

Das Positive Impact Mindset

Zusammenarbeiten in einer Welt der Polarisierung



Illustration: Harald Schellander

Author:
Dr. Katrin Muff



This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Billigung des Inhalts dar, welcher nur die Ansichten der Verfasser wiedergibt, und die Kommission kann nicht für eine etwaige Verwendung der darin enthaltenen Informationen haftbar gemacht werden.

This book has been compiled and written during the Strategic Partnership Leadership for Transition (LiFT 3.0) *Politics*, 2019-2022, Intellectual Output N° 4

Published online August 31, 2022



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Das Positive Impact Mindset

Zusammenarbeiten in einer Welt der Polarisierung

Im Original: The Positive Impact Mindset - Working together in a polarized world

Katrin Muff

Einleitung

Die Idee zu diesem Buch entstand aus einer tiefen Besorgnis über die Zukunft unserer Gesellschaften. Nicht nur, dass unsere Fähigkeit, miteinander zu reden, rapide abgenommen hat, Misstrauen ist zu einer neuen Grundhaltung geworden. Misstrauen gegenüber staatlichen Institutionen, gegenüber den Massenmedien und gegenüber Menschen, die eine andere Meinung vertreten. Meine Besorgnis wuchs, als ich beobachtete, wie die Polarisierung in den Vereinigten Staaten während der Trump-Präsidentschaft explodierte. Ich sah, wie sich die Polarisierung während der COVID-19-Pandemie in ganz Europa entzündete und aufflammte, und mit großer Traurigkeit sah ich eine ähnliche Polarisierung, als das russische Militär in sein Nachbarland, die Ukraine, einmarschierte. Die Polarisierung breitet sich wie ein Lauffeuer aus und brennt alles nieder, was sich ihr in den Weg stellt, so dass Demokratien geschwächt und Demagogen und Autokraten gestärkt werden. Teile und herrsche, hatte Julius Cäsar vor zweitausend Jahren verkündet.

Wir brauchen Lösungen, um die Polarisierung zu überwinden, die unsere Gesellschaften auseinandertreibt. Da das Vertrauen in die Regierung schwindet, haben die Menschen neue und größere Erwartungen an die Rolle von Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs). Eine weltweite Umfrage zeigt, dass die Regierung als inkompetent und unethisch angesehen wird, während die Wirtschaft als kompetent und die NGOs als ethisch angesehen werden. Von Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen wird erwartet, dass sie eine gesellschaftliche Führungsrolle übernehmen, und eine große Mehrheit der Umfrageteilnehmer fordert von den Unternehmensleitern

(CEOs), dass sie sich persönlich für wichtige gesellschaftliche Themen einsetzen. Wenn Unternehmen und NGOs ihre positive Rolle für die Gesellschaft wahrnehmen wollen, müssen sie lernen, mit der Polarisierung umzugehen.

Ich bin Nachhaltigkeitsexperte und widme mein Leben der Suche nach Wegen aus der Sackgasse, in die wir uns manövriert haben. Lange Zeit habe ich den Begriff der Sackgasse mit dem Zustand unseres Planeten und den Schäden in Verbindung gebracht, die wir an vielen Grenzen unseres Planeten angerichtet haben. Dazu gehören der Klimanotstand und unsere Unfähigkeit, die Kurve der globalen Kohlendioxidemissionen rechtzeitig abzuflachen, um Klimakatastrophen wie Überschwemmungen, Dürren, Hagel, steigende Meeresspiegel und extreme, unmenschliche Hitzewellen zu vermeiden. In jüngster Zeit hat auch das Wirtschaftssystem Anzeichen gezeigt, dass es in eine Sackgasse geraten ist. Durch die Pandemie geschwächt und durch den russisch-ukrainischen Krieg mit seinen weitreichenden Folgen erschüttert, haben Ausfälle der globalen Versorgungsketten die lokale Wirtschaft gestört und Hungersnöte sowie eine globale Energiekrise ausgelöst. Die damit verbundene Inflation und der Preisanstieg bedrohen Familien mit geringem Einkommen weltweit. Die zunehmende Polarisierung hat mir vor Augen geführt, dass auch unsere Gesellschaften in eine Sackgasse geraten sind. Demagogen und Autokraten sind auf dem Vormarsch, und das nach dem Kalten Krieg geschaffene Abkommen über die Rechtsstaatlichkeit ist zerbrochen. Wir befinden uns gefährlich nahe an einem Kipppunkt, der die Demokratien in Gefahr bringt. Nachhaltigkeit umfasst die Umwelt, die Wirtschaft und die Gesellschaft, und als Nachhaltigkeitsexperte bin ich zutiefst besorgt über die derzeitige und künftige Situation in allen drei Dimensionen.

