

Die Nachhaltigkeit gesellschaftlicher Organisationen - eine kritische Reflexion

Meine sehr verehrten Damen und Herren

Wenn wir in den heutigen Tagen unseren Blick auf die Bühne der Weltpolitik richten, dann sind es wie eh und je die „klassischen“ Themen, die unsere Aufmerksamkeit finden: „Menschen, Kriege, Sensationen“ könnte die makabere Meta-Überschrift lauten, welche unsere Massenmedien täglich über das globale Geschehen stellen. Dabei hat sich nach dem ersten Anschein auch im historischen Vergleich kaum etwas geändert: Nach wie vor gibt es Potentaten, die Kriege anzetteln, um die Interessen ihrer Nation oder auch nur ihrer Clique durchzusetzen - manchmal mit dem Hinweis, damit den Weltfrieden erreichen oder die Freiheit retten zu wollen, manchmal ohne. Immer noch kommt es zu Zwistigkeiten zwischen Volksgruppen verschiedener ethnischer oder religiöser Provenienz, die sich teilweise über Jahre und Jahrzehnte hinziehen, und nach wie vor finden wir an verschiedenen Orten auf der Erde das grosse Thema der sozialen Ungleichheit wieder, welches die Soziologie seit ihrer Entwicklung als eigenständige Disziplin beschäftigt hat: arme Menschen, reiche Menschen; freie Menschen, unterdrückte Menschen; mächtige Menschen, ohnmächtige Menschen...

Schaut man indes ein wenig differenzierter auf die Entwicklungen der vergangenen Jahre und Jahrzehnte, so scheinen sich doch einige wesentliche Veränderungen ergeben zu haben, die zumindest ein wenig zu der Hoffnung Anlass geben, dass sich das Rad der Geschichte nicht ewig auf dieselbe Art weiterdrehen wird. Diese Veränderungen stehen in einem engen Zusammenhang und sind zugleich das direkte Ergebnis einer seit dem Zweiten Weltkrieg zunehmenden Erkenntnis einer wachsenden Zahl von Menschen, dass wir alle in demselben globalen Boot sitzen und jeder Einzelne seinen Teil dazu beitragen sollte, dieses Boot nicht den Abgrund hinunter zu schicken.

Es ist heute nahezu unmöglich, alle Faktoren aufzuzählen, die zu dieser weit verbreiteten Sorge um die Zukunft unseres Planeten beigetragen haben. Einerseits mögen Einzelereignisse wie beispielsweise der globale Schock nach dem Abwurf der ersten Atombombe über der japanischen Stadt Hiroshima eine wesentliche Rolle gespielt haben. Er zeigte überdeutlich, dass menschliches Leben im Zeitalter der Nutzung atomarer Energiequellen mit einem Schlage ausgelöscht werden kann. Eine ähnliche Funktion dürfte jüngeren Ereignissen wie dem Kernreaktorunfall von Tschernobyl (1986) oder einzelnen grossen Naturkatastrophen wie dem jüngst über Asien herein gebrochenen gewaltigen Tsunami zukommen. Sie führen dem Menschen wiederholt die Gefahr eines Kollapses des Weltklimas vor Augen.

Prägender und langfristiger wirksam mag indes eine sich eher schleichend verbreitende Erkenntnis gewesen sein, die im Verlaufe der zurückliegenden Jahrzehnte in den Mittelpunkt der menschlichen Selbst- und Weltwahrnehmung rückte: die Erkenntnis nämlich, dass in einer komplexen Gesellschaft auf dem Wege der Globalisierung schon alltägliches Tun negative Effekte erzeugen kann, die in ihrer Konsequenz zu einer irreversiblen Zerstörung der biologischen und sozialen Grundlagen des Lebens führen können. Welcher einfache Bürger hätte sich noch vor 50 Jahren Gedanken darüber gemacht, dass seine Ferienreise mit dem Pkw zur Produktion von Treibhausgasen führt, wer sich vor Augen geführt, dass sein Kauf preisgünstiger Gartenmö-

bel zur Abholzung tropischer Regenwälder und sein Kauf eines T-Shirts zur Stabilisierung teilweise unmenschlicher Arbeitsbedingungen in den Herstellerländern beitragen könnte? Heute hingegen gehören derartige Überlegungen zumindest in den westlichen Industrienationen zum Repertoire des „neuen Denkens“.

Parallel zum Aufkommen dieses neuen Denkens hat sich ein *politischer Prozess* entwickelt. In den Anfängen waren es nur lose Zusammenschlüsse einiger weniger besorgter Bürgerinnen und Bürger, sogenannte neue soziale Bewegungen wie beispielsweise die Friedensbewegung oder die Umweltbewegung. Es waren die vereinzelt bis wenigen Unbeirrbareren, die ihre Zelte in Wackersdorf aufschlugen, in Whyl zivilen Ungehorsam übten oder in Fessenheim ihre Stimmen erhoben. Über die Jahre drangen deren Themen indes sukzessive bis in die Mainstream-Politik vor, führten dort u.a. zur Gründung solch zuvor undenkbarer und unbekannter Behörden wie Umwelt- oder Naturschutzministerien und wurden schliesslich auch auf internationaler Ebene wahrgenommen und debattiert.

