Zürcher Hochschule
Für Angewandte Wissenschaften

School of
Management and Law

Nachhaltigkeit in Nonprofit-Organisationen (NPO)

Umfrage zum Umsetzungsstand der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit

Eine Studie des Instituts für Financial Management

Helene Eller

IMPRESSUM

Herausgeber
ZHAW School of Management and Law
Stadthausstrasse 14
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

Institut für Financial Management
www.zhaw.ch/IFI

Projektleitung, Kontakt
Helene Eller
helene.eller@zhaw.ch

April 2019

Copyright © 2019,
ZHAW School of Management and Law

Alle Rechte für den Nachdruck und die
Vervielfältigung dieser Arbeit liegen beim
Institut für Financial Management der
ZHAW School of Management and Law.
Die Weitergabe an Dritte bleibt ausgeschlossen.

Management Summary

Für Nonprofit-Organisationen (NPO) hat das Thema Nachhaltigkeit vielfach keine hohe Priorität, weil sie aufgrund ihrer Mission mit ihren Dienstleistungen per se bereits «Gutes tun». Aber bei der Erbringung von Dienstleitungen werden Ressourcen verbraucht, weshalb auch NPO in der Pflicht sind, ihre Ressourcen so «nachhaltig» wie möglich einzusetzen. Diese Tatsache ist nicht immer im Bewusstsein der Organisationen verankert. Vorliegende Studie beschäftigt sich mit einer Gruppe von NPO, für welche Nachhaltigkeit aufgrund der Voraussetzungen zur Erbringung der Dienstleistung ein Thema sein könnte: Das sind Kinderbetreuungseinrichtungen, Einrichtungen zur schulergänzenden Betreuung, Alters- und Pflegezentren bzw. Behindertenheime.

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass den befragten Organisationen sowohl ökologische als auch soziale Nachhaltigkeit wichtig ist. Die Umsetzung von Massnahmen der ökologischen Nachhaltigkeit wird jedoch durch die Eigentumsverhältnisse limitiert. Kinderbetreuungseinrichtungen bzw. Einrichtungen der schulergänzenden Betreuung bieten ihre Dienstleistungen mehrheitlich in gemieteten Gebäuden an, während Alters- und Pflegezentren bzw. Behindertenheime über Gebäude im Eigenbesitz verfügen. Für letztere ist der Spielraum zur Umsetzung ökologischer Massnahmen deutlich grösser.

Die erfragten Massnahmen der sozialen Nachhaltigkeit sind in allen Arten von Organisationen bereits zu einem sehr hohen Grad umgesetzt. Die an der Umfrage beteiligten Organisationen befassen sich bereits mehr mit dem Thema Nachhaltigkeit, als sie öffentlich darüber berichten. Diese Hypothese, welche auch der Forschung zugrunde liegt, konnte bestätigt werden.

Das Thema Reporting ist allerdings der Schwachpunkt in NPO, auch aus dem Grund, dass NPO keiner gesetzlichen Berichtspflicht unterliegen. Eine Ausnahme bilden Hilfsorganisationen, welche nach ZEWO zertifiziert sind. Allerdings wird auch in diesem Rahmen kein umfassender Nachhaltigkeitsbericht gefordert. An den Umfrageergebnissen ist überraschenderweise abzulesen, dass den Organisationen das Thema Berichtswesen sehr wohl wichtig wäre. Diese Ergebnisse müssten jedoch mit dem aktuellen Stand der Berichtstätigkeit verglichen werden. Eine Ausweitung der Berichtsaktivitäten ist wahrscheinlich.

Schliesslich sollen die Ergebnisse dieser Studie für weitere Forschungen verwendet werden. Nachdem es aktuell kein an die Bedürfnisse von sozialen Einrichtungen angepasstes Nachhaltigkeitskonzept gibt, könnte ein nächster Schritt in der Forschung sein, für eine Gruppe der befragten Organisationen in einem Pilotprojekt ein Managementkonzept zur systematischen Umsetzung von Nachhaltigkeit zu entwickeln.

Die Umsetzung von Nachhaltigkeit in sozialen Einrichtungen hätte grosses Potenzial, da es in diesem Bereich in der Schweiz insgesamt über 3 500 Einrichtungen gibt.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis **4**

1. Nachhaltigkeit in NPO **5**

1.1. Stand der Forschung 5

1.2. Abgrenzung des Begriffs der Nachhaltigkeit 6

1.3. Forschungsbereich und Hypothese 6

1.4. Forschungsdesign 7

2. Ergebnisse der Umfrage mit ausgewählten NPO **8**

2.1. Bedeutung der Nachhaltigkeit 8

2.2. Umfrageergebnisse zu Massnahmen der ökologischen Nachhaltigkeit 10

2.3. Umfrageergebnisse zu Massnahmen der sozialen Nachhaltigkeit 12

2.4. Umfrageergebnisse zu Nachhaltigkeit und Reporting 14

3. Fazit: Eine Thematik mit Potenzial **16**

Literaturverzeichnis **18**

Abbildungsverzeichnis **20**

Die Autorin **21**

1. Nachhaltigkeit in NPO

1.1. STAND DER FORSCHUNG

Das Thema Nachhaltigkeit (sustainability) hat mit Blick auf den weltweiten Klimawandel oder die Energie- und Ressourcenknappheit spätestens seit der Veröffentlichung des sog. Brundtland-Reports im Jahr 1987 (WCED, 1987) stark an Aufmerksamkeit gewonnen. Die allgemeine und unverbindliche Definition der Nachhaltigkeit aus dem Brundtland-Report lässt viele Spielräume offen. Kritiker leiten daraus ab, dass Nachhaltigkeit im Ganzen nicht operationalisierbar sei. (Gray & Milne, 2004). Elkington ist es dennoch gelungen, Nachhaltigkeit mit dem Konzept der «triple bottom line» auf eine umsetzbare Definition zu bringen. Heute wird allgemein unter Nachhaltigkeit die Verfolgung ökonomischer, ökologischer und sozialer bzw. gesellschaftlicher Ziele verstanden (Elkington, 1999).

