Phänomen-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek:
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.

Giles Hutchins & Laura Storm

Regenerative Führung

EAN 978-84-126309-8-5

Übersetzung der Originalausgabe *Regenerative Leadership* von Tom Amarque

Ein besonderer Dank des Verlages an das *Integrale Forum Deutschland E.V.* für die Unterstützung dieses Projektes

Web: www.phaenomen-verlag.de
E-Mail: kontakt@phaenomen-verlag.de

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das Recht der mechanischen, elektronischen oder fotografischen Vervielfältigung, der Einspeicherung und der Verarbeitung in elektronischen Systemen, des Nachdrucks in Zeitungen und Zeitschriften, des öffentlichen Vortrags, der Verfilmung oder Dramatisierung, der Übertragung durch Rundfunk, Fernsehen oder Video, auch einzelner Textteile
Satz & Gestaltung: Phänomen-Verlag, 2023

Lob für Regenerative Führung

„Dies ist die Pflichtlektüre des Jahres 2019. Ich konnte es nicht aus der Hand legen. Die Klarheit, Inspiration, Synergie und Weisheit dieses Buches ist atemberaubend."

DR**. LYNNE SEDGMORE** CBE, EHEMALIGE GESCHÄFTSFÜHRERIN DER 157 GROUP, CENTRE FOR EXCELLENCE IN LEADERSHIP

„Die Welt verändert sich rapide, und die Organisationen halten mit dem Tempo der Transformation kaum Schritt. Dieses Buch lädt Führungskräfte dazu ein, die notwendige Regeneration in Gang zu setzen, um nicht nur aufzuholen, sondern die Welt ins 21. Jahrhundert zu führen."

CHRISTIANA FIGUERES, GESCHÄFTSFÜHRENDE SEKRETÄRIN DER UNFCCC 2010-2016

„Giles und Laura stellen ihre enorme Erfahrung und ihre tiefe Weisheit zur Verfügung, um eine evolutionäre Blaupause für eine nachhaltige Zukunft für Unternehmen, Menschen und den Planeten zu schaffen"

RICHARD BARRETT, PRÄSIDENT DER BARRETT ACADEMY FOR THE ADVANCEMENT OF HUMAN VALUES

„Dieses Buch ist voller Weisheit und Entschlossenheit! Ein Buch, das Führungskräfte dazu inspirieren wird, den Weg zu Praktiken zu ebnen, die im Einklang mit unserer inneren Natur und den Ökosystemen stehen, von denen wir abhängig sind. Genau das, was wir brauchen, um im 21. Jahrhundert erfolgreich zu sein."

TIM FLANNERY, PALÄONTOLOGE, BESTSELLERAUTOR UND NATURSCHÜTZER

„Storm und Hutchins stellen sich der Herausforderung, die Welt neu zu gestalten, um eine nachhaltige Zukunft mit Vision, Energie und Kreativität zu erschaffen.“

DAN ESTY, AUTOR DES BESTSELLERS ‘GREEN TO GOLD’

„Eine Pflichtlektüre für jeden, der eine regenerative Organisation gestalten will.“

JEAN-CLAUDE PIERRE, GESCHÄFTSFÜHRER VON SCOTT BADER

„Auf der Suche nach Inspiration in der natürlichen Welt bieten die Prinzipien in Regenerative Leadership einen Rahmen für einen inspirierteren Weg nach vorn in der Wirtschaft wie auch im Leben.“

RYAN GELLERT, GESCHÄFTSFÜHRER EMEA PATAGONIA

„Hutchins' und Storms ‚Regenerative Leadership‘ wirft ein helles Licht auf eine der kritischsten und am wenigsten verstandenen Fähigkeiten, die jeder Mensch und jede Institution, die regenerativ arbeiten will, braucht – das Verständnis der dreifachen Dynamik dessen, was das Buch die DNA der regenerativen Führung nennt.“

PAMELA MANG, MITBEGRÜNDERIN VON REGENESIS UND MITAUTORIN VON REGENERATIVE DEVELOPMENT AND DESIGN.

„Hutchins und Storm zeigen, dass sie eindeutig an der *leading edge* eines neuen Führungsparadigmas stehen, das ein aufstrebendes Modell für eine nachhaltige Organisation in jeder Institution darstellt, die gedeihen möchte."

KINGSLEY L. DENNIS, AUTOR VON THE SACRED REVIVAL – MAGIC, MIND & MEANING IN A TECHNOLOGICAL AGE

„Dieses Buch bringt auf den Punkt, wie wichtig es für Führungskräfte ist, ihre Organisationen und Gemeinschaften neu zu definieren und zu unterstützen, um mehr Gutes zu tun.“

NIGEL STANSFIELD, PRÄSIDENT DER INTERFACE EAAA

„Hoffnung ist das, was Giles und Laura anbieten, indem sie die Weisheit, die Regeln und die Modelle für Denken, Sein und Handeln erforschen, die uns die natürliche Welt bietet. Wirtschaftsführer werden diese bewusstseinserweiternde Reise genießen."

ANDREW WINSTON, NACHHALTIGKEITSSTRATEGE, AUTOR VON THE BIG PIVOT UND CO-AUTOR VON *GREEN TO GOLD*

„Laura Storm und Giles Hutchins beschreiben, wie sich ein wirtschaftlicher und sozialer Wandel anbahnt, in dessen Zentrum ein neues regeneratives Paradigma steht. Wenn dies unsere Zukunft ist, könnten wir das Schlimmste der ökologischen Krise abwenden und auch ein glücklicheres und vernetzteres Leben führen."

TRISTRAM STUART, GRÜNDER VON FEEDBACK.ORG & TOAST ALE

„Storm und Hutchins teilen ihre tiefe Leidenschaft und ihr Fachwissen, um Ihnen zu zeigen, wie Sie ein gemeinsames Ziel erzeugen und die Informations- und Vertrauenssilos aufbrechen können, die Sie und Ihre Mitarbeiter daran hindern, ihre größte Wirkung auf die Welt zu erzielen. Künftige Generationen werden es Ihnen danken!"

DR. **TAMSIN WOOLLEY-BARKER**, LEITERIN UND GRÜNDERIN, TEEM INNOVATION GROUP UND AUTORIN VON *TEEMING*

Giles Hutchins & Laura Storm

Regenerative Führung

Die DNA von lebensbejahenden Organisationen des 21. Jahrhunderts

INHALT

Dies ist der Grund, warum wir dieses Buch geschrieben haben 11

Einleitung: Willkommen auf der Reise des Lebens 12

TEIL 1: Zusammenbrüche und Durchbrüche 17

1. In der Zeit zurückgehen, um die Wurzel unserer Krise zu finden 18
2. Scheitern wir oder schaffen wir es? 40
3. Der Anbruch einer neuen Leadership-Ära 63

ZWISCHENSPIEL: Unsere Geschichte der Evolution - Meditation 87

TEIL 2: Die DNA der regenerativen Führung 91

4. Ein neues regeneratives Modell auf der Grundlage der Logik des Lebens 92
5. Die zwei Dynamiken in der regenerativen Führung 126
6. Gestaltung lebender Systeme 150
7. Lebendige Systemkultur 177
8. Das Dasein lebendiger Systeme 213

ZWISCHENSPIEL 235

Teil 3: Der entscheidende Moment 237

9. Die DNA der regenerativen Führung anwenden 238
10. Häufig gestellte Fragen 270
11. Werkzeugkasten für regenerative Führungskräfte 285

Epilog 313
Danksagung 317
Glossar 318
Literaturverzeichnis 321
Meinungen zum Buch 332
Die Autoren dieses Buches 337

Dies ist der Grund, warum wir dieses Buch geschrieben haben

Während wir dieses Buch fertigstellen, erwartet Laura ihr Baby und wir beide haben insgesamt drei kleine Töchter unter 7 Jahren – die Frage, die uns ständig in den Ohren klingt, ist: Welche Welt geben wir an sie weiter? Wie können wir alles in unserer Macht Stehende tun, um neue Wegen zu inspirieren, die es ihnen ermöglichen, als Menschen auf einem Planeten zu leben, auf dem die Ökosysteme wieder gedeihen?

Wir müssen dieses Schiff in eine neue Richtung lenken, denn der Weg, den es einschlägt, ist katastrophal. Das ist der Grund, warum dieses Buch geschrieben wurde: Um Führungskräften dabei zu helfen, einen Ausweg aus unserer derzeitigen misslichen Lage zu finden, indem wir einen neuen regenerativen Führungsansatz anbieten, bei dem Organisationen aufblühen, Ökosysteme gedeihen und Menschen lebendig werden.

Dieses Buch ist unseren Kindern und Kindeskindern gewidmet. Nicht nur Lilly-Belle, Hazel, Roxie und dem neuen Baby, das unterwegs ist, sondern allen Kindern dieses wunderbaren Planeten und allem Leben auf der Erde.

