

Stefanie Oeben  
Inci Wiedenhöfer

# Schritt für Schritt ins Nachhaltigkeitsmanagement

Einstieg für Sozialwirtschaft, Freie  
Wohlfahrtspflege und Kirche



Springer Gabler

---

# Schritt für Schritt ins Nachhaltigkeitsmanagement

---

Stefanie Oeben · Inci Wiedenhöfer

# Schritt für Schritt ins Nachhaltigkeitsmanagement

Einstieg für Sozialwirtschaft, Freie  
Wohlfahrtspflege und Kirche

Stefanie Oeben  
Hauptabteilung XI – Kirche, Gesellschaft und  
Medien Leitung Fachbereich Führungskräfte  
Stuttgart  
Bischöfliches Ordinariat  
Stuttgart, Deutschland

Inci Wiedenhöfer  
Verbandsentwicklung – Steuerung  
Nachhaltigkeit – Kompetenzteam  
Nachhaltigkeit – Klimaschutz  
Caritasverband der Diözese  
Rottenburg-Stuttgart e. V.  
Stuttgart, Deutschland

ISBN 978-3-662-68886-1      ISBN 978-3-662-68887-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-68887-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

---

## Geleitwort von Dr. Günther Bachmann

Von einem Einstieg ist in diesem Buch die Rede. Das ist gut so und so gar nicht selbstverständlich.

Die Regierungen in den Ländern haben so viele konkrete Maßnahmen und Programme zum Klimaschutz auf den Weg gebracht wie noch nie zuvor. Die Fördersumme übersteigt das noch vor drei Jahren für möglich gehaltene. Aber die öffentliche Zustimmung schrumpft. Der Klimaschutz rutscht auf der Agenda nach hinten – auch wenn immer mehr Menschen nach individuellen Schritten zur Nachhaltigkeit suchen und auch wenn die Probleme des Klimawandels unbestritten sind. Die grünen Inhalte stehen quer durch alle Parteien mit dem Rücken zur Wand. Die Bevölkerung erstarrt in Skepsis. Ihr generelles Vertrauen in politische Institutionen erreicht immer neue Schwundstufen. Was für ein Wirrwarr!

Da sind Einstiege von Institutionen in das aktive Nachhaltigkeitsmanagement wertvoll. Denn abwarten und verzögern vergrößert den Naturverlust und verschärft die Probleme, die wir damit haben.

War das unternehmerische Nachhaltigkeitsmanagement lange Zeit ein freiwilliger Prozess von Pionieren, so ist es seit einigen Jahren, und mit zunehmender Tendenz, nun Gegenstand von gesetzlichen Anforderungen. Unternehmen, die schon früh begonnen haben, ihre Geschäftsmodelle vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeits-Agenda zu überprüfen und dem Management neue Aufgaben zu stellen, sind jetzt in diesem Punkt im Vorteil. Sie haben die Kriterien, Prozesse und Verfahren geprägt, die jetzt auch von allen anderen umzusetzen sind. Die unternehmerischen Rechtspflichten zur besonderen Sorgfalt in der Lieferkette, zur Transparenz, zur Vermeidung von Entwaldung und generell zur nachhaltigen Transformation strahlen in den öffentlichen Sektor und in die Sozialwirtschaft aus.

Wenn die Sozialwirtschaft, die Freie Wohlfahrtspflege und kirchliche Einrichtungen in das Nachhaltigkeitsmanagement einsteigen, bedeutet das für einige zunächst sicher das Aufholen eines Rückstands. Das ist aber auch eine Bereicherung. Man darf erwarten, dass die Sozialwirtschaft mit eigenen Impulsen und guten Beispielen die allgemeinen

Verfahren und Methoden weiterentwickelt; zumal man auch auf eigene Vorreiter in der eigenen Branche zählen kann. Auf den Punkt gebracht: Orientierung zu geben, bewährte Verfahren zu erklären, gute Beispiele zu zeigen, den Vergleich mit anderen ermöglichen, Barrieren abzubauen und der eigenen Kreativität zu vertrauen – darauf kommt es jetzt an und die Bausteine hierzu liefert dieses Buch.

Wie ordnet sich der Einstieg in die Nachhaltigkeit in unsere Zeit ein, die aus einer nicht abreißenden Reihe von Krisen, Missständen und Unzufriedenheiten zu bestehen scheint? Es fällt in der Tat nicht leicht, den Überblick darüber zu bewahren, was alles schiefgeht. Die öffentliche Stimmung sei pessimistisch; das Vertrauen in Institutionen und Politik sei auf einem Minimalstand – so sagen die Umfragen. Aber es gibt auch eine andere Seite: Die Transformation der Wirtschaft kommt voran. Massenhaft gibt es Innovationen sowie neue Geschäfts- und Lebensmodelle. Die Transformation hin zu einer nachhaltigen Entwicklung verspricht Lösungen. Und sie schließt falsche Versprechen aus wie dasjenige, dass mit der Umstellung auf erneuerbare Energien alles getan sei und das Leben mit SUV, Fernreisen, Überkonsum und Adipositas weitergehe, nur eben in grün. Unter solchen irreführenden Ideen leidet die Transformation ebenso wie unter Greenwashing. Unfaire Greenwashing ist zu ahnden, aber unredlich ist es, das gesamte unternehmerische Engagement zur Nachhaltigkeit unter einen Generalverdacht zu stellen. Das geschieht nun ausgerechnet zu dem Zeitpunkt, da die Transformation zu greifen beginnt. Deswegen ist das Anliegen dieses Buches – die Ausgestaltung gerade der speziellen Verantwortung von Sozialunternehmen – hochaktuell und nicht trivial: Welchen Unterschied werden sozialwirtschaftliche Unternehmen, die Wohlfahrt und Kirchen hier machen?