Einer der wohl wichtigsten Meilensteine war hierbei im Jahre 1987 ohne Zweifel die Einsetzung einer Kommission durch die Vereinten Nationen, die sich unter der Leitung der damaligen norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland mit „our common future“, also mit „unserer gemeinsamen Zukunft“ befassen sollte. Dabei ging es um nicht mehr und nicht weniger als um konzeptionelle Gedanken zu einer Zukunft der gesamten Menschheit. Die originäre Leistung des Berichts dieser Kommission liegt zweifellos in der Verbindung eines normativen Prinzips, nämlich „Nachhaltigkeit“ und einer gesellschafts-, wirtschafts- und umweltpolitischen Zielsetzung, nämlich nachhaltige Entwicklung“, mit eindeutigen Aufforderungscharakter an die Adresse aller Menschen: Sie sind aufgerufen, die Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse in einem umfassenden Sinne zu bewerkstelligen und gleichzeitig sicherzustellen, dass auch zukünftigen Generationen diese Möglichkeit offengehalten bleibt. Um dies zu erreichen, wird erstens als notwendig angesehen, die Produktivität und den immateriellen Wert von Natur und Umwelt dauerhaft zu erhalten. Ausserdem muss eine sozio-ökonomische Entwicklung befördert werden, die allen Menschen heute und in Zukunft ein menschenwürdiges Leben in einem zumindest bescheidenen Wohlstand ermöglicht.

Wenige Jahre nach Erscheinen dieses Berichts, im Jahre 1992 schliesslich, fand in Rio de Janeiro eine Konferenz statt, die später als „Erdgipfel“ bekannt wurde. Auf ihr ging es darum, den von der Brundtland-Kommission ausgearbeiteten Leitideen politisch Leben einzuhauchen. Das Ergebnis dieser Konferenz war die Agenda 21. Nun könnte man Abende füllen mit Kritik an diesem politischen Konsensdokument, das letztlich nicht mehr als eine unverbindliche Absichtserklärung darstellt. Dies möchte ich indes unterlassen. Denn bei aller berechtigten Kritik ist die Agenda 21 ein Dokument, in dem alle Regierungen unmissverständlich aufgefordert werden, ihrer Verantwortung gegenüber Mensch und Natur in Zukunft gerechter zu werden. Zugleich macht die Agenda 21 ebenso unmissverständlich deutlich, dass die anstehenden Herausforderungen nicht durch Regierungen und deren Politik allein gemeistert werden können. Vielmehr müssen diese unterstützt werden durch alle Arten von gesellschaftlichen Organisationen. In der Agenda 21 werden u.a. die folgenden genannt: regierungsunabhängige Organisationen (Kap. 27) - gemeint sind z.B. Non-Profit-Organisationen wie Umweltverbände oder Wirtschaftsverbände, Lokalbehörden (Kap. 28), Gewerkschaften (Kap. 29) oder auch Handel und Industrie (Kap. 30).

Um diese Organisationen bzw. deren Rolle, Funktion und Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung wird es in der Folge gehen.

Absolute und relative Nachhaltigkeit von Handlungen

Bei der Bestimmung der Rolle und Funktion gesellschaftlicher Organisationen im Prozess der nachhaltigen Entwicklung bieten sich prinzipiell zwei Modi der Reflexion an.

Man kann sich zum einen auf einer hoch theoretischen Ebene fragen, welche Arten von Handlungen und Prozessen überhaupt als „nachhaltig“ aufzufassen sind bzw. zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen oder diese allenfalls behindern. Ist also, um ein Beispiel zu nennen, *kapitalistisches Wirtschaften* eine Art und Weise, Menschen mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen, die man als „nachhaltig“ bezeichnen kann oder sind andere Wirtschaftssysteme an sich nachhaltiger? Oder: Führt die Einrichtung demokratischer Prozesse und Strukturen zu mehr Nachhaltigkeit oder behindert sie diese eher?

Man könnte dies dann noch vertiefen und z.B. versuchen, den absoluten Grad der „Nachhaltigkeit“ einer bestimmten Handlung zu bestimmen. Dies allerdings gestaltet sich meist nicht so einfach und führt darüber hinaus beinahe zwangsläufig zu ideologischen Debatten oder reichlich seltsam anmutenden Vergleichen. Ein Beispiel. Wir behaupten: „Die Herstellung einer Million Zigaretten durch die Organisation Phillip Morris ist weniger nachhaltig als das Löschen eines durch eine Zigarette verursachten Hausbrandes durch die Organisation Feuerwehr in derselben Zeiteinheit.“ Doch stimmt das wirklich? Ist die Zigarettenproduktion von Phillip Morris nicht auch das Symbol einer Freiheit, sich als Mensch selbstbewusst für eine Handlung entscheiden zu können? Sind es nicht Zigaretten, die zu eminenten Steuereinnahmen des Staates führen und somit wieder allen Menschen zugute kommen? Ja, ketzerisch gefragt, entlastet Phillip Morris mit seinen Produkten nicht unser aller Rentensystem, weil Raucherinnen und Raucher im Durchschnitt sieben Jahre vor ihren nicht-rauchenden Mitmenschen sterben? Was ist dagegen das Löschen eines Hausbrandes?

