

# **Zukunftsfähige Entwicklung und generative Organisationskulturen (ZEGO)**

## **1. Einleitung**

Einen Kurs zukunftsfähiger Entwicklung einzuschlagen, mag für viele Betriebe und Einrichtungen zunächst eine naheliegende und vergleichsweise einfach zu treffende Entscheidung für einen Neubeginn oder ein Umsteuern sein. Zukunftsfähige Entwicklung umzusetzen, stellt sich jedoch für viele institutionalisierte und organisierte Sozialsysteme als ein anspruchsvolles, konflikträchtiges und keinesfalls automatisch erfolgreiches Unterfangen dar.

Diese Beobachtung und Beurteilung der Lage scheint offenbar unabhängig davon zu gelten, ob es um wirtschaftliche, politische oder wissenschaftliche Einheiten geht, also um Unternehmen und Betriebe, Ämter und Behörden oder Hochschulen und Forschungszentren. Da diese Einheiten beträchtliche Unterschiede aufweisen, vornehmlich hinsichtlich ihrer distinkten Ziel- und Zwecksetzungen sowie ihrer differentiellen Steuerungsrationalität und Operationsmodi, aber auch hinsichtlich ihrer Einbettung in gesamtgesellschaftliche Funktionszusammenhänge und Leistungsanforderungen, wirft dieser Befund eine Reihe an Fragen auf.

Dabei sind allerdings keineswegs nur die Fragen weiterführend, welche sich in aufklärender Absicht auf die analytische und differentielle Diagnose der Symptomatik kritischer Zustände und gestörter Abläufe sowie von Fehlentwicklungen aller Art richten. Von entscheidender Bedeutung sind genauso gut die Fragen, die auf ihre Therapie abzielen, also auf sinnvolle Interventionsansätze und transformative Verfahren.

## **2. Fragestellung**

Die grundlegende These, von der ausgegangen wird, behauptet, dass Nachhaltige oder Zukunftsfähige Entwicklung mehr als jedes andere Fortschrittsparadigma auf (funktionierende) Kommunikation und (gelingende) Verständigung angewiesen ist.

Ausgehend davon ergibt sich die forschungsleitende Fragestellung unseres Symposions: Was passiert, wenn diese beträchtlichen Bedarfe an Kommunikation und Verständigung manifest und akut werden?

Von allgemeinen, abstrakten Wünschen zu besonderen, konkreten Anforderungen, werden sie jedenfalls immer dann, wenn sich eine Einheit dafür entscheidet ernst zu machen, sich also nicht mehr damit begnügen will,

nachhaltige oder zukunftsfähige Entwicklung theoretisch anzunehmen und als Ziel zu deklarieren, sondern daran geht, sie praktisch umzusetzen.

Die wachsenden Anforderungen an Kommunikation und Verständigung brechen sich dann an bestehenden Strukturen, bahnen sich neue Wege und belasten alle möglichen organisationalen Praktiken und Routinen, also Formen des zusammen Arbeitens und des miteinander Erbringens von Leistungen inklusive aller damit verbundenen Prozesse der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung.

Gegenüber bisher gar nicht oder kaum hinterfragten Ressortverteilungen und Entscheidungssphären werden Bedenken geäußert. Ob fachliche Kompetenzen ausreichen und wer das Primat für fächerübergreifende Beurteilungen beanspruchen darf, wird zum Thema. Es entstehen Auseinandersetzungen über etablierte Einflussbereiche und Mittelverteilungen.

### **3. Gegenstände**

Abstrakter gesprochen geht es hierbei um organisationale Ressourcen und die dynamischen Bedingungen, die es Organisation ermöglichen, ihre Leistungen zu erbringen. Naheliegende Thesen und mögliche empirische Befunde ergeben sich damit im Umkreis einiger begrifflicher Indizes ihrer Performance.

Neben den steigenden Anforderungen an die allgemeine Kommunikations- und themenspezifische Resonanzfähigkeit gilt dies für das Konfliktverarbeitungspotential (die organisationale Fähigkeit Konflikte offen thematisieren, konstruktiv verarbeiten und produktiv wenden zu können), das Selbstorganisationspotential (die organisationale Fähigkeit den Einsatz von Ressourcen umsteuern zu können, neue, effektive und den Herausforderungen angemessene Formen von Steuerung und Regulierung zu implementieren) und die Innovationsfähigkeit (die strukturelle und prozessuale Weiter- oder Neuentwicklung von Organisationsroutinen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen).

### **4. Anknüpfungspunkte**

Drei Anknüpfungspunkte, die von hoher Relevanz für die zentralen Anliegen von ZEGO sind, haben sich wie folgt ergeben:

- 1.) In den Zusammenhängen des HSE-Managements (HSE = Health, Safety/Security & Environment) und ihrer Herausforderungen durch Betriebsrisiken, Störfälle, Unfallfolgen und Krisenereignisse aller Art hat sich – besonders in den Kontexten der Risiko- und Sicherheitsforschung der Theorie- und Forschungs-Ansatz der Organisationskulturen als überaus fruchtbar herausgestellt, um sie trennscharf erschließen und konstruktiv bearbeiten zu können. Hier liegt es nahe anzunehmen, dass dieser Ansatz insbesondere auch für das CSM (Corporate Sustainability Management)

von großem Nutzen sein dürfte und reichlich unausgeschöpfte Potentiale für seine Anwendung bereit stehen.<sup>1</sup>