Der Einstieg in die Nachhaltigkeits-Agenda ist für viele junge Menschen der Einstieg in Schule, Beruf und neuen Alltag. Sie messen den Wert von Unternehmen zunehmend an dessen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Will ich in diesem Unternehmen arbeiten und habe ich dort eine Zukunft? Verbessert die Arbeit dort irgendetwas? Ist sie sinnvoll? Diese Fragen beantworten Auszubildende und Fachkräfte nicht mehr einfach mit Lohnniveau und Urlaubsanspruch. Natürlich spielen die ökonomischen Rahmenbedingungen weiterhin eine wichtige Rolle, aber bei sonst vergleichbaren Voraussetzungen geht es um die Rolle des Arbeitgebers bei der Nachhaltigkeit. Aktiv ist besser als passiv. Offensiv ist besser als verängstigt. Ehrlich ist besser als aufgebauscht.

Langsam aber sicher hängen die Akteure die Messlatte höher und das ist nötig. Denn noch nirgendwo verhindern wir eine dramatische Erwärmung der Welt oder drehen sie gar zurück. Nirgendwo wird der Vernichtung von Lebensmitteln messbar Einhalt geboten, nirgendwo werden die Lebensmodelle der Reichen im hochindustriellen Norden sowie der Raubbau der Eliten im Süden korrigiert. Welche Ideen und Impulse hierzu die Sozialwirtschaft einbringt, wird man mit Spannung verfolgen.

Nachhaltigkeitsmanagement ist kein feststehendes Rezeptbuch. Es ist selbst Teil der Transformation. Beispielsweise steht Förderrichtlinien und dem Zuwendungsrecht des öffentlichen Sektors noch bevor, was die Betriebswirtschaftslehre des privaten Sektors gerade durchlebt: Nachhaltigkeit als Agenda zu begreifen und neue Kriterien im

Sinne einer Taxonomie einzusetzen. Was für Unternehmen Jahrzehnte dauerte und immer noch andauert, müssen die Sozialwirtschaft und der gesamte öffentliche Sektor um ein Vielfaches schneller hinkriegen.

Da trifft es sich gut, dass die Freie Wohlfahrtspflege einen Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex, DNK, vorgelegt hat. Das ist ein wesentlicher Schritt. Der DNK hilft beim Aufbau von Nachhaltigkeitsstrategien und dem gelingenden Management zur nachhaltigen Entwicklung. Der DNK ist ein Spagat-Instrument: weil er für Einsteiger zugänglich ist und bei ersten Schritten hilft; weil seine Benutzung immer auch anspruchsvollere Wege aufzeigt, liefert er den geeigneten Rahmen, um das Engagement zu vertiefen und zu skalieren. Über 1000 Unternehmen wenden den DNK an und lassen somit Quer-Vergleiche und tiefe Einblicke zu in das, was gelingt und das, was dringlich neu zu durchdenken ist.

Ein Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist nicht selten ein Umstieg in den Geschäftsmodellen. Da es dafür in der Regel keine neuen Institutionen geben kann, muss sich ändern, was vorhanden ist. Das ist leichter gesagt als getan. Bis 2050 müssen alle Gerichte, Schulen, Verwaltungen und Rathäuser, Bäder, Sportanlagen und Feuerwehren klimaneutral funktionieren. In den kommenden Jahren dürften nur noch Plus-Energie-Gebäude gebaut werden, sinnvollerweise nur noch aus Baumaterial, das beim Abriss von anderen Gebäuden anfällt.

Das übersteigt mitunter das Vorstellungsvermögen. Aber es regt auch an. Es kann die soziale Phantasie und die Kreativität beflügeln. Der Umgang mit Konflikten zwischen jeweils berechtigten Zielen kann zu einem positiven Faktor werden. Das Mitmachen der Beschäftigten kann zur bedeutenden Ressource werden. Der Bericht über Vergangenes kann so zur Grundlage für Selbstvergewisserung, nächste Ziele und die strategische Steuerung des Unternehmens werden. Dafür, dies alles zu organisieren und in Strukturen zu bringen, steht das Nachhaltigkeitsmanagement.

Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsmanagement liefert Antworten auf die Frage „Was soll das Ganze?“, auch und gerade, wenn diese Frage als die skeptischste aller skeptischen Fragen gestellt wird. Sinn entsteht, wenn der Unternehmenszweck einen Beitrag zum Wohl eines größeren Ganzen leistet. Das macht das zugegebenerweise manchmal auch etwas sperrige Thema Nachhaltigkeit erlebbar, spannend, lustvoll, offen und bedeutungsvoll.