Praxis und Wissenschaft haben sich der Thematik angenommen. Aus dem Profit-Sektor ist das Thema «Sustainability» nicht mehr wegzudenken. Unternehmen sind seitens ihrer Stakeholder angehalten, detaillierte Nachhaltigkeitsberichte zu publizieren, da ihnen ansonsten die sog. «license to operate» aberkannt wird (Maas, Schaltegger, & Crutzen, 2016, S. 238). Im Hinblick auf Nachhaltigkeit und die entsprechende Berichterstattung liegt der Fokus in der öffentlichen Meinung und in der Literatur zum grossen Teil auf multinationalen Unternehmen. Im dritten Sektor, dem Nonprofit-Sektor, geniesst das Thema aus verschiedenen Gründen bis heute eine geringe Aufmerksamkeit:

Ein Grund dafür ist, dass Nonprofit-Organisationen mit ihrer Mission bereits darauf ausgerichtet sind, «Gutes zu tun», und damit der Gedanke, dass dies auch im Bereich der Nachhaltigkeit erfolgen sollte, nicht erkannt wird. Diesbezüglich verspüren NPO seitens der Öffentlichkeit bzw. ihrer Stakeholder weniger Druck, die Erfüllung ihrer Mission und der damit verbundenen Leistungen im Sinne der Nachhaltigkeit transparent zu machen (Scherrer, Frecè, & Daub, 2012, S. 49). Ein weiterer Grund ist, dass Nachhaltigkeit vielfach in enger Verbindung mit dem Ressourcenverbrauch bei der Herstellung physischer Produkte gesehen wird. Damit wäre die Aufmerksamkeit bei Profit-Organisationen passend verortet. NPO erbringen vornehmlich Dienstleistungen. Für sie hätte Nachhaltigkeit aus dieser Sicht eine geringere Bedeutung. Doch auch in NPO werden Ressourcen verbraucht, sodass sie ebenfalls in der Pflicht sind, letztere so nachhaltig wie möglich einzusetzen – aus ökologischer Sicht, aber auch aus sozialer Sicht. Ein häufiges Argument für NPO, sich nicht mit Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen, ist weiter, dass die Umsetzung von Massnahmen der Nachhaltigkeit inkl. der Berichterstattung sehr ressourcenintensiv ist, was Zeit und finanzielle Mittel anbelangt. Vor allem letztere sind in NPO häufig knapp, sodass diese Thematik für NPO keine hohe Priorität hat.

In der Literatur herrscht die eindeutige Meinung vor, dass NPO sich mit dem Thema der Nachhaltigkeit auseinandersetzen sollten, gerade weil sie als Repräsentanten des «Guten» hier eine Vorreiterrolle im Sinne der Transparenz einnehmen müssten (Jones & Mucha, 2014, S. 1472). In der Forschung, aber auch in der Praxis gibt es noch wenige sichtbare Beispiele für gelebte Nachhaltigkeit in NPO. Die Problematik ist, dass es in der Schweiz – wie auch in vielen anderen Ländern – keine verpflichtende Nachhaltigkeitsberichterstattung für NPO gibt. Eine Ausnahme bilden Spendenorganisationen, die ZEWO-zertifiziert sind. Ein ausführlicher Nachhaltigkeitsbericht ist allerdings auch im Rahmen einer solchen Zertifizierung nicht vorgesehen.

Ziel dieser Studie ist es, breiter zu erforschen, auf welchem Stand sich die Umsetzung von Aktivitäten der Nachhaltigkeit in NPO befindet.

1.2. ABGRENZUNG DES BEGRIFFS DER NACHHALTIGKEIT

Nachhaltigkeit beinhaltet gemäss der Definition von Elkington (1999) die drei Bereiche ökologische, soziale und finanzielle Nachhaltigkeit. Es geht um die Qualität der Umwelt, um soziale Gerechtigkeit sowie um wirtschaftlichen Wohlstand,.

Finanzielle Nachhaltigkeit fokussiert auf den finanziellen Wertzuwachs durch unternehmerisches Handeln. Ökologische Nachhaltigkeit impliziert die Frage, wie die aus dem unternehmerischen Handeln entstehenden negativen Folgen für die Umwelt minimiert werden. Gesellschaftliche oder soziale Nachhaltigkeit schliesslich stellt darauf ab, wie negative Auswirkungen auf die Gesellschaft verringert werden können. Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit stehen jedoch nicht als diskrete Bereiche nebeneinander, sondern sind miteinander verbunden. Jede unternehmerische Entscheidung kann Auswirkungen auf finanzielle, ökologische und/oder soziale Belange haben (Colsman, 2016, S. 10).

