

Strategietagung: Diakonische Unternehmen ergreifen Initiative für mehr Nachhaltigkeit



"Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen."

Dieses einfache und zugleich enorm anspruchsvolle Ziel der UN-Kommission für Umwelt und Entwicklung aus dem „Brundtland-Bericht“ von 1987 bestimmt die europäische Nachhaltigkeitspolitik seit über 30 Jahren. Immer dringlicher rückt dabei der Klimaschutz auf die Tagesordnung – auch in den gesellschaftlichen Debatten. Spätestens seit sich mit *Fridays for Future* auch die jüngere Generation medienwirksam Gehör verschafft, sind die Themen Klimaschutz und Nachhaltigkeit aus unserem Denken und Handeln nicht mehr wegzudenken.

Am 1. Januar 2016 einigten sich die Vereinten Nationen unter dem Namen „Agenda 2030“ auf siebzehn Ziele zur Sicherung einer weltweiten nachhaltigen Entwicklung. Die sogenannten „Global Goals“ sollen uns anleiten, auf ökonomischer, sozialer sowie ökologischer Ebene in der Gegenwart verantwortungsbewusst zu wirtschaften, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht mehr befriedigen können. Unter dem Stichwort der Generationengerechtigkeit hat jüngst auch das Bundesverfassungsgericht den Gesetzgeber verpflichtet, den Klimaschutz entschlossener als bisher anzugehen. Bis spätestens 2050 will die EU klimaneutral werden und investiert hierfür hunderte Milliarden Euro in die Umsetzung von Nachhaltigkeits- und Klimaschutzprojekten, beispielweise in die Gebäudeisolation und die E-Mobilität.

Gesetzliche Regelungen, Fördermaßnahmen und Berichterstattungspflichten haben in den vergangenen Jahren bei Unternehmen der Privatwirtschaft bereits zu einer großen Dynamik in der Umsetzung nachhaltiger Strategien geführt. Dagegen ist die Anzahl diakonischer Unternehmen, die über eine transparente Nachhaltigkeitsberichterstattung verfügen, vergleichsweise noch immer gering. Dabei sind gerade für sie die Bewahrung der Schöpfung und ein verantwortungsvolles Wirtschaften ein elementares Anliegen.

Ein ambitioniertes Ziel

Bei der „Strategietagung Nachhaltigkeit“ – organisiert vom Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD) und der Bank für Kirche und Diakonie (KD-Bank) in Kooperation mit der Diakonie Deutschland – haben sich im April 2021 rund 100 Vertreter und Vertreterinnen diakonischer Unternehmen versammelt, um Nachhaltigkeits- und Klimaschutzstrategien auch für die diakonische Gesundheits- und Sozialwirtschaft zu entwickeln und zügig umzusetzen.

Auch ein konkreter Zeitplan wurde dabei diskutiert: In einer Online-Abstimmung sprach sich die große Mehrheit der Teilnehmenden (93 Prozent) dafür aus, dass sich die Diakonie das Ziel setzt, bis spätestens 2035 klimaneutral zu wirtschaften. 40 Prozent wünschen sich sogar das Jahresziel 2030.

Für die Referenten und Referentinnen der Tagung – gleichermaßen vertreten aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden – ist dieses ambitionierte Ziel durchaus realistisch. Für den Erfolg seien jedoch nicht allein politische Weichenstellungen erforderlich. Auch die Unternehmen müssten Verantwortung übernehmen und in ihren Unternehmensstrategien Nachhaltigkeitsziele und -Maßnahmen verankern.

Herausforderungen

Wie lassen sich Nachhaltigkeitsstrategien entwickeln und erfolgreich operativ umsetzen? Die diakonischen Unternehmen – vor allem kleiner Einrichtungen – werden dabei vor erhebliche Herausforderungen gestellt. Im Wesentlichen können hier drei Faktoren ausgemacht werden:

Leitbild / Unternehmenskultur: Um langfristige Erfolge zu erzielen, bedarf es in erster Linie eines ideellen Entwicklungsprozesses: Nachhaltigkeit und Klimaschutz müssen in der Unternehmenspolitik verankert und somit fester Bestandteil der Unternehmenskultur werden. Hier gilt es Ansätze zu entwickeln, um sowohl auf den Führungsebenen als auch in der Mitarbeiterschaft nachhaltig Bewusstsein zu schaffen und Motivation zu stärken. Fort- und Weiterbildungen, Fördermöglichkeiten und vor allem auch zeitliche Ressourcen sind dabei Schlüsselfaktoren. In den diakonischen Unternehmen erleben wir in den letzten Jahren dahingehend einen Transformationsprozess. Nicht zuletzt der Generationenwechsel auf Führungsebene sorgt für ein verstärktes Bewusstsein. Nachhaltigkeit wird auch für Bewerber und Bewerberinnen immer wichtiger, sodass junges, motiviertes Personal neue Ideen und Konzepte mit in das Unternehmen bringt. Dies macht sich auch in der Organisationsstruktur bemerkbar: Immer mehr Einrichtungen etablieren Fachreferentenstellen für Nachhaltigkeit, Klimaschutz und Innovationen und setzen so auf institutioneller Ebene ein Statement für den Wandel. Hier heißt es ‚Mut zu Veränderungen!‘

Finanzierung: Die Hinderungsgründe für Unternehmen Nachhaltigkeitsstrategien und -konzepte umzusetzen sind häufig finanzieller Natur. Klimaschutz und Nachhaltigkeit sind durchaus gewünscht, aber nicht um jeden Preis, denn die Folgekosten werden vom Kostenträger meist nicht refinanziert. Dabei sind Nachhaltigkeitsstrategien auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht dringend geboten. Ein Beispiel ist die E-Mobilität: fossile Energien werden sich perspektivisch weiter verteuern. Durch die Umstellung auf E-Mobilität können langfristig wieder Kosten eingespart werden. Bereits jetzt gibt es eine Fülle an Fördermöglichkeiten auf verschiedenen Ebenen – Land, Bund, EU oder auch unabhängige Stiftungen unterstützen die Unternehmen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien. Genauso wichtig wie die Anschubfinanzierung oder Investitionsförderung ist jedoch die dauerhafte Refinanzierung der Folgekosten über die Leistungsentgelte. Auch Fundraising kann für gemeinnützige Einrichtungen eine lohnende Alternative sein.

Kapazitäten: Innovation kostet aber nicht nur Geld, sondern vor allem auch Zeit. Bis ein Projekt konzipiert, geplant, mit allen relevanten Behörden abgestimmt, entschieden, genehmigt, finanziert und vergeben ist, können schnell einige Jahre ins Land gehen. Die Sozialplanungshoheit der Länder und Kommunen sowie die zumeist duale Finanzierungssystematik führen fast zwangsläufig zu längeren Prozessen. Das schreckt viele Unternehmen ab. Für die Erstellung von fachlich-inhaltlichen und organisatorischen Konzepten sowie für die Planung, Durchführung und Begleitung der einzelnen Projekte braucht es vor allem qualifiziertes Personal, das für einen längeren Zeitraum abgestellt werden kann und die Verfahren Schritt für Schritt begleitet.

Um den Unternehmen die Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsprojekte zu ermöglichen – und ihnen vor allem auch einen Anreiz zu bieten – muss ein deutliches Signal aus der Politik kommen. Bürokratische Abläufe müssen effizienter gemacht, Planungen beschleunigt und Förderungen vereinfacht werden. Eine kurzfristige Lösung wäre, die Förderquote für nachhaltige Projekte zu erhöhen. Auch die Einrichtung eines temporären „Förderbonus“, um die Umsetzung von Maßnahmen zu beschleunigen und somit das Ziel der Klimaneutralität schneller zu erreichen, kann abhelfen. Ebenso sollte es der Anspruch sein, Nachhaltigkeit in den Sozialgesetzbüchern gleichrangig neben Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit als Grundsatz zu verankern und so dem Klimaschutz einen höheren Stellenwert einzuräumen. Ferner kann eine Beschleunigung aller Genehmigung-, Abstimmungs-, Finanzierungsprozesse sowie die Weiterentwicklung der dualen Finanzierungssystematik

bzw. bremsender Sozialplanungsprozesse weiterhelfen. Dieser erhebliche Eingriff in viele – durchaus bewährte – Systeme, erscheint aber zunächst schwer umsetzbar.

