

Koneo-Ansatz und NEO-Haus

Transformationsbedarf und Organisationen als Beschleuniger

In einer hochgradig beschleunigten Welt erleben wir die Gleichzeitigkeit massiver „Störungen“: Flut-, Dürre- und Hungerkatastrophen, Corona-Pandemie, Finanzkrisen, Cyberkriminalität, zunehmend ungerechte Verteilung von Gütern und Lebenschancen, machtpolitische Konflikte auf globalem Spielfeld, Rückkehr des Kriegs in Europa. Menschen suchen nach neuen Gewissheiten, weil ihnen alte abhandengekommen sind. Das macht sie verführbar für einfache Lösungen. Für Viele ist Nachhaltigkeit, im Sinne von *Beständigkeit von Erhaltenswertem*, das neue Sehnsuchtswort. Der Transformationsbedarf unserer Gesellschaft zu mehr Nachhaltigkeit ist nahezu unbestritten.

Der Bedarf beruht vordergründig auf der Tatsache, dass wir mit unserer gewohnten Art zu produzieren und zu konsumieren planetare Grenzen überschritten und damit u.a. die Erderwärmung verursacht haben. Wenn alles bleibt, wie es ist, verlieren Menschen die Lebensgrundlage auf dem Planeten Erde. Dieses ökologische Krisenszenario geht jedoch einher mit ökonomischen, sozio-kulturellen und institutionellen Problemen. Mit Hinblick auf die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen sind es Risiken, die sich gegenseitig beeinflussen und durch Transformation bewältigt werden müssen. Der multidimensionale Charakter dieser Risikolage überfordert jedoch die Verarbeitungskapazität sogar von Staaten. Deshalb setzen wir auf eine Nachhaltigkeitsdynamik, die in Organisationen entsteht, inmitten der Gesellschaft also, und sich von da aus entfaltet.

Unternehmen, Behörden, Schulen und Hochschulen, Institute, Verbände, NGOs etc. befriedigen Bedürfnisse, sonst gäbe es sie nicht. Die meisten Erwachsenen verbringen dort ihren Alltag, wichtige Bereiche des Lebens werden dort *organisiert*, darunter Lernprozesse. Für Organisationen liegt Nachhaltigkeit im eigenen Interesse, weil es ihre *Zukunftsfähigkeit* betrifft. Sie tragen Verantwortung für sich selbst und für die Gesellschaft, Teil derer sie sind. Weil sie Zwecke definieren, ihre Mitglieder aussuchen und lenken können, fällt ihnen nachhaltige Entwicklung leichter als einer Stadtgesellschaft, Nation oder gar der Weltgemeinschaft. Zudem wirken sie nach außen, können Allianzen bilden, Impulse setzen und die Transformation beschleunigen.¹ Wir unterstützen sie dabei.