Die Sozialwirtschaft erkennt die Mitgestaltung der nachhaltigen Transformation als ihre Pflicht an, wie sie oft betont. Gut so. Pflichten zu erkennen und anzuerkennen ist ein wichtiger Schritt. Einen qualitativen Sprung wird man erleben, wenn diese Pflicht gar nicht mehr als eine Vorgabe gesehen wird, sondern vielmehr als Kern unseres freiheitlichen Werteverständnisses erfahren wird. Pflichten sind das eine (das Nötige), Freiheit im Streben nach Sinn das andere (das Möglichmachende). Das erste resultiert im Müssen, das letztere im Können und im Zutrauen. Die Vermittlung von eben diesem Sinn ist die primäre Führungsaufgabe im Nachhaltigkeitsmanagement.



Dr. Günther Bachmann.  
(Quelle: Noel Matoff)

**Dr. Günther Bachmann** ist Fellow der NGO Conservation International und Vorstand des Stiftungsvereins Deutscher Nachhaltigkeitspreis sowie in mehreren Ehrenämtern aktiv. Nach Tätigkeit im Umweltbundesamt hat er von 2001–2020 als Generalsekretär des Nachhaltigkeitsrates die Bundesregierung beraten und Netzwerke zur Nachhaltigkeit aufgebaut. Von 2016–2023 lehrte er als Honorarprofessor an der Leuphana Universität Lüneburg.

Berlin  
im Oktober 2023



---

## Geleitwort von Prof. Dr. Gabriele Moos

Der Umgang mit dem Klimawandel ist eine der größten Aufgaben der Menschheitsgeschichte. Deshalb ist es von Bedeutung, dass wir bei der Transformation zu mehr Nachhaltigkeit nicht mehr das Ob, sondern das Wie diskutieren. Hierbei ist wichtig, nicht zuerst an Probleme, Verbote und rechtliche Vorschriften zu denken, sondern vielmehr an die Potenziale, unseren Planeten lebenswert zu halten.

Es ist naheliegend, angesichts der Dringlichkeit des Handlungsbedarfs, bestimmte Branchen, wie z. B. die Metall-, Chemie-, Ernährungs-, Auto- oder Textilindustrie, die u. a. mit einem besonders hohen Energieverbrauch einhergehen, vorrangig in den Blick zu nehmen. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass es sich bei der Sozialwirtschaft um einen Bereich handelt, dessen Beitrag zum Klimaschutz keineswegs als gering eingeschätzt werden kann. Denkt man an den Immobilienbestand, die Anlagen sowie die Ausstattung von sozialwirtschaftlichen Organisationen, so werden die Potenziale der Einsparungen sehr deutlich. Die Relevanz des Themas Nachhaltigkeit resultiert nicht nur aus den direkten Wirkungen, sondern auch durch die indirekten Wirkungen, die Unternehmen und Organisationen der Sozialwirtschaft in ihrer Rolle als Multiplikatoren erzielen können. Die Sozialwirtschaft, Freie Wohlfahrt und Kirche erreicht mit ihren Dienstleistungen Millionen von Menschen und kann auf diese Weise zur Bewusstseinsbildung beitragen.

Es ist erfreulich, dass in dem vorliegenden Buch die zentralen Aspekte eines wirkungsvollen Nachhaltigkeitsmanagements aus Sicht der Praxis von sozialwirtschaftlichen Unternehmen beleuchtet werden. In den einzelnen Beiträgen wird Nachhaltigkeitsmanagement als strategische Aufgabe verstanden, die operationalem Handeln vorgelagert ist und dieses maßgeblich bestimmt. Die einzelnen Beiträge machen deutlich, dass die strategische Neuausrichtung hin zu einer nachhaltigen Entwicklung die Organisationen der Sozialwirtschaft vor große Herausforderungen stellt. Es bedarf eines vielschichtigen Wissens- und Kompetenzspektrums, basierend auf unterschiedlichen Disziplinen und Qualitäten, um den Transformationsprozess zu initiieren und erfolgreich umzusetzen.

Wichtige Grundlagen für die Entwicklung eines strategischen Nachhaltigkeitsmanagements sind Regeln und Prozesse sowie die Definition von Verantwortlichkeiten,

schließlich die Formulierung von Kennzahlen und die Erhebung vergleichbarer Daten. Das Buch macht deutlich, dass es in Bezug auf die organisatorische Verankerung von Nachhaltigkeitsmanagement nicht eine einzige beste Lösung gibt. Allerdings wird auch erkennbar, dass es zumeist einer eindeutigen und kommunizierten Verantwortlichkeit für das Thema Nachhaltigkeit auf der obersten Führungsebene bedarf, insbesondere auch deswegen, weil Nachhaltigkeit durch die Vielzahl damit zusammenhängender Themen in der Regel alle Unternehmensbereiche betrifft. Das strategische Nachhaltigkeitsmanagement übernimmt damit eine Querschnittsfunktion.