Einleitung: Willkommen auf der Reise des Lebens

Während wir diese Einleitung schreiben, protestieren Millionen von Schülern und Studenten, streiken jeden Freitag in der Schule und fordern, dass die Erwachsenen etwas gegen den Klimawandel unternehmen. Der Schulstreik für das Klima wurde von einer 16-jährigen Schwedin, Greta Thunberg, ins Leben gerufen, die über den Zustand unseres Planeten so besorgt war, dass sie etwas unternehmen musste. Anstatt nach den Sommerferien 2018 zur Schule zu gehen, setzte sie sich vor das Parlamentsgebäude in Stockholm. Im Laufe der Tage schlossen sich ihr immer mehr Schülerinnen und Schüler an, und im Januar 2019 wurde sie eingeladen, auf dem jährlichen Treffen des Weltwirtschaftsforums in Davos (Schweiz) vor den führenden Politikern der Welt zu sprechen. Dort sagte sie in einer Rede an die Staats- und Regierungschefs:

„Wir befinden uns jetzt an einem Punkt in der Geschichte, an dem jeder, der einen Einblick in die Klimakrise hat, die unsere Zivilisation und die gesamte Biosphäre bedroht, eine klare Sprache sprechen muss, egal wie unbequem und unrentabel das auch sein mag. Wir müssen fast alles in unserer derzeitigen Gesellschaft ändern. Je größer dein Kohlenstoff-Fußabdruck ist, desto größer ist deine moralische Verpflichtung. Je größer die Plattform, desto größer die Verantwortung. Die Erwachsenen sagen immer wieder, dass wir es den jungen Menschen schulden, ihnen Hoffnung zu geben. Aber ich will nicht eure Hoffnung, ich will nicht, dass ihr hoffnungsvoll seid. Ich will, dass ihr in Panik geratet, ich will, dass ihr die Angst spürt, die ich jeden Tag spüre. Und dann möchte ich, dass ihr handelt, ich möchte, dass ihr so handelt, als würdet ihr in einer Krise handeln. Ich möchte, dass ihr so handelt, als stünde das Haus in Flammen, denn das tut es ja auch."

Am 15. März 2019 fanden die Klimastreiks in über 2000 Städten in 123 Ländern statt und brachten Millionen von Menschen zusammen. Und Greta wurde nun für den Friedensnobelpreis nominiert.

Es gibt keinen Zweifel. Wir leben in einer Zeit großer Umwälzungen und Veränderungen, in der der Zusammenbruch globaler Systeme nicht mehr zu übersehen ist. Führungskräfte – sowohl in der Politik als auch in der Wirtschaft – sind gezwungen, mit wachsenden Herausforderungen fertig zu werden: Ressourcenknappheit, hoher Stress am

Arbeitsplatz, unvorhersehbare, häufige und disruptive Innovationen, grassierende soziale Ungleichheit, ständiger Wettbewerb um Spitzenkräfte, zunehmende Volatilität und sich ändernde Erwartungen der Stakeholder, rasante Digitalisierung und Globalisierung, Massenmigration und Flüchtlingsströme, fragile Versorgungsketten, zunehmende soziale Spannungen, politischer Extremismus, endemische Gewalt, Brexit, Trump und steigende Staats- und Verbraucherschulden auf der ganzen Welt.

Sie verstehen schon.

Hinzu kommt, dass die biologische Vielfalt weltweit in einem noch nie dagewesenen Ausmaß abnimmt und sich das Klima unseres Planeten schneller als erwartet verändert, was einen zusätzlichen kritischen Druck auf alle unsere Systeme ausübt.

„Die Gesundheit der Ökosysteme, von denen wir und alle anderen Arten abhängen, verschlechtert sich schneller als je zuvor. Wir sind dabei, die Grundlagen unserer Wirtschaft, unserer Lebensgrundlagen, unserer Ernährungssicherheit, unserer Gesundheit und unserer Lebensqualität weltweit zu untergraben."

Sir Robert Watson, IPBES-Vorsitzender

Wir haben Produktionssysteme geschaffen, die auf einem linearen, auf Unmittelbarkeit und Entmenschlichung ausgerichteten „Take-Make-Waste"-Ansatz beruhen. Wir haben Finanzsysteme geschaffen, die auf kurzfristiger Gewinnmaximierung beruhen, die das Leben ignorieren und die menschliche Integrität herabsetzen. Unsere Organisationssysteme werden von Hyperwettbewerb, Macht- und Kontrollhierarchien und zunehmendem Stress beherrscht. In unserem gegenwärtigen Umfeld profitieren die Wenigen auf Kosten der Vielen.

Die alten Systeme und Strukturen einer postindustriellen hyper-konsumistischen Kultur brechen langsam zusammen. Die alten Wege können nicht länger beschritten werden, und durch diesen Zusammenbruch werden wir Zeuge von Pionieren auf der ganzen Welt, die die Bedingungen für einen neuen Weg schaffen. Diese Pioniere glauben, dass es einen besseren Weg gibt – um zu leben und zu wirtschaften. Sie sind dabei, Systeme und Strukturen umzugestalten und neue Geschäftspraktiken einzuführen, die tatsächlich zum Leben auf der Erde beitragen, anstatt es zu zerstören.

Es mag einfacher sein, das zu tun, was man schon immer getan hat, und es mag inmitten all der Unsicherheit und Unbeständigkeit vernünftig erscheinen, bei dem zu bleiben, was man gewohnt ist. Aber auf lange Sicht frisst es einen innerlich auf, schwächt und untergräbt die Vitalität der Organisation und ihr Stakeholder-Ökosystem.

Die eigentliche Frage, die man sich stellen muss, lautet: Wie kann man in diesen schwierigen Zeiten einem neuen Weg zum Durchbruch verhelfen? Wie können man so handeln, als befänden man sich in der Tat in einer Krisenzeit, um neue gedeihliche Wege zu finden?

Wie kann man zu dem werden, was wir eine **regenerative Führungskraft** nennen, die zu einer Zukunft beiträgt, in der Organisationen florieren, Ökosysteme gedeihen und Menschen lebendig werden?

> *„Wir treten jetzt in ein Zeitalter der Unvernunft ein, in dem die Zukunft in so vielen Bereichen von uns und für uns gestaltet werden kann – eine Zeit, in der die einzige Vorhersage, die sich bewahrheiten wird, die ist, dass sich keine Vorhersage bewahrheiten wird; eine Zeit also für kühne Vorstellungen im privaten wie im öffentlichen Leben, um das Unwahrscheinliche zu denken und das Unvernünftige zu tun."*
>
> *Charles Handy, Spezialist für Organisationskultur*

Sind Sie bereit, das Unwahrscheinliche zu denken und sich auf das Unvernünftige einzulassen? Sind Sie bereit, wie ein Erwachsener zu handeln und zu erkennen, dass unser kollektives Haus in Flammen steht?

ÜBER DIESES BUCH

Wir – die Autoren Giles Hutchins und Laura Storm – sind seit mehr als zusammengenommen 40 Jahren in den Bereichen Nachhaltigkeit, Führung, Klimapolitik sowie Coaching und Beratung von Führungskräften tätig. Wir waren in führenden Positionen in globalen Organisationen tätig und haben jahrelang Erkenntnisse und bewährte Praktiken von Unternehmen aus verschiedenen Bereichen und Branchen gesammelt.

Gemeinsam haben wir ein DNA-Modell für eine neue, regenerative Art zu leben und zu führen entwickelt, in der Zweck, Menschen, Planet und Profit gemeinsam gedeihen können.

Wir haben Puzzleteile aus verschiedenen Disziplinen zusammengetragen – aus Biologie, Psychologie, Soziologie, Wirtschaft, Anthropologie, Neurologie sowie aus Methoden wie Permakultur, Kreislaufwirtschaft, Biophilie, Biomimikry, ‚Cradle to Cradle' und vielem mehr.

Wir wenden eine Vielzahl von Ideen und Konzepten aus Theorien und Methoden an, die für den systemischen Wandel relevant sind. Einige davon gibt es schon seit längerer Zeit, andere sind neueren Datums und wieder andere sind brandaktuell. Obwohl es wichtig ist, diese Konzepte in der Forschung, in Rahmenwerken und in der Theorie zu verankern, ist dieses Buch in erster Linie geschrieben worden, um ein neues **Führungsparadigma** zu inspirieren: Neue Führungspraktiken, neue Geschäftsmodelle, neue Wege der Zusammenarbeit und Wertschöpfung. Es soll die Welle der Regenerator-Pioniere anregen, anleiten und unterstützen, die sich in diesem Moment der Metamorphose, in dem wir leben, auf vielfältige Weise zum Handeln erheben.

Dieses Buch entstand aus unserer Leidenschaft, gemeinsam mit Ihnen einen neuen regenerativen Weg zu ebnen.

Auf den folgenden Seiten stellen wir Ihnen einen umfassenden Ansatz zur Entwicklung einer neuen Art von regenerativer Führung vor, die es Ihnen ermöglicht, eine lebensbejahende Zukunft zu schaffen, wo auch immer Sie sind und was auch immer Sie leiten: ein Team, ein Start-up, ein gewachsenes Unternehmen, eine Nichtregierungsorganisation, einen multinationalen Konzern, eine Stadtregion oder sogar ein Land.

Wir stellen Ihnen bewährte Werkzeuge, Beispiele aus der Praxis, persönliche Praktiken, **Erkenntnisse aus der Natur** und **Beispiele aus der Wirtschaft** zur Verfügung und verweisen auf **Tiefer eintauchen**, wenn Sie tiefer in die Materie eintauchen möchten.

FÜR WEN IST DIESES BUCH GEDACHT?

Regenerative Leadership richtet sich an alle, die an der Erforschung und Durchführung von Veränderungen in unseren Systemen, Organisationen und Gemeinschaften interessiert sind.

Wir laden Vorstandsmitglieder, Führungskräfte, Vorgesetzte, *Change Agents*, Praktiker, Kulturschaffende, Politiker, Medienverantwortliche, Designer und Unternehmer dazu ein, sich dem zu stellen, wozu wir kollektiv zu erschaffen aufgerufen sind: Einem neuen Weg, auf dem Ökosysteme gedeihen und Menschen lebendig werden. Ein neuer Weg, bei dem unsere Jugendlichen nicht die Schule schwänzen und auf die Straße gehen müssen, um für einen lebendigen Planeten zu kämpfen.

