommt.“

Götz E. Rehn, im Interview 2017

Warum dieses Buch?

Die vorliegende Arbeit soll dem gedeihlichen Zusammenleben von Menschen auf der Erde, kurz einem *guten Leben* zuträglich sein. Das *gute Leben* als Ziel wird hier und im Folgenden als ein gelungenes gesellschaftliches Leben verstanden, das durch körperliche und ökosystemische Gesundheit, seelisches Wohlbefinden und geistige Höherentwicklung geprägt ist. Dieses Verständnis leitet sich aus der *Nikomachischen Ethik* von Aristoteles ab [1]. Eine treffende Entsprechung findet dies in der südamerikanischen Leitvorstellung des *Buen Vivir*, des „auskömmlichen Zusammenlebens“ der Menschen untereinander und mit ihrer Mutter Erde, das sowohl spirituelle, materielle und soziale Zufriedenheit der Menschen im Zusammenleben mit der Natur umfasst [2].

Dabei wird von einem Weltbild ausgegangen, dessen sinngebendes Zentrum der Mensch bzw. dessen stetige Weiterentwicklung ist. Der Mensch ist dabei ein lebendiges, seelisch-führendes, geistig-denkendes und physisch-seiendes Wesen. Er findet im Leben seinen Sinn darin, sich in seinem Wesen stetig weiterzuentwickeln in eine Richtung, die für das größere Ganze – mit dem er in Verbindung steht – förderlich ist. Alle gesellschaftlich wirksamen Handlungen (sei es in der Politik, Ökonomie oder Wissenschaft) sollen der freien Weiterentwicklung des Menschen förderlich sein. So auch diese Arbeit (selbst, wenn dies nur für den Autor zutreffen mag).

Der ehemalige Oldenburger BWL-Professor und wissenschaftliche Pionier der „kulturalistischen und auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Ökonomie“ Reinhard Pfriem, dessen Forschung und Lehre grundlegende Inspirationen für dieses Buch waren, ist von der „performativen Wirkung der Wirtschaftswissenschaften“ überzeugt: Die Art, wie wir Wirtschaft denken und lehren, wird

sich auch in der Realität etablieren [3]. In diesem Sinne, soll die Arbeit ein kleiner Beitrag dazu sein, nicht-nachhaltige Denk- und Handlungsmuster in bzw. über Ökonomie durch humanistische und zukunftsweisende Impulse abzulösen. Im Sinne einer „Transformativen Wirtschaftswissenschaft“ nach Uwe Schneidewind / Reinhard Pfriem et al. (2016) soll diese Arbeit einen Beitrag dazu leisten, dass der erwartungsvoll als *Große Transformation* bezeichnete Prozess gesellschaftlicher Veränderung (der in Kapitel 2.1 näher definiert wird) zu einer nachhaltigen Entwicklung bzw. zum *guten Leben* führt.

Dieses Buch möchte Hilfestellung für eine Metamorphose der Ökonomie sein, die – so lehrten mich die Gespräche mit den Interviewpartnern – eine weitreichende Neu- bzw. Rückbesinnung auf die Kernaufgabe unternehmerischer Tätigkeit erfordert.

Der Sinn unternehmerischen Handelns (und somit auch jeder Wissenschaft, die sich damit befasst) ist es, dem Menschen auf seiner Suche nach einem *guten Leben* zu dienen. Und da die belebte und unbelebte Umwelt die Entwicklungsgrundlage für diesen Menschen ist, ist es die Verantwortung jeglichen Unternehmers, diese zu schützen und in Bestand und Funktion zu erhalten, ja sogar zu höheren, schöneren, lebendigeren Erscheinungsformen weiterzuentwickeln.

Benjamin Brockhaus im Mai 2019

1 Einleitung

Die Geschichte des Lebens kann beschrieben werden als Metamorphose jener Lebensformen, die aus Fehlern lernten und dem Aussterben jener, die im Wandel der Welt die Weiterentwicklung verpassten. Als Blüte der Evolution oder Krone der Schöpfung gilt der Mensch. Doch die Menschheit bewegt sich – z.B. aktuell unter Führung einiger megalomanischer Populisten – auf die nuklearen, ökologischen, kulturellen, sozialen und psychologischen Schwellen der eigenen Existenz zu. Eine *Große Transformation*¹ ihres politischen und wirtschaftlichen Verhaltens scheint notwendig, um den langfristigen Fortbestand der Menschheit zu sichern und dem Ideal globalen Friedens und Wohlbefindens auf der Erde näher zu kommen. Doch die Mehrheit der Menschheit wirtschaftet noch auf Kosten der eigenen Lebensgrundlage, lässt Artgenossen töten bzw. verhungern und einst errungene psychosoziale Kompetenzen degenerieren.

„Wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch!“² – und so gab es immer Hoffnungsträger, die entgegen dem Mainstream das Ideal einer enkeltauglichen Gesellschaft verfolgen und dabei die Weiterentwicklung der eigenen Spezies vorantreiben. So gibt es auch in der Wirtschaft eine Reihe gemeinwohlorientierter Unternehmen, die „Entwicklung“ nicht auf Wachstum und Profitmaximierung reduzieren, sondern humanistische Wegbereiter nachhaltiger Formen von Produktion, Konsum und Arbeitsorganisation sind. Obwohl die Frage nach dem *Wie?* (also das Wissen darüber, wie nachhaltiges Unternehmertum zu organisieren ist) durch das

-
- 1 Dieser und die weiteren in diesem Kapitel kursiv gesetzten Begriffe werden noch näher erläutert.
 - 2 Zitat aus „Patmos (Dem Landgrafen von Homburg)“ von Friedrich Hölderlin [4].

Wirken der Pioniere und die Wissenschaft seit Jahrzehnten immer weitergehend beantwortet wird, bleiben breitenwirksame Wellen von Nachahmern noch aus.³ Dadurch bekommt die Frage nach der Motivation, die Frage des „Warum?“ zunehmende Bedeutung. In der Hoffnung, vielleicht Ansatzpunkte zur Motivation und Überzeugung für viele zu finden, lohnt es zu fragen, warum sich manche Unternehmen besonders engagiert für den Wandel einsetzen? Woher kommt bei den Vorbildern nachhaltigen Unternehmertums die Inspiration und der Wille für ihren besonderen Einsatz für Mensch und Erde?

Aus der Beobachtung, dass unter den Pionieren menschen- und umweltfreundlicher Wirtschaftsformen zahlreiche *anthroposophisch* orientierte Unternehmen (AOU) sind⁴, entstand die Vermutung, dass *Weltanschauungen* besonderen Einfluss auf das Nachhaltigkeitsengagement und etwaige *transformative* Strategien der Unternehmen haben könnten. Dem nachgehend untersucht diese Arbeit, welche Bedeutung die *geistigen Grundlagen* von Unternehmensleitern für das Gelingen eines nachhaltigen Unternehmertums haben könnten.

So möchte die Arbeit Führungskräften, die mit ihren Organisationen auf dem Weg zur nachhaltigen Entwicklung sind, Inspiration und Ermutigung liefern, um ihr Handeln tiefgründiger zu reflektieren, als es in der Wirtschaft sonst üblich ist.

In der Theorie (Kapitel 2) wird zunächst *transformatives Unternehmertum* als ein kreatives Gestalten kultureller Prozesse in Richtung verschiedener Wirkungsdimensionen nachhaltiger Entwick-

3 Selbst der sogenannte „Bioboom“ betrifft in Deutschland nur 7,1 Prozent und weltweit gerade einmal etwas mehr als ein Prozent der landwirtschaftlichen Nutzfläche. [5].

4 Von der biologisch-dynamischen Landwirtschaft (Demeter, 1924), über die erste ökosoziale Bank (GLS, 1974), von der Herstellung von Naturkosmetik (WALA Heilmittel, 1935) bis hin zu solidarischen Finanzierungsmodellen und Selbstverwaltungsstrukturen von Bildungsreinrichtung (Waldorfschulen, seit 1919) – in vielen Lebensbereichen haben Menschen aus der Anthroposophie heraus als Pioniere den Weg nachhaltiger, transformative und gesellschaftsorientierter Wirtschaftsweisen beschrritten. [6].

lung erläutert. Dies geschieht auf Basis eines kulturalistischen Ökonomie-Verständnisses, diversen Ansätzen der wachstumskritischen bzw. nachhaltigkeits-orientierten Wirtschaftswissenschaften und wesentlichen Perspektiven der Transformationsforschung, die durch die sozialökologische Politik Rudolf Bahros ergänzt werden. Zur Definition *transformativer Unternehmensführung* wird der Theoriekomplex in den Bezugsrahmen des St.-Galler Management-Modells eingebettet, wodurch der hier dargestellte Ansatz einen (management-)kybernetischen Einschlag erhält.

