

Guido Knörzer und Carl-Ernst Müller

beraten und unterstützen pastorale und diakonisch-caritative Einrichtungen bei der Einführung eines strukturierten Nachhaltigkeitsmanagements: kompetent, loyal, innovativ.

Nachhaltigkeit wird so zu einem integralen Bestandteil kirchlicher „Unternehmenskultur“.

Wir unterstützen Sie bei der Umsetzung:

- Abstimmungen mit den Führungsebenen:
Leitung, Umweltbeauftragte, Sachausschüsse, Referenten
- Erhebung des Status Quo: Wo stehen wir in Sachen Nachhaltigkeit?
- Sensibilisierung der Institution und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Nachhaltigkeit in allen Bereichen
- Bearbeitung der Zielkonflikte zwischen Ökonomie, Ökologie, Sozialem
- Moderation des Such- und Verständigungsprozesses sowie die Entwicklung einer Strategie für Nachhaltigkeit
- Management und zielgenaue Umsetzung der Ergebnisse:
Maßnahmenkatalog und Monitoring

Einige Informationen zu unserer Konzeption eines strukturierten Nachhaltigkeitsmanagements haben wir für Sie auf den nächsten Seiten vorbereitet.

Wir stellen Ihnen unser Konzept gerne persönlich vor:

change@csr-agentur.de

Telefon: 06021 4394609



Guido Knörzer
Dr. phil., Diplomtheologe

CSR – Agentur
Südbahnhofstr. 7c
D-63739 Aschaffenburg
Fon: +49 (0)6021 4394609
Mail: knoerzer@csr-agentur.de

Guido Knörzer hat Philosophie und Katholische Theologie studiert und war als Pastoraltheologe und Diakon an der Universität Frankfurt, der Diözese Würzburg und für den Caritasverband Aschaffenburg tätig. Von 1998 bis 2005 war er Vorsitzender der Aktion Kirche und Tiere (AKUT e.V.).

Seit mehreren Jahren berät und unterstützt Guido Knörzer Wirtschaftsunternehmen und soziale Institutionen im Bereich gesellschaftlicher Verantwortung (CSR), Unternehmensethik und Leitbildentwicklung. Er unterstützt bei der Implementierung ökologisch nachhaltiger Geschäftsmodelle und ist bei der Kreditanstalt für Wiederaufbau akkreditierter Coach für Unternehmensneugründungen.

Carl-Ernst Müller
Bankkaufmann, Diplomkaufmann

Carl-Ernst Müller – Nachhaltigkeitsmanagement
Schloßtreppe 5
35047 Marburg
Fon: +49 (0)6421 20 21 8 99
Mail: cem@cemueller.de



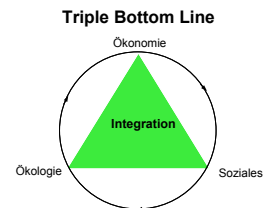
Carl-Ernst Müller ist Bank- und Diplomkaufmann und hat Strategisches Umweltmanagement an der Universität Lüneburg studiert. Er ist Inhaber der Unternehmensberatung "Carl-Ernst Müller – Nachhaltigkeitsmanagement" und hat mehr als 15 Jahre Erfahrung im Bankenbereich (HypoVereinsbank AG, Vereins- und Westbank AG), dem ökologischen Bereich (Wuppertal Institute) und als Unternehmensberater (Pro Natur GmbH).

Carl-Ernst Müller – Nachhaltigkeitsmanagement unterstützt die Entwicklung individueller Nachhaltigkeitsstrategien. Dialogorientiert werden in den einzelnen Funktionsbereichen wie z.B. Controlling, Marketing, Personal oder Einkauf Nachhaltigkeits-Potenziale aufgespürt und umgesetzt. Die Stärke dieses Verfahrens liegt in der Reduzierung von Such- und Entscheidungskosten und im Aufbau eines zukunfts- und konkurrenzfähigen Nachhaltigkeitsprofils.

Was bedeutet "Nachhaltigkeit" für kirchliche Einrichtungen?

Nachhaltigkeit allgemein und global: People, Planet, Profit.