Dieses Buch soll Sie, den Leser, zum Nachdenken, Handeln und zur Interaktion anregen; deshalb haben wir an jeder Stelle Fragen, Einsichten, nachdenkliche Zitate und Beispiele eingefügt. Wir hoffen, dass Sie die Lektüre dieses Buches mit

Tagebuchaufzeichnungen, Reflexionen, Spaziergängen in der Natur, Gesprächen mit Kollegen und Ihren eigenen bahnbrechenden Plänen verbinden, um unsere regenerative Zukunft nicht nur für morgen, sondern auch für heute Wirklichkeit werden zu lassen.

Wir brauchen neugierige, engagierte und leidenschaftliche Menschen wie Sie, und wir freuen uns, dass Sie dieses Buch lesen.

Willkommen auf der *regenerativen* Reise des Lebens.

TEIL I

ZUSAMMENBRÜCHE UND DURCHBRÜCHE

„Ein Volk ohne Kenntnis seiner Geschichte, Herkunft und Kultur ist wie ein Baum ohne Wurzeln."

Marcus Garvey, Aktivist und Journalist

1.

In der Zeit zurückgehen, um die Wurzel unserer gegenwärtigen Krise zu finden

Wenn wir uns heute in der Welt umsehen, können wir als achtsame Menschen die Erosion der Ökosysteme, die alles Leben erhalten, die Müll- und Plastikinseln in unseren Ozeanen, den Rückgang der Insektenpopulationen, das Schrumpfen der weltweiten Wälder, den Klimawandel, die Bodenverschlechterung und die verschmutzten Flüsse beobachten. Dann sehen wir vielleicht auch das unbeständige politische Klima, die weltweite soziale Ungleichheit, zunehmenden Stress, Depressionen und Burnout, sogar bei unserer Jugend. Sowohl unsere äußeren als auch unsere inneren Landschaften stehen unter großem Druck.

Wie können wir diese Situation ändern? Wo müssen wir ansetzen? Welche Prioritäten sind zuerst zu setzen?

Bevor wir tiefer in den Zustand der Welt eintauchen, möchten wir – die Autoren – Sie auf eine Reise in die Vergangenheit mitnehmen, um ein Verständnis für die Geschichte der Menschheit zu gewinnen, die in der heutigen Welt kulminiert. Wir wollen erforschen, was die heutige Gesellschaft geformt hat – unsere Beziehungen, unsere Kultur, unsere Organisationen und unsere Führung – und die zugrundeliegenden Probleme, die zu den inneren und äußeren Belastungen führen, die wir heute erleben.

Also schnallen Sie sich an und machen Sie sich bereit für eine faszinierende Reise in die Vergangenheit.

Die Verbindung zwischen den Geschlechtern und unsere Verbindung zur Natur

Die Forschung zeigt, dass die Menschen vor etwa 100.000 Jahren begannen, das Afrika zu verlassen und verschiedene bewohnbare Orte rund um den Globus zu besiedeln (Overy, 2006). In Zentralasien und Europa haben Anthropologen archäologische Funde gemacht, die auf die Zeit vor etwa 10.000 Jahren (8000 v. Chr.) zurückgehen und darauf hindeuten, dass der Homo sapiens recht friedlich in egalitären Gemeinschaften lebte, mit einem engen Gemeinschaftssinn, in dem Männer und Frauen gleichermaßen geschätzt wurden. Die Forschung zeigt auch wenig Hinweise auf weit verbreitete Aggression, soziale Spaltung oder Hierarchie, dafür aber viel Zeit für Kunst, Tanz und Gemeinschaftsleben (Baring & Cashford, 1993).

Während dieser Epoche lebten die Menschen in unmittelbarer Nähe zur wilden, nicht domestizierten Natur und pflegten ein starkes Gefühl der Verbundenheit mit der lebendigen Erde. Wissenschaftler, die alte Kulturen und ihre Religionen untersuchten, haben festgestellt, dass es in allen alten Kulturen auf der ganzen Welt einen gemeinsamen Nenner gab: die Verehrung des Himmelsgottes und der Erdgöttin. Dies war eine maskulin-feminine Gemeinschaft, die oft als heilige Ehe beschrieben wurde. Eine tiefe Verbundenheit mit der Natur und mit den männlich-weiblichen Qualitäten, die im Leben zu finden sind, war für diese alten Kulturen grundlegend (Britannica, 1998). Die kulturelle Norm in diesen Kulturen bestand darin, ein tiefes Gefühl der Ehrfurcht vor allem Leben aufrechtzuerhalten; alles wurde als Teil eines größeren Ganzen verstanden. Die Menschen sahen ihre Aufgabe auf der Erde nicht nur darin, zu leben, um zu überleben, sondern auch darin, die der Natur innewohnenden Rhythmen zu bewahren – sie waren Hüter der Erde.

> *„99 % der Zeit, die wir auf der Erde verbracht haben, waren wir Jäger und Sammler, und unser Leben hing davon ab, die feinen, kleinen Details unserer Welt zu kennen. Tief in unserem Inneren tragen wir immer noch die Sehnsucht in uns, wieder mit der Natur verbunden zu sein, die unsere Vorstellungskraft, unsere Sprache, unseren Gesang und Tanz und unseren Sinn für das Göttliche geprägt hat."*
>
> *Janine Benyus, Biologin*

Tiefer eintauchen: Es ist natürlich naiv anzunehmen, dass zu Beginn der modernen Menschheit alles rosig war. Sicherlich gab es Entbehrungen und Konflikte, aber es gibt auch detaillierte Forschungen, die das gleichberechtigte und gesellige Wesen unserer Vorfahren untersuchen. Sie können zum Beispiel in die Arbeit von Marija Gimbutas im

Journal of Indo-European Studies mit dem Titel *The Beginning of the Bronze Age in Europe and the Indo-Europeans: 3.000-2.500 BC* eintauchen, und auf andere Studien wird in den Werken von Anne Baring und Jules Cashford (*The Myth of the Goddess*), Raine Eisler (*The Blade and the Chalice*), Rupert Sheldrake (*The Rebirth of Nature*) und Giles Hutchins (*The Illusion of Separation*) hingewiesen.

Eine Reise der Trennung

Ab etwa 10.000 Jahren kam es dann zu einer radikalen Veränderung des Klimas und der Gesellschaft. So zeigen Funde aus einer mittelsteinzeitlichen Fundstätte in North Yorkshire, dass unsere Vorfahren einen jahrhundertelangen Temperaturabfall von 10 bis 4 Grad Celsius überlebten (Nature Ecology & Evolution, 2018). Damit begann das, was der Anthropologe Steve Taylor als die *Ego-Explosion* bezeichnet hat (Taylor, 2005). Unser Selbstverständnis verschob sich von der Sichtweise, dass wir ein Teil der Natur sind, hin zur Sichtweise, dass wir von der Natur getrennt sind. Dieses gesteigerte Ich-Bewusstsein verhalf uns zu einem stärkeren Selbstbewusstsein und stärkte unsere Selbstbestimmung und Selbstermächtigung. Es half uns, schwere Stürme und raue Temperaturen zu überleben. Und mit dieser Selbstentfaltung kultivierten wir wichtige Aspekte unserer psychologischen, soziologischen und evolutionären Entwicklung. Dies war der Auslöser für die landwirtschaftliche Revolution, die zur Domestizierung von Nutztieren und zur Verbreitung landwirtschaftlicher Praktiken führte. Jäger und Sammler ließen sich nun in dauerhaften Gemeinschaften nieder, bauten Nutzpflanzen an, errichteten Häuser und hielten Tiere für Nahrung und Kleidung.

Diese Veränderungen sind ein wichtiger Teil unserer Anpassung und Evolution an den raschen Klimawandel. Dieser Wandel ging jedoch auch mit einem ausgeprägten kulturellen Wandel einher: das aufkommende Patriarchat, die zunehmende Schichtung und Spaltung der Gesellschaft, die Bevorzugung des Himmelsgottes gegenüber der Erdgöttin, die weit verbreitete Militarisierung, die Mechanisierung von Waffen und Werkzeugen zur Ausbeutung und Beherrschung anderer Menschen und der Natur, die weit verbreitete Verwendung von Geld, das Aufkommen des geschriebenen Wortes, das Recht auf Landbesitz und viele weitere kulturelle Innovationen.

Diese Zeit markiert eine Abkehr vom Einssein mit der Natur. Im gesamten Westen beginnt *eine Reise der Trennung*, die sich in den folgenden Jahrhunderten schrittweise vollzieht: Das hellenistische Griechenland, das Römische Reich, das mittelalterliche Europa und die Renaissance.

Während all dieser kulturellen Veränderungen bleibt ein tiefer Respekt und eine tiefe Verbindung zur Natur bestehen. Die unbezähmbare Weisheit der Natur ist bis vor etwa 500 Jahren eng mit dem täglichen Leben der Menschen verwoben.

Die Trennung von Mensch und Natur sowie Mann und Frau

Vor etwa 500 Jahren (15. und 16. Jahrhundert) veränderte sich das Klima während der so genannten Kleinen Eiszeit erneut dramatisch. Während die Klimaforscher über die genauen Daten der Kleinen Eiszeit streiten und die lokalen Bedingungen stark variierten, scheint es, dass Europa 80 Jahre lang (etwa von 1460 bis 1540) schwere Stürme, harte lange Winter und kühlere Sommer erlebte. Dieser Klimawandel wirkte sich erheblich auf die Lebensbedingungen und den Anbau von Nahrungsmitteln aus, da Flüsse und Kanäle (damals wichtige Transportnetze) zufroren und die Ernte ausfiel. Hungersnöte suchten weite Teile des Kontinents heim und ließen die Menschen hungern, krank und unterernährt zurück. Epidemien verbreiteten sich wie ein Lauffeuer (Appleby, 1980). Dies führte zu sozialen Spannungen, die Menschen wurden ängstlich, frustriert und zunehmend misstrauisch gegenüber den Naturgewalten.