Für diese Arbeit wurden die weltanschaulichen Motivationen und geistigen Quellen des nachhaltigen Unternehmenshandeln vorbildlich handelnder Führungskräfte explorativ erkundet: Die wesentlichen Erkenntnisse dieses Buches basieren auf Gesprächen mit den Geschäftsführern von fünf Unternehmen, die für ihr wegweisendes Nachhaltigkeitshandeln wiederholt mit relevanten Preisen ausgezeichnet wurden. Befragt wurden:

zwei Bio-Pioniere:

- Alnatura Produktions- und Handels GmbH (Gründer Prof. Dr. Götz E. Rehn)
- Lebensbaum / Ulrich Walter GmbH (Gründer Ulrich Walter),

die erste und größte sozial-ökologische Bank:

- GLS Gemeinschaftsbank eG (Vorstandssprecher Thomas Jorberg)

die Nachhaltigkeitspionierin der Outdoor-Branche:

- Vaude GmbH & Co. KG (Geschäftsführerin Dr. Antje von Dewitz)

und der Pionier für Naturkosmetik:

- Dr. Hauschka / WALA Heilmittel GmbH (Geschäftsführer Dr. Johannes Stellmann).

Es ging dabei ausdrücklich nicht um eine Bewertung der untersuchten Unternehmen, noch weniger um die Beurteilung der befragten Geschäftsführer, sondern darum, aus deren Schilderun-

gen induktiv Erkenntnisse über die Bedeutung ihrer Selbst-, Menschen- und Weltbilder bzw. über die Wichtigkeit des Normativen für die nachhaltige Unternehmenspraxis zu gewinnen.

Die Ergebnisse der Interviews (dargestellt in Kapitel 4) legen dar, dass die (überwiegend im Zuge der Sozialisation angelegten) Weltanschauungen der Unternehmensleiter zentral auf die nachhaltige (Weiter-)Entwicklung von Mensch, Umwelt und Unternehmung ausgerichtet und richtungsgebend für die gesamte Management- und Unternehmenspraxis sind.

Diese Erkenntnis wird in Kapitel 5 vor dem Hintergrund der integral-evolutionären Philosophie Ken Wilbers reflektiert. Diese Verbindung der Praxis mit der Theorie erlaubt schließlich die Schlussfolgerung, dass die Entwicklung des menschlichen Bewusstseins in Richtung pluralistischer, integraler und evolutionärer Weltanschauungen gleichsam für das Gelingen eines wirklich nachhaltigen Unternehmertums wie für die Große Transformation von entscheidender Bedeutung ist.

2 Wirtschaft neu denken & Transformatives Unternehmenshandeln

2.1 Die Notwendigkeit einer Großen Transformation

Über die rezenten globalen Negativ-Trends und Zerstörungsprozesse in ihrer konkreten Ausprägung ist viel geschrieben worden. Die „Landschaft der Pathologien“ [7] soll hier in Form von drei wesentlichen Abgründen charakterisiert werden, an deren Klippen die Menschheit baumelt.

Der ökologische Abgrund: Der Mensch ist im Anthropozän angekommen; nichts prägt die geo-ökologischen Prozesse des Erdsystems mehr als unsere wirtschaftlichen Aktivitäten [8]. Dabei wird die vorhandene Biokapazität um das 1,6-fache der regenerativen Fähigkeiten der Erde übernutzt – irreversible Schäden an Klima- und Ökosystemen sind die Folge [9]. Seit 1970 sind bereits 60 % der zuvor vorhandenen Tierarten ausgestorben. Das ist das größte Artensterben seit 65 Millionen Jahren [9].

Der soziale Abgrund: Die ungerechte Verteilung des Wohlstands ist noch immer Ursache für großes Elend: Während die acht reichsten Familien mehr Vermögen besitzen als die ärmere Hälfte der Weltbevölkerung [10], sterben mit jeder Minute elf Kinder an den Folgen chronischen Hungers [11].

Der kulturelle Abgrund: Die noch fortschreitende globale Expansion des Industrie-Kapitalismus geht einher mit der Verbreitung der westlich-amerikanischen Soziokultur. Dieser *Kulturimperialismus* hat zu einem globalen Sterben kultureller Diversität geführt [12]. Gleichzeitig führt eine ungebremste Vereinseitigung kultureller Prozesse wie Kommerzialisierung, Technisierung und Beschleunigung zur zunehmenden Entfremdung der Menschen [13]: Steigende Burnout-Raten und psychische Erkrankungen sind in Deutschland die zweithäufigste Fehlursache am Arbeitsplatz

[14]. Für immer mehr (gerade auch junge) Menschen erscheint das Leben auf diesem Planeten nicht mehr lebenswert. So haben sich im Jahr 2012 über 800 000 Menschen weltweit das Leben genommen [15].

