

Von der Natur lernen, um Design-Prinzipien für nachhaltige Organisationen abzuleiten.

Die deutsche Bundesregierung hat das politische Ziel herausgegeben, bis zum Jahr 2045 klimaneutral zu sein. Nach Aussagen von Klimawissenschaftler:innen ist das zu spät. Um auf dem Pfaden des Pariser Klimaschutzabkommens zu bleiben, muss Deutschland bis 2030 klimaneutral sein (für das Erreichen des 1,5-Grad-Ziels) oder bis 2035 (für das Erreichen des 1,7-Grad-Ziels). Das bedeutet, dass wir bis dahin unsere Wirtschaftsweise und unseren Konsum radikal umgestellt haben. Für uns ist das denkbar, aber nur schwer vorstellbar, dass das wie bisher in einer auf Wachstum ausgerichteten Wirtschaftsweise funktionieren wird. Denn wirtschaftliches Wachstum bedarf dem weiteren Einsatz von Technologie, Energie und natürlichen Ressourcen. Und das auf einer Erde, die bestimmte planetare Grenzen vorgibt. Schon heute verbraucht die Weltbevölkerung 1,74 Erden pro Jahr, wir Deutsche alleine betrachtet 3 Erden pro Jahr. Der Ausweg liegt in einer menschlichen Gesellschaft, der ein kollektiver tiefer Paradigmenwechsel gelungen ist, die ihre mentalen Modelle überarbeitet und die eine wirkliche Neuorientierung in ihrer prekären Situation findet. Diese Gesellschaft kultiviert eine neue Haltung, orientiert sich an natürlichen Gestaltungsprinzipien und einem regenerativen Umgang mit den planetaren Ressourcen. Sie beginnt nicht nur den Umbau zu einer auf Nachhaltigkeit basierten Kreislaufwirtschaft, in der Produkte und Services reduziert, recycelt, repariert, instand gesetzt und wiederverwendet werden, sondern findet Wege, wie Unternehmen, Institutionen und Akteur:innen selbst konkrete Beiträge zur Regeneration der planetaren Systeme leisten können. Soweit die Vision, unser Zukunftsbild, wie wir zukünftig leben und wirtschaften sollten.

Nicht nur uns stellt sich nun die Frage, nach welchen Gestaltungsprinzipien sind in Wirtschaft und Verwaltung Organisationen zu entwickeln, damit Menschen auf eine andere Art und Weise zusammenarbeiten können als nach der heutigen wachstumsorientierten Logik. Damit entstehen zukünftig Produkte, Dienstleistungen, digitale Services und Geschäftsmodelle, die den Nachhaltigkeitsprinzipien entsprechen.

Wie bauen wir nachhaltig wirkende Unternehmen und Verwaltungseinheiten auf, die nach anderen Gestaltungsprinzipien funktionieren als jene, die die bisherigen Strukturen geprägt haben? Um diese Frage zu beantworten, tauchen wir ein in die natürlichen, lebendigen Systeme und lernen von ihnen. Erkennen ihre Muster. Nehmen die Ökosystemkriterien aus der Permakultur¹ und übertragen sie auf soziale bzw. unternehmerische und administrative Systeme. So entstehen die Gestaltungsprinzipien für nachhaltige Organisationen und ihre Angebote und Services.

¹ Permakultur (von engl. permanent culture) ist ein Gestaltungsansatz, der auf der Beobachtung und Nachahmung natürlicher Ökosystemik basiert und mittlerweile in allen Lebensbereichen – soziale Selbstorganisation, Postwachstums-Ökonomik, alternative Technologien uvm. - zum Einsatz kommt. Auf die drängenden Fragen unserer Zeit bietet sie keine fertigen Antworten, sondern eine Werkzeugkiste mit Methoden, Prinzipien, und Erfahrungswissen, mit denen wir als Gestalter neue Lösungen entwickeln können. Die Konzeptentwickler sind Bill Mollison und David Holmgren.

Das Beobachten von natürlichen, lebendigen Systemen ermöglicht uns ein tieferes Verständnis von Komplexität. Die Natur hilft uns, die Mechanismen und Kräfte zu identifizieren und zu verstehen, die unsere Systeme steuern, und ein feines Gespür dafür zu entwickeln, wie wir Eingriffe behutsam gestalten können.

Ökolog:innen und Systemiker:innen auf der ganzen Welt haben die folgenden zwölf Ökosystemkriterien als die allen Ökosystemen gemeinsamen und zugrunde liegenden Mechanismen identifiziert. Die Permakultur begreift sie als immer wiederkehrende Muster in allen lebendigen Systemen.

1. Vielfalt
2. Multifunktionalität
3. Flexibilität
4. Durchlässigkeit
5. Wechselwirkungen
6. Eigendynamik
7. Positive Rückkopplung
8. Negative Rückkopplung
9. Schwellenwert
10. Übersteuerung
11. Konkurrenz
12. Kooperation

Vielfalt - der Beziehungen und Zustände

Lebendige Systeme haben eine vorrangige Eigenschaft, die allen Monokulturen fehlt: sie versammeln eine Vielzahl von Elementen, die in einer feinen Beziehungswelt zueinander stehen.

