

Nachhaltige Organisation oder organisierte Nachhaltigkeit? Theorie und Praxis sozial-ökologischer Transformation

Arbeitstagung an der Universität Trier

04. & 05. Juli 2024

Ob die Transformation der Gesellschaft in eine nachhaltige Zukunft gelingt, entscheidet sich in Organisationen. Fragen danach, ob Demokratie und Kapitalismus nachhaltigkeitsfähig sind, ob Prozesse demokratischer Mehrheitsbildung wie rechtsstaatlicher Verfahren dies befördern oder verhindern, ob eine möglichst weite und gleiche Partizipation am Gemeinwohl zwangsläufig mit der Ausbeutung von Ressourcen einhergeht (Neckel 2023a), werden vor allem in und durch die soziale Form der Organisation entschieden. Aber auch die Erzeugung einer notwendigen kollektiven Bindungswirkung von Entscheidungen für eine nachhaltige Entwicklung wie deren praktische Um- und Durchsetzung kann ohne die Inanspruchnahme zahlreicher Organisationen kaum gelingen. Andererseits kollidieren Vorschläge und Projekte, aber auch die Ambitionen sozialer Bewegungen wie Fridays for Future oder Extinction Rebellion mit den Beharrungskräften und der Logik organisationaler Regeln oder sie scheitern an der fehlenden organisationalen Infrastruktur. Die Bedeutung von Prozessen organisationaler Strukturbildung, von Praktiken des Organisierens und der damit einhergehenden Effekte wurde in der bisherigen Diskussion um nachhaltige Entwicklung aber vergleichsweise wenig beachtet. Die Tagung soll deshalb dazu dienen, den wissenschaftlichen Austausch über Funktionen, Wirkungen und Probleme von Organisationen im Kontext der Verwirklichung ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit zu befördern.

Nachhaltigkeit ist ein Thema, das zahlreiche gesellschaftliche Grundwerte tangiert und als sehr unterschiedlich ausgestaltetes Konzept einen zentralen semantischen Attraktor gegenwärtiger Diskurse darstellt (Großmann/Roskamm 2022). Die Zielbestimmung sowie der Umgang mit Nachhaltigkeit mobilisiert Zustimmung wie Ablehnung, setzt Energien zur Beförderung wie Verhinderung gesellschaftlicher Transformationsprozesse frei, schürt Hoffnung, Alarmismus und Fatalismus gleichermaßen (Schimank 2023). Es hat sich eine Diskurskonstellation etabliert, in der regelmäßig Praxen individueller Lebensführung mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen kontrastiert werden (Neckel 2023b). Der Auf- und Abwertung individuellen Konsumverhaltens, der Fülle von Ratschlägen für eine nachhaltigere individuelle Lebensführung steht immer wieder die Behauptung gegenüber, dass Einzelhandlungen wenig bedeutsam seien, da es für die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen vor allem auf gesellschaftliche Groß- und Infrastrukturen – bspw. Wirtschaft, Verkehr, Energie – ankomme.

Unabhängig davon, ob durch die Moralisierung individueller Lebensführung Ab- und Anerkennungsbedingungen im Blick auf Personen(-gruppen) kommuniziert werden (Luhmann 1990) oder der Verweis auf gesellschaftliche Rahmenbedingungen den Blick von individuellen Konsummustern ablenkt, sind die Diskussionen um die unausweichlich herannahende oder noch verhinderbare Klimakatastrophe inzwischen selbst historisch. Die schon älteren Verweise auf die Grenzen des Wachstums (Meadows et al. 1972) oder die schon länger verhandelte Frage, ob sich die moderne Gesellschaft auf ökologische Gefährdungen einstellen kann (Luhmann 1986), sind dafür nur zwei prominente Beispiele. Andauernde Anpassung wird deshalb zum

Leitmotiv der nächsten Gesellschaft erklärt (Staab 2022), wenn nicht das abrupte Ende des Anthropozäns gleich die Symbiose von Maschine, Mensch und Tier erzwingt (Haraway 2018). Die vielfältigen Diagnosen und Warnungen sind immer auch pädagogische Kommunikationen (Wendt 2020, S. 23), die das Ziel haben, routinisierte Handlungsabläufe infrage zu stellen und Verhaltensänderungen auszulösen. Doch weder die Bemühungen um eine nachhaltigkeitsensible Wissenschaft (König 2018) noch das Ausrufen von Krisen haben zwingend transformatives Lernen zur Folge (Holfelder et al. 2021). Die Vermeidung irreversibler Kippunkte ist kein gesellschaftlicher Konsens und entfaltet bisher nicht die transformative Kraft eines Ausnahmezustandes (Klinge et al. 2023), der, wie noch in der Corona-Pandemie, weitreichende Praxen der Massenerziehung legitimiert. Konzepte der Bildung für nachhaltige Entwicklung adressieren zumeist Individuen (Elven 2022), obwohl die Nachhaltigkeitstransformation vor allem in und durch Organisationen stattfindet (Manhart 2018; Ametowobla et al. 2021).