Dieses Buch konzentriert sich auf die durch die Polarisierung verursachte gesellschaftliche Herausforderung und versucht, konkrete Lösungen zur Überwindung der Polarisierung anzubieten, damit ein konstruktiver Dialog zwischen den gesellschaftlichen Akteuren möglich wird. Wir sind auf diese Dialoge angewiesen, wenn wir Lösungen für alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeitsherausforderungen entwickeln wollen. Die zugrundeliegenden Probleme sind so komplex, dass keine einzelne Institution sie isoliert lösen kann. Es gibt sektorübergreifende Versuche eines solchen Dialogs, an dem Regierungen, Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen und die Zivilgesellschaft beteiligt sind, und eine Reihe dieser Dialoge führt zu konstruktiven Ergebnissen. Lernen wir von dem, was funktioniert, und lernen wir, wie wir Hürden und Hindernisse vermeiden und überwinden können. Dieses Buch ist voll von Geschichten. Fast jedes Kapitel beginnt mit einer solchen, um entweder die Herausforderungen oder eine Lösung zu veranschaulichen. Das Buch enthält auch zwei ausführliche Fallstudien, die die Herausforderungen und Chancen einer solchen sektorübergreifenden Zusammenarbeit zwischen Regierung, Unternehmen und Aktivisten aufzeigen.

Die Einsichten und Erkenntnisse in diesem Buch beruhen auf jahrelanger Praxis und Forschung auf dem weiten Gebiet der Collaboratory-Methodik, die in einer Reihe von Forschungsinitiativen mit dem Namen Leadership for Transition (LiFT), die von der Europäischen Union (EU) finanziert wurden, untersucht und weiterentwickelt wurde. Die Collaboratory-Methode wurde zunächst für eintägige Multi-Stakeholder Gespräche entwickelt und später zu einem umfassenden Stakeholder Co-kreationsansatz erweitert, der aus mehreren Bausteinen besteht. In dieser nächsten Iteration haben wir erforscht, wie die politische Sphäre und die damit verbundenen komplexen Entscheidungsprozesse integriert werden können. Wir haben mehrere Situationen des Scheiterns und des Erfolgs untersucht und die dabei gewonnenen Erkenntnisse aus einer ganzheitlichen Perspektive reflektiert - all dies, um zu lernen, wie man einen angemessenen Dialog zwischen Regierung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Führungskräften und Entscheidungsträgern ermöglicht. Dieser Dialog ist unerlässlich, um die Herausforderungen der Nachhaltigkeit, vor denen wir stehen, trotz der unterschiedlichen Interessen der beteiligten Parteien anzugehen und zu lösen.

