

# Sozial und nachhaltig wirtschaften



VON ARMIN SCHNEIDER

Prof. Dr. Armin Schneider lehrt Sozialmanagement und empirische Sozialforschung an der Hochschule Koblenz. Er hat Lehraufträge für Leadership und Management an der Hogeschool Zuyd in Maastricht, der London Metropolitan University in London und für Ethik und Finanzwirtschaft am Campus Institut in Oberhaching. [schneider@hs-koblenz.de](mailto:schneider@hs-koblenz.de)

**Nachhaltiges Wirtschaften ist keine Modeerscheinung. Auch soziale Organisationen und Unternehmen müssen sich Gedanken machen über einen verantwortungsvollen Umgang mit den natürlichen Ressourcen der Erde. Ein umfassendes Konzept bezieht dabei alle Bereiche des Management mit ein, von der Beschaffung bis zur Personalentwicklung.**

Nachhaltigkeit ist in aller Munde, Industrieunternehmen zieren sich seit langem mit Nachhaltigkeitsberichten, Banken sehen in der Nachhaltigkeit einen Weg aus der Krise.

Doch es scheinen Welten zwischen den verschiedenen Konzepten der Nachhaltigkeit zu liegen. Dieser Beitrag will aufzeigen, dass eine »nachhaltige Nachhaltigkeit« sowohl eine soziale als auch eine ethische Komponente haben muss. Gerade sozialwirtschaftliche Unternehmen, die sich sozialen und ethischen Zielen verpflichtet haben, sollten in Zukunft nachhaltig managen, zur Sicherung der eigenen Zukunft und zum Wohle der mit ihr verbundenen Individuen und der Gesellschaft.

In einer hoch technologisierten Welt wie der unseren, sind die wichtigsten Innovationen soziale Innovationen. Angesichts von Grenzen der Wachstumsideologie muss bei begrenzten Ressourcen der Naturrohstoffe und bei zurückgehenden Ressourcen, was Arbeitskräfte angeht (Stichworte: demographischer Wandel und Fachkräftemangel) ein Management im Sinne eines Umgangs mit Begrenzungen, eines Haushaltens aus sowohl aus ethischen als auch aus ökonomischen Gründen ein soziales wie auch ein nachhaltiges sein. Fehlt die soziale Komponente, gehen die menschlichen Ressourcen verloren, fehlt die nachhaltige Komponente, bleibt die Na-

tur als Lebensgrundlage des Menschen auf der Strecke.

Einerseits scheint es, dass gerade soziale Unternehmen, u. a. die Wohlfahrtsverbände, auf Grund einer langjährigen Geschichte wohl per se schon nachhaltig gewirtschaftet haben müssen; andererseits ist explizit bei den wenigsten von einem nachhaltigen Managen die Rede.

Der aus der Forstwirtschaft kommende Begriff der Nachhaltigkeit - es dürfen nur so viele Bäume gefällt werden, wie Bäume nachwachsen - hat derzeit Konjunktur. Viele schmücken sich mit dem Prädikat der Nachhaltigkeit. Doch bei einer näheren Analyse geht es den einen um ein Verkaufsargument, den anderen um ein »Green Washing« im Sinne einer neuen Etikettierung für ansonsten alles andere als grün produzierte Güter und Dienstleistungen.

Der Begriff Nachhaltigkeit scheint ähnlich verwässert zu werden wie der des sozialen Engagements: Nicht wenige Unternehmen geben sich einen »sozialen Touch«, PR-Abteilungen betreiben ein »Social Washing«, doch die Ziele und die Ausrichtung der Unternehmen sind alles andere als sozial. In diesem Sinne ist auch die Corporate Social Responsibility ein schillernder Begriff.

Warum sollten sich Führungskräfte in sozialen Organisationen ihren Betrieb auf Nachhaltigkeit einstellen? Hierzu können folgende Argumente hilfreich sein:

- Die Energie-, Heiz- und Treibstoffpreise steigen.
- Der Fachkräftemangel erreicht die sozialen Unternehmen; Fachkräfte achten auf die »Arbeitgeberqualität« bei der Stellensuche.
- Gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter binden sich nur an ein Unternehmen, das ihren Werten entspricht.
- Das ökologische Bewusstsein bei Mitarbeitenden ist stärker geworden.
- Nachhaltigkeit kann zu einem Wettbewerbsvorteil führen.
- Kunden fragen verstärkt nach gesundem Essen und Wellness nach.
- Die Öffentlichkeit und die Medien sind sensibler geworden in Bezug auf ökologische und soziale »Sünden« wie Abfallentsorgung, Lieferantenbeziehungen, Outsourcing, Billiglöhne.
- Herkömmliche Geldanlagen sind entweder sehr risikoreich oder werfen kaum einen Ertrag ab.