- 2.) Der Integrative Nachhaltigkeits-Ansatz der Hermann-von-Helmholtz-Gemeinschaft deutscher Forschungszentren zeichnet sich v. a. dadurch aus, dass er substantielle „Was“-Regeln mit instrumentellen „Wie“-Regeln verbindet. Dadurch wird einerseits die Bedeutung von Zielkonflikten und Win/Win-Situationen hervorgehoben und andererseits die Aufmerksamkeit auf das Thema der Steigerung der Zukunftsfähigkeit gesellschaftlicher Akteure gerichtet. Neben Leistungen von Forschung & Entwicklung, die auf die Bereitstellung von nachhaltigen Technologien und Verfahren abzielen, wird auf diese Weise eine andere kardinale Aufgabe in den Mittelpunkt gerückt: die wissenschaftliche Beratung von Akteuren in Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft.<sup>2</sup>
- 3.) Die IWÖ/IFOK-Studie untersucht die institutionellen Bedingungen der Umsetzung eines Bündels an technischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Innovationen, die seitens der beauftragenden Enquete-Kommission des dt. Bundestages als Schlüssel zu einer nachhaltig zukunftsfähigen Entwicklung verstanden werden. Ihr Verständnis von Nachhaltigkeit ist das eines zukunftsbezogenen gesellschaftlichen Lern-, Such- und Gestaltungsprozesses. Um diesen besser formieren zu können, hat sie vier problembezogene Lösungsstrategien erarbeitet: „Reflexivität“ als Basisregel für Reformen zur Bewältigung des Problembereichs „Fehlendes Wissen zur Wahrnehmung von Problemlagen“, „Partizipation/Selbstorganisation“ als Mittel gegenüber dem „Fehlen von handlungsfähigen Akteuren“, „Macht- und Konfliktausgleich“, für den Problembereich „Fehlende oder falsche Anreizmuster“ und „Innovation“ für den Problembereich "Fehlen von realistischen Alternativen".<sup>3</sup>

## 5. Zielsetzung

Ziel des Workshops ist es, gleich mehrere lose Fäden aufzunehmen, die im bisherigen Verlauf des Nachhaltigkeitsdiskurses keine ausreichende Beachtung gefunden haben, obwohl es vielversprechende Forschungsansätze gibt, um sie theoretisch besser erschließen und praktisch besser bearbeiten zu können.

Dabei geht es um Ansätze, die dazu in der Lage sind, die Ebene des individuellen Handelns von Akteuren sowie des systemischen Operierens von Organisationen nicht nur als dynamisch miteinander verbundene Bereiche zu

---

<sup>1</sup> Metzner-Szigeth, A. (2011): Sicherheitskulturen und professionelles Handeln – konzeptionelle Überlegungen. in: Banse, G.; Krebs, I. (Hg.): Kulturelle Diversität und Neue Medien. Entwicklungen - Interdependenzen - Resonanzen, Berlin (Trafo), S. 229-251

<sup>2</sup> Kopfmüller, J.; Brandl, V.; Jörissen, J.; Paetau, M.; Banse, G.; Coenen, R.; Grunwald, A. (2001): Nachhaltige Entwicklung integrativ betrachtet. Konstitutive Elemente, Regeln, Indikatoren. Berlin (Edition Sigma)

<sup>3</sup> Minsch, J.; Feindt, P.; Meister, H.; Schneidewind, U.; Schulz, T. (1998): Institutionelle Reformen für eine Politik der Nachhaltigkeit. Berlin (Springer) 1998

erschließen, sondern auch als kulturell konfundierte Bereiche, die zusammen eine Sphäre diskursiver Bedeutungen und gemeinsamer Sinnstiftung bilden. Ausgehend von den damit zusammen hängenden Umständen und Aufgaben des interdisziplinären und interprofessionellen Zusammenwirkens sollen also weiter gehende Anliegen aufgegriffen werden. Was die Schwierigkeiten dieses Zusammenwirkens innerorganisatorisch bedeuten, in wissenschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Institutionen – und vermutlich besonders in solchen, die an den Schnittstellen zwischen solchen Einheiten arbeiten – ist nämlich bisher zu wenig beachtet worden. Daher dürfte es ein guter und fruchtbarer Ansatz sein, Fragen nach der Güte und Leistungsfähigkeit von Organisationskulturen mit ihrer Fähigkeit zu verbinden, effektive Beiträge dazu zu leisten, dass die Fähigkeit zur zukunftsfähigen Entwicklung wächst – nicht nur im Sinne individueller Überzeugungen und eines aufgeklärten (Verbraucher-)Handelns, sondern im Sinne lernfähiger Organisationen und gesellschaftlicher Selbstorganisationspotentiale.

## **6. Ausblick**

Der Schwerpunkt des Vorhabens wurde – mit „zukunftsfähiger Entwicklung“ einerseits und „generativen Organisationskulturen“ andererseits – thematisch gezielt so ausgewählt, dass wesentliche Anliegen und Schwierigkeiten unserer Gegenwartsgesellschaft, mit der nicht zuletzt auch die Hochschule Bochum selbst zu kämpfen hat, systematisch aufgegriffen und auf einem hohen professionellen Niveau bearbeitet werden können. Zusammen damit wird das Ziel verfolgt von den Wissenschaften her Angebote zu entwickeln, um der wachsenden gesellschaftlichen Nachfrage nach leistungsfähigen Methoden zur Beförderung zukunftsfähiger Entwicklung durch organisationales Lernen besser gerecht zu werden. Dazu sollen Forschungsbedarfe ausgelotet und Ansätze für entsprechende Vorhaben diskutiert werden.