Diese auf gewinnorientierte Unternehmen zugeschnittenen Fragen lassen sich konstruktiv auf die Ebene der NPO transferieren:

Die finanzielle Nachhaltigkeit ist für NPO von besonderer Bedeutung, da diese aufgrund ihrer Mission und der besonderen Struktur ihrer Leistungen häufig keine marktfähigen Güter anbieten und damit auf verschiedene Arten von Finanzierungen angewiesen sind (Littich & Schober, 2013, S 289 ff). In der Wissenschaft wurde das Thema der Finanzierung von NPO in diversen Facetten bereits ausführlich beleuchtet (vgl. z. B. Andeßner, 2018, Gitz & Zurkinden, 2012 oder Bachert & Dreizler, 2018).

Die vorliegende Studie konzentriert sich auf die in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zum Thema Nachhaltigkeit in NPO bisher weniger beachteten Bereiche der ökologischen und der sozialen Nachhaltigkeit. Dazu wird mit nachstehendem Forschungsdesign der Umsetzungsstand in NPO erhoben. Diese Erhebung soll neue Erkenntnisse ermöglichen und kann als Basis für weitere Forschungen dienen.

1.3. FORSCHUNGSBEREICH UND HYPOTHESE

Der Fokus der Untersuchung liegt auf Organisationen im Sozialbereich, da dieser in der Schweiz mit 35 Prozent den grössten Anteil aller NPO ausmacht (Helmig, 2010, S. 177). Die Forschung bezieht sich auf Alters- und Pflegeheime, Kinderbetreuungseinrichtungen, Einrichtungen der schulergänzenden Betreuung sowie Behindertenheime in der Deutschschweiz. In die Rubrik «andere Organisationen» wurden Ausbildungsstätten (geschützte Werkstätten) und Einrichtungen für psychisch beeinträchtigte Menschen ebenfalls einbezogen. Die Begründung für die Wahl solcher Organisationen ist, dass alle Einrichtungen Gebäude nutzen, Menschen diverser Altersstufen betreuen, beherbergen und/oder pflegen. Alle Organisationen nehmen für die Bereitstellung ihrer Dienstleistung physische Ressourcen in Anspruch. Zudem ist die Erbringung der Dienstleistung ohne personelle Ressourcen nicht möglich, da es sich um eine persönliche Dienstleistung handelt. Insofern hat die Thematik der sachlichen und personellen Ressourcen für solche Organisationen eine grosse Bedeutung.

Die Forschung basiert auf folgender Hypothese: NPO in der Schweiz befassen sich bereits mehr mit Nachhaltigkeit, als sie (öffentlich) darüber berichten.

1.4. FORSCHUNGSDESIGN

Die Untersuchung erfolgte in mehreren Phasen: Zunächst hat die Autorin im Rahmen einer Case Study in einem Alters- und Pflegezentrum erforscht, wie vor allem die ökologische Nachhaltigkeit in dieser Art von Organisation erfolgreich umgesetzt werden kann. Ein ausführlicher Umsetzungsbericht wurde im Konferenzband des 13. Internationalen NPO-Forschungscolloquiums vom 19./20. April 2018 publiziert (Eller, 2018, S. 247 ff).

Um den Umsetzungsstand zur ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit in den ausgewählten Organisationen zu erheben, wurde anschliessend ein standardisierter Fragebogen versendet. Die einzelnen Variablen zur Beschreibung von ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit sind das Ergebnis der erwähnten Case Study bzw. eines Self-Assessment-Tools, welches von der Fachhochschule Nordwestschweiz im Rahmen eines Forschungsprojektes entwickelt wurde (FHNW, 2010).

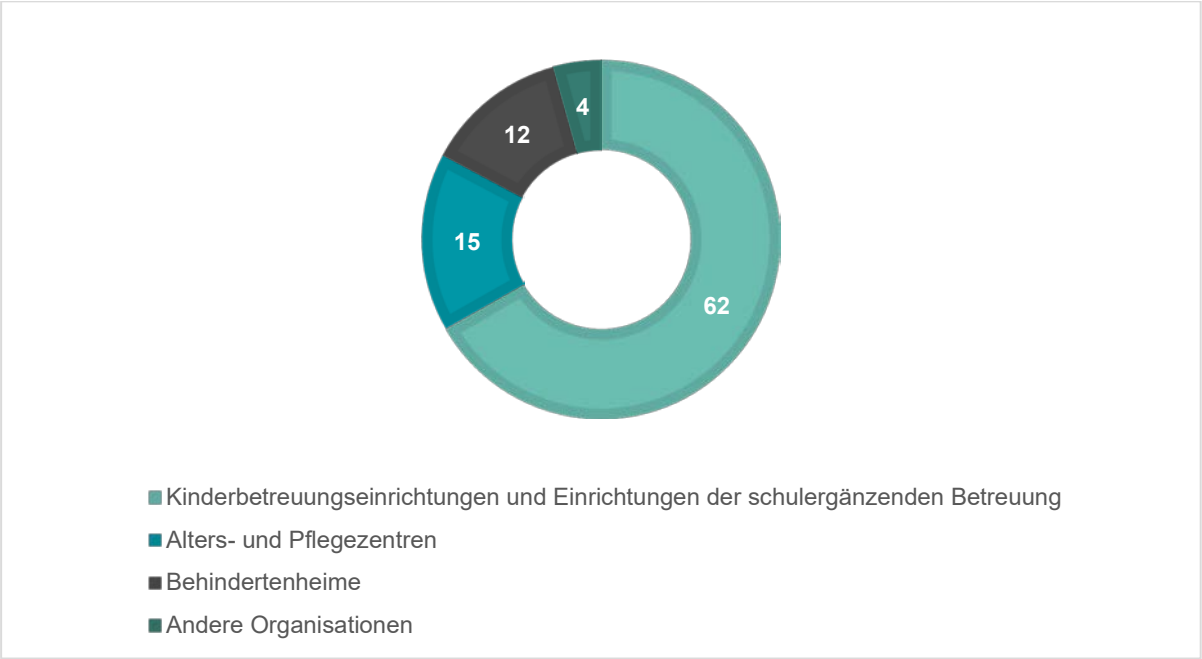

Abb. 1: Teilnehmende Organisationen (Anzahl n = 93 Organisationen)