Im Mittelalter herrschte im Christentum das Dogma vor, dass Gott von der Natur getrennt sei und über *seine Schöpfung* hinausgehe – und die Kirche machte sich die wachsenden Ängste und die zunehmenden sozialen Spannungen zunutze. Menschen, die Angst haben, sind leichter zu beeinflussen und zu kontrollieren. Auf der Suche nach einem Schuldigen für die Spannungen und den Hunger begann die Kirche, die Kräfte der Natur als das Wirken des Teufels darzustellen. Viele Frauen galten als enger mit der Weisheit der Natur verbunden – ihren heilenden Eigenschaften, pflanzlichen Heilmitteln, Kräutermedizin, Zyklen und Erkenntnissen –, und diejenigen, die diese Verbindung zur Natur ausübten, wurden als Hexen bezeichnet, die in enger Verbindung mit dem Teufel standen.

Im Jahr 1485 ordnete Papst Innozenz VIII. eine offizielle „Hexenjagd“ an, die sich über fast 300 Jahre erstreckte. Dies wurde als die einzige Methode angesehen, die Gesellschaft vom Bösen zu befreien – Frauen auszurotten, die die Wege der Natur verehrten. Es kam zu einer Massenhysterie, die mit der Reformation der Kirche und dem Dreißigjährigen Krieg zusammenfiel. Europa erlebte eine Zeit großer Umwälzungen, aus denen ein verstärktes Gefühl der Trennung von der Natur hervorging. Das Mittelalter mit seinen

eingebetteten kulturellen Normen wich einem neuen Weltbild: Gott und der Mann wurden als von der Natur und der Frau getrennt betrachtet.

Protestantismus, Rationalismus und Empirismus waren auf dem Vormarsch und die wissenschaftliche Revolution war geboren. Große Geister – Francis Bacon, Galileo Galilei, Johannes Kepler, Thomas Hobbes, René Descartes und viele andere – führten die wissenschaftlichen und philosophischen Entwicklungen dieser Zeit an, die dazu beitrugen, die neuen gesellschaftlichen Ansichten über die Beziehung des Menschen zur Natur zu verfestigen.

Francis Bacon (1561-1626), ein prominenter Wissenschaftler, renommierter Philosoph und Staatsanwalt, der als Generalstaatsanwalt und schließlich als Lordkanzler von England diente, wird oft als „Vater der wissenschaftlichen Methode" bezeichnet. Francis Bacon war nicht nur maßgeblich an der wissenschaftlichen Revolution beteiligt, sondern spielte als Staatsanwalt auch eine wichtige Rolle bei den Hexenprozessen. Er glaubte, dass sich die Natur „*unter den Prüfungen und Qualen [mechanischer Geräte] deutlicher zeigt, als wenn sie sich selbst überlassen wird.*" (Merchant, 1980). Wie der Historiker Clifford Conner in *A People´s History of Science* schreibt: „*Die patriarchalische Bildsprache in Bacons Schriften spiegelte die soziale Stellung der Frauen zu Beginn des siebzehnten Jahrhunderts wider. Bacon stellte die Natur stets als eine Frau dar, die ihre Geheimnisse verbirgt. Er schrieb von den Geheimnissen, die ‚im Busen der Natur eingeschlossen' oder ‚im Schoß der Natur aufbewahrt' seien, und sagte, ‚man müsste mit Gewalt in sie eindringen, um sie zur Preisgabe zu bewegen'.* (Conner, 2005).

In Bacons Buch *Die männliche Geburt der Zeit* spricht er davon, dass die Natur zum Sklaven des Menschen gemacht werden muss (Bacon, 1603). Auch wenn wir Bacon nicht herausheben sollten, da er nur eine Person in einem kollektiven Wandel war, der von vielen unterstützt wurde, so sind seine Ansichten doch ein gutes Beispiel für die zunehmende Entfremdung des Menschen von der Natur und des Mannes von der Frau, die sich während der wissenschaftlichen Revolution herausbildete. In seinem Werk *Novum Organum* spricht er beispielsweise von der Ausbeutung und Befragung der Natur durch reduktive Experimente: durch „*die Hand des Menschen wird sie aus ihrem natürlichen Zustand herausgezwungen, gequetscht und geformt",* so dass der Mensch in der Lage ist, *„weiter einzudringen"* als *„in die äußeren Höfe der Natur"* und *„endlich einen Weg in ihre inneren Kammern zu finden".* Er fährt fort: *„Da die Natur bekannt ist, kann sie beherrscht, verwaltet und im Dienste des menschlichen Lebens genutzt werden",* denn *„der Gegenstand der Erkenntnis ist die Beherrschung der Natur. Die Natur an sich hat keinen Zweck"* (Bacon, 1620).

Heute mögen wir seine Worte als beunruhigend empfinden, aber dieses Denken war Teil eines weit verbreiteten Umbruchs in unserer kollektiven Weltanschauung im Westen. Dieses Denken hat unsere heutige Gesellschaft geprägt, ebenso wie die kulturellen

Annahmen, dass die Natur eine Ressource ist, die nur zum Wohle des Menschen ausgebeutet werden darf.

Seit der wissenschaftlichen Revolution wurde die Natur als Forstwirtschaft, Fischerei, Landwirtschaft und Bergbau zu einer Ware. In der Zwischenzeit wurden Frauen (die die Natur verkörpern und ritualisieren sollten) als widerspenstig und wild angesehen, so dass es ihnen an rational-analytischen Fähigkeiten mangelte und sie kontrolliert und beherrscht werden mussten. Während der Hexenprozesse, die 1485 begannen und fast drei Jahrhunderte andauerten, wurden Millionen von Frauen gefoltert und verhört, und Hunderttausende wurden vor den Augen von Kindern, Nachbarn und Freunden getötet und verbrannt, um ein Exempel dafür zu statuieren, dass mit der Natur im Einklang zu sein nichts anderes sei als mit dem Teufel zu arbeiten.

Diese zunehmende Trennung und der fast vollständige Abbruch der Verbindung zu unserer natürlichen Umwelt und unserer weiblichen Essenz hat dazu geführt, dass wir uns von Hunderttausenden von Jahren tiefer Integration in die Wege der Natur und der Gleichheit zwischen den Geschlechtern abgewendet haben. Innerhalb weniger Jahrzehnte wurden sowohl Frauen als auch die Natur als wild und teuflisch betrachtet, die es zu kontrollieren galt. Dies war der Beginn der Bevorzugung männlicher Merkmale gegenüber weiblichen Merkmalen.

Jeder Mensch weist sowohl männliche als auch weibliche Eigenschaften auf, aber in den letzten Jahrhunderten wurden die männlichen Eigenschaften von der Gesellschaft als den weiblichen überlegen wahrgenommen. In der folgenden Tabelle sind einige der Eigenschaften aufgeführt, die als typisch männlich oder weiblich gelten.

Maskuline Eigenschaften	Feminine Eigenschaften
Konzentration auf die eigenen Bedürfnisse	Mitgefühl für andere
wettbewerbsfähig durchsetzungsfähig	kooperativ aufnahmefähig
Beschützend	nährend
Zielorientiert	beziehungsorientiert
rationales Denken	intuitives Fühlen
Unabhängigkeit	Interdependenz
Mono-Task	Multi-Taks
Vorliebe für Handlung	Vorliebe für Flow

Der rational-analytischer Reduktionismus war das Markenzeichen der wissenschaftlichen Revolution. Der französische Philosoph und Mathematiker Rene Descartes, ebenfalls einer der Hauptakteure der wissenschaftlichen Revolution, sah sich gezwungen, die Vorstellung von der Natur als lebendig, empfindungsfähig, vernetzt und von Weisheit durchdrungen zu verwerfen. Die Trennung von Natur und Geist war die notwendige Voraussetzung für den mechanistischen Reduktionismus, der die Natur in ihre Einzelteile zerlegt und Zusammenhänge oder systemische Empfindungen außer Acht lässt. 1630 schrieb Descartes an den katholischen Theologen Marin Mersenne: „*Gott legt mathematische Gesetze in die Natur, wie ein König Gesetze in seinem Reich aufstellt*", und schloss damit jede Form von Bewusstsein und Empfindung aus der Natur aus (Berman, 1981). Die Natur wurde zu einer bloßen äußeren Form der Materie, die als nichts weiter als eine Ansammlung von Bausteinen betrachtet wurde, die durch deterministische Push-Pull-Kräfte zusammenstoßen und zusammenwachsen.

Die Philosophen Thomas Hobbes und Isaac Newton trugen ebenfalls zum Reduktionismus bei. Insbesondere war es Hobbes´ Grundannahme, dass die Menschheit und die Natur aus atomisierten, konkurrierenden Einheiten bestehen, die in einen „*Krieg aller gegen alle*" verwickelt sind (Leviathan, 1651) - eine fehlerhafte Annahme, die uns noch heute begleitet und den Neodarwinismus beeinflusst, in dem der gesamte Evolutionsprozess als ein Prozess egoistischer Herrschaft angesehen wird. Auch heute noch beziehen sich viele, wenn wir über die Funktionsweise der Natur sprechen, automatisch auf den harten Überlebenskampf in einer Welt des rücksichtslosen Wettbewerbs.