Sie sehen: Kaum haben wir zu reflektieren begonnen, befinden wir uns inmitten einer Diskussion, die letztlich zu keinem Ergebnis führen kann. Insofern möchte ich sie hier auch nicht weiter vertiefen. Deutlich geworden sein dürfte, dass es nahezu unmöglich ist, die Nachhaltigkeit der einer Organisation zuzuschreibenden Handlung im Vergleich zu einer andersartigen Handlung zu bestimmen.

Was hingegen sehr wohl möglich ist - und damit sind wir beim zweiten möglichen Modus einer Reflexion angelangt - ist die Bestimmung des Grades der *relativen Nachhaltigkeit* einer bestimmten Handlung im Vergleich zu einer anderen Handlung, die der ersten direkt vergleichbar ist.

Damit möchte ich im Folgenden etwas näher auseinandersetzen.

Starten wir unsere Reflexionen mit einer einfachen Überlegung: Jede Organisation ist ein Dienstleistungsunternehmen. Ob sie kranke Menschen pflegt, Briefe von A nach B transportiert, für Recht und Ordnung sorgt - was auch immer sie tut, sie erbringt Dienste im Auftrag von Menschen. Da sie für die Durchführung ihrer Aktivitäten Ressourcen benötigt - von Energie über Rohstoffe bis hin zu Personal - verursacht sie direkt oder indirekt ökologische und soziale Schäden. Ich nenne Ihnen einige Beispiele:

- Wenn die Feuerwehr zu einem Löscheinsatz ausrückt, setzt sie das Team Gesundheitsgefahren aus, belastet die Luft mit Schadstoffen aus den Feuerwehrautos und allenfalls noch mit Chemikalien aus Löschmitteln usf.
- Ein zweites Beispiel: Eine Universität benötigt Gebäude, in welchen das Personal untergebracht und Veranstaltungen abgehalten werden. Jedes dieser Gebäude ver-

siegelt eine bestimmte Fläche natürlichen Bodens. Zudem mussten zu seiner Erstellung viele Tonnen Material herangeschafft werden, was wiederum u.a. Transportwege, Lärm und Luftverschmutzung verursachte. Die Innenausstattung - also z.B. Tische und Stühle, Hellraumprojektoren oder Beamer - musste unter Verbrauch natürlicher Ressourcen und Energie hergestellt und geliefert werden usw. Diese Liste liesse sich nahezu beliebig verlängern.

- Ein letztes Beispiel: Sie betreiben ein Café im Uni-Viertel Ihrer Stadt. Nachdem die Studiengebühren immer weiter angewachsen sind, holen sich die Studierenden ihren Kaffee nicht mehr bei Ihnen, sondern im Automaten. Dort heraus schmeckt er zwar wie Waschwasser, kostet aber weniger. Für Sie bedeutet dies nun, dass Sie entweder jemanden aus Reihen Ihres Personals entlassen, vielleicht sogar ihr Café ganz schliessen müssen. Ob Sie es wollen oder nicht, vernichten Sie also einen oder mehrere Arbeitsplätze; ausserdem zahlen Sie fortan keine Steuern mehr: keine Umsatzsteuer, keine Genussmittelsteuer, keine Kaffeesteuer, keine Einkommensteuer usw. - Sie erahnen an dieser Aufzählung, was da so alles zusammenkommt. Der lokale Literatur-Lesekreis, den Sie immer grosszügig unterstützten, indem Sie ihm ihr Lokal zur Verfügung stellten und die Getränke kostenlos ausgaben, muss sich nun auch nach einem neuen Sponsor umtun...

Aus diesen Beispielen lässt sich nun der Beitrag einer Organisation zu einer nachhaltigen Entwicklung indirekt schliessen: Er besteht schlicht darin, das absolute Ausmass ihrer negativen Auswirkungen zu reduzieren und möglichst gleichzeitig das ihrer positiven Auswirkungen zu erhöhen. Das Erfolgskriterium lautet im wissenschaftlichen Diskurs dabei „Öko-Effektivität“ wenn es um Umweltwirkungen geht, „Sozial-Effektivität“, wenn es um Wirkungen auf die Gesellschaft geht.

Das tönt logisch und leuchtet unmittelbar ein. Allerdings muss man sich klar machen, dass eine Organisation sich ja nicht ausschliesslich mit den sozialen und ökologischen Wirkungen ihrer Aktivitäten auseinandersetzen kann und wird. Ihr primäres Ziel besteht vielmehr darin, sich so zu organisieren, dass sie ihre Ziele möglichst effizient erreicht; sie muss also so handeln, dass sie mit einem möglichst geringen Ressourceneinsatz ein möglichst gutes Ergebnis im Sinne ihrer Zielsetzungen erzielt. Diese Idee ist im Übrigen eine ökonomische, ja, sie ist gleichsam das „Grundgesetz“ allen Wirtschaftens.