Insgesamt haben 357 Organisationen den Fragebogen geöffnet oder teilweise ausgefüllt. 93 Organisationen lieferten vollständige Daten. Im Detail haben 62 Kinderbetreuungseinrichtungen inkl. Einrichtungen der schulergänzenden Betreuung, 15 Alters- und Pflegezentren, 12 Behindertenheime und vier andere Organisationen teilgenommen. Dankenswerterweise haben sich zwei Verbände bereit erklärt, die Erhebung durch Versand zu unterstützen. Eine landesweit repräsentative Stichprobe zu erzielen wäre aufgrund der fragmentierten Organisationsstruktur und Zugehörigkeit zu Verbänden nur mit grossem Aufwand möglich. An dem vorhandenen Datenmaterial lassen sich jedoch deutliche Tendenzen ablesen.

Die folgenden Auswertungen betreffen die ersten drei genannten Organisationsgruppen. Um die Übersichtlichkeit der Grafiken zu erhöhen, wurden aufgrund des ähnlichen Aufgabengebietes Alters- und Pflegeheime mit Behindertenheimen in einer Kategorie zusammengefasst.

2. Ergebnisse der Umfrage mit ausgewählten NPO

2.1. BEDEUTUNG DER NACHHALTIGKEIT

Alle Organisationen, die sich beteiligt haben, erachten sowohl die ökologische als auch die soziale Nachhaltigkeit als wichtig bzw. sehr wichtig: 76,3 Prozent der Befragten finden die Umsetzung von Massnahmen der ökologischen Nachhaltigkeit wichtig bis sehr wichtig. Die Umsetzung von Massnahmen der sozialen Nachhaltigkeit erachten sogar 89,2 Prozent der Befragten als wichtig bzw. sehr wichtig.

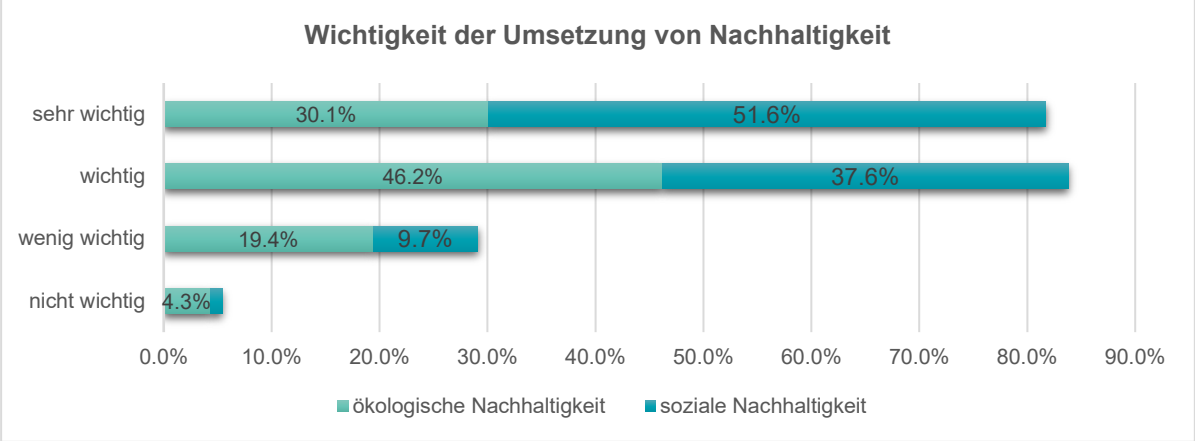

Abb. 2: Wichtigkeit der Umsetzung von Nachhaltigkeit (□ = 100 %)

Ferner waren die Organisationen aufgefordert bekanntzugeben, welche Schritte sie unternehmen würden, um Nachhaltigkeit in Ihrer Organisation zu verankern bzw. Massnahmen umzusetzen. Die Ergebnisse sind in Abbildung 3 dargestellt.

Die Auswertung zeigt, dass es den Organisationen bei der Umsetzung von Massnahmen der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit wichtig ist, mit ihren Mitarbeitenden, aber auch mit ihren Bewohnerinnen und Bewohnern aller Altersgruppen zu reden. Bedeutsam ist, dass sie das Thema der Nachhaltigkeit in der Strategie bzw. in ihrem Leitbild verankern oder auch ein Konzept für die Umsetzung entwickeln würden.

Interessant ist, dass verschiedene Massnahmen vermutlich auch ohne vorhandene ausformulierte Nachhaltigkeitsstrategie bzw. Verankerung im Leitbild bereits umgesetzt wurden, wie aus den Abbildungen 5 und 6 zu ersehen ist. Für eine ganzheitliche Umsetzung ist jedoch eine strategische bzw. konzeptionelle Verankerung eine wichtige Voraussetzung.

