

MEINUNG

Eine Frage der Legitimation

Vor dem Hintergrund der sozialen Dimension des Klimawandels werden sich Organisationen in der Sozialwirtschaft im Rahmen eines normativen und ethischen Managements zunehmend auch daran messen lassen müssen, wie ökologisch nachhaltig sie sich organisieren, wie klimaneutral sie managen. Träger können kaum glaubwürdig soziale und gesellschaftliche Ziele verfolgen, wenn sie sich nicht auch selbst an ihrem eigenen Handeln als Wirtschaftssubjekte messen lassen. Wenn es um die Wahrnehmung und Einschätzung einer Einrichtung in der organisationsrelevanten Umwelt geht, wird dieser Aspekt eine bedeutende Kategorie. Denn die Frage der Legitimation einer sozialen Organisation wird zukünftig nicht mehr nur dadurch bewertet werden können, welchen Nutzen eine Organisation für die Gesellschaft hat, sondern auch, welche Kosten dabei für die Umwelt entstehen.

*Philipp Aldendorff,
Wilfried Gebhardt, Julian Löhe*

www.fh-muenster.de, www.hs-niederrhein.de

In dieser Ausgabe

- Was mich bewegt
Helfen ist kein Fremdwort
- Top down
Was der Markt nicht regelt
- Aufsicht vs. Führung
Treue und Verrat
- Outside In
Systemtransfer jetzt!
- Blitzlicht
Ganzheitliche Steuerungsinstrumente
- Nachrichten & Notizen
- In einem Satz

Nachhaltigkeit

Keine Komplettlösungen anvisieren, sondern jetzt beginnen

■ Philipp Aldendorff, Wilfried Gebhardt, Julian Löhe

Verbände, Organisationen und Unternehmen der Sozialwirtschaft sind bedeutende Faktoren auf dem Weg zur Klimaneutralität. Ein nachhaltiges Management ist deshalb auch bei ihnen gefordert.

Die Einsparung von Ressourcen kann durch das Management in sozialen Organisationen im großen Umfang unmittelbar beeinflusst werden, wie an folgendem Beispiel gut erkennbar wird: 2019 waren ca. 820.000 Menschen in Deutschland in Pflegeeinrichtungen untergebracht, was ca. einem Prozent der bundesdeutschen Bevölkerung entspricht (vgl. Destatis 2020).

Die CO₂-Bilanz der Menschen in Pflegeeinrichtungen hängt überwiegend von Strukturen und Abläufen in den Einrichtungen ab. Durch eine auf Klimaschutz ausgerichtete stationäre Pflege kann der CO₂-Fußabdruck von fast einer Million Menschen – Tendenz aufgrund der demografischen Entwicklung steigend – schnell, zielsicher und dauerhaft reduziert werden (vgl. Lembke 2020, S. 56 ff.). Drei Empfehlungen für die Praxis von ökologisch nachhaltigem Management gibt Lembke (2020).

Erste Empfehlung: Sich jetzt auf den Weg machen

In der ersten Empfehlung wird darauf hingewiesen, dass es nicht darum geht, sofort oder innerhalb der nächsten Jahre klimaneutral zu werden. Auch nicht darum, schon heute Lösungen dafür zu haben, wo im Jahr 2049 die letzte Tonne CO₂ ein-

gespart wird. Vielmehr ist es wichtig, dass Einrichtungen sich jetzt auf den Weg machen und ökologisches Management als einen Entwicklungsprozess verstehen (vgl. Lembke 2020, S. 58). Dafür kann es sinnvoll und zielführend sein, vorhandene Prozesse zu betrachten und zu überlegen, an welcher Stelle ressourcensparsamer gearbeitet werden kann.

Zweite Empfehlung: CO₂-Verbrauch erfassen

Es sollte jedoch auch nicht »kopflös« begonnen werden, weshalb eine Analyse zum CO₂-Verbrauch wichtig ist. Eine zweite Empfehlung lautet daher, »an der richtigen Stelle ansetzen«. Zum Teil wissen Organisationen allerdings nicht, wo ihre Stärken und Schwächen beim ökologisch nachhaltigen Management – konkret beim Klimaschutz – liegen (vgl. Lembke 2020, S. 58). Darüber hinaus fehlt häufig die Kenntnis zur Ermittlung des CO₂-Verbrauchs und es liegt damit auch kein Wissen darüber vor, wo wie viel CO₂ verbraucht wird. Die Herausforderung ist bereits in einigen Einrichtungen der Sozialen Arbeit angekommen und erste Projekte beschäftigen sich damit: In dem Projekt »Klimaschutz in der Sozialen Arbeit stärken« des Paritätischen Gesamtverbandes wird mithilfe von Fragebögen und einem externen Projektpartner der

