

Positionspapier

Autoren: Alexandra Palzkill, Jürgen Kopfmüller, Peter Kinne

Warum koneo?

Der Diskurs über Nachhaltigkeit berührt die Frage, wie wir morgen leben wollen, und was wir dafür tun müssen. Ein *weiter so* in der Art, wie wir heute produzieren und konsumieren, sprengt die natürlichen Grenzen unseres Planeten und ist langfristig weder sozial noch ökonomisch tragbar. Klimawandel, Luftverschmutzung, Rückgang der Artenvielfalt, aber auch Armut, extreme Einkommensunterschiede und zunehmende seelische Belastung sind allseits spürbare Nebenfolgen wirtschaftlichen Handelns. Wie können Produktion, Konsum und das Wachstum der Erdbevölkerung ökologisch und sozial verträglich gestaltet werden? Wir erleben eine technologische Beschleunigung mit nie gekannter Dynamik. Digitalisierung und künstliche Intelligenz verändern die Arbeit und erzeugen neue Interaktionsräume. Grenzen zwischen Staat, Wirtschaft und Gesellschaft zerfließen, mit der Komplexität wächst die Unsicherheit auf praktisch allen Ebenen. In Reaktion darauf erleben wir Re-Nationalisierung und sozio-ökonomische Abschottung, begleitet von Populismus. Die demokratisch-liberale Gesellschaft steht auf dem Prüfstand. Dringender denn je stellt sich die Frage, wie eine Welt aussehen kann, die für heute und künftig lebende Menschen lebenswert ist. Und natürlich müssen wir uns auch fragen, wie dieser Zustand möglichst schnell erreicht und erhalten werden kann.

Die Forderung nachhaltiger Entwicklung (nach der Definition im Brundtlandt-Bericht von 1987 ist eine Entwicklung nachhaltig, wenn sie die Bedürfnisse der heutigen Generationen befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre Bedürfnisse nicht befriedigen können) wurde national wie international in politische Ziele übersetzt (Sustainable Development Goals, nationale Nachhaltigkeitsstrategien etc.). Zu den wichtigsten Akteuren nachhaltiger Entwicklung gehören jedoch die sozialen Systeme, in denen mehr als 40 Millionen Menschen in Deutschland ihren Arbeitsalltag verbringen: unsere Organisationen. Unternehmen, Behörden, Schulen und Hochschulen, Krankenhäuser, Institute, Verbände, Vereine, NGOs etc. sind dazu da, um Bedürfnisse zu befriedigen. Sie erzeugen gesellschaftliches Produktivkapital und müssen ihren Bestand sichern, um selbst nachhaltig bzw. *zukunftsfähig* zu sein. Ausgestattet mit Ordnungsmerkmalen wie *Zweck*, *Mitgliedschaft* und *Hierarchie* können sie das schneller realisieren als eine Nation oder gar die Weltgemeinschaft. Zudem können sie ihre Außenwirkung und ihr Netzwerk nutzen, um „virale Effekte“ zu erzeugen, die Nachhaltigkeitsimpulse in der Zivilgesellschaft setzen.¹

Zukunftsfähige Organisationen bekennen sich zu einer doppelten Verantwortung: der Verantwortung für sich und für die Gesellschaft (sei es aus ethischen Motiven oder durch Druck ihrer „Stakeholder“). Angesichts knapper Ressourcen und des oft brutalen Drucks im Tagesgeschäft mangelt es jedoch häufig an Kenntnissen und den nötigen Denk- und Handlungsspielräumen, um gemäß dieser Doppelrolle selbst nachhaltiger zu werden und nicht nur die Idee, sondern auch das Erleben von Nachhaltigkeit in der Gesellschaft zu verankern.