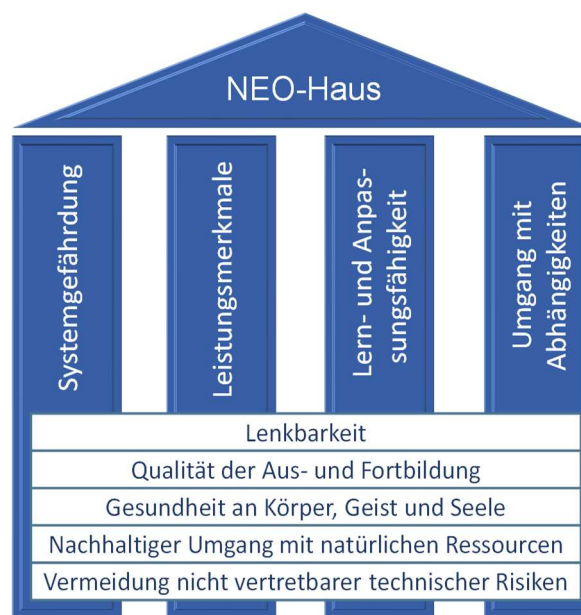
NEO-Haus

Organisationen haben höchst unterschiedliche Zwecke, Strukturen und Ressourcen. Deshalb gab es bislang für sie keine gemeinsamen Erfolgsfaktoren außer dem, ihre Funktion aufrecht zu erhalten. Alle Organisationen sind jedoch soziale Systeme. Die sozial-ökologische Resilienzforschung hat Prinzipien beschrieben, die sozialen Systemen in einer komplexen Umwelt besser entsprechen als z.B. die Designprinzipien von Unternehmen mit ihrem oft einseitigen Fokus auf *Effizienz*. Resiliente Organisationen können selbst nach Schocks ihre bewährten „Services“ erbringen. Wenn es nötig ist, können sie durch Transformation mit neuer Identität neue Leistungen auf andere Art und Weise als bisher realisieren. Diese Fähigkeiten sind heute mehr denn je gefragt.²

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

² Biggs, R. et al. (2015): Principles for building resilience: sustaining ecosystems services in social-ecological systems. Cambridge University Press

Wir haben die sozial-ökologischen Resilienz-Prinzipien durch Kernaspekte der ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit ergänzt. So ist das **NEO-Haus** entstanden (NEO steht für **N**achhaltige **E**ntwicklung in **O**rganisationen). Seine Säulen repräsentieren die Resilienz-Kategorien *Systemgefährdung*, *Leistungsmerkmale*, *Lern- und Anpassungsfähigkeit* sowie *Umgang mit Abhängigkeiten*. Die Querbalken beinhalten die Nachhaltigkeits-Kategorien *Lenkbarkeit*, *Qualität der Aus- und Fortbildung*, *Gesundheit an Körper, Geist und Seele*, *Nachhaltiger Umgang mit natürlichen Ressourcen* und *Vermeidung nicht vertretbarer technischer Risiken*. Das NEO-Haus ist ein neuer, integrativer Bezugsrahmen zur ganzheitlichen-systemischen Analyse und Entwicklung von Organisationen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit.



Richtung Zukunft

Werkzeuge zum Analysieren und Entwickeln von Organisationen sind umso nützlicher, je mehr sie zur Bewältigung organisationaler Herausforderungen beitragen. Einige davon liefert die „Wissensökonomie“: Fließende Systemgrenzen, Interaktion in digitalen *Information Spaces*, Einsatz künstlicher Intelligenz, besondere Anforderungen beim Umgang mit Human- und Sozialkapital etc. Andere, oft unterschätzte Herausforderungen liegen in erlerntem, dysfunktionalem Verhalten: Ausblenden von Fakten, unreflektiertes Verteidigen eigener Positionen, Disparität von Wissen, Reden und Handeln etc. Und nicht zuletzt gilt es, Zielkonflikte z.B. zwischen Mensch und Natur, Mensch und Maschine, Effizienz und Resilienz, kurzfristig und langfristig Denken und Handeln aufzulösen. Auch diese Herausforderungen werden vom NEO-Haus adressiert.³

Als *systemisches Designwerkzeug* ist das NEO-Haus zudem ein idealer Bezugsrahmen für **Multi-Akteurs-Gemeinschaften**. Deren Mitglieder wissen, dass komplexe gesellschaftliche Aufgaben besser lösbar sind, wenn Akteure aus Zivilgesellschaft und Politik, Wirtschaft und Wissenschaft perspektivische Vielfalt einbringen, auf Augenhöhe kooperieren und engagiert gemeinsame Ziele verfolgen. Diese Merkmale gehören zum Kriterienbestand im NEO-Haus. Auch damit weist es in die Zukunft.

Koneo e.V. unterstützt Organisationen auf ihrem Weg zur Nachhaltigkeit. Wir entwickeln zusammen mit unseren Partnern Lösungen für nachhaltigere Entwicklung und machen neues Wissen frei verfügbar.

³ Kinne, P.; Kopfmüller, J.; Reiserer, J.; Strikwerda, H. (2022): Organisationen als Transformations-Beschleuniger. Springer, Wiesbaden