Die Polarisierung hat die Komplexität der Konflikte auf eine neue Stufe gehoben. Während wir gelernt haben, wie man mit klassischen Konflikten umgeht, müssen wir nun lernen, wie man mit polarisierten Konflikten umgeht. Dieses Buch bietet einen Vorschlag für einen solchen Weg. Polarisierte Konflikte erfordern einen neuen ersten Schritt, bevor sich zwei gegensätzliche Parteien zusammensetzen können. Bei diesem Schritt geht es darum, eine menschliche Verbindung als Grundlage zu schaffen, um die unterschiedlichen Realitäten, in denen die polarisierten Parteien leben, zu überwinden. Die Lösung von polarisierten Konflikten erfordert eine Abkehr vom transaktionalen Denken, das zur Lösung klassischer Konflikte verwendet wird, hin zu einem transformatorischen Denken. Anstatt sich mit einer Win-Win-Lösung zu begnügen, die den beteiligten Parteien passt, erfordern die Überwindung polarisierter Probleme und die Lösung unserer globalen, komplexen Herausforderungen, dass sich die beteiligten Parteien ein gemeinsames, höheres Ziel setzen. Dies erfordert einen Wandel im Denken. Ein solches Denken erfordert eine Selbstreflexion über unser eigenes Mindset. Das Buch bietet führende Forschungserkenntnisse über eine solche Veränderung der Mindsets. Wir unterscheiden dabei zwischen dem individuellen Mindset von Führungskräften und Entscheidungsträgern und dem organisatorischen Mindset der Institutionen, die sie vertreten. Bei der Transformation geht es darum, die traditionelle egozentrische, wettbewerbsorientierte Weltsicht zu überwinden und eine Vision mit höherem Zweck anzunehmen, die in einem ko-kreativen Ansatz entwickelt wird. Der Weg der Transformation wird in allen verfügbaren Details skizziert und mit Geschichten angereichert. Er stützt sich auf bahnbrechende wissenschaftliche Arbeiten und wird durch Forschungsergebnisse aus anderen Bereichen ergänzt. Ziel ist es, die Erkenntnisse auch für ein Laienpublikum zugänglich zu machen.

Mein Ziel war es, ein gut lesbares, kurzes Buch zu schreiben, das sich an Entscheidungsträger und Führungskräfte aller Arten von Organisationen, einschließlich Behörden und Unternehmen, wendet. Solche Führungspersönlichkeiten müssen mit anderen Gleichgesinnten zusammenarbeiten, um eine positive Wirkung für die Gesellschaft zu erzielen. Ich habe mich dem Thema in vier Schritten genähert, die ich zur Strukturierung des Buches verwendet habe. Im ersten Teil beschreibe ich die Herausforderungen einer polarisierten Gesellschaft und zeige auf, wie dies eine neue Ebene der Komplexität in der Zusammenarbeit mit anderen schafft. Teil zwei vergleicht den transaktionalen Ansatz klassischer Konflikte mit der transformativen Perspektive, die zur Lösung polarisierter Konflikte erforderlich ist, und zeigt übertragbare Erkenntnisse aus anderen Bereichen auf. Der dritte Teil untersucht die zugrundeliegende Veränderung des Mindsets und packt die damit verbundenen Herausforderungen auf der Ebene einer einzelnen Führungskraft und des Mindsets einer Organisation aus. Der vierte Teil vervollständigt die Erkenntnisse mit zusätzlichen Geschichten und Forschungsergebnissen und endet mit einer Fülle von Empfehlungen.

Als ich dieses Buchprojekt begann, nannte ich es versuchsweise "Meinungen verändern in einer polarisierten Welt". Als ich mit den Recherchen begann, musste ich mir eingestehen, dass das Ziel, die Meinung zu ändern, möglicherweise zu ehrgeizig war. Ich erinnerte mich daran, dass wir nur unsere eigene Meinung wirklich ändern können. Daraufhin änderte ich den Titel in "Denkweisen erweitern in einer polarisierten Welt", weil ich dachte, dass es zumindest ein schönes Ziel wäre, sich zusammzusetzen und einen Raum zu schaffen, in dem alle Parteien einen Dialog führen und mit einem offenen Geist nach Hause gehen könnten. Ich begann, Menschen für Geschichten zu interviewen, und fand heraus, dass die Realität anders aussieht und dass die Polarisierung einen starken Einfluss darauf hat, wie offen oder verschlossen unsere Gedanken sind. In meinem persönlichen Leben bin ich mit Freunden in Situationen geraten, die mir gezeigt haben, dass Offenheit nicht immer eine Option ist. Während eines langen Spaziergangs mit einem engen Freund, der auf der anderen Seite der COVID-19-Maßnahmen stand, schlug ich vor, dass wir uns darauf konzentrieren könnten, den Dialog offen zu halten, und dass es wichtig sei, weiterhin Brücken zu bauen. Das war das Einzige, worüber wir uns einig waren. Aus diesem Grund lautete der Titel meines Buches "Brücken bauen in einer polarisierten Welt". Da ich mein Buch auf mein Zielpublikum, die Change Agents dieser Welt, ausgerichtet habe, dachte ich, dass "Zusammenarbeiten in einer Welt der Polarisierung" konkreter und realistischer wäre. Schließlich ging es ja um Zusammenarbeit. Mein Redakteur, James Jesserer, half mir zu verstehen, dass sich die Welt tatsächlich weiterentwickelt hat und dass die Dinge jetzt schlimmer sind, und schlug vor, dass "Überleben in einer polarisierten Welt" den Geist und die Herausforderung unserer Zeit am besten einfangen würde. Schließlich schlug der Herausgeber vor,