Nun liesse sich alleine über diese letztere Herausforderung jeder Organisation stundenlang referieren. Je nach Typ von Organisation stellen sich diese Herausforderungen unterschiedlich dar - und natürlich gibt es auch in diesem Bereich Trends und Moden. So wird heute im Zusammenhang mit Unternehmen von deren primärem Ziel der Steigerung des Unternehmenswertes gesprochen. Verwaltungen wiederum sollen effizienter gemacht werden durch eine Kur namens „New Public Management“ und Kirchen betreiben in den letzten Jahren verstärkt Marketing, um Kunden - in diesem Fall also Gläubige - zu gewinnen und an sich zu binden.

Die praktische Herausforderung: nachhaltiges Management

Führt man nun die beiden genannten Anforderungen an Organisationen, also Optimierung ihrer Geschäftsprozesse und Steigerung ihrer Öko- und Sozio-Effektivität, zusammen, so erkennt man rasch, worin heute die *praktische Herausforderung für Or-*

ganisationen besteht: Organisationen muss es gelingen, ihre Ziele fest in den Blick zu nehmen und dabei gleichzeitig zu erreichen, dass von ihnen möglichst wenige negative und möglichst viele positive ökologische und soziale Wirkungen ausgehen. Das kann ihnen letztlich nur gelingen, wenn sie ein Verfahren etablieren, das ich bereits vor fünf Jahren erstmals als *nachhaltiges Management* bezeichnet habe. Ich wollte mit diesem Begriff zum Ausdruck bringen, dass es Organisationen in Zukunft darum gehen muss, ein Managementsystem zu entwickeln, das *in sich* nachhaltig ist.

Diese Anforderung erfüllt es es dann, wenn es mit dem Ziel etabliert wurde, alle Handlungen in einer Organisation so auszurichten, dass möglichst gleichzeitig alle drei Leitideen einer nachhaltigen Entwicklung unterstützt werden:

- der wirtschaftliche Umgang mit den ökonomischen Ressourcen
- das Stiften von Nutzen gegenüber der Gesellschaft
- der Schutz der natürlichen Umwelt.

Das klingt nun sehr theoretisch und soll daher unter Zuhilfenahme eines unserer bereits kurz eingeführten Beispiele erläutert werden.

Eine Feuerwehr agiert dann nachhaltig (bzw. zumindest nachhaltiger als eine andere Feuerwehr), wenn sie...

- ... Brände effizient und damit zugleich kostengünstig bekämpft und löscht
- ... bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten stets darum bemüht ist, negative Auswirkungen auf die natürliche Umwelt zu vermeiden
- ... und darauf bedacht ist, alle schädlichen Wirkungen auf Mensch und Gesellschaft zu reduzieren

Um nun beurteilen zu können, wie nachhaltig eine Feuerwehr insgesamt ist (immer natürlich relativ, also im Vergleich zu anderen Feuerwehren, nie absolut, weil dies nicht bestimmbar ist), müssen nun *Indikatoren* entwickelt werden, welche die Nachhaltigkeit anzeigen, wobei es hierbei zahlreiche *Wechselwirkungen* zu beachten gilt. Auch hierzu einige kurze Erläuterungen:

- Investiert eine Feuerwehr besonders viel Geld in gute Schutzausrüstung ihres Personals, kann dies zweifellos als ein Beitrag zur sozialen Dimension der Nachhaltigkeit angesehen werden
- Allerdings muss in diesem Kontext darauf geachtet werden, dass die Optimierung in einem Bereich nicht zu einer Schädigung in einem anderen Bereich führt: so könnte das Geld für bessere Schutzausrüstung beispielsweise nun dort fehlen, wo es um umweltfreundlichere Brandbekämpfungskemikalien geht.
- Bisweilen kommt es zu Synergien zwischen einzelnen Faktoren: so bekämpft eine gut ausgebildete Feuerwehr Brände z.B. effizienter und damit kostengünstiger. Andererseits muss dies nicht zwangsläufig so sein. Nicht selten kostet beispielsweise eine Massnahme im Bereich Umweltschutz oder Sozialleistungen nur Geld ohne einen kurzfristigen ökonomischen Nutzen zu erzielen.

Zusammengefasst: Die Kunst des nachhaltigen Managements besteht in einem erfolgreichen Austarieren der drei Aspekte Ökonomie, Ökologie und Soziales. Über Indikatoren bzw. ein Indikatorensystem kann dabei bestimmt werden, wie weit sich eine Organisation bereits in Richtung einer nachhaltig agierenden Organisation entwickelt hat. Dabei muss man sich darüber im Klaren sein, dass die Erarbeitung von Indikatoren ein heikler und häufig umstrittener Aushandlungsprozess ist.