Naturbeobachtungen zeigen darüber hinaus, dass in der 'Vielfalt' weniger die Anzahl der verschiedenen Elemente wichtig ist, als vielmehr die Anzahl und Qualität der Beziehungen der Elemente untereinander. Die Vielfalt von Zuständen mit verschiedenen Nischen im System bildet ihrerseits die Basis für das Entwickeln von Diversität.

Multifunktionalität

Lebendige Systeme bauen auf dem Grundsatz der Multifunktionalität auf. Multifunktionalität bedeutet, dass jedes Element mehrere Funktionen übernimmt – und dass jede Funktion von mehreren Elementen abgedeckt ist. Geht dem System ein Element verloren, bleibt die Funktion trotzdem erhalten. Behalten wir diesen Ansatz bei Beobachtungen und Planungen stets im Hinterkopf und prüfen: Sind die Bedürfnisse von mehreren Quellen abgedeckt? Sind alle Elemente mit mehreren ihrer Eigenschaften eingebunden?

Flexibilität

Lebendige Systeme können mit nachhaltiger Anpassung auf Veränderungen reagieren. Ihre vielfältigen Mechanismen wirken derart zusammen, dass flexibel auf veränderte Konditionen eingegangen werden kann. Permakultur Design basiert auf dem Verständnis, dass alles in einem Prozess ständiger Veränderung begriffen ist. Statische Systeme und Strukturen können nicht auf Veränderungen reagieren und kollabieren, wenn kritische Faktoren sich stark abweichend verhalten.

Durchlässigkeit

„Wenn du einen Kaninchenzaun um deinen Garten baust, werden es schließlich die Kaninchen sein, die deinen Garten zerstören.“

'Integrieren statt ausschließen' ist eine der Grundhaltungen beim Permakultur Design. Jedes System ist eingebettet in seine umgebende Beziehungslandschaft und steht in ständigem Austausch mit ihr. Bestimmte, scheinbar ungewollte Elemente auszuschließen macht ein System langfristig anfällig oder wehrlos gegen ihren Einfluss. Hingegen sie zu integrieren, mag uns dazu zwingen, das Design zu überarbeiten – es ist aber langfristig der sicherere Weg zum nachhaltigen Erfolg.

Wechselwirkung

Die Elemente lebendiger Systeme befinden sich in Wechselwirkung. Mit dem Wandel/der Weiterentwicklung eines Elementes oder Faktors verändert sich das ganze System. All unser Handeln wirkt sich an vielen verschiedenen Stellen aus – und mag sich auf ganz unerwartete Weise zeigen. Eine sorgfältige Systemanalyse ist deshalb unerlässliche Grundlage für steuerbare Entwicklungen.

Eigendynamik

'Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.' Eine weitere wichtige Eigenschaft lebendiger Systeme ist ihre eigendynamische Natur. Die Mechanismen der Selbstorganisation halten das System in Balance, solange die grundlegenden Faktoren stimmen. Sobald jedoch eine kritische Masse von Faktoren aus dem Gleichgewicht kommt, beginnt sich eine Eigendynamik zu entwickeln, die oft nur noch schwer steuerbar ist. Es ist deshalb extrem wichtig, für solche Fälle flexible Zonen im System bereitzuhalten: Pufferzonen für den Notfall, Wildniszonen, Überziehungskredite. Ein:e gute:r Designer:in gestaltet niemals ALLES.

Positive Rückkopplung

Bei der Positiven Rückkopplung verstärkt sich ein Effekt selbst und baut sich auf: dadurch wird ein Stadium extremer Imbalance erreicht und das System kollabiert. Das beste Beispiel sind Fußballstadien mit der Stimmungsmache zweier Fanblocks.

Negative Rückkopplung

Um ein System stabil zu halten, muss die Negative Rückkopplung die Positive überwiegen. Die Biologie kennt das Beute-Greifer-Verhältnis als ein Beispiel für dieses Muster: Unter besonders günstigen Bedingungen vermehrt sich die Population einer Beutetierart zunächst stark. Durch das Überangebot an Nahrung beginnt nun auch die Raubtierpopulation zu steigen. Der Kritische Punkt ist dann erreicht, wenn die Zahlen der Raubtiergruppe das Nahrungsangebot der Beutetiergruppe übersteigen. Nun schwinden die Zahlen der Beutetiere massiv und so entsteht bald eine Stresssituation für die Raubtiergruppe, die durch Nahrungsmangel, Unterversorgung und Krankheiten dezimiert wird – und eine neue günstige Phase für die Beutetiergruppe beginnt. Auf diese Weise wird die Balance im ganzen System gehalten.

Schwellenwert

Veränderungsprozesse durchlaufen verschiedene Phasen. Wenn die Positive Rückkopplung im System die Negative überwiegt, kommt es zu dem Punkt, an dem es 'zu viel des Guten' wird. Wenn nicht entsprechend gegengesteuert wird, wird das System insgesamt schwächer und verblasst oder kollabiert.