die Lösung im Titel hervorzuheben, und so wurde "The Positive Impact Mindset" geboren, wobei der vorherige Titel in den Untertitel überging.

Ich hoffe, dass dieses Buch das nötige Bewusstsein, Verständnis und konkrete Werkzeuge schafft, um die Polarisierung anzusprechen und zu überwinden, so dass wir wieder zusammenarbeiten können, um eine lebenswerte Welt zu schaffen. Dafür sind ein flexibler Geist und ein offenes Herz von wesentlicher Bedeutung, denn wir müssen bereit sein, Gespräche zu führen, die uns verändern werden. Oder, wie es Otto Scharmer, Mitbegründer des Presencing Institute, so treffend formuliert hat: "Niemand ist aus einem guten Gespräch unbeschadet hervorgegangen." Mögen Sie viele, viele solcher guten Gespräche führen.

Teil 1 - Eine neue Ebene der Komplexität

Im ersten Teil wird untersucht, wie sich die Polarisierung auf unsere Fähigkeit zur Zusammenarbeit und Kooperation auswirkt. Die Polarisierung in der Gesellschaft hat in den letzten Jahren immens zugenommen. Es gibt eine Reihe von Faktoren, die zu diesem Anstieg beigetragen haben: In einigen Ländern wurde sie durch politische Themen verursacht, in anderen wurde sie als Folge der COVID-19-Maßnahmen offensichtlich, manchmal wird sie durch eine unverhohlene Propaganda von Desinformationen ausgelöst, und oft wird sie durch Algorithmen der sozialen Medien verstärkt.

Wir untersuchen, wie diese zunehmende Polarisierung zu unterschiedlichen Realitäten führt und was dies für unsere Fähigkeit zur Zusammenarbeit bedeutet. Polarisierende Konflikte sind von anderer Natur als klassische Konflikte. Die Befriedigung der Hauptinteressen beider Parteien, um eine Win-Win-Situation zu erreichen, wird nicht funktionieren. In einem polarisierten Konflikt leben die Parteien in unterschiedlichen Realitäten und weigern sich wahrscheinlich sogar, miteinander zu reden, da sie die Realität der anderen Partei ablehnen.

Die eingehende Analyse des schwedischen Krankenhausfalles gibt Aufschluss darüber, wie ein polarisierter Konflikt angegangen werden kann und welche neuen Herausforderungen sich daraus ergeben. Die Fallstudie zeigt auf, wie die polarisierten Parteien einen Weg zur Zusammenarbeit finden können. In unserer unsicheren und komplexen Zeit müssen wir Ansätze für eine wirksame sektorübergreifende Zusammenarbeit finden, und wir werden feststellen, dass die Zusammenarbeit von Regierung, Wirtschaft, NRO und Zivilgesellschaft zunimmt, um die brennenden Probleme unseres Planeten, unserer Gesellschaften und unserer Volkswirtschaften zu lösen. Jede dieser Institutionen bringt unterschiedliche Erfahrungen, Erwartungen und Perspektiven mit, die leicht einen klassischen oder polarisierten Konflikt auslösen können. Wie können wir in einer solchen Situation

zusammenarbeiten? Wie bleiben wir in Verbindung, wenn das Reden unmöglich wird? Die ausgewählten Kurzgeschichten bieten einen Einblick in die Komplexität von polarisierten Situationen. Wenn Sie an einer Multi-Stakeholder Zusammenarbeit beteiligt sind oder voraussichtlich an solchen Prozessen teilnehmen werden, ist es wichtig, dass Sie wissen, mit welchen Situationen Sie konfrontiert werden könnten und was Sie tun können, um diese zu überwinden.