Stellen Sie sich einmal vor, in einer Gemeinde würde ein Indikatorensystem für die Nachhaltigkeit der örtlichen Feuerwehr erarbeitet werden. Beteiligt wären Vertreter der Gemeinde, welche die finanzielle Hauptlast der Bereitstellung einer Feuerwehr trügen, Bürgerinnen und Bürger (darunter einige, die in alten, noch strohgedeckten Bauernhäusern wohnen), Vertreter ortsansässiger Vereine, Vertreter von Umweltschutzorganisationen, Anwohner des Feuerwehrhauses und natürlich die Aktiven der Feuerwehr selbst. Lassen wir es bei dieser unvollständigen Aufzählung bewenden. Nehmen wir nun einmal den (in der Realität eher selten anzutreffenden) Fall an, dass in dieser heterogenen Gruppe relativ schnell Einigkeit darüber erzielt würde, *welche* Indikatoren man weiter diskutieren sollte (also jeweils einige aus den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales). Dann würde die Auseinandersetzung spätestens an dem Punkt beginnen, an welchem die Bedeutung bzw. Wertigkeit einzelner Indikatoren bestimmt werden müsste. Klar ist natürlich z.B., dass Anforderungen des Lärmschutzes zurücktreten müssen, wenn die Feuerwehr zu einem Einsatz losbraust und sich ohne eingeschaltetes Martinshorn keine freie Strasse verschaffen kann. Selbstverständlich ist auch, dass die Feuerwehr ihren alljährlichen sozialen Verpflichtungen bei der Waldschänke am 1. Mai nicht nachkommen können, wenn es gerade irgendwo brennt. Ist es jedoch wichtiger, Kosten zu sparen oder die Aktiven der Feuerwehr mit einer speziellen Schutzausrüstung auszustatten, die statistisch einmal in fünf Jahren gebraucht würde, dann aber eine wichtige, gesundheitsschützende Funktion erfüllen würde? Oder ist es wichtiger, Zeit für die Einführung eines Umweltmanagementsystems in der Feuerwehr aufzubringen oder aber diese Zeit zur Schulung der Mitarbeiter in Sachen effizienterer Brandbekämpfung zu verwenden.

Sie sehen, meine sehr verehrten Damen und Herren: man gerät „vom Hundertsten ins Tausendste“ und oft genug führen derartige Diskussionen in der Realität zu keinerlei brauchbaren Ergebnissen. Dies ist vor dem Hintergrund der Bedeutung eines nachhaltigen Handelns im Interesse der gemeinsamen Zukunft aller Menschen kein akzeptabler Zustand. Es müssen eben sowohl Länder als auch deren Gliederungseinheiten wie Kantone oder Gemeinden die Agenda 21 lokal umsetzen als auch die verschiedenen gesellschaftlichen Organisationen. Der Hinweis darauf, dass dies schwierig sei und oft genug in unfruchtbaren Diskussionen ende, kann und darf hier nicht zählen.

Unternehmen haben die Nase vorn

Auf Basis dieser Grundüberlegungen können wir nun zwei weiterführende Fragen stellen (deren Beantwortung im Übrigen auch zu einer Lösung „festgefahrener Diskussionen“ beitragen kann):

1. Welche Typen gesellschaftlicher Organisationen haben die angesprochenen Herausforderungen bis dato am besten angenommen und gemeistert? Sind es Organisationen der Öffentlichen Verwaltung, Hochschulen, Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen, Parteien oder gar: Feuerwehren?
2. Welche konkreten Einzelorganisationen können innerhalb jeder Gruppe als Vorbilder fungieren? Gibt es so etwas wie einen „Best-of-class“, an dem sich andere orientieren können?

Bei genauerer Recherche dieser Frage fiel mir bereits vor Jahren etwas auf, das dem Soziologen in mir nicht so recht passen mochte, den Ökonomen hingegen wenig ver-

wunderte: es scheinen ausgerechnet Wirtschaftsunternehmen zu sein, die im Bereich der Entwicklung nachhaltiger Organisationsstrukturen und Prozesse vorne liegen.

Damit soll ausdrücklich *nicht* gesagt sein, dass sie selbst (absolut betrachtet) nachhaltiger *sind* als andere Arten gesellschaftlicher Organisationen. Sie sind allerdings deutlich fortgeschrittener in den Systemen, welche die Nachhaltigkeit einer Organisation bestimmen. Sie verfügen m.a.W. zum Beispiel wesentlich häufiger über ein Umweltmanagementsystem, das die Auswirkungen von Prozessen und Produkten eines Unternehmens - von der Herstellung bis zur Verwertung - auf die natürliche Umwelt misst; über ein Sozialmanagementsystem, das die potenziell schädlichen aber auch die positiven Wirkungen eines Unternehmens auf die es umgebende Gesellschaft taxiert oder sogar über ein integriertes, nachhaltiges Managementsystem. Es gibt heute kaum mehr ein Grossunternehmen, das nicht über eine(n) Beauftragte(n) für Nachhaltigkeit oder „Corporate Social Responsibility“ verfügt, die oder der häufig eine keinesfalls unbedeutende Stellung im Management einnimmt und Sie werden kaum mehr ein Grossunternehmen finden, das nicht regelmässig über seine Leistungen gegenüber der Gesellschaft in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht berichtet. Gewiss tun die Unternehmen dies nicht aus Selbstzweck, natürlich möchten sie damit Publicity erzeugen und letztlich ihre Produkte und Dienstleistungen besser an Frau und Mann bringen. Über diese Antriebsmechanismen verantwortlichen Handelns liesse sich trefflich streiten. Darum geht es hier jedoch nicht. Ich stelle mir schlicht die Frage, inwiefern verschiedene Arten von Organisationen die Herausforderung „Nachhaltigkeit“ bereits wahrgenommen haben und in ihrer Arbeit berücksichtigen.