Die Verbreitung der Nachhaltigkeitssemantik nährt aber auch den Verdacht, dass sie nicht nur in Organisationen als attraktive Formel zur Legitimitätszeugung genutzt wird, während die tatsächlichen Abläufe und Routinen unberührt bleiben (Meyer/Rowan 1977). Organisationen sind regelmäßig Orte der Imagepflege und Heuchelei (Brunsson 1989). Neo-institutionalistische Theorien legen nahe, dass Nachhaltigkeit inzwischen selbst institutionalisiert ist (Großmann/Roskamm 2022), sich also über entsprechende Policies und Governanceprogramme in Organisationen einschreibt, ohne dass deren operative Routinen transformiert werden. Eine organisationspädagogische Perspektive integriert aber nicht nur Fragen nach der Ausgestaltung struktureller Rahmenbedingungen, sondern fragt auch nach individuellen Motiven, kognitiven Dissonanzen sowie nach den Wirkungen kollektiver Praktiken und Orientierungen (Wendt 2023a). Die „Gemeinschaftsarbeit“ (Alkemeyer et al. 2021, S. 83), die für partizipative Identitäten oder Kollektivsubjekte in gemeinschaftlichen Formen des Zusammenlebens idealtypisch ist, stellt für Organisationen sowohl eine gegenstandskonstitutive *differentia specifica* als auch eine praktische Orientierung dar.

Organisation ist ein Prinzip der Vorwegnahme von Zukunft (Wendt 2020). Organisationen legen durch die Ausdifferenzierung von Strukturen, durch Pläne und Regelungen die Zukunft fest und versuchen so, die Handlungspraxis von Individuen zu ordnen. Was im Hinblick auf langlaufende Entscheidungs- und Regelpfade als Problem fungiert, bietet auch Anknüpfungspunkte für Lösungen. Wenn in aktuellen Zeitdiagnosen eine Tyrannei der Kurzfristigkeit beklagt und im Blick auf die Zukunft eine langfristige Perspektive gefordert wird (Krznaric 2020), dann verweist dies auf die dauerhafte, aber in ihren Verfahren auch langwierige soziale Form der Organisation. Diese Verfahren ermöglichen aber die Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen, wenn Handlungsabläufe kleinteilig vor- und festgeschrieben werden. Fragen nach Grenzwerten, Emissionsbudgets, Governanceprogrammen und Policies der Nachhaltigkeit verweisen auf das handlungsprägende und -ermöglichende Potenzial von Organisationen. Es sind aber genau diese organisierten Festlegungen der Vergangenheit, die im Blick auf die Zukunft nötige Veränderungen regelmäßig verhindern (Kaven 2021). Wie ökologisch und sozial nachhaltige, also nicht einfach nur strukturell folgenreiche Organisationen aussehen, ist jenseits von organisationaler Imagepflege eine offene Frage. Wenn Organisation und Gesellschaft aber eine Überlebenseinheit bilden (sollen), scheint es zwingend geboten, eine wissenschaftlich belastbare Ökologie der Organisation (Wendt 2023b) zu entwickeln.

Theorien der Organisation können bei der Analyse und Entwicklung möglicher Strukturen für nachhaltige Organisationen ebenso helfen wie die empirische Untersuchung von Best- und Worst-Practice-Beispielen. Was im Hinblick auf Pfadabhängigkeiten oder Strukturrigiditäten negativ als Hemmnis für Transformationsprozesse thematisiert wird (Arthur 1994; Duschek 2012), bietet in der Festlegung von Entwicklungspfaden auch Möglichkeiten. Organisation ist in der einen wie in der anderen Richtung eine sozial nachhaltige Form der Realisierung von Szenarien möglicher Zukünfte.