Klassische Konflikte treten zwischen Parteien auf, die dieselbe Realität teilen. Polarisierende Konflikte treten zwischen Menschen auf, die in unterschiedlichen Realitäten leben. Klassische Konflikte können mit traditionellen Konfliktlösungsmethoden gelöst werden. Bei polarisierten Konflikten ist die Schaffung eines Raums, in dem beide Parteien eine menschliche Verbindung erfahren können, eine Voraussetzung für die Lösung des Konflikts. Der erste Teil schafft ein Bewusstsein für den Unterschied zwischen klassischen und polarisierten Konflikten und zeigt auf, wie wichtig es ist, die Polarisierung zu überwinden, damit wir effektiv zusammenarbeiten können.

Teil 2 - Von der Transaktion zur Transformation

Im zweiten Teil geht es um die Inspiration durch Geschichten und Fälle, in denen eine Zusammenarbeit trotz erheblicher Meinungsverschiedenheiten möglich war. In verschiedenen Geschichten wird untersucht, was in klassischen und polarisierten Situationen am besten funktioniert, und es werden Einsichten vermittelt, wie man in einer polarisierten Welt weiterhin zusammenarbeiten kann.

In seiner Rolle als CEO von Unilever entdeckte Paul Polman beispielsweise die Macht der Schaffung eines vorwettbewerblichen Raums, in dem Wettbewerber gemeinsam gesellschaftliche Probleme lösen können, die keiner von ihnen allein in Angriff nehmen würde. Dies inspirierte ihn zu seiner derzeitigen Tätigkeit bei der Stiftung Imagine, wo er proaktiv solche vorwettbewerblichen Gespräche in verschiedenen Sektoren auf der ganzen Welt veranstaltet.

Die ausführliche Fallstudie beleuchtet eine erfolgreiche sektorübergreifende Multi-Stakeholder Initiative in der Schweiz namens PRISMA. In der Projektanalyse werden wichtige Erkenntnisse darüber gewonnen, wie ein Systemwechsel herbeigeführt werden kann, der erforderlich ist, um eine sektorübergreifende Innovation anzustoßen. Die Fallstudie bietet nicht nur Einblicke in einen klassischen und einen polarisierten Konflikt, sondern auch in die Überwindung sowohl klassischer Konflikte, die zu Beginn des Projekts auftraten, als auch polarisierter Konflikte, nachdem die Empfehlungen umgesetzt werden sollten. Das Projekt verdeutlicht auch die Rolle der Wirtschaft bei der proaktiven Gestaltung neuer Vorschriften, die der Gesellschaft und dem Planeten dienen. Schließlich liefert die mehrjährige Reise den konkreten Beweis dafür, dass Konflikte überwunden

werden können, und wirft ein erstes Licht auf die zugrundeliegenden Anforderungen an die Mindsets einer erfolgreichen Multi-Stakeholder Zusammenarbeit.

Wir beziehen uns auf Forschungsergebnisse, die diese zugrundeliegenden Mindsets sowohl auf Führungs- als auch auf Organisationsebene verdeutlichen. Ein Vergleich der verschiedenen Geisteshaltungen verdeutlicht die Notwendigkeit eines positiven Impact-Mindsets und wirft ein erstes Licht auf das Ausmaß der Herausforderung einer Mentalitätsänderung.

Die Geschichte einer Schweizer Stadt, die versuchte, die Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) in die Strategie der Stadt zu integrieren, zeigt die Herausforderungen, Beinahe-Scheitern und letztendlichen Erfolgsfaktoren solcher komplexen Projekte. Die Geschichte verdeutlicht, wie wichtig es ist, Ansätze zu finden, um den Dialog aufrechtzuerhalten, wenn Meinungsverschiedenheiten und Spaltungen die gegnerischen Parteien auseinandertreiben. Es wird deutlich, wie wichtig es ist, ein gemeinsames höheres Ziel zu finden, für das alle Beteiligten über ihre eigenen Realitäten hinaus eintreten können. Die Hinwendung zu einem solchen gemeinsamen Ziel ist der Schlüssel für die Transformation, die zur Überwindung der Polarisierung erforderlich ist, und umreißt den Bereich jenseits der transaktionalen Denkweise der klassischen Konflikte.