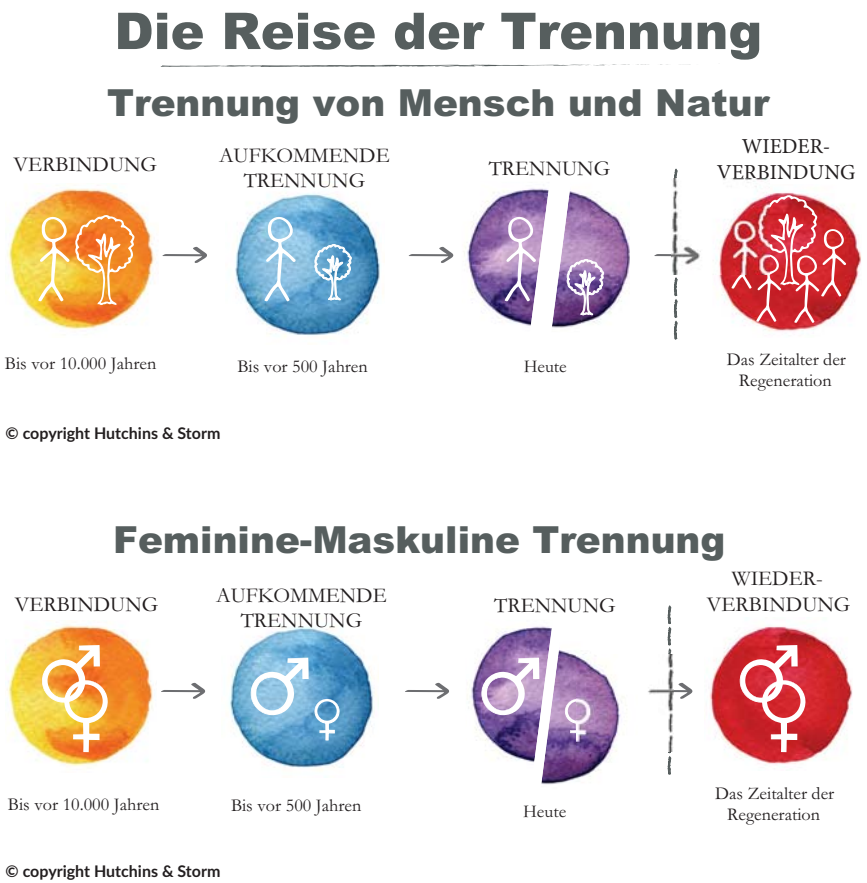
Der Ausdruck „*Survival of the fittest*" steht nicht mehr für Darwins ursprüngliche Bedeutung, die sich auf unsere *Anpassung an unsere Nische* bezog, sondern für die Beherrschung anderer durch Macht und Kontrolle, wodurch Krieg, Imperialismus und egoistisches Verhalten gerechtfertigt werden, da dies angeblich *in unserer Natur liegt*.

So interpretieren viele die Welt um uns herum. Selbst in den heutigen Naturdokumentationen werden die Wettbewerbsaspekte hervorgehoben und die kooperative Dynamik bei der Arbeit heruntergespielt. Diese verzerrte Sichtweise beeinflusst unser Verhalten und unsere Beziehungen in der Wirtschaft, in der Politik und in der Gesellschaft insgesamt. Wettbewerb ist eine Sache, aber in der Natur sind viele Dynamiken im Spiel. Das Leben gedeiht auf zahllose Arten, vor allem durch Vernetzung, Partnerschaften und Zusammenarbeit. Ein rücksichtsloser Konkurrenzkampf ist eigentlich *nicht* die Norm. In den letzten Jahrhunderten haben wir uns jedoch darauf konditioniert, das Leben in einem bestimmten Licht zu sehen, welches unser menschliches Potenzial zur Vernetzung und Koexistenz untergräbt.

Die Zeit der wissenschaftlichen Revolution brachte große Fortschritte in Bezug auf den materiellen Fortschritt und die wissenschaftlichen Erkenntnisse, von denen wir heute in hohem Maße profitieren, doch diese Abkopplung von der Natur – unserem natürlichen Lebensraum – und die Beherrschung des Weiblichen schaffen ein Ungleichgewicht in uns als Kollektiv und als Individuen. Eine tiefe, tiefe Wunde sozusagen, die sich als ein psychisches Trauma innerhalb unserer Spezies manifestiert. Dieses kollektive Trauma und Ungleichgewicht ist die eigentliche Ursache für zunehmende Furcht, Angst, Egoismus, Individualismus und Konsumismus. Wenn wir uns innerlich nicht vollständig oder ganz fühlen, beginnen wir, immer mehr „da draußen" zu suchen, um eine tiefe Wunde zu heilen, die „hier drinnen" ist.

Wie die nachstehenden Modelle zeigen, umfasst diese kollektive Reise der Trennung die Trennung zwischen Mensch und Natur und auch zwischen dem Weiblichen und dem Männlichen. Die ersten beiden Stadien der Reise (Verbindung und zunehmende Trennung) fanden im Altertum statt, wobei die verstärkte Trennung vor etwa 500 Jahren auftrat. Diese dritte Phase ist auch heute noch gegenwärtig, und es gibt erste Anzeichen dafür, dass sich eine vierte Phase abzeichnet – eine Phase der Heilung, Wiederverbindung und Integration.

Tiefer eintauchen: Die Beziehung zwischen dem zunehmenden Patriarchat, der Unterwerfung der Frauen und der weiblichen Qualitäten und der Abkopplung des Menschen von der Natur wird in einer Vielzahl von Forschungsarbeiten untersucht. Es gibt viele Bücher, die sich mit diesem reichhaltigen und tiefgründigen Themenbereich befassen. Einige lesenswerte Titel sind: *Silent Spring* von Rachel Carson, *Eco-Feminism* von Maria Mies und Vandana Shiva, *The Death of Nature* von Carolyn Merchant, *The Myth of the Goddess* von Anne Baring und Jules Cashford, *The Blade and the Chalice* von Raine Eisler.



Um diese Spaltung zu heilen, müssen wir uns auf die Wiederverbindung und Re-Integrierung konzentrieren. Der Sozialökologe Gregory Bateson hat vorausgesehen, wie die Trennung von Geist und Materie und Natur alle möglichen Probleme schafft. Für Bateson ist diese Trennung ein Irrtum ersten Ranges. Dieser Fehler, so Bateson, ist tief und unbewusst in die westlichen Denkgewohnheiten eingewoben und untergräbt unsere Fähigkeit, auf der Erde nachhaltig zu gedeihen. Er war der Ansicht, dass es dieser Fehler ist, der die Menschheit gegen die Natur ausspielt und für unsere vorherrschende Weltsicht des Überlebens durch Wettbewerb sorgt, als „*eine Ökologie der schlechten Ideen*“, die parasitäre Menschen hervorbringt, die rein egozentrisch und zerstörerisch gegenüber ihrer Wirtsumgebung sind. Er stellte fest, dass, wenn man *„die Welt um sich herum als geistlos ansieht und daher keinen Anlass zu moralischer oder ethischer Rücksichtnahme hat, die Umwelt aus ausbeutbar*

betrachtet ... Wenn dies deine Einschätzung deines Verhältnisses zur Natur ist und du über eine fortschrittliche Technologie verfügst, wird deine Überlebenswahrscheinlichkeit die eines Schneeballs in der Hölle sein. Man wird entweder an den giftigen Nebenprodukten des eigenen Hasses sterben oder einfach an Überbevölkerung und Überweidung" (Bateson, 2000).

Die heute vorherrschende Weltanschauung trennt den Geist von der Natur und betrachtet sie daher als eine Ansammlung von Ressourcen, die es auszubeuten gilt, ohne ethische Rücksichtnahme, außer in Bezug auf den Wert, den sie für uns Menschen haben. Mit dieser Denkweise ist unsere Wahrscheinlichkeit, als Spezies zu überleben, wie Bateson sagte, „*die eines Schneeballs in der Hölle*".

DIE TRENNUNG DES INNEREN VOM ÄUßEREN

Zentraler Bestandteil des Reduktionismus der wissenschaftlichen Revolution ist die Konzentration auf die Teile und nicht auf das Ganze. Diese Methode, alles in isolierte Teile zu zerlegen, die auf objektive und isolierte Weise analysiert werden können, hat ihre Vorteile. Sie hilft uns, die Komplexität zu reduzieren und zu vereinfachen, wodurch die überwältigende Realität der Welt, in der wir leben, leichter zugänglich wird. Die reduktive Analyse hat in unserer westlichen Evolution eine wichtige Rolle gespielt, sie hat in vielen Bereichen unseres Lebens große Fortschritte gebracht und sichtbare Fortschritte in der Technologie, der Nahrungsmittelproduktion, dem Transportwesen und der Medizin ermöglicht. Doch diese reduktive Perspektive lässt wenig Raum für das Verständnis und die Einstimmung auf die umfassenderen wechselseitigen Dynamiken, die uns selbst, unseren Beziehungen und allen lebenden Systemen innewohnen.

In den Jahrhunderten nach der wissenschaftlichen Revolution wurde das Leben als maschinenähnlich wahrgenommen, als eine uhrwerkartige Abfolge von Kausalitäten, die aus unabhängigen Objekten besteht, die auf mechanistisch vorhersehbare Weise funktionieren. Man ging davon aus, dass diese Naturgesetze und universellen Prinzipien nur auf reduktiv-analytische Weise verstanden werden können. Erst wenn wir die objektivierten Teile analysiert und die komplexen Dynamiken unserer Existenz auf eine feste Logik projiziert haben, können wir alles über die menschliche Natur, das Leben und das Universum verstehen.

Descartes stellte sich das Universum als eine gigantische Maschine vor. Ihm ging es darum, eine umfassende Naturphilosophie zu entwickeln, eine neue Vision der natürlichen Welt, die durch mathematische Erklärungen erklärbar ist. Die Ansicht, dass alles im

Universum erklärt, gemessen und definiert werden kann, übte eine starke Anziehungskraft aus.

