

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 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> .....	33
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> .....	39
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> .....	65
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: Wirkungsphase .....</b>	<b>91</b>
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 Prozesse .....</b>	<b>103</b>
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 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