Die Messung der Nachhaltigkeit ist am unteren Ende der Wichtigkeitsskala zu finden. Der Grund, weshalb die Messung der Nachhaltigkeit eine geringe Bedeutung hat, könnte in einem Mangel an möglichen Zielen und KPI sowie in deren nicht gegebener Messbarkeit gesehen werden. Eine Verankerung von Massnahmen der Nachhaltigkeit in der Strategie ohne die Möglichkeit, den Erfolg ihrer Umsetzung zu messen, wäre allerdings wenig zielführend.

Auch die Zertifizierung ist den Organisationen nicht wichtig. Gründe für die mangelnde Bedeutung der Zertifizierung sind laut Umfrage z. B. der mangelnde sichtbare Nutzen sowie mögliche Kosten. Andere

Gründe sind eine Abneigung gegen Zertifizierungen im Allgemeinen, fehlende personelle Ressourcen oder der fehlende Beweis, dass Zertifizierung zu einer höheren Nachhaltigkeit führt.

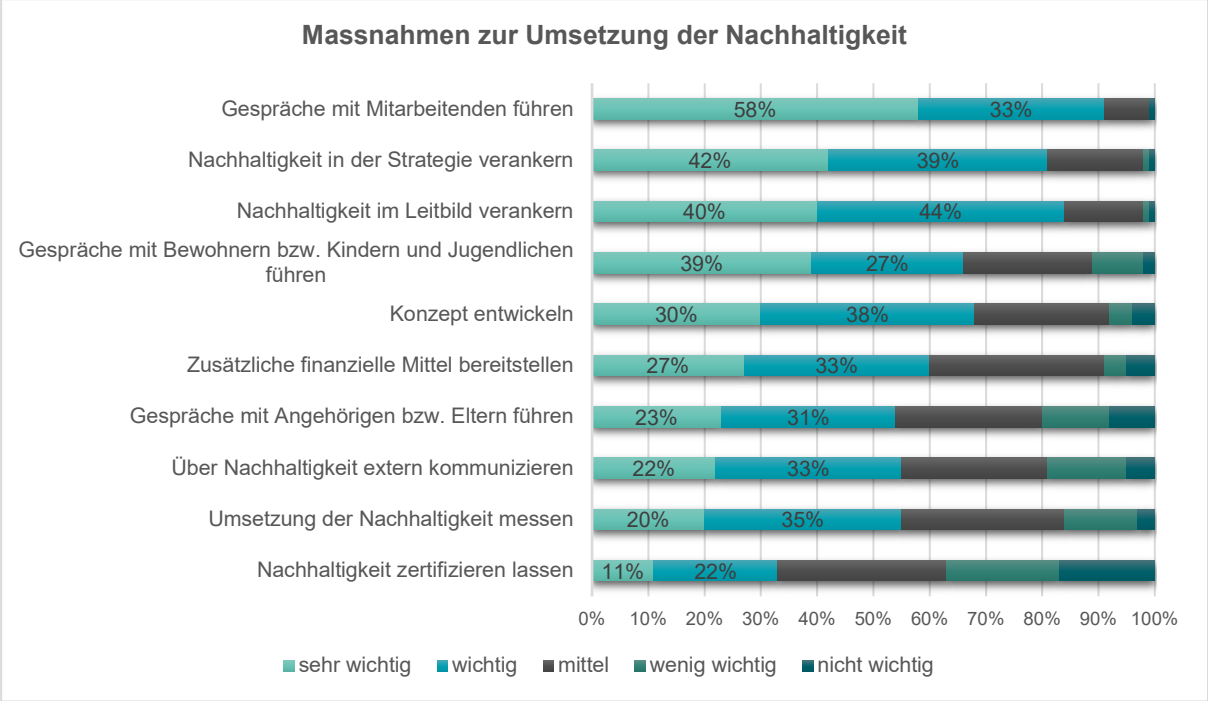

Abb. 3: Massnahmen zur Umsetzung der Nachhaltigkeit

Die Umsetzung von Massnahmen der Nachhaltigkeit verlangt finanzielle Mittel. 60 Prozent aller Organisationen (siehe Abb. 3) bestätigen, dass die Bereitstellung zusätzlicher finanzieller Mittel wichtig bis sehr wichtig wäre. Die detaillierten Ergebnisse sind in Abb. 4 dargestellt. Aus der Case Study mit dem Alters- und Pflegezentrum Amriswil ging hervor, dass die Umsetzung von Massnahmen der Nachhaltigkeit nicht immer «mehr» finanzielle Mittel erfordert; eine Umsetzung ist ohne finanzielle Mittel dennoch nicht möglich. Priorisierung und Finanzierung von Massnahmen könnten allenfalls auf Basis eines entsprechenden Paybacks der Massnahmen beurteilt werden (Eller, 2018).