Vor diesem Hintergrund resultieren im Blick auf die Theorie und Praxis sozial-ökologischer Transformation zahlreiche Fragen und Anknüpfungspunkte.

Dies können etwa Fragen danach sein,

- welche Rolle Organisationen im Rahmen aktueller Gesellschaftsdiagnosen und -theorien zukommt. Wie ordnet sich die (Über-)Zeitlichkeit von Organisationen (Coleman 1979; Wendt 2020) in Annahmen zum Anthropozän (Horn 2017) ein?
- ob das Verhältnis von Organisation und Gemeinschaft bzw. Organisation und Subjekt im Blick auf Nachhaltigkeit einer Aktualisierung bedarf. Welche Theorieperspektiven können hier einen Beitrag leisten?
- was zentrale theoretische und praktische Perspektiven auf eine Ökologie der Organisation sind. Welche Bedeutung kommt Pfadabhängigkeiten, evolutionären Anpassungen oder Gleichgewichtsannahmen im Blick auf Transformationsherausforderungen zu?
- in welchem Verhältnis Protestbewegungen und Organisation stehen. Welche Rolle spielen soziale Bewegungen für Nachhaltigkeitsziele und -strategien in Organisationen?
- welche organisationalen Kooperationsformen und welche Steuerungspraxen zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen entwickelt, eingesetzt und verändert werden. Zeigen sich Unterschiede zwischen unterschiedlichen Organisationstypen bzw. organisationalen Feldern?
- ob bzw. wie die Vereinbarkeit ökologischer, ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit in Organisationen ausgestaltet werden kann. Bieten Organisationen Anknüpfungspunkte, um die drei Säulen der Nachhaltigkeit zu integrieren?
- welche organisationalen Innovationen zur Erreichung von Nachhaltigkeitszielen entwickelt werden. Wie verändern sich Arbeitsformen und welche Innovationsblockaden werden hierbei erkennbar?
- welche Rolle der Vernetzung oder der Beteiligung von Organisationen unterschiedlicher Sektoren oder Funktionssystemen zukommt. Was leisten funktionssystemübergreifende Organisationen oder Netzwerke zwischen Organisationen in diesem Zusammenhang?

Beitragseinreichungen, die andere theoretische oder empirische Perspektiven eröffnen, sind ebenfalls willkommen.

Ziel der Tagung ist es, unterschiedliche Perspektiven auf Nachhaltigkeit miteinander ins Gespräch zu bringen, die das übergreifende Forschungsinteresse am Zusammenhang von Organisation und Nachhaltigkeit teilen. Beiträge aus der Organisationspädagogik sind ebenso willkommen wie aus anderen Subdisziplinen der Erziehungswissenschaft sowie den angrenzenden Nachbarwissenschaften. Es sind sowohl theoretisch-reflexive als auch empirische Perspektiven auf die Herausforderungen sozial-ökologischer Transformation möglich.

Beitragsvorschläge für Vorträge (max. 400 Wörter exkl. Literatur) senden Sie bitte bis zum 20.03.2024 an Thomas Wendt (wendtth@uni-trier.de) und Andreas Schröer (schroeer@uni-trier.de). Die Rückmeldung zu den Einreichungen erfolgt Anfang April.

Ausgehend von den Beiträgen der Arbeitstagung erscheint eine Publikation, die zur weiteren wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit der Relation von Organisation und Nachhaltigkeit einlädt. Dieser Band soll Beiträge aus der Organisationspädagogik, anderen Subdisziplinen der Erziehungswissenschaft sowie angrenzenden Wissenschaften mit thematischen Schnittpunkten versammeln. Die Tagung soll unter anderem dazu dienen, Querverweise und Möglichkeiten der Bezugnahme zwischen den Beiträgen des Bandes zu identifizieren und so einen Impuls zur Vermessung und Weiterentwicklung des Forschungsfelds geben.