Für den Leser wird erkennbar, dass Organisationen der Sozialwirtschaft vielfältige Möglichkeiten zur Implementierung eines strategischen Nachhaltigkeitsmanagements zur Verfügung stehen. Organisationen und Einrichtungen, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeitsmanagement auseinandersetzen wollen, finden in den unterschiedlichen Beiträgen wichtige Ansatzpunkte und Orientierungshilfen. Das Buch schärft das Bewusstsein für die Bedeutung des Nachhaltigkeitsmanagements in der Sozialwirtschaft. Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement wird als Chance gesehen und ist erfreulicherweise kein Werk von „Bedenkenträgern“.



Prof. Dr. Gabriele Moos.  
(Quelle: Privat)

**Moos, Gabriele**, Dr. rer. pol., Diplom-Volkswirtin, Professorin für Sozialmanagement am Campus Remagen der Hochschule Koblenz; Leiterin des Studiengangs „Gesundheits- und Sozialmanagement“. Zudem 1. Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Management und Controlling in der Sozialwirtschaft e. V.; Arbeitsschwerpunkte: Strategische Unternehmensführung, Risikomanagement, Controlling, Corporate Governance, Nachhaltigkeitsberichterstattung. Mitglied der Arbeitsgruppe Deutscher Nachhaltigkeitskodex

(DNK) für die Freie Wohlfahrtspflege. Zudem Mitglied in verschiedenen Aufsichtsgremien sozialwirtschaftlicher Unternehmen.

Remagen  
im Oktober 2023

---

## Einführung in das Buch

Schön, dass Sie sich für unser Buch entschieden haben. Denn das zeigt, dass Sie sich auf den Weg machen möchten, auf den Weg in eine nachhaltige Zukunft mit Ihrem Unternehmen oder Ihrer Organisation. Die schlechte Nachricht allerdings ist: Sie sind spät dran. Die Gute: Es ist noch nicht zu spät, um ins Nachhaltigkeitsmanagement einzusteigen. Außerdem sind Sie nicht allein, viele andere haben ebenfalls noch Aufholbedarf. Denn es gibt viele Gründe dafür, warum Sozialwirtschaft, Freie Wohlfahrtspflege und Kirche in den vergangenen Jahren das Thema immer wieder hintangestellt haben. Einer davon ist die Pandemie, ein anderer war die Hoffnung, von diesen ganzen Nachhaltigkeitsvorschriften ausgenommen zu werden (mehr dazu im Interview in Abschn. 1.5). Denn wer, wenn nicht Sozialwirtschaft, Wohlfahrt und Kirche handelt denn nachhaltig? Soziales Handeln ist doch nachhaltiges Handeln. Daseinsfürsorge ist doch nachhaltiges Handeln. Warum sollten wir also nachweisen müssen, dass wir nachhaltig handeln? Unsere Organisations-DNA ist doch auf Nachhaltigkeit angelegt!

Ganz so einfach ist es nicht und so einfach dürfen wir es uns auch nicht machen. Und auch der Gesetzgeber möchte es uns nicht so einfach machen. Zwar gilt die Pflicht, über die Nachhaltigkeitsstrategie zu berichten, erst einmal nur für große Einrichtungen wie etwa Krankenhäuser und Pflegeheime. Doch zwingen uns unabhängig von der Berichtspflicht CSRD (steht für Corporate Sustainability Reporting Directive, mehr dazu in Kap. 1) die ESG-Kriterien (steht für Environmental – also Umwelt, Social – also Soziales und Governance – also verantwortungsvolle Unternehmensführung – mehr dazu in Kap. 1 und 7) dazu, gegenüber unseren Finanzinvestoren und Kreditmittelgebern über die Nachhaltigkeitsstrategie Auskunft geben zu können. Können wir es nicht, gelten wir als weniger oder sogar als nicht kreditwürdig. Das heißt, jetzt wird es ernst. Sich weiterhin nicht mit dem Thema Nachhaltigkeit zu beschäftigen, kann geschäftsschädigende Konsequenzen mit sich bringen. Dies gilt es zu vermeiden. Aber wie?

Sie können das Thema auf verschiedene Weisen angehen. Entweder – was wir Ihnen nicht empfehlen würden – Sie denken sich im kleinen Kreis ein paar wohlklingende Ziele aus, die Sie nicht wirklich ernst meinen, und lassen diese auf ein entsprechendes

Formblatt pinseln. Dazu werden noch ein paar Daten zum Immobilienbestand erhoben, niedergeschrieben und damit ist dem Thema Genüge getan. Diese Vorgehensweise wäre ein verpasste Chance und ist sowieso nur eine Alternative (wenn auch eine schlechte), wenn Ihre Einrichtung nicht berichtspflichtig ist. Wir empfehlen Ihnen den längeren und anstrengenderen Weg. Den Weg, der Sie und Ihr Team in einen Wandlungsprozess führt, und an dessen Ende ein Ergebnis steht, von dem alle profitieren.