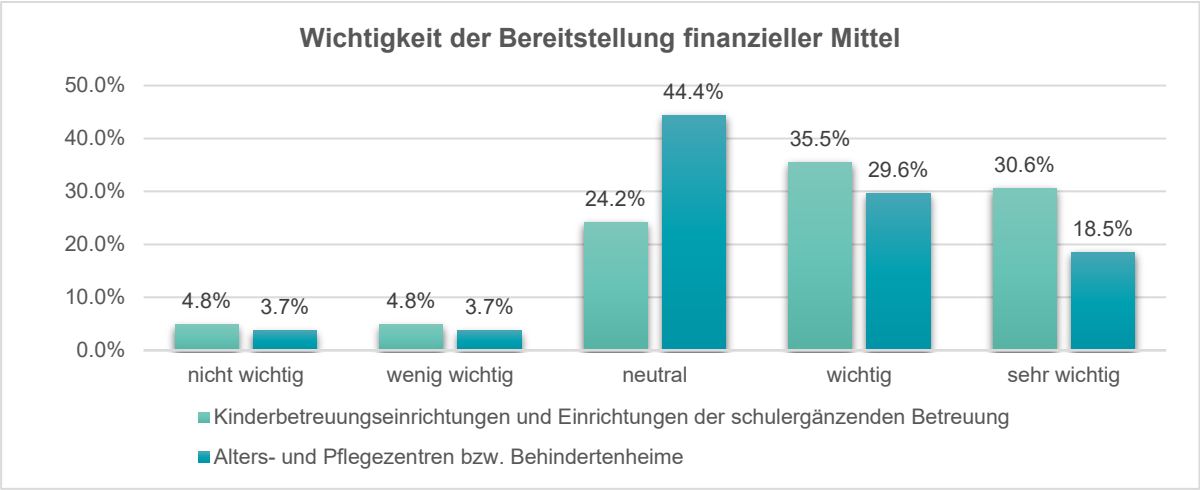

Abb. 4: Wichtigkeit der Bereitstellung finanzieller Mittel (□ = 100 %)

2.2. UMFRAGEERGEBNISSE ZU MASSNAHMEN DER ÖKOLOGISCHEN NACHHALTIGKEIT

Für die Umsetzung von Massnahmen – insbesondere der ökologischen Nachhaltigkeit – war es entscheidend, festzustellen, ob die Einrichtungen Gebäude im Eigentum haben oder in einem Mietgebäude untergebracht sind. Die Umfrage hat ergeben, dass sich Kinderbetreuungseinrichtungen und Einrichtungen der schulergänzenden Betreuung mehrheitlich in Mietgebäuden befinden, während Alters- und Pflegezentren bzw. Behindertenheime grösstenteils über Gebäude im Eigentum verfügen. Eine Begründung könnte sein, dass dies mit den angebotenen Dienstleistungen wie bedürfnisgerechtes Wohnen, Räume für diverse Aktivitäten, Hotellerie etc. zusammenhängt. Die Umfrageergebnisse zeigen weiter, dass sich die Eigentumsverhältnisse nachteilig auf die Umsetzung von Massnahmen vor allem der ökologischen Nachhaltigkeit auswirken.

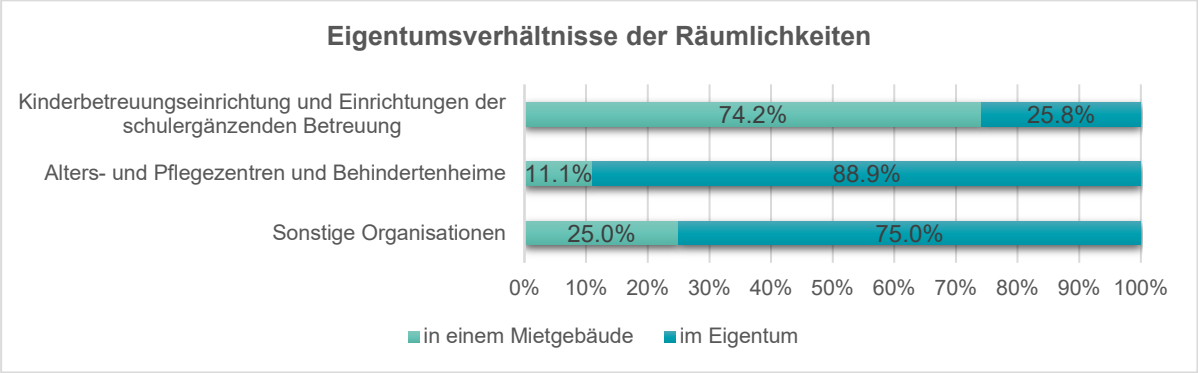

Abb. 5: Eigentumsverhältnisse der Räumlichkeiten von Organisationen

Aber auch wenn Kinderbetreuungseinrichtungen bzw. Einrichtungen der schulergänzenden Betreuung aufgrund ihrer Besitzverhältnisse vor allem bei gebäudetechnischen Massnahmen wenig bis keine Einflussnahme auf die Umsetzung von Massnahmen der ökologischen Nachhaltigkeit haben, setzen sie trotzdem Massnahmen um, die sie beeinflussen können. Diese Tatsache kommt in den Abbildungen 6 und 7 deutlich zum Ausdruck:

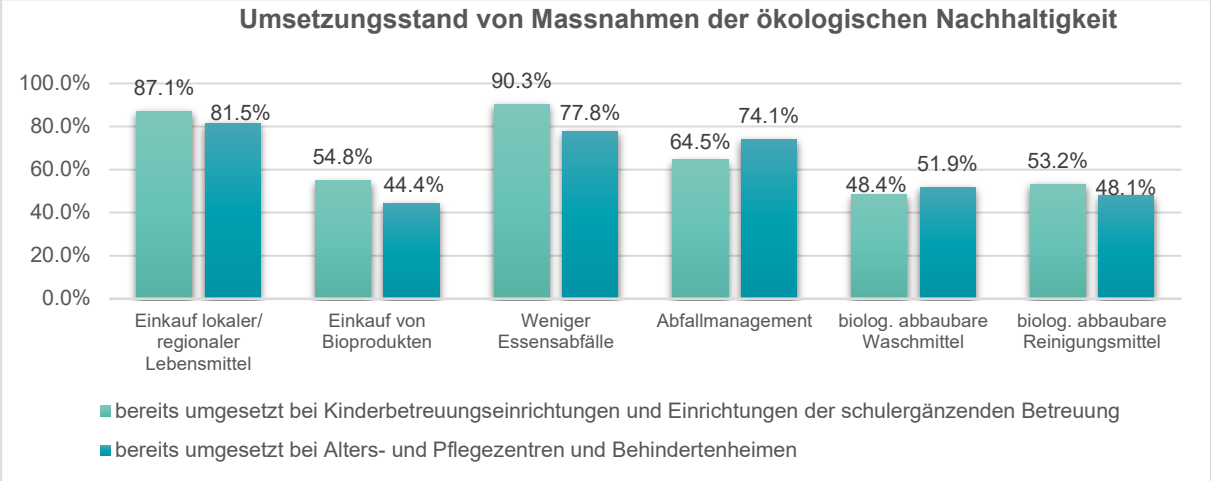

Abb. 6: Umsetzungsstand von Massnahmen der ökologischen Nachhaltigkeit (□ = 100 %)

Bei beeinflussbaren Massnahmen, wie dem Einkauf regionaler/lokaler Lebensmittel oder dem Einkauf von Bioprodukten, der Reduktion von Essensabfällen bzw. dem Abfallmanagement, ist der Umsetzungsgrad von Massnahmen in beiden Gruppen von Organisationen annähernd gleich hoch. Bei den

Massnahmen, welche mit dem Gebäude zusammenhängen, lässt die Umfrage einen deutlichen Unterschied zwischen den zwei Organisationsgruppen erkennen.

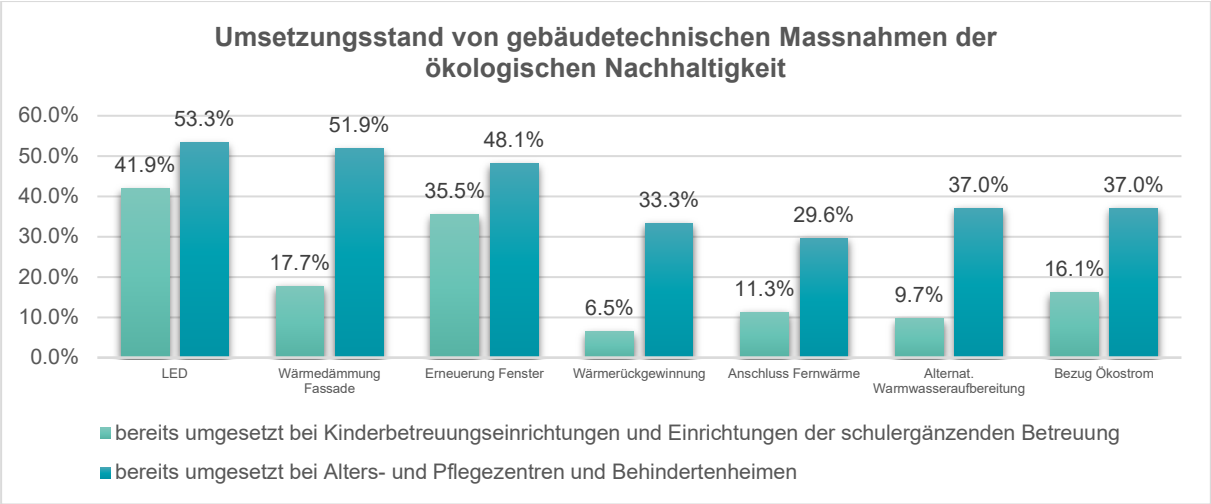

Abb. 7: Umsetzungsstand von gebäudetechnischen Massnahmen der ökologischen Nachhaltigkeit (□ = 100 %)

Zur Umsetzung von Massnahmen der ökologischen Nachhaltigkeit in Zusammenhang mit dem Gebäude wäre es demzufolge notwendig, dass vor allem Kinderbetreuungseinrichtungen bzw. Einrichtungen der schulergänzenden Betreuung das Gespräch mit ihren Eigentümern suchen und diese von der Wichtigkeit der Umsetzung von Massnahmen der ökologischen Nachhaltigkeit überzeugen. Eine Konsequenz ist, dass es für Kinderbetreuungseinrichtungen bzw. Einrichtungen der schulergänzenden Betreuung nicht einfach ist, den Ressourceneinsatz in Zusammenhang mit einem Gebäude eigenverantwortlich zu optimieren. Ein mögliches Kostensenkungspotenzial steht also nicht im unmittelbaren Einflussbereich der Organisationen und wird möglicherweise auch nicht genutzt. Dieser Spielraum ist für Alters- und Pflegezentren bzw. Behindertenheime aufgrund der Besitzverhältnisse grundsätzlich grösser.

Für die Umsetzung von Massnahmen der Nachhaltigkeit sind zusätzliche finanzielle Mittel notwendig, da es sich häufig um grössere Investitionen handelt. Allerdings erwarten Alters- und Pflegezentren bzw. Behinderteneinrichtungen von der Umsetzung vor allem gebäudetechnischer Massnahmen wie z. B. Wärmedämmung der Fassade, Wärmerückgewinnung, Anschluss von Fernwärme etc. tatsächlich auch Einsparungen – 64,6 Prozent der Befragten haben angegeben, dass Einsparungen bereits realisiert wurden bzw. Einsparungen künftig erwartet werden (siehe Abb. 8). Auch hier kommt zum Ausdruck, dass Kinderbetreuungseinrichtungen bzw. Einrichtungen der schulergänzenden Betreuung aufgrund der mangelnden Möglichkeit zur Einflussnahme mögliche Einsparungen grossteils nicht erzielen können.