In vielen sozialen Unternehmen ist einer dieser Punkte ausschlaggebend, um das Unternehmen in Richtung einer echten Nachhaltigkeit weiterzuentwickeln.

Was heißt nun Nachhaltigkeit gerade für soziale Organisationen, die doch hauptsächlich Dienstleistungen anbieten und weniger auf dem Gütermarkt zu Hause sind?

Auch soziale Unternehmen treffen täglich Entscheidungen über Güter und Dienstleistungen, die sie einkaufen, nutzen und die sie am Markt oder am Quasi-Markt verkaufen. Eine nachhaltige Entscheidung bezieht neben der Wirtschaftlichkeit (Maximum- bzw. Minimumprinzip) auch andere Personen (Stakeholder) und die Zukunft (zukünftige Generationen) mit ein. Müller Christ (vgl. 2011) bringt das auf den Punkt, in dem er die Entscheidungsfindung in einer rein ökonomische Nachhaltigkeitsausrichtung »Jetzt für jetzt«, die in einer rein ressourcenorientierten Nachhaltigkeitsausrichtung »Jetzt für dann« und die in einer an ethischen Kriterien ausgerichteten Nachhaltigkeit »Jetzt für dann und für andere« nennt.

Eine echte nachhaltige Orientierung bedarf daher einer Orientierung hin auf die Zukunft und auf die Begrenztheit der Ressourcen. Das heißt perspektivisch müssen trotz der eingeschränkten Resonanzfähigkeit der Gesellschaft für die Umwelt (Luhmann 2004) externe Faktoren in die Entscheidungsfindung einbezogen werden, wenn es um eine nachhaltige Orientierung geht.

Dazu bedarf es mehr oder weniger der Internalisierung externer Faktoren. Dazu muss wirtschaftliches Handeln sich stärker als bisher in anderen Ratio-

nalitäten bewegen, statt des Überlebens durch Zweckerreichung auf der Systemebene und durch Nutzenmaximierung muss es um Rückwirkungskontrolle und um den Bestand der Ressourcen und um nicht-konsequenzialistische Bindungen gehen (vgl. Müller-Christ 2011: 188). Für die Sozialwirtschaft kann ein solches Modell aufgehen (vgl. Tabelle).

Für die Wirtschaftswissenschaften als Sozialwissenschaften würde diese eine neues Verständnis bedeuten: »Die Wirtschaftswissenschaften erhalten mit der Berücksichtigung der wirtschaftsökologischen Rationalität [...] wieder ein umfassendes Wirtschaftsverständnis: Produktion und Reproduktion werden erneut als eine Einheit gedacht. Mit diesem Fortschritt kann die Betriebswirtschafts- und Managementlehre ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft leisten.« (Müller-Christ 2010: 218)

Dieses wird noch zögernd, aber stärker hörbar von Wirtschaftswissenschaftlern wie dem tschechischen Autoren Tomáš Sedláček erkannt und gefordert, der eine historische und derzeit leider verlorene Verbindung von Ökonomie und Ethik (vgl. 2012: 334) benennt und die alleinige Orientierung der Ökonomie auf Wachstum kritisiert. Er fordert eine Mäßigung: »Die

	Ökonomische Orientierung	Ressourcen-Orientierung	Ethische und soziale Orientierung
<b>Perspektive</b>	Effizienz, Innovation	Substanzerhaltung	Verantwortung
<b>Nachhaltigkeit</b>	als Geschäftsidee	als Ressourcenrationalität: Knappheit an Rohstoffen, Energie u. a.	als ethisch-moralischer Wert
<b>Soziales</b>	als Geschäftsidee	als Ressourcenrationalität: Knappheit an immateriellen Ressourcen: Fachkräftemangel, alternde Belegschaften u. a.	als ethisch-moralischer Wert
<b>Grundlagen</b>		materielle Ressourcen	Eigenwert von Mensch und Natur
		immaterielle Ressourcen	gegenüber Stakeholdern
	Produktion	Produktion und Reproduktion	Produktion, Reproduktion (auch bei den Stakeholdern)
<b>Treiber</b>	Wettbewerbs-intensität	absolute Ressourcen-knappheit	Vertrauensverlust, Werthaltungen
<b>Lösung</b>	Wettbewerbs-fähigkeit	Ressourcenverfügbarkeit	Rücksichtnahme
<b>Zusammenfassung</b>	»green washing«, »social washing«	»umweltorientiertes Wirtschaften«	»nachhaltiges und soziales Wirtschaften«
<b>Entscheidungen</b>	Jetzt für jetzt	Jetzt für dann	Jetzt für dann und für andere

Eine nachhaltige und soziale Orientierung liegt für die Unternehmen der Sozialwirtschaft nahe.

Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Müller-Christ, Georg (2011), Das Management einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Vortrag ConSozial Nürnberg 02.11.2011 (eigene Notizen)

## Was Nachhaltigkeit für soziale Unternehmen bedeuten kann



- Ein nachhaltiges Management muss eine Strategie entwickeln, in welchen Bereichen wie nachhaltig gearbeitet und gemanagt werden soll.
- Wenn Nachhaltigkeit eine Bedeutung haben soll, muss diese Zielsetzung ein Unternehmensziel und für die Leitung und Geschäftsführung relevant sein.
- Nachhaltigkeit muss im Alltag der Organisation erlebbar sein. Im Prinzip gilt das, was für alle Veränderungsprozesse für den Anfang gilt: Nachweisbare (auch kleine) Erfolge.

- Nachhaltigkeit in ihrer ökologischen und ethischen Dimension muss bei relevanten Entscheidungen (Zulieferer, Personal, Dienstleistungen etc.) nachweisbar eine Bedeutung erlangen.
- Für die Personalentwicklung gilt in Sachen Nachhaltigkeit: das eigene Personal und auch das Personal der Lieferanten zu Bedingungen nutzen, fördern und fordern, die nicht nur dauerhaft Leistung verspricht, sondern ethischen Ansprüchen genüge tut.
- Nachhaltigkeit strahlt aus und muss auch ausstrahlen in Richtung Verbände, Politik und Rahmenbedingungen. Nur wenn diese im Blick sind, kann sich »nachhaltig« auch Gesellschaft und Wirtschaft ändern.
- Nachhaltigkeit darf nicht zu einem Hindernis auf Märkten und Quasi-Märkten führen, sondern muss durch entsprechende Rahmenbedingungen abgesichert und gefördert werden. Dies ist ebenfalls eine wichtige Aufgabe für Pioniere in Richtung Nachhaltigkeit.

- Wer Schritte unternimmt in eine neue Richtung, kann auch stolpern. Dieses Stolpern sollte im Sinne einer lernenden verantwortlichen Organisation als Lernpotential genutzt werden.
- Nachhaltig wachsen heißt auch Menschen mitnehmen, schnelle und allzu ehrgeizige Wachstumsziele sind hier eher ein Hindernis.
- Zu überprüfen ist auch, wie sich das Unternehmen der Sozialwirtschaft in der Wirtschaft engagiert: Lieferanten, Subunternehmen, Einkauf, Kooperationen sind hier nach und nach auf eine nachhaltige Ausrichtung hin zu überprüfen.
- Nachhaltigkeit bedarf der Motivation: Ergebnisse sind wichtig, ebenso die externe Begleitung oder mindestens die Kooperation mit anderen Organisationen, die sich ebenso auf den Weg machen.

Armin Schneider

Schuldenkrise ist nicht nur eine Wirtschafts- und Verbraucherkrise. Sie geht viel tiefer und weiter. Unserer Zeit fehlt es an Mäßigung [...] Dem Materiellen kommt durchaus eine Rolle zu, es ist eine von vielen Quellen des Glücks und der Zufriedenheit (aber nicht die einzige, auch wenn wir uns in den letzten Jahren so verhalten haben, als wäre sie das).« (2012: 402).

Dass gerade das Thema Nachhaltigkeit, trotz mancher Aversionen in Deutschland, international dynamisch wächst, zeigt beispielsweise Martin Jänicke (2011) auf, OECD, Europäische Union und andere internationale Organisationen setzen auf Nachhaltigkeit und zwar auch im Sinne von Krisenvermeidung durch Engpässe bei Rohstoffen, Energie und Wasser (vgl. Jänicke 2011: 13), Wirtschaftswachstum und Ressourceneffizienz haben sich zwar entkoppelt, eine Entlastung ist durch Rebound-Effekte aber noch nicht erfolgt (vgl. a. a. O.).

