

Verbands-Management (VM)



Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management

VM 2/24

Dorothea Greiling

Ökologische Nachhaltigkeit: Chance oder Bürde für sozialwirtschaftliche Nonprofit-Organisationen?

Verbands-Management, 50. Jahrgang, Ausgabe 2 (2024), S. 6-11.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)
Universität Freiburg/CH (www.vmi.ch)
Redaktion: Rea Pirani
Layout: Rea Pirani / media f imprimerie SA
Titelbild: Thema «Klimastreik»: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)
Fotomaterial: [istockphoto.com](https://www.istockphoto.com)
ISBN: 978-3-909437-70-2
ISSN: 1424-9189
Kontakt: info@vmi.ch

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



Ökologische Nachhaltigkeit: Chance oder Bürde für sozialwirtschaftliche Nonprofit-Organisationen?

Dorothea Greiling

Die Klimakrise ist ein gesellschaftlicher Weckruf, auch für sozialwirtschaftliche Nonprofit-Organisationen (NPO). Vor dem Hintergrund der zunehmenden Regulatorik und den gesellschaftlichen Erwartungen werden Pros und Contras für eine Intensivierung des Engagements für die ökologische Dimension des Nachhaltigkeitsmanagements in sozialwirtschaftlichen Drittleistungs-NPO betrachtet. Auch wenn dadurch die Steuerungskomplexität weiter zunimmt, sollen sich die Führungskräfte dieser Aufgabe stellen.

Nachhaltigkeit als globale Aufgabe

Das Thema der ökologischen Nachhaltigkeit hat sowohl auf der Organisationsebene als auch auf der politischen Ebene Konjunktur und wird unter anderem befeuert von wissenschaftlichen Studien zu dem Überschreiten der planetaren Grenzen, der dramatischen Abnahme der Biodiversität oder der Zunahme von Extremwetterereignissen, auch in Mitteleuropa. Auf der Agenda der Vereinten Nationen ist die Nachhaltigkeit in einem umfassenderen Verständnis spätestens seit dem Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung unter Leitung der damaligen norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland angekommen. An die Definition von nachhaltiger Entwicklung im Bericht «Our Common Future» mag sich der Eine oder die Andere noch erinnern: «*Sustainable develop-*

ment meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.»¹ Während 1987 der Fokus stark auf dem Aspekt der intergenerativen Gerechtigkeit lag, erfolgte auf der Umweltkonferenz von Rio (1992) eine stärkere Fokussierung auf die ökologische Dimension der nachhaltigen Entwicklung durch die Klimaschutzkonvention, die Biodiversitätskonvention, die Walddeklaration und die Konvention gegen die Wüstenbildung. Die Weltgemeinschaft einigte sich zudem auf Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung, verankerte das Recht auf nachhaltige Entwicklung und nahm mit der Agenda 2021 Nationalstaaten in die Pflicht, Strategien zur nachhaltigen Entwicklung, Umweltpläne und Umweltaktionspläne zu entwickeln.

Mit der Verabschiedung der UN-Agenda 2030 durch die 193 Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen im September 2015 ist durch die 17 Ziele zur Nachhaltigen Entwicklung, den 17 Sustainable Development Goals (SDGs), der Fokus wieder breiter geworden. Der Halbzeitbericht des UN Generalsekretariates im Mai 2023 zeigt, dass die Aktivitäten zur Erreichung der UN Agenda 2030 stark intensiviert werden müssten, damit die Agenda 2030 nicht ein uneingelöstes Versprechen bleibt.² Auch für den Klimaschutz war 2015 ein Schlüsseljahr. In einem völkerrechtlichen Vertrag, der Übereinkunft von Paris im Dezember 2015, einigten sich



die Staatengemeinschaft u.a. darauf, die Erderwärmung auf deutlich unter 2° Celsius, möglichst auf unter 1,5° Celsius gegenüber dem vorindustriellen Niveau zu begrenzen und in der zweiten Hälfte des 21. Jahrhunderts die Treibhausgasneutralität zu erreichen.