Wenn man alleine diesen Zusammenhang betrachtet, muss die Wortwahl drastisch ausfallen: Die Diskrepanz zwischen dem Status, den Unternehmen heute mit Blick auf die Nachhaltigkeit von Managementstrukturen im Vergleich zu anderen Organisationen erreicht haben, ist nicht nur geringfügig, sie ist dramatisch!

Zahlreichen Arten von Organisationen ist - von einigen wenigen Beispielen einmal abgesehen - bis heute noch nicht einmal bewusst geworden, dass die Forderungen nach mehr „Nachhaltigkeit“ von Organisationsstrukturen auch sie betrifft und nicht etwa nur Wirtschaftsunternehmen.

Besonders mit Blick auf gemeinnützige Organisationen, die ich hier exemplarisch herausgreifen möchte, stellt sich die Situation paradox dar: Einerseits leisten viele von ihnen über ihre Projekte einen wichtigen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung. So z.B. in Entwicklungshilfeprojekten oder Programmen zur Förderung von durch Gesellschaften in verschiedenen Formen benachteiligten Menschen (Förderung von Menschen mit einer Behinderung, einer Krankheit oder sozialen und/oder wirtschaftliche Problemen) oder schliesslich durch Projekte des Natur- und/oder Artenschutzes. Andererseits haben sie offensichtlich (noch) nicht erkannt, dass sie als Organisation selbst gegenüber der Gesellschaft deutlich machen müssen, inwiefern sie sich gegenüber ihrer natürlichen und sozialen Umwelt verantwortlich verhalten.

Genau so wie Unternehmen agieren gemeinnützige Organisationen z.B. als Arbeitgeber mit einer entsprechenden sozialen Verantwortlichkeit gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder als Verursacher ökologischer Schäden (z.B. Flächenverbrauch durch den Bau oder die Nutzung von Gebäuden, Schadstoffemissionen durch Verkehrswege oder Energieverbrauch uvm.).

Dies scheint vielen von ihnen allerdings bis heute nicht bewusst zu sein oder - schlimmer noch - wird von ihnen als nicht bedeutsam erachtet. An was liegt das? In meinen Augen haben wir es mit einem doppelten Wahrnehmungsproblem zu tun.

Was ist damit gemeint? Betrachten wir hierzu zunächst einmal, wie gemeinnützige Organisationen landläufig wahrgenommen werden:

- Gemeinnützige Organisationen übernehmen gesellschaftliche Aufgaben, die in aller Regel als moralisch gut und wichtig angesehen werden. Dies überträgt sich auf die Organisation selbst, die ihrerseits als „gut“ und „wichtig“ betrachtet wird.
- In gemeinnützigen Organisationen wirken häufig Menschen mit, die aufgrund ihrer spezifischen sozialen Rolle (z.B. Geistliche, Ärzte etc.) als moralisch integer angesehen werden.
- Die Ziele gemeinnütziger Organisationen werden per se positiver wahrgenommen als diejenigen von Wirtschaftsunternehmen: letztere beabsichtigen in erster Linie, Geld zu verdienen, erstere setzen sich für soziale oder ökologische Anliegen ein.

Dies führt nun erstens dazu, dass Einzelpersonen und Gruppen *ausserhalb* einer gemeinnützigen Organisation wesentlich seltener auf die Idee kommen, diese Organisation zu einem ökonomisch, ökologisch und sozial verantwortlicheren Verhalten zu animieren. Der „Druck von der Strasse“, dem sich Wirtschaftsunternehmen relativ regelmässig ausgesetzt sehen, richtet sich auf gemeinnützige Organisationen höchstens dann, wenn es einmal zu einem besonders aufsehenerregenden Fall wie der Veruntreuung von Spendengeldern oder anderen Skandalen kommt, die der Öffentlichkeit bekannt werden. Diese Situation führt nun zweitens dazu, dass Mitglieder gemeinnütziger Organisationen gar nicht auf die Idee kommen, dass auch ihre Organisation auf Nachhaltigkeit umgestellt werden muss.

Das positive Image, über das gemeinnützige Organisationen verfügen, kann und darf indes nicht darüber hinweg täuschen, dass sie als Organisation eine Verantwortung haben, der sie sich stellen müssen.

In einer der drei Dimensionen hat sie im Übrigen die Realität längst eingeholt: Gemeinnützige Organisationen werden heute sehr professionell daraufhin überprüft, wie sie mit den Geldern ihrer Spender umgehen. Entsprechend existiert mit der schweizerischen Fachstelle für gemeinnützige, Spenden sammelnde Organisationen (ZEW), auch bereits seit 1934 eine Stiftung, die diesen Aspekt jährlich überprüft und ein Label vergibt. Allerdings umfasst die Prüfung nicht die Leistungen einer Organisation gegenüber allen Anspruchsgruppen sowie der natürlichen Umwelt; die Stiftung ZEW prüft - gemäss ihrer Aufgabenstellung - vielmehr einzig die Vertrauenswürdigkeit und Zuverlässigkeit der Organisationen in Hinblick auf deren Umgang mit Geldern. So wichtig und notwendig diese Aufgabe ist, erhält ein (potenzieller) Spender letztlich keine Aussagen darüber, ob z.B. die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einer Organisation einen attraktiven Arbeitsplatz mit angemessenem Gehalt und guten Weiterbildungsmöglichkeiten haben, die Organisation beim Energieverbrauch auf erneuerbare Energien setzt oder hinsichtlich ihrer Transportwege konsequent auf den öffentlichen Nahverkehr setzt. Die Stiftung ZEW überprüft m.a.W. nicht, inwiefern eine Organisation nachhaltig wirtschaftet bzw. ein nachhaltiges Management implementiert hat.