Herbert Simon hat erkannt, dass die zunehmende Komplexität moderner Gesellschaften unsere kognitive Verarbeitungskapazität bei weitem übersteigt. Wir begehen Denkfehler und entwickeln „blinde Flecken“ im Handeln. Darunter die Ansicht, ein Kopf alleine könne die Aufgaben lösen, vor denen Organisationen stehen, die sich im 21. Jahrhundert nachhaltig entwickeln wollen. Dazu bedarf es, neben der Bereitschaft zur Veränderung, integrativ Denkender in der Führung, heterogener Teams und empowerter Mitarbeiter*innen. Weiterhin bedarf es wirksamer Instrumente und neuer Geschichten, um Veränderungen anzustoßen und zum Erfolg zu bringen. Und nicht zuletzt bedarf es neuer Brücken zwischen Theorie und Praxis. All diese Ressourcen sind *immateriell*. Gleichzeitig sind sie *erneuerbar* und werden durch (gemeinsame) Nutzung sogar *wertvoller*.

¹ Kinne, P. (2020): Nachhaltigkeit entfesseln! Einsichten und Lösungen jenseits der Klimadebatte, Springer, Wiesbaden

Koneo e.V. stellt sich dieser Herausforderung. Der Verein unterstützt Organisationen, selber nachhaltig zu werden und andere davon profitieren zu lassen. Er ist Plattform für engagierte Expert*innen aus unterschiedlichen Disziplinen in Wissenschaft und Praxis, Vertreter*innen von Organisationen, Studierende, Doktoranden und Sympathisanten. Mitglieder bringen Kenntnisse, Erfahrungen und „neue Geschichten“ ein, die für nachhaltige Entwicklung relevant sind. Koneo e.V. versteht sich als Impulsgeber. Der Verein bietet Orientierung, macht Komplexität handhabbar, ohne Wesentliches zu vernachlässigen, eröffnet neue Perspektiven, zeigt Optionen auf und erweitert damit Horizonte und Handlungsspielräume. Er ist ausschließlich gemeinnützigen Zwecken verpflichtet.

Was sind die konzeptionellen Grundlagen?

Grundlegend für uns ist ein Verständnis von nachhaltiger Entwicklung in Organisationen, das auf *Resilienz* basiert, der Fähigkeit, „Störungen“ sowie äußere und innere Gefahren zu absorbieren². Grundlegend ist außerdem der integrative Ansatz, der im Nachhaltigkeitskonzept der Helmholtz-Gemeinschaft entwickelt wurde³. Und schließlich orientieren wir uns an den acht Kriterien für gesellschaftliche Verantwortung, die als Teil eines Leitfadens zur Gestaltung von Forschungsprozessen von der Helmholtz-Gemeinschaft, der Fraunhofer Gesellschaft und der Leibniz Gemeinschaft entwickelt wurden^{4,5}:

1. Ethik: Auseinandersetzung mit Fragen des guten (Zusammen-)Lebens und Bereitschaft, sich mit unterschiedlichen Wertvorstellungen diskursiv auseinanderzusetzen.
2. Integrative Herangehensweise: Systematische Einbeziehung relevanter Elemente und Prozesse in Organisationen und ihrer Wechselwirkungen.
3. Interdisziplinarität: Kombination von Ansätzen und Methoden unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen zu Lösungen, die innerhalb disziplinärer Grenzen nicht möglich wären.
4. Transdisziplinarität: Integration von Praxiswissen zur Sicherstellung der Relevanz und Legitimität von Prozessen und Ergebnissen.
5. Nutzer-/Adressatenorientierung: Berücksichtigung der Bedarfe der Organisationen und ihrer Stakeholder im Sinne von Relevanz, Kohärenz, Anwendbarkeit und Legitimität der Ergebnisse.
6. Reflexion und Beschreibung von Wirkungen von Interventionen und deren Unterlassens.
7. Transparenz: Offenlegung der Grundlagen des Ansatzes (Philosophie, Arbeitsweise etc.)
8. Umgang mit Komplexität und Unsicherheit: Offenlegung komplexitätsbedingter, systemischer Unsicherheiten und Risiken sowie Unterstützung eines angemessenen Umgangs damit anhand geeigneter Modelle und Methoden.

Auf Basis dieser Kriterien können integrative Instrumente, ja sogar ganze „Werkzeugkästen“ entwickelt und angewendet werden. In der Anwendung setzten wir auf aussagefähige Situationsanalysen, Einbeziehung der Akteure vor Ort und Strategien nachhaltiger Entwicklung, die niemanden überfordern.