Nachhaltigkeit als Agenda der Europäischen Union

In Europa hat sich die Europäische Union (EU) ambitionierte Ziele zur Umsetzung der UN Agenda 2030 und zur grünen Transformation gesetzt. Pars pro toto sind hier zu nennen: die Corporate Social Responsibility-Strategie der EU aus dem Jahr 2011, der Green Deal sowie die Verknüpfung der Prioritäten der derzeitigen Europäischen Kommission mit den 17 SDGs. Zur Umsetzung ist ein umfangreiches regulatorisches Rahmenwerk entstanden, darunter die Richtlinie des EU Parlamentes und des EU-Rates 2014/95/EU zur Erweiterung der Offen-

legungspflichten hinsichtlich nicht-finanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte grosse Unternehmen vom November 2014³, die EU-Taxonomie Verordnung⁴ und last but not least die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), die 2022 verabschiedet wurde.⁵

Hinsichtlich der Implementierung der CSRD ist ein Stufenmodell vorgesehen. Bereits heuer müssen die 18 000 Unternehmen, die schon im Rahmen der 2014-er Direktive berichtspflichtig waren, die Anforderungen der CSRD umsetzen. Ab dem Berichtsjahr 2025 werden davon auch grössere sozialwirtschaftliche NPO in Form von (gemeinnützigen) Kapitalgesellschaften betroffen sein. Insgesamt wird damit gerechnet, dass sich der Kreis der berichtspflichtigen Unternehmen auf 49 000 Unternehmen ausweitet. Die Rechtsformumwandlungen grosser NPO der vergangenen Jahrzehnte in Kapitalgesellschaften führen nun

dazu, dass diese massiv in den Aufbau der E(environmental), S(ocial) und G(overnance)-Berichterstattung investieren müssen und auch ihre Unternehmenssteuerungssysteme entsprechend anpassen sollten.⁶

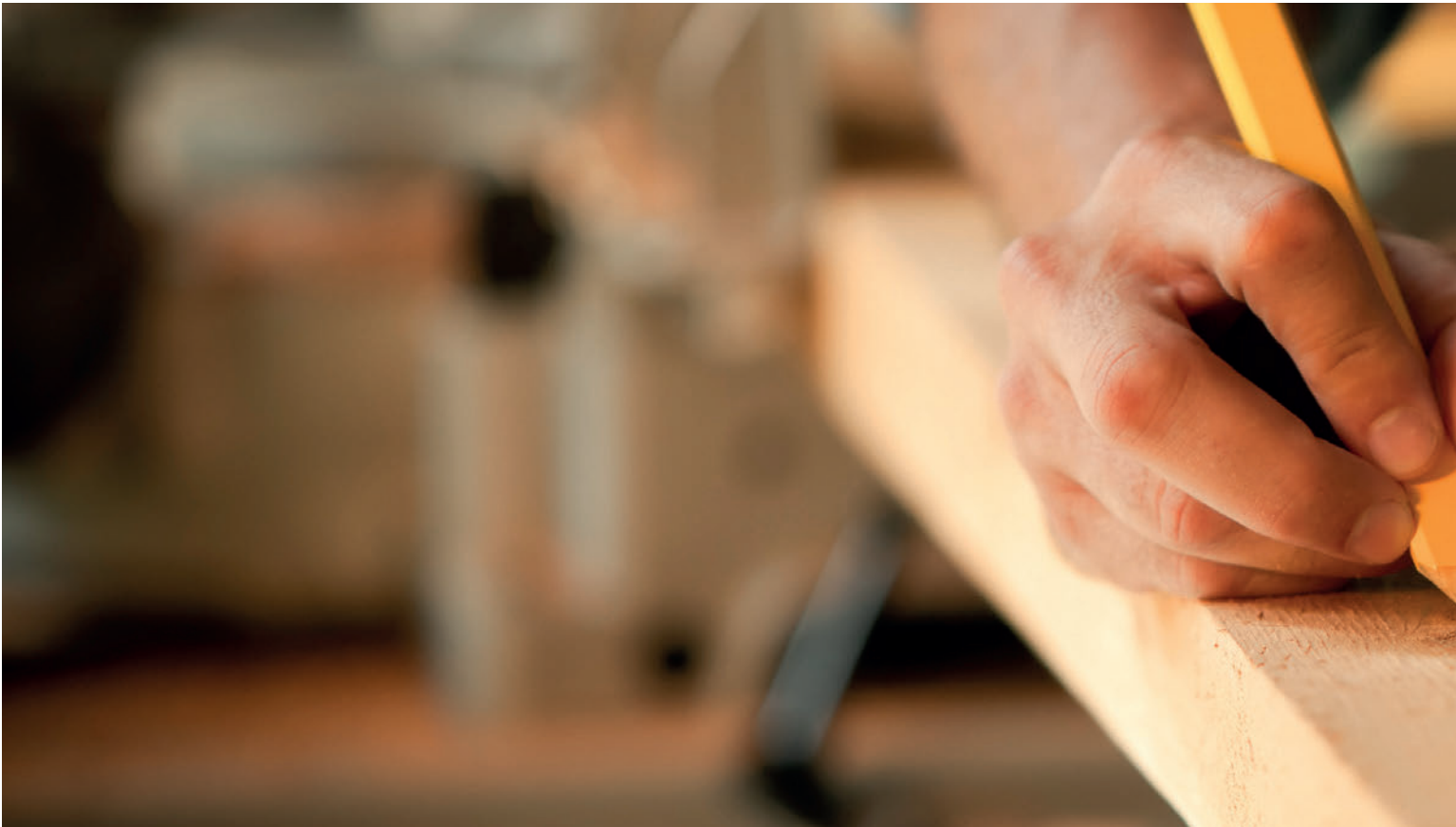
Relevanz der ökologischen Nachhaltigkeit für sozialwirtschaftliche NPO