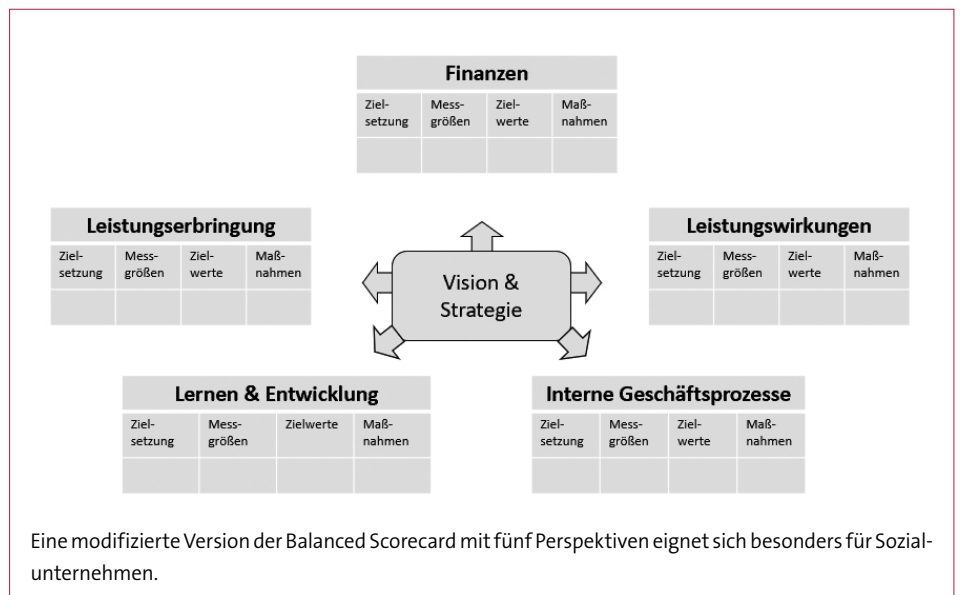
CO₂-Fußabdruck einer Einrichtung eruiert. Auf dieser Grundlage werden Einsparpotenziale mit den Mitarbeitenden ermittelt (vgl. Der Paritätische Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e. V.).

Eine weitere Möglichkeit, sich der eigenen Stärken und Schwächen im nachhaltigen Management bewusst zu werden, besteht darin, sich bei der Erfassung und Analyse des entsprechenden Ist-Standes Hilfe zu holen. Externe Zertifizierungen geben die Möglichkeit, systematisiert einen diesbezüglichen Überblick zu gewinnen. Eine Zertifizierung bietet beispielsweise das systematische Umweltmanagement mit EMAS. EMAS ist die Kurzbezeichnung für das »Gemeinschaftssystem für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung« (Eco-Management and Audit Scheme). Umweltmanagement ist nach EMAS der Teil des Managements, der sich mit den Umweltaspekten und umweltbezogenen Risiken einer Organisation beschäftigt. Im Rahmen des Umweltmanagementsystems werden Umweltaspekte systematisch für alle Bereiche erfasst und in die Verfahrensweisen und Strukturen einer Organisation einbezogen. Es werden Umweltleitlinien und die »Umweltpolitik« einer Organisation bestimmt, Ziele vereinbart und die zu deren Erreichung erforderlichen Maßnahmen getroffen (vgl. Umweltbundesamt 2020).

Zudem gibt es organisationspezifische(re) Ableitungen nachhaltigkeitsbezogener Zertifizierungen wie etwa den »Grünen Gockel«. Der Grüne Gockel ist ein Zertifikat für ein Umweltmanagementsystem in Kirchengemeinden sowie kirchlichen und diakonischen Einrichtungen. Das Zertifikat orientiert sich an den Vorgaben der EMAS-Verordnung (vgl. Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern).

Dritte Empfehlung: An vorhandenen Strukturen ansetzen

Eine dritte Empfehlung lautet »vorhandene Managementstrukturen nutzen« und ist damit gleichsam pragmatisch wie auch gut zur ersten Empfehlung passend. So kann überlegt werden, wie an bereits vorhandene Verfahrensabläufe aus dem Qualitätsmanagement (QM) auch Fragen von Ressourceneinsparung prozessual und strukturell »angedockt« werden können. Fragen von ökologischem Management können deshalb gut an Qualitätsmanagement-Prozesse angekoppelt werden, weil in der Logik von QM Ziele gesetzt und



überprüft werden. Diese Logik ist auch auf Ziele im Rahmen von nachhaltigem Management einer Organisation zu übertragen (z. B. Kennzahlen zum CO₂-Ausstoß, die im Rahmen von Evaluation überprüft werden). Grundsätzlich ist dabei allerdings darauf zu achten, dass ein QM-System auch tatsächlich in einer Organisation »lebt« wird und nicht lediglich zur Erfüllung extrinsischer Anforderungen existiert; – denn nur dann bietet es eine gute Struktur für die Erreichung von Zielen nachhaltigen Managements.