Das Wort „nachhaltig“ wird inflationär genutzt. Im Volksmund steht es für lang anhaltend und beständig. Das trifft auch den Kern. In den Wirtschaftswissenschaften ist stets die Verbindung von sozialen, ökologischen und ökonomischen Aspekten gemeint.



In dem Buch „Die Grenzen des Wachstums“ (Dennis Meadows) hat der Club of Rome 1972 festgehalten, dass eine Vielzahl ökologischer Systeme auf der Erde über ihre Regenerationsfähigkeit hinaus vom Menschen belastet werden.

In ihrem Bericht „Our Common Future“ an die United Nations hat Gro Harlem Brundtland dieses Konzept auch auf sozialer Ebene global ausgeweitet. Ökologisch, ökonomisch und sozial sollen heutige Gesellschaften ihre Bedürfnisse so befriedigen, dass die folgenden Generationen mindestens dieselbe Chance erhalten. In Rio de Janeiro fand 1992 der UN-Erdgipfel statt, auf dem sich die Staatengemeinschaft in der Rio-Deklaration zu 27 Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung verständigten.

1997 wurde daraus das Kyoto-Protokoll zum Klimaschutz abgeleitet und 2002 in Johannesburg auf dem Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung der Marrakesch-Prozess angestoßen.

2003 wurde in Marrakesch ein 10-Jahres-Programm aufgestellt, das zum Ziel hat, nachhaltige Produktionsformen zu etablieren und nachhaltigen Konsum zu unterstützen.

Nachhaltigkeit als Management- und Kommunikationsaufgabe in (Wirtschafts-) Unternehmen

In vielen Unternehmen wird Nachhaltigkeit zunehmend zu einer zentralen Management- und Kommunikationsaufgabe. Nachhaltigkeitsmanagement zielt darauf ab, ein positives Gesamtergebnis von ökonomischen, ökologischen und sozialen Wirkungen zu erzielen.

Dazu gehört eine dauerhafte Verankerung des Leitbilds „Nachhaltige Entwicklung“ in der Gesamtorganisation. Die Ziele eines Unternehmens müssen „Nachhaltigkeit“ beinhalten. Und Nachhaltigkeit muss in die interne und externe Kommunikation des Unternehmens eingebaut werden.

Nachhaltigkeit schafft dann Transparenz, Vertrauen, Verbindlichkeit, Loyalität und Engagement sowohl bei Mitarbeitern als auch bei Kunden, Zulieferern oder dem Standort des Unternehmens. Und die häufig anzutreffende Beliebigkeit von sozialem und ökologischem Engagement in einem Unternehmen werden durch ein gezieltes Nachhaltigkeitsmanagement überwunden.

Ethische Grundlage für Nachhaltigkeit in der Kirche: Einheit von Schöpfung, Frieden, Gerechtigkeit



Die ethische Grundlage nachhaltiger Entwicklung in der Kirche ist in Schöpfungstheologie, Sozialethik und Umweltethik hinreichend begründet. Mit dem „Konziliaren Prozess“ gibt es einen gemeinsamen Lernweg christlicher Kirchen zu Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung, der auf der VI. Vollversammlung des Ökumenischen Rates der Kirchen (ÖRK) in Vancouver (Kanada) 1983 begonnen hat.

Die Evangelischen Kirchen haben sich hier sehr stark eingebracht, aber auch die katholische Kirche ist regelmäßiger Teilnehmer dieses Diskurses. In den von den Kirchen in Deutschland vorgelegten Stellungnahmen zu Schöpfung, Frieden und Gerechtigkeit her ergeben sich ohnedies weitgehende Konvergenzen in der theologischen Grundausrichtung.

Kann man Nachhaltigkeitsmanagement aus (Wirtschafts-) Unternehmen in den kirchlichen Bereich übertragen?

Kirchen und deren Wohlfahrtsorganisationen sind ebenso wie staatliche Organisationen oder Gewerkschaften keine Unternehmen. Ihr Ziel ist nicht die Erwirtschaftung von materiellen Gewinnen. Ihre gesellschaftliche Aufgabe liegt im „ideellen“ Bereich.