Diese analytische und hyperkompetitive gefärbte Linse, durch die wir lernten, die Welt zu betrachten, reduzierte unseren angeborenen intuitiven Sinn, unsere empathische Verbindung und unsere sinnliche, verkörperte Erfahrung des Lebens. Dadurch wurden Schlüsselelemente, die für unser Wohlbefinden notwendig sind, und Schlüsselwege, die für unsere Ganzkörperintelligenz notwendig sind, ausgeblendet. Sie verschärfte das Gefühl der Trennung von Materie und Geist, von Natur und Seele. Der große Mythologe Joseph Campbell stellte fest, dass diese „*Trennung von Materie und Geist oder die Eigendynamik des Lebens und das Reich des Geistes, von natürlicher Anmut und übernatürlicher Anmut, die Natur tatsächlich kastriert hat. Und der europäische Geist, das europäische Leben, wurde durch diese Trennung gewissermaßen entmannt*“ (Campbell, 1988).

Als Kultur fühlten wir keine tiefe empathische Verbindung mehr mit dem Leben, sondern konzentrierten uns in erster Linie auf äußere Formen der technischen Innovation und des materiellen Fortschritts, während wir das innere Wohlbefinden und das Bewusstsein vernachlässigten. Die Trennung von Innerem (Geist) und Äußerem (Materie) schafft eine verletzende Dualität, die uns von dem immensen Reichtum an Wissen und Weisheit abschneidet, den wir nur erschließen können, wenn unsere innere und äußere Art zu wissen integriert ist. Diese inner-äußere Dynamik ist ein grundlegender Bereich unseres Lebens, der dieselbe Reise der Trennung durchgemacht hat wie die Dynamik von Mensch-Natur und männlich-weiblich.

© copyright Hutchins & Storm

Selbst in diesem Jahrhundert wissen viele von uns nicht, was es bedeutet, eine starke innere Verbindung zu haben, oder wie wir uns in unserem eigenen Körper in bestimmten Situationen fühlen. Wissen Sie, wie es sich anfühlt, innerlich stark verankert, in Frieden und in sich selbst geerdet zu sein?

Viele Führungskräfte halten heute körperliche Reaktionen und Erkenntnisse für irrational und unvernünftig. Unsere Beziehung zur angeborenen Weisheit der Natur wird oft als nicht ernst zu nehmen angesehen. Intuition ist etwas, das nicht wirklich verstanden wird und als fragwürdig gilt. Solch irrationales Denken wird von uns als zweitklassig verspottet. In jeder beliebigen Situation wenden sich viele von uns sofort an ihren Verstand, um die Situation zu analysieren, und lassen dabei jegliche intuitive Einsicht oder jedes Bauchgefühl außer Acht. Wir reagieren (man könnte sagen, wir ‚*re-agieren* gewohnheitsmäßig'), anstatt innezuhalten, tief durchzuatmen und eine herausfordernde Situation klug anzugehen.

Wir haben uns unwissentlich von uns selbst und von unserer natürlichen Realität entfernt! Schauen Sie sich nur an, wie wir das Leben angehen. Haben Sie jemals nach Trost im Außen gesucht – ein neues Gerät, eine Shoppingtour, ein besonderes Essen, ein Wochenendausflug, ein extremes Sporterlebnis, vielleicht sogar eine Verabredung oder eine Affäre – wenn Sie sich innerlich verwirrt oder beunruhigt fühlten? Haben Sie jemals mehr Stunden als erforderlich gearbeitet, um sich (vorübergehend) gut oder würdig zu fühlen? Während wir uns mit dem äußeren ‚Tun' beschäftigen, betäuben wir unser inneres ‚Sein'.

„Alle Probleme der Menschheit rühren von der Unfähigkeit des Menschen her, allein in einem Raum still sitzen zu können."

Blaise Pascal, Mathematiker und Philosoph

Werfen wir nun einen Blick auf unsere Gehirne, in Bezug auf das die Forschung gezeigt hat, dass eine verstärkte Aufmerksamkeit der linken Gehirnhälfte mit einer Trennung von der Natur, einer Priorisierung des Männlichen gegenüber dem Weiblichen und des Äußeren gegenüber dem Inneren einhergeht.

DIE VORHERRSCHAFT DER LINKEN HIRNHEMISPHÄRE ÜBER DIE RECHTE HIRNHEMISPHÄRE

Der Neurowissenschaftler Iain McGilchrist hat die Dominanz der linken Hirnhemisphäre in unserer westlichen Kultur eingehend untersucht. Nach den Erkenntnissen von McGilchrist und anderen Neurowissenschaftlern konzentriert sich die linke Gehirnhälfte auf die Teile eines Problems, indem sie das Problem in Form eines geschlossenen Systems dekontextualisiert, eingrenzt und abstrahiert. Dies hilft uns natürlich, das Problem zu analysieren und eine Lösung zu finden. Allerdings nur eine Lösung im Kontext eines isolierten geschlossenen Systems, nicht in einem lebendigen, emergenten, komplexen System – wie einem Unternehmensumfeld. Nach der gleichen Theorie konzentriert sich die rechte Gehirnhälfte auf die Gesamtheit des Problems, indem sie die Perspektive erweitert, Verbindungen herstellt und das Problem in einem offenen System betrachtet; wir suchen nach Zusammenhängen, denken kreativ (*out of the box*) und entwickeln ein besseres Verständnis. Wir brauchen sowohl das Wissen der Teile (linke Hirnhemisphäre) als auch die Weisheit des Ganzen (rechte Hirnhemisphäre), um die Probleme von heute zu lösen.

„Das Modell der Maschine ist das einzige, das der linken Hemisphäre gefällt.

Iain McGilchrist, Neurowissenschaftler

Die Qualitäten der linken Hemisphäre haben es uns ermöglicht, eine Zivilisation zu formen, die auf fortschrittlicher Technologie, Rationalität, mechanistischen Abläufen und Kontrolle basiert. Diese Art der Verarbeitung vermittelt uns ein Gefühl von Macht und Herrschaft über unsere Welt, was verlockend und beruhigend ist. Doch sie schränkt unsere Fähigkeit ein, Nuancen, Beziehungsdynamik, subjektive Gefühle und das Gesamtbild wahrzunehmen. Das heißt, es verschließt uns die Augen vor der Echtheit des Lebens.

„Ein Teil der Art und Weise, wie unser Neokortex der linken Hemisphäre arbeitet, um die Welt zu analysieren und Probleme zu lösen, besteht darin, die Dinge in ihre Bestandteile zu zerlegen, um Grenzen zu schaffen. Um der Welt einen Sinn zu geben, setzen wir die analytische Schere an und erzeugen Schnitte im nahtlosen Netz des Lebens, aber wir vergessen dann, dass es unser eigenes Denken ist, das die Schnitte und Grenzen erzeugt hat, und wir denken, dass die Schnitte und Grenzen ‚da draußen' in der Welt existieren."

Peter Hawkins, Führungsspezialist

In seinem tiefgründigen Werk *The Master and His Emissary* erforscht McGilchrist das Aufkommen der linkshemisphärischen Dominanz in der westlichen Kultur: *„Es gibt offensichtliche Kontinuitäten zwischen der Reformation und der Aufklärung. Sie weisen dieselben Merkmale der Dominanz der linken Hemisphäre auf: die Verbannung des Wunders, der Triumph des Expliziten und damit das Misstrauen gegenüber der Metapher, die Entfremdung von der verkörperten Welt des Fleisches und die daraus resultierende Vergeistigung des Lebens und der Erfahrung."* Er fährt fort: *„Die Demokratie, wie Jefferson sie sah, mit ihrer im Wesentlichen lokalen, agrarischen, kommunitären, organischen Struktur, stand im Einklang mit den Ideen der rechten Hemisphäre. Doch mit der Zeit wurde sie von der groß angelegten, wurzellosen, mechanischen Kraft des Kapitalismus, einem Produkt der linken Hemisphäre der Aufklärung, hinweggefegt"* (McGilchrist, 2009).

Management- und Kontrollansätze der linken Hemisphäre haben uns geholfen, zu analysieren, zu quantifizieren und zu kontrollieren – und dies mit großem Erfolg. Das lässt sich nicht leugnen. Dennoch dominieren sie inzwischen zu sehr unser gesellschaftliches und organisatorisches Design. Dieses Ungleichgewicht in unseren Gehirnen geht Hand in Hand mit dem Ungleichgewicht in unserer Mensch-Natur-Beziehung.

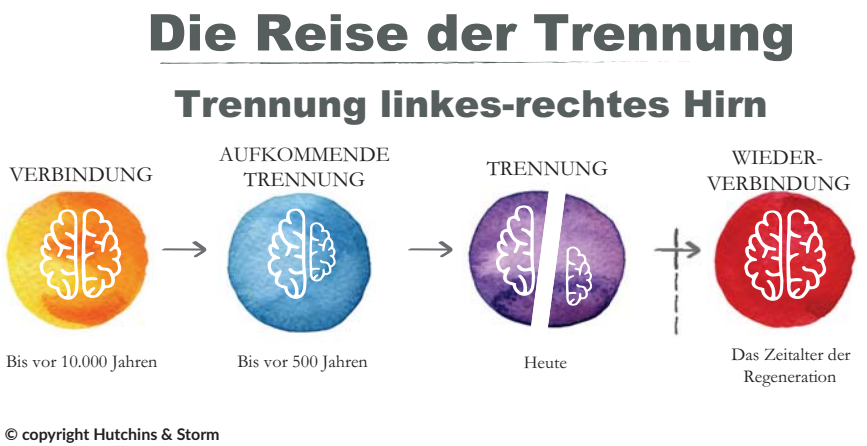
Qualitäten der linken und rechten Gehirnhälfte

In der folgenden Tabelle sind die Qualitäten der linken und der rechten Hemisphäre aufgeführt. Daran können wir erkennen, wie die Qualitäten der linken Hemisphäre viele Bereiche der Gesellschaft und der Wirtschaft geprägt haben und heute dominieren.