Nun wird sowohl seitens der Stiftung ZEW als auch seitens gemeinnütziger Organisationen wiederholt argumentiert, dass man sich auf seine Projekte und damit verbundene Zielsetzungen konzentrieren wolle und müsse; Aspekte wie die Überprüfung aller Arbeitsplätze auf deren potenzielle Besetzbarkeit durch Menschen mit einer Behinderung oder die Umweltverträglichkeit der Reisetätigkeiten müssten dahinter zurücktreten. Das ist richtig und falsch zugleich. Richtig ist, dass eine Organisation selbstverständlich ihre Ziele fest im Blick haben muss, zumal wenn diese von einem

zweifellos hohen gesellschaftlichen Wert sind (allerdings hatten wir ja gesehen, dass es zu nichts führt, wenn man die absolute Nachhaltigkeit einer Einzelhandlung bestimmen möchte). Falsch ist die Argumentation, weil nicht alle Zwecke die Mittel heiligen, welche man einsetzt. So kann eine Umweltschutzorganisation durchaus ebenso effizient die Umwelt schützen wie ein andere und dabei gleichzeitig relativ nachhaltiger agieren. Welchen dieser beiden Gruppen würden Sie Ihre Spendengelder geben wollen?

Die nachhaltige Organisation zwischen Vision und Utopie

Diese rhetorische Frage leitet über zu derjenigen nach den Konsequenzen aus dieser Situation.

Die einfache Antwort lautet: Es gibt (noch) keine. Die komplexere Antwort lautet: Es gibt noch keine, wird aber in absehbarer Zukunft welche geben und diese könnten Ausmasse annehmen, welche an den Grundfesten gemeinnütziger Organisationen rütteln. Diesen Zusammenhang möchte ich abschliessend erörtern.

Zunächst einmal gibt es bereits heute Anzeichen dafür, dass sich die vor allem im Vergleich zu Wirtschaftsunternehmen höchst bequeme Situation für gemeinnützige Organisationen alsbald ändern könnte:

- Die gemeinnützigen Organisationen spielen eine wichtige Rolle bei der Entwicklung und Durchsetzung ethischer Standards in der Wirtschaft (z.B. Clean Clothes Campaign, Sozialstandard SA8000 usw.). Die Forderungen, die sie damit an die Adresse von Wirtschaftsunternehmen erheben, verweisen auf sie selbst zurück. Wenn z.B. ein Unternehmen dazu aufgefordert wird, die Arbeitsbedingungen aller seiner Mitarbeiter offenzulegen und diese auf eine bestimmte Art sozial zu gestalten, so könnte es dieses - völlig legitim übrigens - auch von der fordernden Organisation verlangen.
- Eine wachsende Zahl von *Spenderinnen und Spendern* zeichnet sich durch ein bewussteres Spendenverhalten aus: Sie wünschen sich insbesondere eine *transparentere Informationspolitik* der Organisationen hinsichtlich deren Nachhaltigkeitsleistungen, um ihre Gelder gezielter in die aus ihrer Sicht richtigen Kanäle lenken zu können. Wirtschaftsunternehmen spielen dabei eine besondere Rolle. Sie sehen sich bekanntlich besonders druckvoll der Forderung nach einem nachhaltigeren Verhalten ausgesetzt. Dies führt zu Reorganisationen im Management, das schliesslich auch Zulieferer und Spendenempfänger erreicht: um selbst als „nachhaltig wirtschaftend“ zu geltend müssen Unternehmen nachweisen, dass sie dies auch von ihren Geschäftspartnern verlangen. Früher oder später werden sie also auch von jenen Organisationen einen „Nachhaltigkeits-Nachweis“ verlangen, denen sie Gelder für gemeinnützige Projekte zukommen lassen.
- Erste Organisationen, die nicht der Wirtschaftssystem zuzurechnen sind, haben bereits gezeigt, dass es möglich ist, Managementsysteme umzustellen. So hat z.B. die Mälardalen University in Västerås/Schweden vor einiger Zeit ebenso ein Umweltmanagementsystem nach der ISO 14001 eingeführt wie der Zoo der dänischen Stadt Aalborg oder der WWF Schweiz (als erste und bislang einzige gemeinnützige Organisation der Eidgenossenschaft). Sie forcieren damit eine Entwicklung und machen deutlich, dass die Relevanz der Thematik auch in ihren Reihen erkannt worden ist. Dies übt Druck auf andere Organisationenj aus, es ihnen nachzutun.