Apropos alle. Unabhängig von den gesetzlichen Verschärfungen gibt es noch andere gewichtige Gründe, die dafür sprechen, sich mit der eigenen Nachhaltigkeitsstrategie zu beschäftigen. So ist das Gesundheitswesen nach Berechnungen deutschlandweit für 5,2 % der CO<sub>2</sub>-Emissionen verantwortlich – mehr als Flugverkehr und Schifffahrt zusammen an Treibhausgasen produzieren. Noch mehr Zahlen zur Einordnung: Ein Krankenhausbett hat in etwa die Energiebilanz von vier Einfamilienhäusern. Und das Bundesumweltministerium hat berechnet, dass allein in Pflegeheimen hierzulande mehr als 900.000 t CO<sub>2</sub> pro Jahr eingespart werden könnten.<sup>1</sup>

Dies sind nur die Zahlen für das Gesundheitswesen und nicht für den gesamten sozialen Sektor, für den lediglich Schätzungen vorliegen. Der soziale Bereich hat somit einen nicht zu unterschätzenden Einfluss darauf, ob Deutschland die Klimaziele, nämlich klimaneutral bis zum Jahr 2045, erreicht oder nicht. Sie und Ihre Organisation sind also ein Puzzleteil im großen Ganzen. Aber eins, auf das es ankommt.

**Exkurs:** Falls sich an dieser Stelle bei Ihnen Skepsis einschleicht und Ihnen das „Aber-China-Argument“ einfällt, lesen Sie bitte hier weiter (falls nicht, geht es mit dem nächsten Absatz weiter).

Das „Aber-China-Argument“ wird gerne eingeworfen, um zu verdeutlichen, dass Deutschland, welches nur für zwei Prozent der weltweiten CO<sub>2</sub>-Emissionen verantwortlich sei, sich anstrengen kann, wie es will, wenn die Chinesen nichts zum Klimaschutz beitragen. Dabei wird gerne verschwiegen oder einfach nicht gewusst, dass China führend im Ausbau regenerativer Energien ist. Laut Statista war allein für das Jahr 2023 prognostiziert, dass die installierte Leistung bei den regenerativen Energien um 170 Gigawatt steigt, das entspricht fast der Hälfte aller weltweit zugebauten Kapazitäten“, hat Statista errechnet. Insgesamt käme China dann auf eine Nennleistung von über 1400 Gigawatt oder 35,5 % der weltweit installierten Leistung.<sup>2</sup> Und auch das Framing Deutschlands als vernachlässigenswerter Mini-Emittent stimmt nicht, wenn man sich den Pro-Kopf-Ausstoß ansieht (Platz 38, China Platz 48) und es passt auch nicht, wenn ein Blick auf die historischen Emissionen geworfen wird. „Dabei wird klar: China ist – Stand 2019 – zwar an zweiter Stelle der größten Emittenten, hat seit 1850 mit 220 Milliarden Tonnen aber nur etwas mehr als halb so viel CO<sub>2</sub> ausgestoßen wie die USA (410 Milliarden Tonnen). Deutschland schlägt in den historischen

<sup>1</sup> <https://www.diakonie.de/presse-meldungen/klimaneutralitaet-bis-2035-moeglich-diakonische-und-erneuern-ergreifen-initiative-fuer-mehr-nachhaltigkeit> bezugnehmend u. a. auf Health care climate footprint report, 2019. (Stand 23. Oktober 2023).

<sup>2</sup> <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1274590/umfrage/kumulierte-co2-emissionen/> (Stand 2.01.2024).

*Emissionen mit 93 Milliarden Tonnen zu Buche und steht damit hinter Russland und vor Großbritannien auf Platz vier.“<sup>3</sup>*

Wir alle tragen Verantwortung für die Zukunft unserer Erde. Sie sind auf dem besten Weg, Ihre Verantwortung wahrzunehmen. Damit Ihr Vorhaben gelingt, begleiten wir Sie mit diesem Buch Schritt für Schritt auf dem Weg in eine nachhaltige Zukunft. In diesem Buch finden Sie eine Roadmap, die jeden Schritt anschaulich abbildet, und Sie finden Vorschläge und Anleitungen, die Sie 1:1 übernehmen oder auch für Ihre Organisation modifizieren können. Wahrscheinlich wissen Sie schon, dass es verschiedene Berichtsstandards gibt, die Sie nutzen können, um die entsprechenden Datenerfassungen, Zielsetzungen und Fortschritte zu dokumentieren. Und eins können wir gleich vorwegnehmen: Wir halten den Deutschen Nachhaltigkeitskodex für ein sehr geeignetes Instrument, da er sich durch seine Anbindung an den Rat für Nachhaltige Entwicklung stetig an die kommenden bzw. sich wandelnden Berichtspflichten weiterentwickeln wird. Darüber hinaus ist die Nutzung des DNK kostenfrei und es existiert ein eigens für Sozialwirtschaft, Wohlfahrt und Kirche entwickelter Branchenleitfaden (mehr dazu in Kap. 7). Nichtsdestotrotz finden Sie in Kap. 7 eine Gesamtübersicht über die möglichen Berichtsstandards, auf die wir allerdings nicht im Detail eingehen. Darüber hinaus finden Sie in diesem Buch Kap. 1 eine Gesamtübersicht über die gesetzlichen Rahmenbedingungen und die entsprechenden Anforderungen – sofern sie bei Abgabe des Manuskripts feststehen.