Durch grünes Wachstum allein lassen sich Umweltprobleme nicht lösen, es bedarf einer Umweltpolitik, ein hohes Wachstum des Bruttoinlandsproduktes kann kein »grünes« Wachstum sein, ein niedriges Wachstum ist möglich und realistisch. Jänicke sieht die Zukunft in einem moderaten Wachstum mit einer

massiven Steigerung der Öko-Innovationen und einem physischen »De-Growth-Prozess«: »Die notwendige Erhaltung, Vitalisierung und Erweiterung der natürlichen Grundlagen des Lebens und Produzierens – der Ausbau des Naturkapitals – geht über das Potenzial marktgängiger ökologischer Modernität deutlich hinaus.« (a. a. O.: 14)

Natürliche und soziale Grundlagen sind als Gemeingüter zu verstehen, die kaum im Blick des bisherigen Wirtschaftens stehen: »Unsere privatwirtschaftlichen Produktions- und Konsumgüter erneuern wir selbstverständlich, wenn sie abgenutzt sind; die natürlichen Gemeinressourcen dagegen, und nicht selten auch die sozialen, behandeln wir, als erneuerten sie sich von selbst.« (Hoffmann und Scherhorn 2012: 39).

Aus diesem Grund hinkt die Gleichwertigkeit von Umweltzielen, sozialen und wirtschaftlichen Zielsetzungen als Ausrichtung einer nachhaltigen Entwicklung (Nachhaltigkeitsrat): »Externalisierung von Kosten ist das Gegenteil von Nachhaltigkeit. Denn in der wirtschaftlichen Realität sind die Gemeinressourcen ebenso wenig »extern« wie die privaten Gebäude, Maschinen und Werkzeuge.« (a. a. O.: 40). Gesetzliche Lücken bestärken eine Externalisierung

auf Kosten von Umwelt und Gesellschaft (z. B. beliebige Verwendung des Eigentums, der Wettbewerb erzwingt eine Externalisierung), daher müssen Gemeingüter stärkeren Schutz erfahren, damit nachhaltige Entwicklung zu einer echten Wirtschaftsreform werden kann (vgl. Hoffmann und Scherhorn 2012).

### Was soziale Organisationen und Unternehmen tun können

Angesichts dieser Entwicklungen müssen soziale Unternehmen sich den Zukunftsfragen stellen und dürfen nicht länger auf dem Weg der neoliberalen Orientierung den Beispielen scheiternder Überzeugungen von Wachstum, Externalisierung und Marktbeherrschung folgen.

Wenn Sozialwirtschaft dem Menschen dienen will und eine menschengerechte Versorgung erreichen will, dann muss sie diese Sorge auch auf andere und auf die Zukunft hin deutlich machen, um auch in Zukunft Glaubwürdigkeit zu erhalten oder gar zu gewinnen. Wenn soziale Organisationen sich um ihre eigene Zukunft sorgen, so sollten nachhaltige, ökologische und nicht nur wirtschaftliche Kriterien von Bedeutung sein.

Gerade angesichts des Fachkräftemangels und alternder Belegschaften



bedeutet dies auch Mitarbeitende zu binden, denen nicht nur der Dienst am Menschen bedeutsam ist, sondern auch eine nachhaltige und ökologische Ausrichtung der eigenen Organisation und denen damit einhergehend auch eine Identifikation mit ihrem Arbeitgeber von hoher Bedeutung ist. Beispiele wie das des Landesverbands Unterweser-Ems des Deutschen Jugendherbergswerks zeigen, dass eine nachhaltige Unternehmenskultur Kräfte freisetzen kann, die Mitarbeitende und Führungskräfte motivieren, für Kunden attraktiv sind und sowohl für die sozialen als auch die Umwelt-Grundlagen und Gemeingüter nachhaltig von gutem Erfolg sind (vgl. Schneider 2010 und 2012). Das durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt geförderte Projekt bezieht alle Bereiche unternehmerischen Handelns ein, wie Energieeffizienz und CO<sub>2</sub>-Neutralität, Einkauf und Beschaffung, Bau und Facility-Management, Profile und Programmentwicklung, Personalentwicklung, Kennzahlen und Controlling, Marketing, Vertrieb und Transfer.

Dabei werden viele kleine Schritte in den einzelnen Jugendherbergen gegangen, beispielsweise die Verwendung von Energiesparlampen, ein wöchent-

ist es wichtig, transparent nach innen und außen den Weg in Richtung Nachhaltigkeit zu kommunizieren und das eigene Commitment in diese Richtung messbar und erlebbar zu machen.

