

Positionspapier

Autoren: Alexandra Palzkill, Jürgen Kopfmüller, Peter Kinne

Nachhaltigkeit und die Rolle von Organisationen

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. Damit setzen sie Nachhaltigkeitsimpulse in unserer Gesellschaft.¹

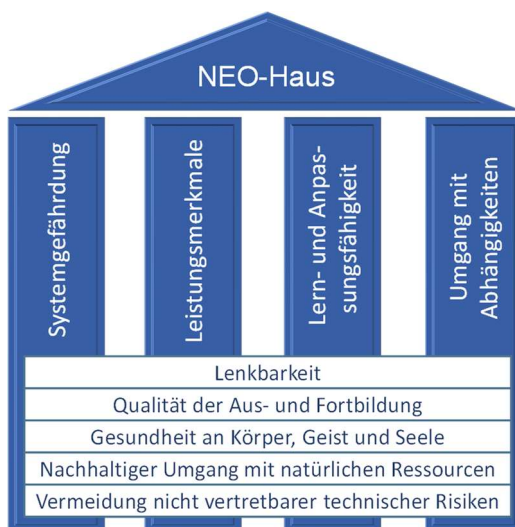
Zukunftsfähige Organisationen bekennen sich zu einer doppelten Verantwortung: der Verantwortung für sich und für die Gesellschaft (sei es aus ethischen Motiven oder durch Druck ihrer „Stakeholder“). Angesichts knapper Ressourcen und des oft brutalen Drucks im Tagesgeschäft mangelt es jedoch häufig an 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. Die Herausforderungen, vor denen Organisationen heute stehen, erfordern nicht nur die Bereitschaft zur Veränderung, sondern auch ganzheitliches Denken, heterogen besetzte Teams und empowerte Beschäftigte. Nötig sind zudem brauchbare Modelle, wirksame Instrumente und neue Narrative, um Veränderungen anzustoßen und zum Erfolg zu bringen. 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

Das NEO-Haus

Die sozial-ökologische Resilienzforschung hat Prinzipien beschrieben, die dem systemischen Charakter von Organisationen besser gerecht werden als Gestaltungsregeln, die z.B. der *Effizienz-Maxime* folgen (der zufolge Unternehmen eher *business machines* sind). Resiliente Organisationen können selbst nach Schocks weiterhin „Serviceleistungen“ zum Wohle der Menschen erbringen.² Weitere Prinzipien bietet das integrative Nachhaltigkeitskonzept der Helmholtz-Gemeinschaft.³ Auf dieser Grundlage haben wir das *NEO-Haus* entwickelt (NEO steht für **N**achhaltige **E**ntwicklung in **O**rganisationen). Mit seinen Säulen, Querschnitts-Kategorien und geeigneten Kriterien kann es für Analyse- und Entwicklungszwecke in unterschiedlichsten Organisationen genutzt werden.⁴



Ein weiterer Vorteil des Hauses besteht darin, dass damit die Kriterien für gesellschaftlich verantwortungsvolles Forschen, entwickelt von der Helmholtz-Gemeinschaft, der Fraunhofer Gesellschaft und der Leibniz Gemeinschaft, vollständig realisiert werden können^{5,6}:

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 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 Abläufen 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.

Anhand dieser Prinzipien, Kategorien und Kriterien können nachhaltige wirksame Instrumente, ja sogar ganze „Werkzeugkästen“ entwickelt und angewendet werden. Koneo setzt dabei auf aussagefähige Situationsanalysen, Einbeziehung der AkteurInnen vor Ort und Strategien, die niemanden überfordern.

² Biggs, R.; Schlüter, M.; Schoon, M. (Hrsg.) (2015): Principles for building resilience: sustaining ecosystems services in social-ecological systems. Cambridge

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 Kinne, P.; Kopfmüller, J.; Reisener, J.; Strikwerda, H. (2022): Organisationen als Transformations-Beschleuniger. Wiesbaden

⁵ https://www.nachhaltig-forschen.de/fileadmin/user_upload/Reflexionsrahmen_DRUCK_2016_09_26_FINAL.pdf

⁶ 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