In Kap. 2 zeigen wir Ihnen einen Überblick über den Gesamtprozess, der auf Sie und Ihre Organisation wartet, und führen Sie in die einzelnen Stationen der Roadmap ein, die wir in Anlehnung an die Roadmap „The CSR Roadmap“ der UNIDO (Organisation der Vereinten Nationen für industrielle Entwicklung) entwickelt haben. In Kap. 3 wird es dann sehr konkret: Hier erfahren Sie, welche Voraussetzungen und Strukturen geschaffen werden müssen, damit der Einstieg ins Nachhaltigkeitsmanagement gelingt. In Kap. 4 begleiten wir Sie dann in die Analysephase. Wir zeigen Ihnen, wie Sie eine Stakeholderanalyse durchführen und was es mit der neuen doppelten Wesentlichkeitsanalyse auf sich hat, geben dann ein Beispiel für die pragmatische Umsetzung für nichtberichtspflichtige Organisationen und gehen auf die Änderungen der Anforderungen an die Wesentlichkeitsanalyse durch die CSRD ein. Mit dem Einstieg in die Wirkungsphase geht es dann in Kap. 5 weiter. Hier beschreiben wir, warum diese Phase wichtig für Erfolg und Glaubwürdigkeit des Nachhaltigkeitsmanagements ist und welche Rolle die Operationalisierung der Ziele, die Festlegung von Verantwortlichkeiten, das Monitoring und die Evaluation dabei spielen. Um die Erhebung von Daten geht es in Kap. 6. Kap. 7 liefert eine Übersicht zu den unterschiedlichen Leitplanken, Beschlüssen und Standards, die im Lauf der Jahrzehnte entstanden sind, gibt Auskunft über aktuelle Entwicklungen und liefert einen fundierten Einblick in den DNK und zahlreiche Beispiele, wie Nachhaltigkeitsmanagement bereits in der Praxis umgesetzt wird. Gegen Ende des Buchs (Kap. 8) gehen wir noch auf Ihre Rolle als Führungskraft ein und zeigen, was nachhaltige Führung ausmacht

---

<sup>3</sup> <https://www.dw.com/de/faktencheck-china-verantwortung-schuld-klimawandel-co2-aussto%C3%9F/a-57832748> (Stand 25.10.23).

und auf welche Bereiche sie positive Auswirkungen hat. Das Kap. 9 widmen wir dem Thema Kommunikation. Denn letztlich soll Ihr Engagement auch positive Auswirkungen auf das Image der Organisation und (ganz wichtig!) Ihre Arbeitgebermarke haben.

Das Buch ist als Schritt-für-Schritt-Anleitung zu verstehen, die sich aus unseren Erfahrungswerten und dem mehrjährigen intensiven Austausch mit zahlreichen Akteuren in Sozialwirtschaft, Freien Wohlfahrtspflege und Kirche speisen. Es enthält aber auch Definitionen, Herleitungen und zahlreiche wissenschaftliche Belege, die wir Ihnen gerne für das Gesamtverständnis und als Hintergrundwissen mitliefern. Für Schnell- und Querleser haben wir häufig Seitenverweise auf das nächste Praxiskapitel eingefügt.

Die Idee zu diesem Buch entstand aus dem Arbeitsauftrag, wir sollten doch mal ein bisschen für die anderen zusammenschreiben, wie sie das Thema angehen könnten. Das war sicher nicht so umfangreich gedacht, wie es nun geworden ist. Aber als wir schon mal dabei waren, wollten wir gerne einen Großteil unseres Wissens und unserer Erfahrung weitergeben.

Danke sagen möchten wir an dieser Stelle an unsere Wegbegleiter Prof. Dr. René Schmidpeter, Thomas Walker und Jochen Raschke, die einst den Grundstein gelegt haben. Vielen Dank auch an Dr. Günther Bachmann und Prof.in Dr. Gabriele Moos für die Vorworte und Dr. Helge Wulsdorf (Bank für Kirche und Caritas), Dr. Oliver Foltin, Dr. Volker Teichert (Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft e. V.) und Yvonne Zwick (Vorsitzende BAUM e. V.) für ihre Gastbeiträge. Vielen Dank auch an Robert Becker (Evangelische Bank Deutschland) für die offenen Worte im Interview.

Unterstützung erfahren durften wir darüber hinaus von Prof. Dr. Timo Meynhardt, Dr. Anja Kofahl und Christine Sheppard und im besonderen Maße von unserer großartigen Assistentin Claudia Götzenberger – vielen Dank! Und natürlich wäre das Projekt ohne die Unterstützung unserer Arbeitgeber, der Diözese Rottenburg-Stuttgart und dem Caritasverband Rottenburg-Stuttgart, sowie unseren sehr verständnisvollen Familien nichts geworden. Dankeschön dafür!