Die dritte Empfehlung ist in diesem Sinne pragmatisch und wichtig, weil der Aufbau einer neuen Struktur Zeit und Ressourcen benötigt, die gewöhnlich nicht vorhanden sind. Ferner spielt Klimaschutz bisher keine bedeutsame Rolle in der Finanzierung von sozialen Organisationen. Das ist zum Beispiel daran zu erkennen, dass Klimaschutz in der Regel kein Bestandteil von Entgeltverhandlungen ist, weswegen dafür auch keine Mittel in den Organisationen bereitstehen (vgl. Lembke 2020, S. 58 f.). Konsequenz wäre es deshalb, wenn bei der Vergabe von öffentlichen Mitteln Anforderungen an Maßnahmen des Klimaschutzes gestellt werden. Dann wären Einrichtungen und Träger gefordert, diesen Punkt immer mitzudenken. Darüber hinaus könnten sie bei ihrer Angebotsgestaltung Kosten dafür ausweisen und mitkalkulieren.

Ausgehend von der dritten Empfehlung kann das Thema ökologischer Nachhaltigkeit mit Blick auf den Klimawandel Berücksichtigung im strategischen Management finden. Die Balanced Scorecard ist Teil des strategischen Manage-

ments und hat den Zweck, Strategien einer Organisation zu visualisieren und über Ziele und Kennzahlen in das operative Tagesgeschäft zu übersetzen. Sie wird auch als strategische Landkarte eines Unternehmens bezeichnet.

Die Balanced Scorecard zeichnet sich gegenüber vielen anderen Managementwerkzeugen dadurch aus, dass sie auch geeignet ist, nicht finanzielle Ziele in das strategische Management aufzunehmen (vgl. Müller 2017, S. 71). Im Ursprung wurde die Balanced Scorecard von ihren Entwicklern Kaplan und Norton in die Perspektiven Finanzen, Kund*innen, Fähigkeiten zu Lernen und zur Entwicklung und Interne Geschäftsprozesse unterteilt (vgl. Kaplan/Norton 1997). Da es in Non-Profit-Organisationen »emanzipierte Kund*innen«, die Kaufbedürfnis und Kaufkraft in sich vereinen, in der Regel nicht gibt, bietet es sich an die Perspektive der Kund*innen systematisch in die Perspektiven der Leistungserbringung einerseits und der Leistungswirkungen andererseits zu differenzieren (vgl. Grafik).

Die Perspektive der Leistungserbringung beinhaltet dabei Ziele und Kennzahlen zur Messung der Qualität und der Quantität der Leistungen von Not-for-Profit-Organisationen, umfasst zu diesem Zweck vor allem auch die Bedürfnisse der jeweiligen Klient*innen und bildet in diesem Sinne die Fachlichkeit der Organisationen ab. Demgegenüber beinhaltet die Perspektive der Leistungswirkungen Ziele und Kennzahlen, die sich auf die Wünsche und Forderungen einzelner, als besonders relevant erachteter Anspruchsgruppen resp.

Stakeholder wie Kosten- bzw. Leistungsträger eines Sozialunternehmens beziehen (vgl. Gebhardt 2004, S. 4 ff.).

Balanced Scorecard für Sozialunternehmen

Genau in die zuletzt angesprochene Perspektive der Leistungswirkungen passt das Thema der Nachhaltigkeit sehr gut. Zu denken ist hier zum Beispiel an den Stakeholder Leistungs- bzw. Kostenträger, der die Vergabe von öffentlichen Mitteln an Nachhaltigkeitsaspekte bindet. Zu denken ist aber auch an relevante Stakeholder wie die Öffentlichkeit oder die Politik, die nicht mehr bereit sind, Sozialunternehmen ideell und/oder mit Spendenmitteln zu unterstützen.

Die Balanced Scorecard ist damit ein Beispiel, wie an vorhandenen Strukturen und Managementmethoden die Fragen von ökologischer Nachhaltigkeit in Organisationen der Sozialwirtschaft angedockt werden können. Noch weiter berücksichtigt und vertieft werden könnte die ökologische Perspektive und damit das Thema Nachhaltigkeit von Sozialunternehmen dann im Rahmen von Stakeholder-Analysen, die regelmäßiger Bestandteil von Strategie-Klausuren sein sollten.