Diese Entwicklungen zeigen, in welche Richtung der Zug unterwegs ist. Dieser hat allerdings wie gesagt noch nicht so recht Fahrt aufgenommen. Insofern bleibt gemeinnützigen Organisationen noch Zeit, sich mit den anstehenden Fragen und Herausforderungen auseinanderzusetzen. Sie sollten damit allerdings bald beginnen, weil ihnen ansonsten das drohen könnte, was mit Blick auf Nachhaltigkeit halbherzig agierende Unternehmen heute schon gewärtigen: handfeste Nachteile, weil die Konkurrenz früher erkannt hat, dass sich nachhaltiges Wirtschaften nicht nur direkt finanziell lohnen kann, sondern damit auch den Forderungen der Gesellschaft nachgekommen wird und man entsprechend indirekte Wirkungen (Reputationsaufbau, Glaubwürdigkeit, Vertrauen etc.) erzielen kann.

Statt Ihnen, meine sehr verehrten Damen und Herren, nun in Form einer negativen Visionen darzustellen, welches Ungemach gemeinnützigen Organisationen drohen könnte, die sich den aktuellen Entwicklungen verschliessen, lassen Sie mich ein positives Bild zeichnen.

Blicken wir also in die Zukunft und schauen, wie es einer gemeinnützigen Organisation gehen könnte, die eine Umstellung ihrer Managementsysteme soeben bewerkstelligt hat und heute in ihrer Branche als Vorreiterin eines nachhaltigen Managements gilt.

- Diese Organisation ist zunächst einmal weitestgehend abgesichert gegen die Veränderung von Vorgaben seitens des Staates oder von Zertifizierungsorganisationen. Werden - wie es derzeit gerade geschieht - beispielsweise umfassendere und transparentere Systeme der Rechnungslegung gefordert, so können sich die Managerinnen und Manager dieser Organisation getrost zurücklehnen. Ebenso, falls demaleinst auch gemeinnützige Organisationen z.B. über ihre Öko-Performance Rechenschaft ablegen müssten.
- Die Organisation steigert ihre Reputation bei der Kritik an Fehlentwicklungen z.B. im Wirtschaftssystem, weil sie selbst nachweisen kann, dass nachhaltiges Handeln möglich ist. Sie sitzt nicht mehr wie früher im Glashaus...
- Kommt es einmal zu irgendeinem „Skandal“, z.B. weil in einer TV-Sendung (wie jüngst geschehen) die Löhne der Führungspersonen der wichtigsten Non-Profit-Organisationen veröffentlicht werden, so hat „unsere“ Organisation längst vorgesorgt: die Gehälter des Managements werden jährlich publiziert und deren Höhe ausführlich begründet.
- Das Spendenaufkommen der Organisation steigt, weil sie zeigen kann, dass sie sich nachhaltiger verhält als andere Organisationen. Wenn also z.B. ein Unternehmen eine Aktion dieser Organisation sponsert, kann es gegenüber seinen Anspruchsgruppen nachweisen, dass das Geld nicht nur in eine nachhaltige Aktion sondern auch in eine nachhaltige Organisation fließt
- Die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation steigt, weil zahlreiche Prozesse nun exakter definiert sind und keine Interpretationsspielräume mehr vorhanden sind, die sich zum Nachteil der Mitarbeitenden auswirken können

Dieses Bild - ich gebe es zu - erscheint zu schön, um wahr zu sein. Gleichwohl ist es durchaus kein surrealistisches Gemälde.

Bevor gemeinnützige und im Übrigen auch andere Organisationen ausserhalb des Wirtschaftssystems einen solchen Status erreichen, müssen allerdings noch zahlreiche Vorarbeiten geleistet werden. Eine der wichtigsten dieser Vorarbeiten betrifft das

Bewusstsein für die Bedeutung der Thematik eines nachhaltigen Managements ausserhalb des Wirtschaftssystems. Bevor dieses sich nicht ausgebildet hat, macht es wenig Sinn, aktiv zu werden.

Inwiefern es bei diesem Prozess zu einer Kooperation zwischen Unternehmen und anderen Organisationen kommen kann, ist eine Frage, die so spannend wie unbeantwortbar erscheint. Gerade gemeinnützige Organisationen scheuen sich aus vielerlei Gründen, von Unternehmen zu lernen. Wissenschaftliche Institutionen könnten hier die Rolle einer Vermittlerin übernehmen und runde Tische bilden, an denen Vertreter unterschiedlichster Organisationen Platz finden und über ihre Beiträge zu einer nachhaltigen Entwicklung diskutieren könnten. Erste Schritte in diese Richtung wurden bereits unternommen. Darüber hinaus könnten wissenschaftliche Institutionen dazu beitragen, die Relevanz, die Funktionsweise sowie die konkrete Umsetzung nachhaltiger Managementsysteme zu erforschen und ihre Erkenntnisse in den gesellschaftlichen Diskurs einzuspeisen.

Bei all diesen Leistungen, die wissenschaftliche Institutionen in diesem Kontext erbringen könnten und sollen, dürfen sie indes eines nicht aus den Augen verlieren: dass sie selbst als Organisation vor der Herausforderung stehen, ihre Strukturen und Prozesse nachhaltig zu optimieren.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.