### Resümee

Ein nachhaltiges soziales Unternehmen achtet die sozialen und ökologischen Ressourcen innerhalb und außerhalb des Unternehmens und ist kann daher eher die Voraussetzungen für seine dauerhafte Existenz schaffen, als ein Unternehmen, welches nur an ökonomischen Zielen ausgerichtet ist.

Nachhaltiges Management bedeutet eine Integration des Nachhaltigkeitsgedankens in allen Managementfeldern (Leitung, Steuerung, Controlling, Entscheidungsfindung, Mitarbeiterführung, Akquise, Finanzierung etc.). Dazu bedarf es Instrumente, die teilweise vorhanden sind (nachhaltige Geldanlagen, Nachhaltigkeitsratings von Unternehmen), die teilweise selbst entwickelt oder auf die eigenen Bedürfnisse zugeschnitten werden müssen (Controllingsysteme, Qualitätsmanagement etc.).

Es wird sich aber angesichts der sich ändernden Rahmenbedingungen dauerhaft lohnen, sich auf diesen nicht

## »Die bisherigen ›Jetzt-für-jetzt-Entscheidungen‹ müssen durch ›Jetzt-für-dann-und-für-andere-Entscheidungen‹ ersetzt werden«

licher Veggie-Day, die Errechnung des jeweiligen CO<sub>2</sub>-«Fußabdruckes«, fair gehandelte Produkte, keine Portionsverpackungen, Bildungsangebote, Weiterbildungen der Mitarbeitende zur Nachhaltigkeit und zu sozialen Aspekten.

Dabei waren der Einbezug der Mitarbeitenden, der unterschiedlichen Stakeholder, eine kontinuierliche Evaluation und eine Projektorientierung wichtig. Maßnahmen und Standards wurden in diesem Fall in einigen Pilotjugendherbergen geprüft und werden sukzessive auf die anderen Jugendherbergen übertragen. Da eine solche Orientierung nicht sofort, radikal und in allen Bereichen zu hundert Prozent erfolgen kann,

leichten, aber verheißungsvollen Weg zu begeben, zumal es mehr und mehr ähnliche Unternehmen und Initiativen in Deutschland und anderswo gibt. Nicht unerheblich ist es dabei, dass (vereinzelt und sicherlich zu wenig) Fördermittel in diese Richtung fließen und damit auch das öffentliche Bewusstsein in Richtung Nachhaltigkeit gefördert wird. Vielfach, und das sollte nicht vergessen werden, können sich aber im Sinne einer Ökoeffizienz Investitionen wirtschaftlich »rechnen«, wie beispielsweise die Nutzung von Regenwasser als Brauchwasser, die Nutzung von Solar- und Windenergie (vgl. hierzu von Weizsäcker 2010).

### Literatur

- Hoffmann, Johannes und Scherhorn, Gerhard (2012).** Nachhaltigkeit als Herausforderung für die marktwirtschaftliche Ordnung. Ein Plädoyer. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 27-28/2012. S. 39-45.
- Jänicke, Martin (2011).** »Green Growth«. Vom Wachstum der Öko-Industrie zum nachhaltigen Wirtschaften. Berlin: Forschungszentrum für Umweltpolitik. FFU Report 06-2011.
- Luhmann, Niklas (2004).** Ökologische Kommunikation. 4. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Müller-Christ, Georg (2011).** Das Management einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Vortrag ConSozial Nürnberg 2.11.2011 (eigene Notizen)
- Müller-Christ, Georg (2010).** Nachhaltiges Management. Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalitäten. Baden-Baden: Nomos.
- Schneider, Armin (2010).** Forschungsprojekt Nachhaltige Unternehmensentwicklung im DJH Landesverband Unterweser-Ems Ergebnisse der Führungskräftebefragung im Oktober 2010 (unveröffentlichtes Manuskript).
- Schneider, Armin (2012).** Forschungsprojekt Nachhaltige Unternehmensentwicklung im DJH Landesverband Unterweser-Ems Ergebnisse der Führungskräftebefragung im März 2012 (unveröffentlichtes Manuskript).
- Schneider, Armin (2005).** Wege zur verantwortlichen Organisation. Frankfurt am Main: IKO-Verlag.
- Sedláček, Tomáš (2012).** Die Ökonomie von Gut und Böse. Bonn. Bundeszentrale für politische Bildung.
- Von Weizsäcker, Ernst Ulrich, Hargroves, Karlson und Smith, Michael (2010).** Faktor fünf. Die Formel für nachhaltiges Wachstum. München: Droemer.