Übersteuerung

Ein sehr häufiges menschliches Verhaltensphänomen ist das der Überreaktion. Wenn ein System aus der Balance gerät, müssen die Maßnahmen zur Regulierung behutsam gesteuert werden und dem System Zeit und Raum geben, auf die Veränderung zu reagieren. Wenn wir überdosieren, was zunächst angeraten scheint, wird die Eigendynamik des Systems einsetzen. Das System gerät möglicherweise außer Kontrolle.

Konkurrenz

Konkurrenz findet sich in allen lebendigen Systemen und kann als einer der Motoren für die Weiterentwicklung betrachtet werden. Gesunde Konkurrenz fördert Evolution, Inspiration, Feintuning zur partiellen Optimierung und somit nachhaltige Entwicklung.

Kooperation

Kooperation bedeutet die Bereitschaft, von einem eigenen kurzfristigen Gewinn zurückzutreten, um dem höheren Ziel des größeren Ganzen zu dienen. Kompromissbereitschaft ist ein wichtiger Grundwert. Ein guter Überblick über die Gesamtsituation hilft oft, solche Entscheidungen überhaupt treffen zu können.

In einer Übersetzungsleistung sind die Ökosystemkriterien auf die strategischen Dimensionen eines Unternehmens bzw. einer Verwaltungseinheit zu übertragen:

- Menschen, Rollen, Kompetenzen
- Organisation, Kollaborationsmodell
- Kultur, Haltung, Werte
- Governance
- Prozess
- Technologie
- Räume

und die Auswirkungen ihrer Anwendung darzustellen.



Auf diese Weise werden die neuen Design-Prinzipien für nachhaltige und resiliente Organisationen beschrieben. Die Grundlage für eine nachhaltige Produkt-, Service- und Geschäftsmodellentwicklung sowie eine selbst-hinterfragende Verwaltung.

Menschen in Verantwortung, vor allem die nächste Generation von Führungspersönlichkeiten - in Wirtschaft, Wissenschaft, Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft - tragen die Verantwortung für die Transformation hin zu einer klimaneutralen, nachhaltigen Kreislaufwirtschaft – in einer demokratisch verfassten Gesellschaft.

Das aktuelle Problem ist, dass die meisten von ihnen nicht auf diese Transformation vorbereitet sind. Nicht entsprechend ausgebildet wurden. Ihnen fehlen die notwendigen Skills, wie Wirtschaft und Gesellschaft neu, anders gedacht werden kann. Vielmehr wurde sie in bewährten kapitalistischen Strukturen und Logiken sozialisiert, die eben nicht die planetaren Grenzen des Wachstums anerkennen. Und deshalb besteht die berechtigte Sorge, dass die von ihnen neu gestalteten Organisationen, Geschäftsmodelle, Produkte und Dienstleistungen - auch die digitalen - sich nicht wesentlich von den Alten unterscheiden. Dass sie vermeintlich Bewährtes einfach fortschreiben.

Nicht weil sie es nicht anders wollen, sondern weil sie nicht anders können. Weil sie in ihrer beruflichen Entwicklung eine Prägung erfahren haben, die ein radikales Umdenken und Umsteuern sehr schwierig macht. Sie befinden sich in einem Innovators Dilemma. Sie müssen sich als erstes selbst transformieren, bevor sie erfolgreich die eigene Organisation nachhaltig verändern können.

Rike, seit 20 Jahren Permakultur Designerin, trifft auf Michael, der sich seit 20 Jahren mit der digitalen Transformation in Wirtschaft und Verwaltung beschäftigt. Beide gehen in Resonanz. Übersetzen das Wissen aus der Natur in den unternehmerischen und administrativen Kontext. Entwickeln zusammen die Gestaltungsprinzipien nachhaltiger Organisationen. Geben eine Anleitung, sich einer neuen Logik anzuschließen. Einem Paradigmenwechsel.



Ulrike Oemisch Permakultur Designerin, Systemikerin und Aktivistin in den Feldern Kokreation und Regenerative Cultures. Themen: Lebendige Systeme, gesellschaftliche Design-, Innovations- und Transformationsprozesse, kulturelle Ökologien. Sie begleitet Organisationen in den Bereichen Kulturwandel, Nachhaltigkeit, Climate Action, Stadt- und Landentwicklung sowie in Räumen der Begegnung. Internationale Projekte in Jerusalem, Südengland und Nepal, selbständig tätig u.a. als Dozentin und Tutorin an der Permakultur Akademie.

www.ulrike-oemisch.de



Michael Pachmajer Co-Founder von d.quarks. Sparringspartner. Befähiger. Prozessgestalter. Themen: Digitale Transformation, Nachhaltigkeit, Zukunft. Ob in Familienunternehmen, im Mittelstand oder im öffentlichen Sektor: er befähigt Menschen in Verantwortung, den Wandel ihrer Organisation erfolgreich zu gestalten – nachhaltig, strategisch und unter Einbeziehung aller Akteur:innen. Und vor allem selbstbestimmt.

Podcaster “Der Moment der Wahrheit”, Keynote Speaker des Zukunftsinstituts, Autor, Dozent an der Goethe Business School. Vorsitzender des Stiftungsrats der Cocreation Foundation.

www.dquarks.com