Die Klimakrise in all ihren Facetten betrifft auch sozialwirtschaftliche NPO in ihrem Drittdienstleistungsportfolio, als Organisationen und in den Erwartungshaltungen zentraler Anspruchsgruppen. Stellvertretend seien die Herausforderungen für die Inlands- und Auslandsaktivitäten im Umgang mit Extremwetterereignissen, die klimabedingte Migration und die Auswirkungen von Hitzetagen auf die Bewohner und Bewohnerinnen von Heimen genannt. Notwendige Investitionen in Kühltechniken, Massnahmen zur Steigerung der Energieeffizienz, zur Reduktion des ökologischen Fussabdrucks, Schritte in Richtung einer Kreislaufwirtschaft oder eines ökologi-

scheren Bauens sind Themen, mit denen sich die Leitungsgremien sozialwirtschaftlicher NPO heute auseinandersetzen (müssen).

Ökologische Nachhaltigkeit als Chance

- Erstens: Ökologische Belange als Teil der Mission bzw. der organisationalen Zweckwidmung – Wenn auch in unterschiedlichen Gewichtungen, haben Werte wie das Eintreten für eine ökologisch fairere und gerechtere Welt, die Bewahrung der Schöpfung (bei kirchlichen NPO) und auch die Ausweitung der Aufgaben durch den Umgang mit vom Klimawandel betroffenen vulnerablen Gruppen an Relevanz gewonnen. Trotz der Priorisierung, ein sozialer Dienstleistungserbringer zu sein, hat der gesellschaftliche Erwartungsdruck hinsichtlich der ökologischen Nachhaltigkeit zugenommen.
- Zweitens: Strategische Positionierung – Die Integration von ökologischen Belangen in die Organisationsstrategie sozialwirtschaftlicher



Drittleistungs-NPO ist häufig noch ein zartes Pflänzchen, insbesondere in den Inlandsaktivitäten. Ein zentrales Ergebnis einer Interviewstudie⁷ aus den Jahren 2022 und 2023 mit sozialwirtschaftlichen NPO in Österreich ist: Jene Top-Führungskräfte, die die ökologische Nachhaltigkeit als strategisches Handlungsfeld hoch priorisieren, sehen dies als ein Differenzierungsmerkmal. Ausserdem ergeben sich daraus neue Geschäftsfelder und Kooperationsmöglichkeiten mit der Privatwirtschaft.