Kernkompetenzen von Kirche liegen in diesem Bereich oder werden von der Gesellschaft dort gesehen: diakonisch /sozialpolitisches Handeln, Einsatz für Arme und Benachteiligte national und international durch die Wohlfahrtsorganisationen Caritas und Diakonie, Eine-Welt-Arbeit der Kirchen.

Neben ihrer ideellen Ausrichtung sind sie aber auch Akteure im Wirtschaftsgeschehen: Sie haben hauptberufliche Beschäftigte, sie unterhalten „Dienstleistungsprojekte“, wie etwa Bildungshäuser, Kindergärten, diakonische und karitative Einrichtungen. In diesen Einrichtungen wird mit „Kunden“ umgegangen, es werden öffentliche und private Gelder eingesetzt. Es muss zunehmend auf „Wirtschaftlichkeit“ geachtet werden. Es werden Ressourcen eingesetzt und können effektiver oder verschwenderischer benutzt werden.

Auch kirchliche Einrichtungen haben Zielkonflikte: Ist es sinnvoller, in ein Solardach zu investieren oder noch mehr Bildungsangebote zu machen? Wie wichtig ist eine nachhaltige und schöpfungsfreundliche Speiseplanung?

Unsere Empfehlung: Strukturiertes Nachhaltigkeitsmanagement

- Nachhaltigkeit sollte regulärer Bestandteil kirchlicher „Unternehmenskultur“ werden. Dazu müssen Strukturen geschaffen werden, wie etwa die Definition konkreter Ziele (mit genauen, spezifischen, meßbaren, terminierten Zielvereinbarungen)
- Ideal wäre für die Organisation Kirche ein Lern-, Such- und Verständigungsprozess unter MitarbeiterInnen, zwischen MitarbeiterInnen und Leitung, zwischen den kirchlichen und karitativ-diakonischen Einrichtungen und der Gesellschaft mit dem Ziel: „Nachhaltigkeit“.

Nachhaltigkeitsmanagement in kirchlichen Einrichtungen stärkt die institutionelle Glaubwürdigkeit der Kirche. Kirchliches Nachhaltigkeitsmanagement ist daher nicht nur ein Beitrag für eine sozial- und umweltgerechtere Zukunft, sondern auch ein wichtiger Schritt zu einer Kirche der Zukunft.

Umsetzung von "Nachhaltigkeit" in kirchlichen Einrichtungen

Die „Gretchenfrage“ des Nachhaltigkeitsmanagements: Aufwand und Nutzen

Es gibt verschiedene Empfehlungen für kirchliches Nachhaltigkeitsmanagement. Das am weitesten gehende System ist gegenwärtig EMAS-Plus. Es wurde von kirchlichen Partnern (KATE und IKG) entwickelt und hat eine Zertifizierung zum Ziel (www.emasplus.org).



- Ein solcher Prozess ist sehr aufwändig und wird von vielen, gerade auch kleineren Einrichtungen gescheut.
- Zudem ist meistens nicht klar, was einer Einrichtung eine Zertifizierung bringt (PR, ökonomisch).
- Viele „Kunden“ können mit einem Label meistens wenig anfangen. Sie beurteilen Nachhaltigkeit nach dem, was sie aus ihrem Alltag kennen und in der Einrichtung glaubhaft erfahren.

Zwischen einem 100%-Optimum (einem zertifizierten System) und keinem Nachhaltigkeitsmanagement liegt aber die Erfahrung, dass man bereits mit wenig Einsatz unter Umständen viel erreichen kann. In der Organisationsentwicklung spricht man von „low hanging fruits“ oder dem Pareto-Optimum:

- In 20% der Zeit erledigen wir 80% der Aufgaben und umgekehrt. Die Voraussetzung hierfür ist allerdings eine strukturierte Vorgehensweise und ein möglichst effektiver interner Kommunikationsprozess.