Teil 3 - Die individuelle und die organisatorische Herausforderung

Der dritte Teil befasst sich mit der Herausforderung für einzelne Führungskräfte und für Organisationen, von einem traditionellen Mindset zu einem Positive Impact Mindset überzugehen. Er untersucht die Spitzenforschung in diesem neuen Bereich des Denkens und beleuchtet die Herausforderung und die Möglichkeiten mit relevanten Geschichten und konkreten Einsichten. Zu den Geschichten gehören die erfolgreiche individuelle Transformation eines schwedischen Aktivistenführers und die erfolgreiche organisatorische Transformation des Schweizer World Wildlife Fund (WWF). Darüber hinaus veranschaulichen die Geschichten einer US-amerikanischen NRO und einer schwedischen Stadt die Vorteile einer Zusammenarbeit über unterschiedliche Perspektiven und Meinungen hinweg. Sie verdeutlichen, wie wichtig beide Transformationen sind, um in einer polarisierten Welt Brücken zu bauen.

Auf der individuellen Ebene einer Führungskraft oder eines Entscheidungsträgers geht es bei der Veränderung des Mindsets darum, die Perspektive von außen nach innen einzunehmen, die die bestehenden Herausforderungen für unsere Gesellschaft, unsere Wirtschaft und unseren Planeten als Ausgangsbasis anerkennt. Es geht um den Wandel von einer "Ich"- zu einer "Wir"-Mentalität und um einen Wechsel von einer geschlossenen zu einer offenen Haltung, wie wir die Welt und andere

betrachten. Auf organisatorischer Ebene ist es notwendig, von einer wettbewerbsorientierten Denkweise zu einer co-kreativen Denkweise überzugehen. Dazu gehört ein Wechsel vom Risikobewusstsein zum Chancenbewusstsein. Geschichten aus der Praxis und Erkenntnisse aus der Forschung vertiefen diese beiden Wandlungen mit konkreten Vorschlägen.

Beide Veränderungen sind mit einem grundlegenden Wandel in der Art und Weise verbunden, wie wir uns selbst in der Welt sehen. Bin ich als Einzelperson in der Lage, mich von meiner egoistischen "Ich"-Perspektive auf das größere "Wir" zu konzentrieren, welches alle Lebewesen auf der Welt einschließt? Oder sind wir als Organisation in der Lage, unsere natürliche Gewohnheit des Wettbewerbs zu überwinden, um die Vorteile der gemeinsamen Schaffung mit Parteien zu erleben, mit denen wir noch nie zuvor zusammengearbeitet haben? Diese beiden Veränderungen der Mindsets sind erforderlich, um sicherzustellen, dass die einzelnen Führungskräfte und die Organisationen eine nach-innen gerichtete, geschlossene Perspektive überwinden können, die eine Zusammenarbeit mit Andersdenkenden verhindert.

Es hat sich gezeigt, dass diese Denkweisen den organisatorischen Wandel vorhersagen können. Das bedeutet, dass es nur eine Frage der Zeit ist, bis eine Organisation, die über eine Führungskraft oder ein Führungsteam mit einer "Outside-in"-Führungsperspektive und einer co-kreativen Organisationsperspektive verfügt, sich neu ausrichtet, um eine umfassendere Rolle in der Gesellschaft einzunehmen und einen positiven Wert für die Gesellschaft und den Planeten zu schaffen - und das ist eine große Quelle der Hoffnung.

Teil 4 - Das Positive Impact Mindset

Der vierte Teil fasst alles zusammen und liefert Geschichten, die verschiedene Aspekte der positiven Wirkungsmentalität aufzeigen. Darüber hinaus werden weitere Erkenntnisse aus der Forschung hervorgehoben und konkrete Empfehlungen dazu gegeben, wie das richtige Mindset geschaffen werden kann, damit Einzelpersonen und Organisationen einen positiven Wandel herbeiführen können. Der vierte Teil stellt eine Verbindung zwischen diesen Denkweisen und den Anforderungen an die Zusammenarbeit in Kollaborationsprozessen her, die von mehreren Interessengruppen getragen werden und sich auf ein bestimmtes Thema konzentrieren.