Stuttgart  
im November 2023

Inci Wiedenhöfer  
Stefanie Oeben

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Wozu braucht es Nachhaltigkeitsmanagement in der Sozialwirtschaft? . . . .</b>	<b>1</b>
1.1	Die Sozialwirtschaft, ihre Rolle in der Wirtschaft und für das Klima . . .	1
1.2	Die Rolle der Kirchen in der Sozialwirtschaft und für das Klima . . . . .	3
1.3	Gute Gründe für den Einstieg ins Nachhaltigkeitsmanagement . . . . .	5
1.4	Begriffsbestimmung „Nachhaltigkeit“ im Kontext der historischen Entwicklung . . . . .	8
1.4.1	Das Drei-Säulen-Prinzip in der Kritik . . . . .	11
1.4.2	Zusammenfassung . . . . .	13
1.5	„Schleunigst Daten erheben!“ – Interview mit Robert Becker, Evangelische Bank Deutschland . . . . .	14
1.6	Einführung in den aktuellen Stand der Berichtspflichten für die Sozialwirtschaft unter besonderer Berücksichtigung konfessionell gebundener Einrichtungen. Ein Gastbeitrag von Dr. Helge Wulsdorf, Bank für Kirche und Caritas . . . . .	18
1.6.1	Nachhaltigkeit und Sozialwirtschaft – ein noch weißer Fleck!? . . . . .	18
1.6.2	Berichterstattung nicht um des Zahlenwerkes willen . . . . .	19
1.6.3	Gründe und Motive für die Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Sozialwirtschaft . . . . .	20
1.6.3.1	Nachhaltigkeits- und Klimaberichterstattung als Selbstverpflichtung . . . . .	21
1.6.3.2	Nachhaltigkeitsberichterstattung als regulatorische Anforderung . . . . .	23
1.6.3.3	Informationsbedarf der Finanzwirtschaft gegenüber der Sozialwirtschaft . . . . .	25
1.6.4	Inhalte der Nachhaltigkeitsberichterstattung . . . . .	26
1.6.4.1	Anforderungen der Regulatorik an die Nachhaltigkeitsberichterstattung . . . . .	26



1.6.4.2	Anforderungen der Finanzwirtschaft an die Sozialwirtschaft .....	27
1.6.5	Fazit und Ausblick .....	28
Literatur	.....	30
<b>2</b>	<b>Wirkungsvolles Nachhaltigkeitsmanagement – Roadmap</b> .....	<b>33</b>
2.1	Organisationsentwicklung, Transformation, Change- und Projektmanagement – alles mit dabei .....	34
2.2	Roadmap – Grundvoraussetzungen und wichtige Stationen des Prozesses .....	35
Literatur	.....	38
<b>3</b>	<b>Wirkungsvolles Nachhaltigkeitsmanagement – Roadmap: Grundvoraussetzungen</b> .....	<b>39</b>
3.1	Motivation oder Zweck und Ziel des Nachhaltigkeitsmanagements ....	39
3.2	Grünes Licht – Beschluss der Leitung oder die Frage, ob ein strategisches Nachhaltigkeitsmanagement eingeführt werden soll .....	41
3.2.1	Das klar formulierte Mandat als Voraussetzung für wirksames Nachhaltigkeitsmanagement .....	41
3.2.2	Nachhaltigkeitsmanagement ohne Mandat .....	43
3.2.3	Keine erfolgreiche Strategieumsetzung ohne Mandat der obersten Leitung .....	44
3.3	Ressourcenplanung – Zeit/Personal oder die Frage, wie viel in das Nachhaltigkeitsmanagement investiert wird .....	45
3.3.1	Die realistische Ressourcenplanung als Voraussetzung für wirksames Nachhaltigkeitsmanagement .....	45
3.3.2	Das „Das-machen-wir-nebenbei-mit-Nachhaltigkeitsmanagement“ .....	46
3.3.3	Wie viel Ressource ist nötig? .....	48
3.4	Team-Zusammenstellung: Klärung von Verantwortlichkeiten/ Federführung oder wie das Nachhaltigkeitsmanagement innerhalb der Organisation wirksam umgesetzt wird .....	54
3.4.1	Wer ist zuständig und wenn ja, wie viele .....	54
3.4.2	Das schlagkräftige Team, definierte Verantwortlichkeiten, Rollen und Prozesse als Voraussetzung für erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement .....	59
3.5	Was tun, wenn die Grundvoraussetzungen nicht gegeben sind? .....	61
Literatur	.....	62
<b>4</b>	<b>Wirkungsvolles Nachhaltigkeitsmanagement – Roadmap: Analysephase</b> .....	<b>65</b>
4.1	Stakeholder:innenanalyse .....	66
4.1.1	Identifikation der Stakeholder:innen .....	69