Mit Blick auf den Klimawandel ist jedoch auch einschränkend festzustellen, dass ökologisch nachhaltiges Management alleine keine Lösung für die Herausforderungen des Klimawandels darstellen kann. Denn nachhaltiges Management wird im aktuellen Wirtschaftssystem, das auf Wachstum ausgelegt ist, schnell ad absurdum geführt. Das ist an einem Beispiel gut zu veranschaulichen: Nachhaltiges Management kann unter den Voraussetzungen des vorherrschenden Wirtschaftssystems so verstanden werden, dass sich eine Werkstatt für behinderte Menschen entschließt, bei der Herstellung eines Spielzeugs 10 Gramm weniger Plastik pro Stück zu verwenden. Weil unser Wirtschaftssystem jedoch auf Wachstum ausgelegt ist, muss die Werkstatt für behinderte Menschen versuchen, so viel Spielzeug wie möglich zu verkaufen, damit sie am Markt bestehen, (mehr) Gewinn generieren und wettbewerbsfähig bleiben kann. Auch wenn die Menge an Plastik pro hergestelltem Spielzeug also verringert wurde, ist durch die Erhöhung der Stückzahl insgesamt mehr Plastik produziert worden.

Vor diesem Hintergrund gehen andere Ansätze mit Blick auf die Herausforderungen

im Kontext von Klimawandel und Ökologie weiter, wenn eine sozial-ökologische Wende gefordert wird. Als elementaren Teil einer sozial-ökologischen Wende bezeichnet Pieper (2020, S. 45) das aktuell vorherrschende Wirtschaftsparadigma des Wachstums infrage zu stellen und das Gemeinwohl mit seinen ökologischen und sozialen Aspekten ins Zentrum des Wirtschaftens zu rücken. Dieser Ansatz wird auch unter dem Stichwort Postwachstumsökonomie (vgl. Paech 2009) diskutiert. Gemeint sind damit eine Gesellschaft und ein Wirtschaftssystem, die nicht auf Wachstum abstellen. ■

Literatur

Der Paritätische Wohlfahrtsverband – Gesamtverband e.V. (o. J.): Projekt »Klimaschutz in der Sozialen Arbeit stärken«. www.der-paritaetische.de/themen/bereichsuebergreifende-themen/klimaschutz/projekt-klimaschutz-in-der-sozialen-arbeit-staerken. [28.05.2022].

Destatis (2020): Pflegebedürftige nach Versorgungsart, Geschlecht und Pflegegrade. www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Pflege/Tabellen/pflegebeduerftige-pflegestufe.html?nn=210648. [28.05.2022].

Evangelisch-Lutherische Kirche in Bayern (2022): Was ist der Grüne Gockel? Der Grüne Gockel – für zukunftsweisendes Umweltmanagement in der Kirche. Online: <https://umwelt-evangelisch.de/grueener-gockel/was>. [28.05.2022].

Gebhardt, W. (2004): Im Einsatz erprobt. Erfahrungen mit der Balanced Scorecard. In: Handbuch Sozialmanagement, 22. Beitrag A 4.10, S. 1–22. Stuttgart: Raabe Verlag.

Kaplan, R. S./Norton, D. P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Lembke, S. (2020): Herausforderung CO₂-Neutralität: Klimaschutz in Einrichtungen und Diensten der Wohlfahrtspflege. *Blätter der Wohlfahrtspflege*, 167 (2), S. 56–59.

Löhe, J./Aldendorff, P. (2022): Grundlagen zum Sozialmanagement. Zentrale Begriffe und Handlungsansätze. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Müller, H.-E. (2017): Unternehmensführung. Strategie – Management – Praxis. München: Oldenbourg.

Paech, N. (2009): Grundzüge einer Postwachstumsökonomie. www.postwachstumsoekonomie.de/material/grundzuege. [28.05.2022].

Pieper, J. (2020): Klimakrise: Fünf Chancen einer sozial-ökologischen Wende für die Freie Wohlfahrts-

Die Autoren



Philipp Aldendorff (M.A. Sozialmanagement) ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der FH Münster.

www.fh-muenster.de



Prof. Dr. (emer.) Wilfried Gebhardt war Professor für Organisations- und Personalentwicklung in sozialen Einrichtungen und leitet seit 2005 den berufsbegleitenden Masterstudiengang Sozialmanagement an der Hochschule Niederrhein.

www.hs-niederrhein.de



Prof. Dr. Julian Löhe ist Professor für Organisation und Management in der Sozialen Arbeit und Leiter des berufsbegleitenden Masterstudiengangs Sozialmanagement an der FH Münster.

www.fh-muenster.de

pflege. In: *Blätter der Wohlfahrtspflege*, Jahrgang 167, Heft (2), S. 43–46.

Umweltbundesamt (2020): EMAS – Umweltmanagement-Gütesiegel der Europäischen Union. www.umweltbundesamt.de/themen/wirtschaftskonsum/wirtschaft-umwelt/umwelt-energiemanagement/emas-umweltmanagement-guetesiegel-der-europaeischen#systematisches-umweltmanagement-mit-emas. [28.05.2022].

Copyright of Sozialwirtschaft Aktuell is the property of Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.