QUALITÄTEN DER LINKEN HEMISPHÄRE	QUALITÄTEN DER RECHTEN HEMISPHÄRE
du gegen mich	wir sind alle eins
linear	systemisch
kausal	relational
konzentriert sich auf die Teile	versucht, das Ganze zu verstehen
Struktur und Ordnung	unkonventionelle Kreativität
Polarisierung	Spannungen durchschauen

Obwohl man (wissenschaftlich gesehen) nicht wirklich von einer „Trennung“ der beiden Gehirnhälften sprechen kann, zeigt die ‚Reise der Trennung‘ einen Trend zur zunehmenden ‚Dominanz‘ der linken über die rechte Hemisphäre – genau wie wir es bei den drei anderen Bereichen Mensch-Natur, männlich-weiblich und innerlich-äußerlich gesehen haben.

Diese 4 Bereiche und ihre gemeinsame Reise der Trennung sind eng miteinander verbunden.



Die in Harvard ausgebildete Hirnforscherin Dr. Jill Bolte Taylor erlitt einen Schlaganfall, der ihre linke Hemisphäre beeinträchtigte, was bedeutete, dass sie die Welt ausschließlich durch die rechte Hemisphäre erleben konnte. Nachdem sie jahrzehntelang das Gehirn erforscht hatte, erlebte sie plötzlich die tiefgreifenden Unterschiede zwischen den beiden Hemisphären von innen heraus – in ihrem eigenen Körper. Dr. Taylor berichtet, wie friedlich und lebendig sie sich fühlte, als ihr Gehirn die Welt nur durch die rechte Hemisphäre wahrnehmen konnte, alles um sie herum in leuchtenden Farben sah und nur wunderbare, musikähnliche Klänge hörte. Erst als die linke Hemisphäre abschaltete, verschwanden ihre Sorgen und sie fühlte sich eins mit allem. Es gab keine Trennung zwischen ihr und der Welt. Alles war miteinander verbunden.

Wenn sie jedoch für ein paar Minuten in die linke Hemisphäre abglitt, konnte sie den Ernst ihrer Situation erkennen und ihre analytischen Fähigkeiten nutzen, um einen Krankenwagen zu rufen und in medizinischer Sprache zu erklären, was passiert war.

Danach konnte sie wieder in die sorgenfreie Einheit ihrer rechten Hemisphäre zurückkehren und ihr Selbstgefühl mit dem Leben verbinden.

In einem Interview erklärt sie: *„In der Erfahrung der rechten Gehirnhälfte ist alles miteinander verbunden. Wir sind eins mit allem, was ist. Wir brauchen Zellen in der linken Parietalregion, um die Grenzen zu definieren, wo ich anfange und wo ich aufhöre. Als diese Zellen offline waren, gab es keine physische Grenze mehr. Ich war Energie. Ich bin Energie. Wir sind Energie."*

Auf die Frage des Interviewers, inwiefern diese Erfahrung sie verändert habe, antwortete sie: „*Früher konzentrierte ich mich auf die Wissenschaft, auf das Labor, auf die Zellen unter dem Mikroskop, auf Theorie und Ideen. Diese ganze Welt war mein Antrieb. Jetzt bin ich viel mehr mit dem größeren Ganzen der Menschheit und unserer Beziehung als Menschen zum Planeten verbunden ... meine linke Hemisphäre hat meinen Charakter vorher in der Welt des Handelns bestimmt ... Aber jetzt lebe ich auf eine ganz andere Weise. Meine Entscheidungen basieren vollständig auf meiner Intuition – wenn man so will –, wie sich die Dinge energetisch für mich anfühlen.*" (Sounds True Podcast, 2018).

Dr. Taylor hat ihre Erfahrungen aus erster Hand in ihre Forschung einfließen lassen, was ihre Herangehensweise an das Studium des Gehirns tiefgreifend verändert hat. Sie ist eine starke Befürworterin eines stärker integrierten links-rechtshemisphärischen Ansatzes für das Leben geworden.

Tiefer eintauchen: Sie können sich Dr. Taylors faszinierenden TED-Vortrag ‚*My Stroke of Insight*' ansehen. Sie hat auch ein Buch mit dem gleichen Titel veröffentlicht.

Eine neue Reise der Wiederverbundenheit: Das Aufkommen des Systemdenkens

In den letzten Jahrzehnten hat das Aufkommen des Systemdenkens dazu beigetragen, dass wir in Zusammenhängen, Mustern und Prozessen denken. Es erkennt die vernetzte Natur der Wirtschaft und des Lebens im Allgemeinen an und betrachtet das ganze System als mehr als die Summe seiner Teile. Während mechanistisches Denken zum Verständnis isolierter Teile beiträgt, fördert Systemdenken das Verständnis von Komplexität, Veränderung und Beziehungsgeflecht.

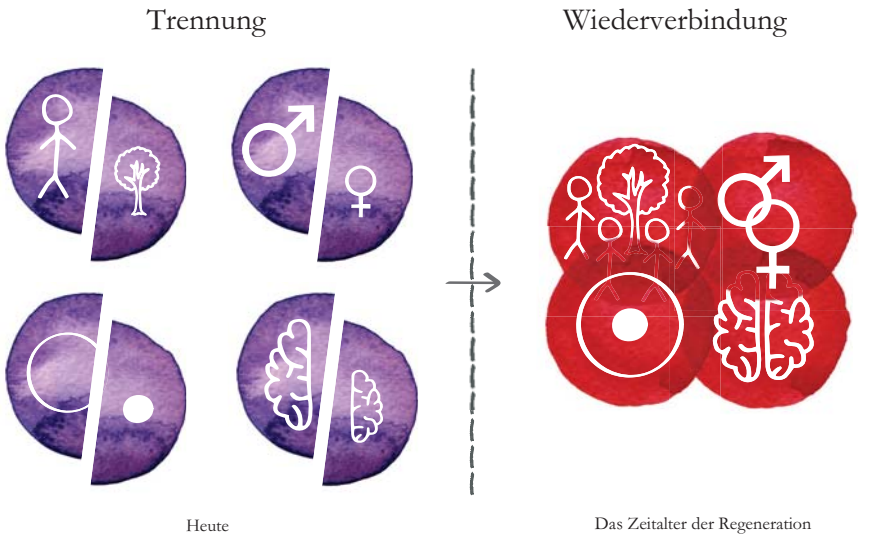
Die Konzentration auf das Verständnis der Teile des Systems muss in einem angemessenen Gleichgewicht mit der Konzentration auf das Verständnis der Wechselbeziehungen zwischen den Teilen innerhalb des größeren Systemkontextes stehen. Das ganze System, das ganze Gehirn, der ganze Körper. Intuitiv wissen wir, dass das Leben

nicht nur aus Bausteinen besteht, die rationalisiert, gemessen und überwacht werden können, um Effizienz und Effektivität zu verbessern. Es mag uns trösten zu glauben, dass sich alles quantifizieren und in saubere und ordentliche Kisten packen oder in Zahlen in Tabellen übersetzen lässt, die sich mit einer Excel-Formel berechnen lassen, aber so funktioniert das Leben nicht wirklich.

Die Führungskräfte der Zukunft müssen sich beides zu eigen machen – ein Verständnis für die *Teile* und ihr *Zusammenspiel*. Die Grundlage für die Fähigkeit der Führungskraft, sich beides zu eigen zu machen, ist die Wiederverbindung und Reintegration von der linken und rechten Hemisphäre, von innen und außen, von männlich und weiblich, von Mensch und Natur.

Es ist an der Zeit, die Schwelle zu überschreiten und eine neue *Reise der Wiederverbindung* zu beginnen – eine Verbindung aller 4 Bereiche.

Die Reise der Wiederverbindung



© copyright Hutchins & Storm

Äußere & innere Nachhaltigkeit müssen zusammenkommen, um Erfolg zu haben

Trotz der Tatsache, dass viele gute Dinge geschehen – zum Beispiel die zunehmende Verabschiedung der Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals – SDGs) in vielen Sektoren – hat der Anstieg nachhaltiger Unternehmen nicht die Auswirkungen, die nötig sind, um den inneren und äußeren Stress in unseren sozialen und ökologischen Systemen rechtzeitig anzugehen. Nachhaltigkeitsstrategien, SDGs, ‚CSR-Policies' (Corporate Social Responsibility Policy) und Kreislaufwirtschaft konzentrieren sich hauptsächlich auf äußere Aspekte und übersehen dabei das tiefer liegende Problem – eine Verlagerung vom mechanistischen zum vernetzten Denken.

Sicherlich ist der weltweite Zuspruch, den Initiativen wie die Kreislaufwirtschaft und die SDGs gefunden haben, sehr vielversprechend, doch oft werden diese Initiativen mit der gleichen alten mechanistischen Denkweise umgesetzt, die die Probleme überhaupt erst geschaffen hat. Die SDGs werden oft auf eine mechanistische Art und Weise der alten Schule umgesetzt, mit mehr Dingen, die in Silos – d.h. isoliert arbeitende Einheit – gemessen und kontrolliert werden müssen. Am Ende machen wir ‚äußere' Dinge anders, sind aber immer noch unverbunden, gestresst und aus dem Gleichgewicht mit dem Leben selbst. Daher ist der Wandel, den diese Initiativen bewirken, eher schrittweise als transformativ.