Hinweise zur Einführung eines strukturierten Nachhaltigkeitsmanagements

Nachhaltigkeitsmanagement in einem Unternehmen, einer Einrichtung, einer Institution einer Behörde, einer Kirche einzuführen, ist ein Prozess mit verschiedenen Phasen:

- Vor der Einführung steht die Einbindung der Führungsebene. Sie läßt sich fragen, welches Bewußtsein für Nachhaltigkeit besteht und welches Know how vorhanden ist (z.B. beim Umweltbeauftragten, den Sachausschüssen „Bewahrung der Schöpfung“ auf Dekanats und Diözesanebene, vielleicht gibt es einen theologischen Spezialisten). Das Engagement und verbindliche Aussagen der Leitung/ des Managements geben von oben nach unten („top down“) Orientierung, Klarheit und Sicherheit.
- Ein externer Spezialist erhebt den Status quo, ggfs. in Relation zu anderen Landeskirchen oder Diözesen, um zu wissen, wo man steht (in der Wirtschaft heißt das „Benchmarking“). Der Spezialist zeigt die individuell vorliegenden Lücken auf. Nach der Feststellung des Status Quo wird in einem gemeinsamen Treffen entschieden, was unter nachhaltiger Entwicklung verstanden wird, welchen Beitrag die einzelnen Funktionsbereiche der Kirche glauben leisten zu können und was die Bereiche voneinander erwarten. Dieser Dialog sollte extern moderiert werden.
- In einem gemeinsamen Diskurs wird entschieden, was zuerst angegangen werden sollte. Die Einbindung der Mitarbeiter führt von unten nach oben zu Akzeptanz, Innovativität und „Involvement“ („bottom up“). Darauf basiert die Strategie, die Ziele, die Maßnahmen und deren Kontrolle.
- Jetzt läuft der Gesamtprozess und muss wirken
- Zweiter Durchgang: Überprüfen, was ab Schritt 1 zu optimieren ist.

Wo „hängt“ das Nachhaltigkeitsmanagement organisatorisch?

Nur die Leitungsebene kann die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie übernehmen.

Allerdings können hier auch Probleme entstehen: Die Leitung kann sich häufig nicht die erforderliche Zeit nehmen, sondern muss die Verantwortung delegieren. Es ist sinnvoll, einen Nachhaltigkeitsbeauftragten mit folgenden Aufgaben zu bestimmen:

- Management des gesamten Nachhaltigkeitsprozesses
- Integration aller Abteilungen sichern
- Regelmäßigkeit der Meetings sicherstellen
- Nachhaltigkeitsmanagement koordinieren
- Ansprechpartner für die verschiedenen Anspruchsgruppen von Kirche sein
- Meilensteine der Abteilungen dokumentieren

Grundsätzlich ist es richtig, einen Beauftragten zu bestimmen: Das Thema wird verortet, bekommt einen Namen, ein Gesicht und eine Telefonnummer. Verantwortungsdiffusion wird ausgeschlossen. Allerdings hat diese Funktion Stabscharakter, was unter Umständen problematisch ist: Sie darf kein „Feigenblatt“ werden, weil Nachhaltigkeit immer auch eine Querschnittsaufgabe der gesamten Kirche ist.

Dieser Nachhaltigkeitsbeauftragte darf mit externen Beratern zusammenarbeiten, die eine systematische Außenperspektive auf den Prozess haben, für eine kritische Reflexion sorgen und von außen mithelfen, den Prozess in Gang zu halten.

Materialien und Hinweise zu Nachhaltigkeit:

BDI, econsense Forum nachhaltige Entwicklung der Deutschen Wirtschaft

Bundesministerium für Bildung und Forschung, BMBF - fona Forschung für Nachhaltigkeit <http://www.fona.de/de/5549>, 03.03.2009

EMAS: www.emasplus.org

Global Reporting Initiative GRI <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines>, 07.03.2009

KATE - Kontaktstelle für Umwelt & Entwicklung Blumenstr. 19, 70182 Stuttgart: Wirkungen und Perspektiven des Kirchlichen Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagements

Rat für Nachhaltige Entwicklung RNE

Vogt, Markus, Prinzip Nachhaltigkeit. Ein Entwurf aus theologisch-ethischer Perspektive, oekom-München 2009

Dr. Guido Knörzer

CSR-Beratung

Telefon: 06021 4394609

e-mail: knoerzer@csr-agentur.de

Carl-Ernst Müller

Nachhaltigkeitsmanagement

Telefon: 06421 - 2021899

e-mail: cem@cemueller.de