4.1.2	Analyse und Festlegung auf die „wesentlichen“ Stakeholder:innen .....	70
4.1.3	Stakeholder:innendialog .....	72
4.1.3.1	Die Mitarbeiter:innen – Stakeholder:innendialog mit drei wichtigen Funktionen .....	74
4.1.4	Schritt-für-Schritt: Analyse und Festlegung auf die „wesentlichen“ Stakeholder:innen .....	75
4.2	Wesentlichkeitsanalyse .....	77
4.2.1	Anforderungen an die Wesentlichkeitsanalyse – Unterschiede für berichtspflichtige und nichtberichtspflichtige Organisationen .....	78
4.2.2	Wesentlichkeitsanalyse für nicht berichtspflichtige Organisationen .....	78
4.2.2.1	Schritt-für-Schritt: Wesentlichkeitsanalyse für nicht berichtspflichtige Unternehmen .....	80
4.2.3	Wesentlichkeitsanalyse nach CSRD .....	83
4.2.4	Themenlisten .....	84
4.3	Ableitung strategischer und operativer Ziele .....	86
4.4	Sinn und Zweck der Analysephase und Pfad des Greenwashings .....	87
	Literatur .....	88
<b>5</b>	<b>Wirkungsvolles Nachhaltigkeitsmanagement – Roadmap:</b>	
	<b>Wirkungsphase</b> .....	91
5.1	Operationalisierung der Ziele – Nachhaltigkeitskennzahlen/ -indikatoren .....	92
5.2	Festlegung von Verantwortlichkeiten, Prozessketten und Rollen .....	96
5.3	Monitoring .....	98
5.4	Evaluation und Weiterentwicklung .....	99
5.5	Ein Muss: Konsequente Umsetzung, ganzheitliche Perspektive und konstruktive Fehlerkultur .....	100
	Literatur .....	102
<b>6</b>	<b>Wirkungsvolles Nachhaltigkeitsmanagement – Roadmap: parallele</b>	
	<b>Prozesse</b> .....	103
6.1	Datenerhebung, Strukturen und Prozesse .....	104
6.1.1	CO <sub>2</sub> -Bilanz und Ziele zur THG-Reduktion .....	106
6.2	Die Datenerhebung als kontinuierlicher Prozess .....	110
	Internetquellen nach Nummerierung der Fußnoten .....	111

<b>7</b>	<b>Leitplanken, Instrumente und Beispiele aus der Praxis</b>	113
7.1	Ausgewählte Protokolle, Beschlüsse und Initiativen	113
7.2	Der UN-Global Compact	114
7.3	Das Grünbuch der EU	115
7.4	Die Sustainable Development Goals in der Praxis	115
7.5	Die ISO-Norm 26000	117
7.6	Die Global Reporting Initiative (GRI)	118
7.7	Die European Sustainability Reporting Standards	118
7.8	ESG oder CSR – beides!	119
7.8.1	DNK-Leitfaden für die Freie Wohlfahrtspflege	120
7.9	Einführung in den Strategieprozess mit dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK). Ein Gastbeitrag von Yvonne Zwick, Vorsitzende, B.A.U.M. e. V. – Netzwerk für nachhaltiges Wirtschaften	121
7.9.1	Herleitung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex	121
7.9.2	Welche Vorteile ergeben sich für Unternehmen durch die Nutzung des DNK?	123
7.9.3	Anforderungen des DNK an die Unternehmen	126
7.9.4	Den Einstieg in den Berichtsprozess für die Entwicklung des strategischen Ansatzes nutzen	127
7.10	GWÖ, EMAS plus und andere: Weitere Berichtsmöglichkeiten für nichtberichtspflichtige Organisationen und Beispiele für Nachhaltigkeits- und Klimaschutzmanagement in der Sozialwirtschaft und der evangelischen und katholischen Kirche. Ein Gastbeitrag von Dr. Oliver Foltin und Dr. Volker Teichert, FEST in Heidelberg	130
7.10.1	Einleitung	130
7.10.2	Anforderungen und deren Umsetzung zur Nachhaltigkeits- und Klimaberichterstattung in der Sozialwirtschaft und Kirche	130
7.10.2.1	Umwelt- und Energiemanagement in Sozialwirtschaft und Kirche (Energieaudit, EnMS, DIN EN ISO 50001, EMAS, EMASplus)	130
7.10.2.2	Gemeinwohlökonomie	132
7.10.2.3	Nachhaltigkeitsleitlinien für die Diakonie	133
7.10.2.4	Positionspapier des deutschen Caritasverbandes „Klimaschutz ambitioniert und sozial gerecht gestalten“	134

---

7.10.2.5	Richtlinie der Evangelischen Kirche in Deutschland zur Erreichung der Netto-Treibhausgasneutralität (Klimaschutzrichtlinie-EKD) und landeskirchliche Klimaschutzgesetze .....	135
7.10.2.6	Praxisbeispiele aus der Sozialwirtschaft und Kirche .....	136
	Literatur .....	143
<b>8</b>	<b>Was zeichnet eine nachhaltige Führung aus?</b> .....	147
8.1	Annäherung an den Begriff der Führung .....	148
8.2	Von Führung hin zu Sustainable Leadership oder: Vom Ich zum Wir ...	150
8.2.1	Handlungsprämissen ausbalancieren .....	152
8.3	Umgang mit Widersprüchen .....	155
8.4	Neue Anforderungen an die Managementpraxis im Überblick .....	157
8.5	Nachhaltigkeit in der Personalwirtschaft .....	157
8.5.1	Voraussetzungen für nachhaltiges Personalmanagement .....	161
	Literatur .....	162
<b>9</b>	<b>Nachhaltigkeit in Marketing und Kommunikation</b> .....	165
9.1	Der Unterschied von Marketing und Nachhaltigkeitsmarketing .....	165
9.1.1	Auswirkungen von Nachhaltigkeitskommunikation .....	167
9.1.1.1	Beispiele aus der Nachhaltigkeitskommunikation .....	167
9.2	Social Marketing als Mischform .....	169
9.3	Interne und externe Stakeholder:innenkommunikation .....	170
9.3.1	Regeln und Ziele interner Kommunikation .....	170
9.4	Storytelling als Mittel der Wahl .....	172
	Literatur .....	172
	<b>Anhang</b> .....	175