Literatur

- Alkemeyer, T., Buschmann, N., Hamborg, S., & Sulmowski, J. (2021): Kosmologie des Toilettengangs: Zum Imaginären einer nachhaltigen Lebensform. *Soziologie Und Nachhaltigkeit*, 7(2), 70–89.
- Ametowobla, D., Arnold, N., & Besio, C. (2021): Nachhaltigkeit organisieren – Zur Respezifikation von Nachhaltigkeit durch verschiedene Organisationsformen. In: SONA (Hrsg.): *Soziologie der Nachhaltigkeit*. transcript, 355–376.
- Arthur, W. B. (1994): *Increasing returns and path dependence in the economy*. The University of Michigan Press.
- Brunsson, N. (1989): *The Organization of Hypocrisy. Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Wiley.
- Coleman, J. S. (1979): *Macht und Gesellschaftsstruktur*. Übersetzt und mit einem Nachwort von Viktor Vanberg. J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
- Duschek, S. (2012): Regelpfade – Wirkmächte des (Miss-)Erfolgs von Organisationen. In: Duschek, S., Gaitanides, M., Matiaske, W., & Ortman, G. (Hrsg.): *Organisationen regeln: Die Wirkmacht korporativer Akteure*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, 195–221.
- Elven, J. (2022): Organisation und Bildung für nachhaltige Entwicklung. *Gr Interakt Org*, 53(4), 535–545.
- Großmann, K., & Roskamm, N. (2022): Den Dissens aufwühlen: Kritik, Konflikt und Konsens in der Nachhaltigkeitsdebatte. In: Zilles, J., Drawing, E., & Janik, J. (Hrsg.): *Umkämpfte Zukunft: Zum Verhältnis von Nachhaltigkeit, Demokratie und Konflikt*. transcript Verlag, 123–138.
- Haraway, D. J. (2018): *Unruhig bleiben. Die Verwandtschaft der Arten im Chthuluzän*. Campus.
- Holfelder, A.-K., Singer-Brodowski, M., Holz, V., & Kminek, H. (2021): Erziehungswissenschaftliche Fragen im Zusammenhang mit der Bewegung Fridays for Future. *Zeitschrift für Pädagogik*, 67(1), 120–139.
- Horn, E. (2017): Jenseits der Kindeskind. Nachhaltigkeit im Anthropozän. *Merkur*, 71(814), 5–17.
- Kaven, C. (2022): Die »Große Transformation« als große Illusion? Über die Wahrscheinlichkeit des Notwendigen. *Leviathan*, 50(1), 68–89.
- Klinge, D., Nohl, A.-M., & Schäffer, B. (Hrsg.) (2023): *Pädagogik des gesellschaftlichen Ausnahmezustandes – Erziehung Erwachsener in der Corona-Pandemie*. Springer VS.
- König, S. (Hrsg.) (2018): *Sustainability Science. Key Issues*. Routledge.
- Krznicar, R. (2020): *The Good Ancestor: How to Think Long Term in a Short-Term World*. WH Allen.
- Luhmann, N. (1986): *Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen?* Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, N. (1990): *Paradigm lost: Über die ethische Reflexion der Moral. Rede von Niklas Luhmann anlässlich des Hegel-Preises 1989*. Suhrkamp Verlag.
- Manhart, S. (2018): Complex Learning and the significance of measurement. In: König, A., & Ravetz, J. (Hrsg.): *Sustainability Science. Key Issues*. Routledge, 296–317.
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., & Behrens III, W. W. (1972): *The Limits to Growth. A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind*. Universe Books.
- Meyer, J. M., & Rowan, B. (1977): Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340–363.
- Neckel, S. (2023a): Das Dilemma der sozial-ökologischen Gleichzeitigkeit. *Merkur*, 77(894), 5–14.
- Neckel, S. (2023b): Schuldig im Anthropozän. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 30, online first: <https://doi.org/10.1007/s11613-023-00842-2>.
- Schimank, U. (2023): Die drei Integrationsprobleme moderner Gesellschaften. *Merkur*, 77(890), 5–15.
- Staab, P. (2022): *Anpassung. Leitmotiv der nächsten Gesellschaft*. Suhrkamp.
- Wendt, T. (2020): *Die nächste Organisation. Management auf dem Weg in die digitale Moderne*. transcript Verlag.
- Wendt, T. (2023a): Regelmäßigkeiten der (Un-)Ordnung. Organisation und Management zwischen Theorie und Praxis. In: Mensching, A., Fahrenwald, C., Engel, N., Hunold, M., & Weber, S. M. (Hrsg.): *Organisation zwischen Theorie und Praxis. Jahrbuch der Sektion Organisationspädagogik*. Springer VS, 75–88.
- Wendt, T. (2023b): Ökologie der Organisation. Selbsterneuerung zwischen Kontinuität und Disruption. In: Schröder, A., Blättel-Mink, B., Schröder, A., & Späte, K. (Hrsg.): *Soziale Innovationen in und von Organisationen*. Springer VS, 49–63.