

Grundlagen und NEO-Haus

Transformationsbedarf und die Chance von Organisationen

In einer hochgradig beschleunigten Welt erleben wir die Gleichzeitigkeit massiver „Störungen“: Flut-, Dürre- und Hungerkatastrophen, Corona-Pandemie, Finanzkrisen, Cyberkriminalität, zunehmend ungerechte Verteilung von Gütern, 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 und die Abkehr von demokratisch-liberalen Grundordnungen. Nachhaltigkeit ist heute ein Sehnsuchtswort. Ihr Leitbild besagt, dass die Bedürfnisse aller heute und zukünftig lebenden Menschen befriedigt werden.¹

Vordergründig beruht der Transformationsbedarf unserer Gesellschaft 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 wir auf unserem Planeten die Lebensgrundlage. Dieses ökologische Krisenszenario steht jedoch neben ökonomischen, sozio-kulturellen und institutionellen Problemen, die sich gegenseitig verstärken. Mit Hinblick auf die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen handelt es sich dabei um Risiken, die durch Transformation bewältigt werden müssen. Ihre Komplexität überfordert jedoch die Verarbeitungskapazität von uns Menschen, ja sogar die von Staaten, bei weitem. 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 unseres Lebens werden dort *organisiert*. 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 und können Allianzen bilden. Dann können sie aber auch gesellschaftliche Impulse setzen und „virale Effekte“ erzeugen.² Wir unterstützen sie dabei.

NEO-Haus

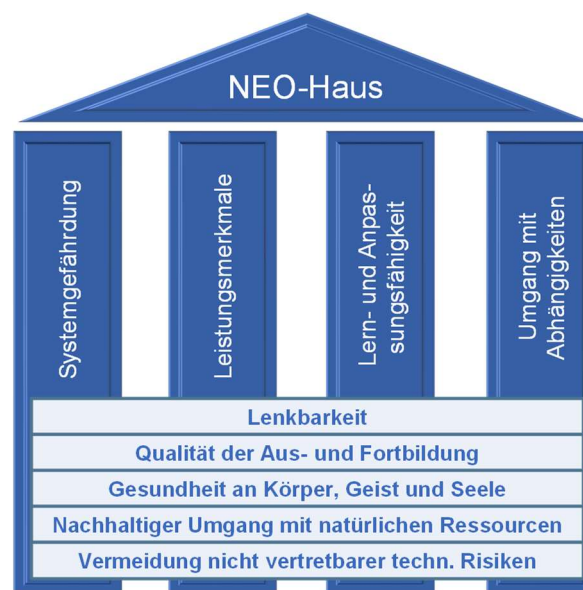
Organisationen haben höchst unterschiedliche Zwecke, Strukturen und Ressourcen. Es gab bislang für sie kaum gemeinsame Erfolgsfaktoren außer dem einen, bestandsfähig zu sein. Sie alle sind jedoch soziale Systeme. Die sozial-ökologische Resilienzforschung hat Prinzipien geliefert, die sozialen Systeme besser entsprechen als z.B. Designprinzipien von Unternehmen mit ihrem üblicherweise starken Fokus auf *Effizienz*. Resiliente Organisationen können selbst nach Schocks ihre bewährten „Services“ erbringen. Notfalls können sie sich aber auch so *transformieren*, dass sie mit neuer Identität neue Leistungen erbringen. Genau diese Fähigkeiten sind heute mehr denn je gefragt.³

¹ The World Commission on Environment and Development (1987): Our common future, Oxford University Press

² Kinne, P. (2020): Nachhaltigkeit entfesseln! Einsichten und Lösungen jenseits der Klimadebatte, Springer, Wiesbaden

³ 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 „übersetzt“ und durch Kernaspekte der ökonomischen, ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit ergänzt. So entstand das **NEO-Haus** (NEO steht für **N**achhaltige **E**ntwicklung in **O**rganisationen). Die Säulen repräsentieren die Resilienz-Kategorien *Systemgefährdung*, *Leistungsmerkmale*, *Lern- und Anpassungsfähigkeit* sowie *Umgang mit Abhängigkeiten*. Die Querbalken repräsentieren die Nachhaltigkeitskategorien *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 Analyse und Entwicklung von Organisationen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit.



Richtung Zukunft

Werkzeuge zum Analysieren und Entwickeln von Organisationen sind umso wirksamer, je besser sie deren Herausforderungen adressieren. Dazu gehören Merkmale der „Wissensökonomie“, mit fließenden Systemgrenzen, Arbeiten in *Information Spaces*, Nutzung von künstlicher Intelligenz, Bedeutung von Human- und Sozialkapital etc. Dazu gehören auch sozial erlernte, aber eher problematische Verhaltensmuster wie Ausblenden von Fakten und stures Verteidigen eigener Positionen. Und nicht zuletzt gilt es heute, Zielkonflikte wie Mensch versus Natur, Mensch versus Maschine, Kurzfristig versus langfristig und Effizienz versus Resilienz aufzulösen. Die Architektur des NEO-Hauses wird diesen Herausforderungen gerecht.⁴

Ein weiterer Nutzen des Hauses besteht darin, dass strategische Allianzen unterstützt und Gründung und Betrieb von **Multi-Akteurs-Partnerschaften** leichter werden. Gesellschaftliche Herausforderungen sind leichter lösbar, wenn Akteure aus Zivilgesellschaft und Politik, Wirtschaft und Wissenschaft gemeinsame Ziele verfolgen und vertrauensvoll kooperieren. Das NEO-Haus weist damit klar in die Zukunft.

Koneo e.V. unterstützt Organisationen auf ihrem Weg zur Nachhaltigkeit. Wir entwickeln neue Lösungen für nachhaltigere Entwicklung und machen sie frei verfügbar.

⁴ Kinne, P.; Kopfmüller, J.; Reisener, J.; Strikwerda, H. (2022): Organisationen als Transformations-Beschleuniger. Wiesbaden