- Drittens: Employer Branding – In Zeiten des Fach- bzw. Arbeitskräftemangels ist mit der strategischen Positionierung ausserdem die Einsetzung ökologischer Nachhaltigkeit als Teil des Employer Branding verbunden. Die Behandlung ökologischer Themen wird aktiv von der jüngeren Generation eingefordert. Auch in anderen Altersklassen gibt es Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, für die ein ökologisch nachhaltiges

Handeln auch im beruflichen Umfeld ein persönliches Anliegen ist.

- Viertens: Chance zur Steigerung der ökologischen Ressourceneffizienz – Zu einem längerfristig effizienten Ressourceneinsatz gehört auch das Heben von Energieeinsparungspotentialen, die Reduktion der Abfallmengen, Änderungen im Einkaufsverhalten und, was besonders schwierig ist, die Änderung des individuellen Mobilitätsverhaltens. Das Erreichen der ambitionierten Klimaziele erfordert auch von sozialwirtschaftlichen NPO Investitionen in den Klimaschutz im Interesse der ökologischen Ressourceneffizienz.

Ökologische Nachhaltigkeit als Bürde

- Erstens: Gefährdung des organisationalen Markenkerns – Das Legitimitätsverleihende Kernmandat liegt bei den sozialwirtschaftlichen NPOs auf der Erfüllung ihres sozialen Auftrags. In ihrer Ausrichtung und Organisationsidentität unterscheiden sich die sozialwirtschaftlichen NPOs funda-



mental von Umweltschutzorganisationen, die sich dominant Aufgaben in der politischen Interessenvertretung und damit der Kollektivgutproduktion widmen. Sozialwirtschaftliche Drittleistungs-NPOs stellen primär Individualgüter bereit. Die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit steht in einem untergeordneten Verhältnis zum identitätsstiftenden sozialen Versorgungsauftrag.

- Zweitens: Überbordende Bürokratiekosten – Die zahlreichen regulatorischen Berichtspflichten führen zu hohen Verwaltungskosten. Unterhalb der Ebene des Topmanagements sind administrative Strukturen, beispielsweise in Form von Stabstellen für Nachhaltigkeitsmanagement oder Nachhaltigkeitsbeauftragte aufzubauen. Der Reigen der Zertifizierungen erweitert sich um entsprechende Umweltmanagementsysteme. Nicht nur in sozialwirtschaftlichen NPO fehlt das Know-how, entsprechende Nachweise über ihre Greenhouse Gas-Emissionen zu erbringen.
- Drittens: Wirtschaftliche Tragfähigkeit – Ökologische Nachhaltigkeit muss sich rechnen. Lange war der Einsatz grüner Energie die teurere Lösung. Ein ausschliessliches Setzen auf regional angebaute biologische

Lebensmittel sowie das grüne Bauen sind meist mit höheren Kosten verbunden. Weder die individuelle Zahlungsbereitschaft der Klienten und Klientinnen noch die öffentlichen Fördermittel enthalten einen Ökologieaufschlag, es sei denn es handelt sich um spezifische Förderprogramme.

- Viertens: Ressourcenintensiver Wandlungsprozess – Die ganzheitliche Integration der ökologischen Nachhaltigkeit erfordert einen ressourcenintensiven, organisationalen Entwicklungsprozess. Bereits die Integration ökologischer Belange in die Organisationsstrategie ist ein mikropolitisch komplexes Unterfangen. Als nächster Schritt sind entsprechende Governance-Strukturen zu etablieren. Von einzelnen Vorzeigeprojekten, in denen die «low hanging fruits» der ökologischen Transformation geerntet werden, ist es ein weiterer Schritt, die ökologische Nachhaltigkeit in den organisationalen Prozessen und Strukturen dauerhaft zu integrieren. Ein entsprechender organisationskultureller Wandel ist erst erreicht, wenn die ökologische Nachhaltigkeit holistisch gedacht wird.

Die Autorin



Dorothea Greiling / dorothea.greiling@jku.at

Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Dorothea Greiling ist Leiterin des Instituts für Management Accounting an der Johannes Kepler Universität Linz. In ihrer aktuellen Forschung beschäftigt sie sich primär mit den Steuerungsmechanismen und der nicht-finanziellen Berichterstattung in öffentlichen Unternehmen, NPOs und Krankenhäusern.