In einer Zeit, in der die Menschen sowohl an der Regierung als auch an den Medien zweifeln, wird es immer wichtiger, eine solide Vertrauensbasis zwischen einer Vielzahl von Interessengruppen zu schaffen. Von Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen wird erwartet, dass sie eine gesellschaftliche Führungsrolle übernehmen, wenn die Regierung nicht mehr die Kapazitäten oder die

Reichweite dazu hat. Dies erfordert einen bedeutenden Wandel in der Wirtschaft, die nicht nur für ihre Aktionäre, sondern auch für die Gesellschaft und den Planeten als Ganzes Werte schaffen muss. Dies erfordert einen Wechsel von einer Inside-Out- zu einer Outside-In-Perspektive. Wir haben das Mindset, welches mit der Inside-Out-Perspektive zusammenhängen, als "Ich"-Denken auf der individuellen Ebene und als Wettbewerbsdenken auf der Organisationsebene identifiziert. Es geht darum, sich keine Gedanken mehr über die Risiken zu machen, die Nachhaltigkeits Herausforderungen mit sich bringen, sondern die Nachhaltigkeitsthemen in einen zweckorientierten strategischen Innovationsprozess zu integrieren - und eine solche Perspektive basiert auf einer positiven Wirkungsmentalität.

Wir führen die bisher gewonnenen Erkenntnisse zusammen, um die Notwendigkeit eines gemeinsamen höheren Zwecks bei der Zusammenarbeit über die Polarisierung hinweg zu schaffen, damit komplexe gesellschaftliche Probleme gelöst werden können. Dazu gehört es, einen Raum zu schaffen, in dem Menschen mit unterschiedlichen Denkansätzen, Hintergründen, Erwartungen und Perspektiven in einen Dialog treten können. Es geht darum, Vertrauen zu schaffen und eine menschliche Verbindung wiederherzustellen. Wir fassen auch die Wege für den Übergang von einem traditionellen Mindset zu einem Positive Impact Mindset zusammen und bereichern sie, indem wir Erkenntnisse aus der Praxis und der Forschung zu den individuellen und organisatorischen Herausforderungen hervorheben.

Die Zusammenarbeit in unsicheren Zeiten, die oft mit komplexen, polarisierten Konflikten einhergehen, erfordert eine starke Fähigkeit, die Spannung auszuhalten, die entsteht, wenn die Dinge nicht wie geplant verlaufen. Dies bringt zusätzliche Herausforderungen für die Moderation solcher Multi-Stakeholder Prozesse mit sich. Wir betrachten wichtige Aspekte dieser Herausforderungen und geben praktische Empfehlungen für Moderatoren. Wir schließen mit einer Reihe von persönlichen Empfehlungen für Führungskräfte und Entscheidungsträger, die auf Herausforderungen hinweisen, die auf ihrem Weg wahrscheinlich auftreten werden. Die Vorschläge sollen das nötige Bewusstsein schaffen, um einen offenen und flexiblen Geist zu ermöglichen. Dies liegt im Interesse der Zusammenarbeit in einem kollaborativen Raum, in dem die Sichtweise jedes Einzelnen gehört werden kann und in dem der Geist eines größeren gemeinsamen Ziels letztendlich den Sieg davonträgt. Es ist ein Weg, der viel Mut, Bewusstsein, Mitgefühl und Geduld erfordert.

Zusammenfassung

Dieses Buch konzentriert sich auf die gesellschaftlichen Herausforderungen, die durch die Polarisierung verursacht werden, und versucht, konkrete Lösungen zur Überwindung der