Nachhaltigkeit in der unternehmerischen Diakonie

Trotz der genannten Hürden können Nachhaltigkeitsstrategien in diakonischen Unternehmen erfolgreich umgesetzt werden:

Wie man Nachhaltigkeit erfolgreich in die Unternehmenskultur integrieren kann, zeigt unter anderem die *Evangelische Stiftung Neuerkerode (esn)*. 2016 hat die *esn* ein Projekt zur Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien ins Leben gerufen. Nach einer umfangreichen Analysephase wurden Maßnahmenpakete formuliert, operationalisiert und umgesetzt. Seit 2018 sorgt eine bei der Direktion angesiedelte Referentin für Nachhaltigkeit dafür, Nachhaltigkeit in die übergreifende Unternehmensstrategie einzubinden und weiterzuentwickeln. Hierbei orientiert sich die Stiftung an den von den Vereinten Nationen verabschiedeten „Global Goals“. Die einzelnen Projekte reichen von der Einführung einer elektrischen Fahrzeugflotte, über Re- und Upcycling-Projekte, bis hin zur ökologischen Bewirtschaftung der landwirtschaftlichen Flächen. Gemeinsam mit der Fakultät für Versorgungstechnik der Ostfalia Hochschule arbeitet die *esn* außerdem an einer Durchführbarkeitsstudie zur regenerativen Energieversorgung. Dabei soll die bereits existierende Biogasanlage flexibler an den saisonalen Verlauf des Wärmebedarfs angepasst werden. Auch die direkte Versorgung von Elektrofahrzeugen mit Strom aus Bioenergie wird dabei untersucht.

Die *Augustinum Gruppe* arbeitet seit Anfang 2019 mit *United against Waste* zusammen. Der Verein entwickelt praxistaugliche Lösungen zur Reduzierung von Lebensmittelabfällen. Allein im Gesundheitswesen lassen sich pauschal etwa 30 Prozent Lebensmittelmüll einsparen. *Augustinum* ist in diesem Zusammenhang ein Pilotbetrieb in der Gemeinschaftsverpflegung im Rahmen der „Nationalen Strategie zur Reduzierung der Lebensmittelverschwendung“ des Bundesministeriums für Ernährung und Landwirtschaft. Durch eine intensive Analyse des Ist-Zustands wurden Portionsmengen und Angebote reduziert, Rezepturen angepasst und Organisationsstrukturen verändert. Allein die Messung hat schon dazu geführt, dass automatisch weniger überproduziert und weggeworfen werden musste, weil das Bewusstsein für Lebensmittel sowohl beim Personal als auch bei den Bewohnerinnen und Bewohnern geschärft wurde. Im Februar 2020 hat Christoph Specht, Geschäftsführer der *Augustinum Service GmbH*, zusätzlich an einigen Standorten eine KI-gestützte Prozessoptimierung im Lebensmittelsektor eingeführt und damit zugleich die Lebensmittelverschwendung und die Lebensmittelkosten reduziert.

Auch das Thema nachhaltige Textilbeschaffung steht bei der Diakonie auf der Tagesordnung. Im September 2020 haben das *Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ)*, die *Diakonie Deutschland* und der *Deutsche Caritasverband* in einer gemeinsamen Absichtserklärung die strategische Bedeutung des Themas unterstrichen. Ab Sommer 2021 sollen ausgewählte Einrichtungen beider Wohlfahrtsverbände in einem großangelegten Projekt dabei unterstützt werden ihre Beschaffung auf nachhaltige Produktalternativen umzustellen. Das Projekt soll bis Sommer 2022 abgeschlossen werden und Auskunft über Ziele und Maßnahmen für den Kauf oder die Miete nachhaltiger Textilien geben.

Ob E-Mobilität, nachhaltige Gebäudebewirtschaftung, CO₂- und Energiereduzierung oder nachhaltige Beschaffung – der Maßnahmenkatalog für mehr Nachhaltigkeit und Klimaschutz in den diakonischen Unternehmen ist lang. In allen Bereichen der sozialen Arbeit – ob Krankenhäuser, Pflegeheime, Werkstätten, Kitas oder Flüchtlingsunterkünfte – kann mit Hilfe von Umweltmanagementsystemen, Klimaschutzmaßnahmen oder dem gezielten Einkauf fair gehandelter Produkte der ökologische Fußabdruck jeder Einrichtung verringert werden.