„Wir können unsere Probleme nicht mit derselben Denkweise lösen, mit der wir sie geschaffen haben"

Albert Einstein, Physiker

Wir beide – Laura und Giles – haben jahrzehntelang auf dem Gebiet der Nachhaltigkeit gearbeitet und uns dazu verleiten lassen, Nachhaltigkeit entweder als eine Technologie zu betrachten, die wir skalieren müssen, als einen politischen Rahmen, für den wir uns einsetzen müssen, oder als einen finanziellen und operativen Mechanismus, der umgesetzt werden muss. Diese besonderen Ansätze bezeichnen wir als *äußere Nachhaltigkeit*. Die äußere Nachhaltigkeit ist zweifelsohne ein wichtiger Teil des Übergangs zur Nachhaltigkeit; wenn wir uns jedoch nur darauf konzentrieren, werden wir ein weiteres Ungleichgewicht schaffen. Wir müssen uns auch mit der inneren Nachhaltigkeit befassen, d. h. mit einer Nachhaltigkeit, die Kreativität und Spiel, Wohlbefinden und Ganzkörperintelligenz fördert, die Weisheit der Natur nutzt, in vernetzten Systemen denkt und den Sinn des Einzelnen im Ganzen berücksichtigt. Wie das nachstehende Modell

zeigt, gehört das alles zusammen, um einen Übergang zu nachhaltigen, regenerativen Kulturen zu schaffen.

Äußere und innere Nachhaltigkeit

© copyright Hutchins & Storm

Sie mögen denken: *Haben wir die Zeit, uns darum zu kümmern, wie wir uns innerlich fühlen, wenn wir uns mitten in einer Krise befinden? Ist es nicht das Wichtigste, jetzt die richtigen Technologien zu skalieren und die richtige Art von Politik und Prozessen zu implementieren?*

Nun, ja, sicherlich ist Eile geboten. Wenn wir uns jedoch Lösungen zuwenden, die der Logik von gestern entsprechen, und weiterhin auf dieselbe alte, unausgewogene Weise vorgehen, verschwenden wir Zeit und Ressourcen und erhalten nur mehr vom Gleichen.

Der UNFCCC-COP-Klimawandel-Prozess ist ein gutes Beispiel dafür, dass wir mit einem rein äußerlichen Fokus nicht die nötigen Ergebnisse erzielen werden. Laura war Direktorin des Kopenhagener Klimarats und stark in den Prozess im Vorfeld der COP15 im Jahr 2009 involviert – dem großen UN-Klimagipfel, von dem damals viele glaubten, dass er ein rechtlich verbindliches weltweites Abkommen zum Klimawandel hervorbringen würde (ein Nachfolger des Kyoto-Protokolls). In den letzten Monaten vor

der COP15 im Dezember 2009 gerieten die Verhandlungen ins Stocken, die Dinge gerieten aus den Fugen, und hinter den Kulissen kam es zu einem heftigen Kampf der beteiligten Egos. Dies führte dazu, dass der dänische Verhandlungsführer, der jahrelang das Vertrauen seiner Gesprächspartner aufgebaut hatte, entlassen wurde. Die dänischen Gastgeber versuchten daraufhin, ein Abkommen durchzupeitschen, ohne sich die Zeit zu nehmen, die verschiedenen Standpunkte der Industrie- und Entwicklungsländer anzuhören und zu respektieren. Die Verhandlungen scheiterten. Die Staatsoberhäupter verließen den Ort des Geschehens, und die internationale Presse bezeichnete es als „*das größte Versagen der Weltpolitik aller Zeiten*" (Vidal, 2009). Eine große Chance (zusammen mit Ressourcen und Zeit) wurde aufgrund einer unausgewogenen linkshemisphärischen, hyper-maskulinen Außenorientierung vertan.

Tiefer eintauchen: Wenn Sie alle Details des politischen Dramas kennen möchten, das sich während des COP15-Prozesses abgespielt hat: Der dänische Klimapolitikexperte Per Meilstrup hat ein Buch geschrieben, in dem er hinter die Kulissen blickt und alle wichtigen Beamten, Verhandlungsführer und Politiker interviewt. Das Buch ist in dänischer Sprache und trägt den Titel *Kampen For Klimaet* (Der Kampf um unser Klima). Eine ausführliche Zusammenfassung des Buches finden Sie auf Englisch: *The Runaway Summit: The Background Story of the Danish Presidency of COP15, the UN Climate Change Conference.*

Sechs Jahre später war Laura an der COP21 in Paris beteiligt, die als zweite Chance für die Aushandlung eines rechtsverbindlichen globalen Klimavertrags angesehen wurde. Dies war eine völlig andere Erfahrung. Der Gipfel wurde von Christiana Figueres (der Leiterin des UNFCCC) und Nicolas Hulot (französischer Verhandlungsführer und langjähriger leidenschaftlicher Umweltschützer) geleitet, die sich beide die Zeit nahmen, allen Parteien zuzuhören, insbesondere auch geistliche Führern und Vertretern von Glaubensgemeinschaften. Sie sorgten dafür, dass alle Entwicklungsländer und Inselgemeinschaften in angemessener Weise gehört wurden. Es war ein von Herzen kommender Prozess, bei dem das im Vordergrund stand, was manche als *weichgespültes Zeug* empfunden haben mögen. Und es hat Wunder gewirkt.

Sechs Monate vor dem Gipfeltreffen luden der französische Präsident und Christiana Figueres Verhandlungsführer, Staatsoberhäupter, Nichtregierungsorganisationen, Glaubensgemeinschaften und geistliche Führer zu einem eintägigen Gipfeltreffen ein, um ihre Antworten auf die folgende Frage zu geben: *Warum liegt mir der Planet am Herzen, und welches Erbe möchte ich meinen Kindern hinterlassen?* Es gab Tränen und echte persönliche

Verbindungen zwischen den Hauptakteuren. Dieser eintägige Gipfel legte eine wichtige Grundlage für ein erfolgreiches Ergebnis, das sechs Monate später auf der COP21 erzielt wurde, wo ein beispielloses globales Abkommen geschlossen wurde. Anstelle eines von großen Egos gesteuerten Prozesses gab es Dialog, Transparenz, Partnerschaft, Einfühlungsvermögen, Authentizität, Verletzlichkeit und Respekt.

Möge der Wandel der UNFCCC COP von Kopenhagen nach Paris ein Beispiel für alle Arten von Veränderungsprozessen in verschiedenen Organisationen, Institutionen und Gemeinschaften sein.

DIE VERBINDUNG ZUM LEBEN WIEDERHERSTELLEN

Die meisten Menschen sehen heute nur noch selten das gesamte System, in das sie eingebunden sind, wenn sie ihrem Tag nachgehen, sei es beim Einkaufen oder im Urlaub, die allesamt eine Vielzahl von Systemen, Beziehungen und Strukturen weit über die unmittelbare Tätigkeit hinaus beeinflussen. Die Menschen sind so weit davon entfernt, ihre Handlungen als Teil eines größeren Ganzen zu verstehen, dass sie bei der Arbeit oder beim Einkaufen kaum noch darüber nachdenken. *Welche Anbaumethoden, Materialien, Transportmittel und Arbeiter waren zum Beispiel an der Herstellung Ihrer neuen Hose beteiligt? Oder am Anbau des Salats, den Sie zum Mittagessen essen? Oder an der Herstellung Ihrer Haushaltsreinigungsmittel?*

Ihr niedlicher Weihnachtself kommt nicht aus der warmen und rustikalen Fabrik des Weihnachtsmanns am Nordpol, sondern wird wahrscheinlich in Massenproduktion mit scharfen Chemikalien, aus schwindenden Ressourcen und vielleicht sogar mittels Kinderarbeit hergestellt. *Überhaupt nicht niedlich*. Wir sind so oft zu beschäftigt, um zu erkennen, dass wir ständig Welleneffekte erzeugen – entweder positive oder negative Wellen, die von uns und durch unsere Entscheidungen, Transaktionen und Wahlmöglichkeiten ausgehen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die weit verbreiteten Probleme, mit denen wir heute konfrontiert sind, eine tief liegende Ursache haben. Wenn wir die Entwicklung des Homo sapiens über die Jahrhunderte hinweg untersuchen, können wir die Auswirkungen des wachsenden Ungleichgewichts zwischen Mensch und Natur, männlich und weiblich, innerlich und äußerlich sowie zwischen linkem und rechtem Gehirn erkennen.

Wir müssen anerkennen, dass wir alle menschliche Wesen sind, die sich danach sehnen, Ungleichgewichte in uns und um uns herum zu integrieren. Wir müssen mit einem anderen Bewusstsein voranschreiten als dem, das die Probleme überhaupt erst geschaffen hat. Wir

müssen die Perspektiven der linken und rechten Gehirnhälfte, die inneren und äußeren Aspekte unseres Selbst, die männlichen und weiblichen Qualitäten und die Beziehung zwischen Mensch und Natur integrieren.

Als Menschheit haben wir vergessen, wie wir uns mit unserer äußeren und unserer inneren Natur verbinden können. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass wir uns daran erinnern oder neu lernen, wie wir die Muster, Beziehungen, Energien, Einsichten und Intelligenzen, die dem Leben innewohnen, lesen können. Ohne diese Wiederverbindung mit der Logik des Lebens werden wir nicht in der Lage sein, unseren Weg zu einer ausgewogeneren Struktur oder einem kohärenten Geschäftsparadigma zu finden, das es unseren Menschen und unserem Planeten ermöglicht, in den kommenden Jahren zu gedeihen.

„Wir sind das, was wir immer wieder tun."

Aristoteles, Philosoph