Polarisierung anzubieten, damit ein konstruktiver Dialog zwischen den gesellschaftlichen Akteuren möglich wird. Wir sind auf diese Dialoge angewiesen, wenn wir Lösungen für alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeitsherausforderungen entwickeln wollen. Die zugrundeliegenden Probleme sind so komplex, dass keine einzelne Institution sie isoliert lösen kann. Es gibt sektorübergreifende Versuche eines solchen Dialogs, an dem Regierungen, Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen und die Zivilgesellschaft beteiligt sind, und eine Reihe dieser Dialoge führt zu konstruktiven Ergebnissen. Lernen wir von dem, was funktioniert, und lernen wir, wie wir Hürden und Hindernisse vermeiden und überwinden können. Dieses Buch ist voll von Geschichten. Fast jedes Kapitel beginnt mit einer solchen, um entweder die Herausforderungen oder eine Lösung zu veranschaulichen. Das Buch enthält auch zwei ausführliche Fallstudien, die die Herausforderungen und Chancen einer solchen sektorübergreifenden Zusammenarbeit zwischen Regierung, Unternehmen und Aktivisten aufzeigen.

Die Einsichten und Erkenntnisse in diesem Buch beruhen auf jahrelanger Praxis und Forschung auf dem weiten Gebiet der Collaboratory-Methodik, die in einer Reihe von Forschungsinitiativen mit dem Namen Leadership for Transition (LiFT), die von der Europäischen Union (EU) finanziert wurden, untersucht und weiterentwickelt wurde. Die Collaboratory-Methode wurde zunächst für eintägige Multi-Stakeholder Gespräche entwickelt und später zu einem umfassenden Stakeholder-Co-kreations-Ansatz erweitert, der aus mehreren Bausteinen besteht. In dieser nächsten Iteration haben wir erforscht, wie die politische Sphäre und die damit verbundenen komplexen Entscheidungsprozesse integriert werden können. Wir haben verschiedene Situationen des Scheiterns und des Erfolgs untersucht und die dabei gewonnenen Erkenntnisse aus einer ganzheitlichen Perspektive reflektiert - all dies, um zu lernen, wie ein geeigneter Dialog zwischen Regierung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Führungskräften und Entscheidungsträgern ermöglicht werden kann. Dieser Dialog ist unerlässlich, um die Herausforderungen der Nachhaltigkeit, vor denen wir stehen, trotz der unterschiedlichen Interessen der beteiligten Parteien anzugehen und zu lösen.

Die Polarisierung hat die Konflikte auf eine neue Ebene der Komplexität gehoben. Während wir gelernt haben, mit klassischen Konflikten umzugehen, müssen wir nun lernen, wie wir mit polarisierten Konflikten umgehen. Dieses Buch bietet einen Vorschlag für den Weg dorthin. Polarisierte Konflikte erfordern einen neuen ersten Schritt, bevor sich zwei gegensätzliche Parteien zusammensetzen können. In diesem Schritt geht es darum, eine menschliche Verbindung als Grundlage zu schaffen, um die unterschiedlichen Realitäten, in denen die polarisierten Parteien leben, zu überwinden. Die Lösung von polarisierten Konflikten erfordert eine Abkehr vom transaktionalen Denken, das zur Lösung klassischer Konflikte verwendet wird, hin zu einem transformatorischen Denken. Anstatt sich mit einer Win-Win-Lösung zu begnügen, die den beteiligten Parteien passt, erfordern die Überwindung

polarisierter Probleme und die Lösung unserer globalen, komplexen Herausforderungen, dass sich die beteiligten Parteien ein gemeinsames, höheres Ziel setzen. Dies erfordert einen Wandel im Denken. Ein solches Denken erfordert eine Selbstreflexion über unser eigenes Mindset. Das Buch bietet führende Forschungserkenntnisse über eine solche Veränderung der Mindsets. Wir unterscheiden zwischen dem individuellen Mindset von Führungskräften und Entscheidungsträgern und dem organisatorischen Mindset der Institutionen, die sie vertreten. Bei der Transformation geht es darum, die traditionelle egozentrische, wettbewerbsorientierte Weltsicht zu überwinden und eine Vision mit höherem Zweck anzunehmen, die in einem co-kreativen Ansatz entwickelt wird. Der Weg der Transformation wird in allen verfügbaren Details skizziert und mit Geschichten angereichert. Er stützt sich auf bahnbrechende wissenschaftliche Arbeiten und wird durch Forschungsergebnisse aus anderen Bereichen ergänzt. Ziel ist es, die Erkenntnisse auch für ein Laienpublikum zugänglich zu machen.