Aus den so skizzierten Pathologien ergibt sich (wenn man nicht jegliche Moral und Ethik vernachlässigt) die dringende Notwendigkeit eines Kurswechsels, der das politische, soziale und ökonomische Handeln der Menschheit betreffen muss. Diese Forderung ist nicht neu; eine Feststellung, die die Dringlichkeit eher noch verschärfen als relativieren sollte. Seit nunmehr fast fünf Dekaden weist das regulative Konzept einer *nachhaltigen Entwicklung* auf die Notwendigkeit weitreichender Verhaltensänderungen hin [13].

Bis Mitte des 20. Jahrhunderts stand der Glaube an endloses wirtschaftliches Wachstum durch (insbesondere technischen) Fortschritt in den westlichen Industrienationen weitgehend unangezweifelt da. Natur galt als unbegrenzt verfügbar. Die Achtung planetarer Grenzen, der Kerngedanke der *Nachhaltigkeit*⁵, stand nicht auf der politischen Agenda. Erst die in Folge von Ölkrise und Umweltkatastrophen aufkommenden Umweltbewegungen in den 70er Jahren legten den Grundstein für einen breiteren Diskurs über die „Grenzen des Wachstums“⁶. Doch wie die fortschreitenden globalen Negativtrends (siehe Kapitel 2.1) schmerzlich belegen, ist

-
- 5 Der Begriff der Nachhaltigkeit stammt aus der Forstwirtschaft, wo er 1713 in „*Sylvicultura Oeconomica*“ von Hans Carl von Carlowitz für eine langfristig praktikable Waldwirtschaft eingeführt wurde. Carlowitz prognostizierte, man werde in Zukunft an Holz „große Noth leiden“, falls man nicht lerne, die Produktionskraft des Waldes und die Holzernte aufeinander abzustimmen; alles andere wäre „Raubbau“ an der Natur. [16].
 - 6 Größere Beachtung für die Notwendigkeit eines gemäßigten Umgangs mit den natürlichen Ressourcen erzielten erstmals Meadows et al. 1972 in ihrer bekannten Studie „*The Limits to Growth*“. Dem folgte 1987 der Brundtland-Berichts („*Our Common Future*“) der United Nations World Commission on Environment and Development (WCED [17]), dem auch die weitverbreitete Definition der „nachhaltigen Entwicklung“ entnommen werden kann. Dieser war wiederum Ausgangspunkt für die Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung 1992 in Rio de Janeiro, auf der mit der „Agenda 21“ die Grundlage für die globale Verbreitung des Konzeptes der nachhaltigen Entwicklung in politischen und wirtschaftlichen Agenden gelegt wurde.

die Weltgemeinschaft seitdem nicht nennenswert über die Ebene des theoretischen Diskurses hinausgekommen. Somit stellt sich mehr denn je die Frage, wie die konkrete Ausgestaltung eines Kurswechsels angegangen werden kann.

In Deutschland widmete sich dieser Frage der Wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung für Globale Umweltveränderungen (WBGU) und legte der Bundesregierung 2011 ein Gutachten vor, das die Kurswechsel-Strategie der BRD klären sollte. Ziel ist es, eine „große Transformation anzuregen, die in eine Weltwirtschaft und -gesellschaft führt, die innerhalb der Grenzen des Erdsystems Wohlstand, Stabilität und Demokratie sichern kann“ [18]. Im Zentrum der Argumentation des WBGU steht ein verändertes wirtschaftliches Verhalten von Produzenten und Konsumenten, welches die *planetaren Grenzen* berücksichtigt [19].

Der Begriff der *Großen Transformation* geht zurück auf den Wirtschaftshistoriker Karl Polanyi, der gesellschaftliche Umbrüche wie die Neolithische Revolution oder den Übergang von der Agrar zur Industriegesellschaft als eine eben solche benennt [18, 20]. Große Transformationen sind also im Ergebnis eine fundamentale, tiefgreifende Neuausrichtung in der Entwicklung der Menschheitsgeschichte, die alle Bereiche des Lebens (Wirtschaft, Technik, Soziales, Kultur, Ethik, um nur einige zu nennen) betrifft.

Klar ist, die politische Forderung nach einem „neuen Gesellschaftsvertrag“ bleibt nur Papier, wenn es nicht zu „hinreichend radikalen Veränderungen“ des gesellschaftlichen Handelns, insbesondere des Wirtschaftens, kommt [21]. Doch welcher Natur und Beschaffenheit muss ein Handeln sein, dass es als „transformativ“ (i.S.v. der Großen Transformation zur nachhaltigen Entwicklung zuträglich) gelten kann?