² Vgl. Palzkill-Vorbeck, A. (2018): Geschäftsmodell-Resilienz, Springer-Gabler, Wiesbaden

³ Kopfmüller, J.; Brandl, V.; Jörisen, J.; Paetau, M.; Banse, G.; Coenen, R.; Grunwald, A. (2001): Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet. Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren. Edition Sigma, Berlin

⁴ https://www.nachhaltig-forschen.de/fileadmin/user_upload/Reflexionsrahmen_DRUCK_2016_09_26_FINAL.pdf

⁵ Helming, K.; Ferretti, J.; Daedlow, K.; Podhora, A.; Kopfmüller, J.; Winkelmann, M.; Bertling, J.; Walz, R. (2016): Forschen für nachhaltige Entwicklung. Kriterien für gesellschaftlich verantwortliche Forschungsprozesse. In: GAIA 25(3), S. 161-165, DOI: 10.14512/gaia.25.3.6

Wie arbeitet koneo?

Die Umsetzung dieser Grundlagen erfolgt in drei „Interaktionsformaten“:

1. **Online-Diskurse.** Das niederschwellige Einstiegsformat ist Quelle interessanter Themen, neuer Ideen, Aspekte und Ansätze nachhaltiger Entwicklung.
2. **Wissensintegration.** Wissensinhalte und Verfahren aus unterschiedlichen Wissens- und Kompetenzbereichen werden zu nachhaltigeren, oft sogar *einfacheren* Lösungen integriert.
3. **Fallstudien.** Integrierte Lösungen kommen, unter Beteiligung von Mitgliedern, in Organisationen zum Einsatz. Diese unterziehen sich Nachhaltigkeits-Analysen und profitieren von bedarfsgerechten Workshops mit maßgeschneiderten To-do-Listen. Die Fallstudien sind honorarfrei, werden aber dokumentiert und nach Absprache veröffentlicht. Der gesamte Prozess ist *agil* und entspricht den Grundsätzen des Design Thinkings mit den Phasen *Verstehen, Beobachten, Sichtweise definieren, Ideen finden, Prototypen entwickeln und Testen*.

Bezugsgrößen nachhaltiger Entwicklung in Organisationen sind bei uns entwickelte Kriterien in den Systemkategorien *Gefährdung, Unempfindlichkeit, Lernfähigkeit* und *Gestaltung von Abhängigkeiten (NEO-Kriterien, Nachhaltige Entwicklung in Organisationen)*. Die Kategorien stammen aus der ökosozialen Resilienzforschung und bilden den Rahmen für die praxisnahe Kategorisierung ökonomischer, ökologischer und sozialer Nachhaltigkeitstreiber. NEO-Kriterien können organisationspezifisch gewichtet werden. Im praktischen Einsatz werden sie sowohl begrifflich als auch inhaltlich überprüft und optimiert.

Mitgliedschaft bei koneo

Mitglieder bei Koneo sind typischerweise Personen aus Wissenschaft und Praxis, die für Nachhaltigkeit brennen, denen dazu etwas einfällt und die bereit sind, ihre Kompetenz im Sinne nachhaltigerer Lösungen einzubringen. Der Mitgliedsbeitrag beträgt 10 Euro/Monat. Auch Organisationen können Mitglied werden, z.B. solche, die in Fallstudien integrative Werkzeuge schätzen lernten und/oder als Fördermitglieder die Entwicklung des Vereins vorantreiben wollen. Mitglieder profitieren vom gegenseitigen Austausch bei digitalen und analogen Begegnungen, gemeinsamen Entwickeln und Anwenden nachhaltigerer Lösungen sowie ggf. von der Beteiligung an Veröffentlichungen auf einem Gebiet, das ganz sicher zeitlos relevant ist.

Merkmale in Kürze

- Niederschwelliger Einstieg
- Anleitung für Einsteiger
- Diversität der Fachleute
- Integrativer Ansatz
- Wissenschaftlich fundiert
- Brückenbau zwischen Theorie und Praxis
- Gemeinnütziger Verein für alle Bürgerinnen und Bürger