Fazit

Die Kernfrage ist: Wie fällt die gesellschaftliche und organisationale Kosten- und Nutzenabwägung aus? Das hängt unter anderem vom Zeithorizont, den gesellschaftlichen und organisationalen Präferenzen, den Anreizstrukturen und der Innovationsorientierung ab. Angesichts der Klimakrise ist es eine ethische Verpflichtung, dass auch noch die kommenden Generationen in einer gesunden Umwelt leben können. Der heutige Überkonsum der natürlichen Ressourcen gefährdet dies massiv. Bei den gesellschaftlichen Präferenzen hängt es unter anderem davon ab, inwieweit Klimaschutzbelange politisch mehrheitsfähig sind und nicht nur auf der Ebene politischer Ankündigungen bleiben. Damit die ökologische Nachhaltigkeit eine entsprechende Priorität in den sozialwirtschaftlichen Organisationen erfährt, braucht es die Bereitschaft der obersten Führungskräfte. Diesen kommt eine Vorbildfunktion zu, sie müssen durch ein entsprechendes authentisches Verhalten überzeugen und gemeinsam mit den

Sach- und Sozialpromotoren, als Botschafter bzw. Botschafterinnen in den Organisationen fungieren. Mit dem Punkt der Anreizstrukturen ist zum einen die intrinsische Motivation einzelner gemeint und zum anderen ein regulatorisches Gerüst, dass das organisationale nachhaltige Handeln belohnt. Die Intensivierung des ökologischen Nachhaltigkeitsmanagements erfordert massive Änderungen in den Aufbau- und Ablauforganisationen. Dazu braucht es Freiräume für innerorganisatorische Pilotprojekte und neue Kooperationen.

Aus meiner Sicht überwiegen die Chancen, da die soziale Dimension und die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit sich gegenseitig beeinflussen. Zurkinden⁸ ist zuzustimmen, dass das Nachhaltigkeitsmanagement eine wichtige Führungsaufgabe ist, oder wie es einer meiner Interviewpartner 2023 ausgedrückt hat: Investitionen, die die ökologische Dimension ausblenden, gefährden das Überleben der Organisation.

Fussnoten

- 1 WCED 1987, S. 43.
- 2 Vereinte Nationen 2023, S. 2.
- 3 Directive 2014/95/EU.
- 4 Europäische Union 2020.
- 5 Directive 2022/2464/EU.
- 6 Siehe den Beitrag von Bauer, Greiling und Stötzer in diesem Heft.
- 7 Siehe den Beitrag von Bauer, Greiling und Stötzer in diesem Heft.
- 8 Zurkinden 2023, S. 49.

Literatur

- Bauer, P., Greiling, D. & S. Stötzer (2024). Steuerung der Nachhaltigkeit in österreichischen sozialwirtschaftlichen Organisationen. In: *Verbands-Management* 50(2), S. 12-19.
- Directive 2014/95/EU of the European Parliament and of the Council of 22 October 2014 amending Directive 2013/34/EU as regards disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups Text with EEA relevance, Official Journal of the European Union, 15.11.2014.
- Directive 2022/2464/EU of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014 Directive 2004/109/EC, Directive 2006/ 43/ EC and Directive 2013/34/EU.
- Europäische Union (2020). *Verordnung (EU) 2020/852 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 18. Juni 2020 über die Einrichtung eines Rahmens zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen und zur Änderung der Verordnung (EU) 2019/2088*. Amtsblatt der Europäischen Union, L 198, 22.6.2020, S. 13-43. Verfügbar unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A32020R0852>.
- Vereinte Nationen (2023). *Ziele für nachhaltige Entwicklung: Sonderausgabe des Berichts*, New York: United Nations Publications.
- WCED (1987). *Our common Future, World commission on Environment and Development*, New York: United Nations Publications.
- Zurkinden, M. (2023). Auf dem Weg zu nachhaltigen NPO. In: *Verbands-Management* 49(1), S. 48-57.