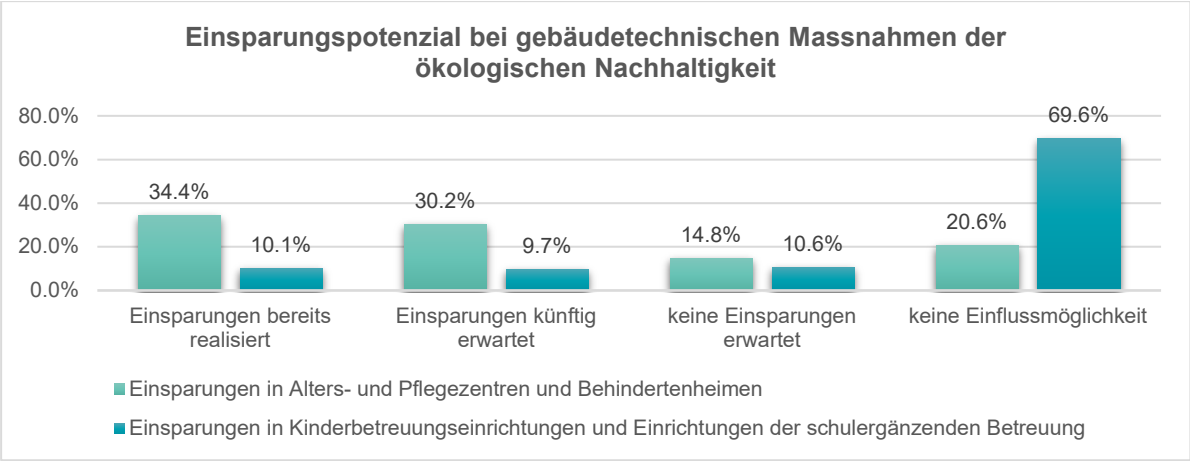

Abb. 8: Einsparungspotential bei Massnahmen der ökologischen Nachhaltigkeit (□ = 100 %)

2.3. UMFRAGEERGEBNISSE ZU MASSNAHMEN DER SOZIALEN NACHHALTIGKEIT

Zur Umsetzung der sozialen Nachhaltigkeit waren die Teilnehmenden der Umfrage auch aufgefordert, die Wichtigkeit der Umsetzung von Massnahmen der sozialen Nachhaltigkeit zu bestimmen. Im Gegensatz zur ökologischen Nachhaltigkeit zeigen sich in der Wichtigkeit der Umsetzung von Massnahmen der sozialen Nachhaltigkeit keine signifikaten Unterschiede zwischen Alters- und Pflegezentren bzw. Behinderteneinrichtungen und Kinderbetreuungseinrichtungen bzw. Einrichtungen der schulergänzenden Betreuung, sodass keine getrennten Auswertungen erfolgen.

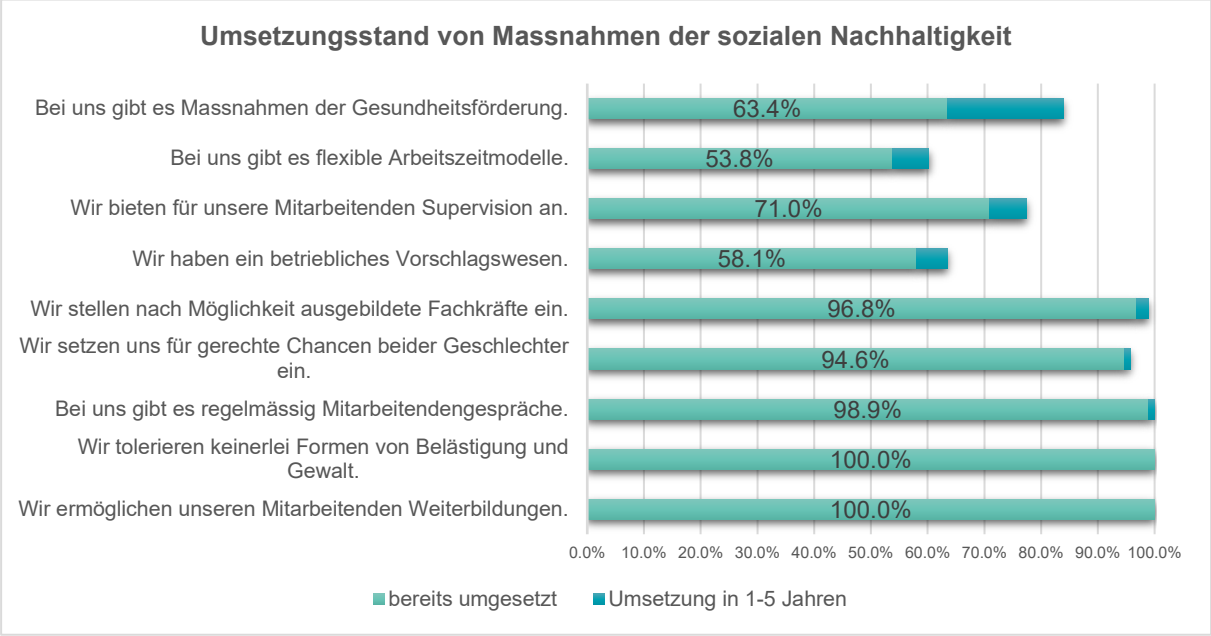

Abb. 9: Umsetzungsstand von Massnahmen der sozialen Nachhaltigkeit

Die abgefragten Massnahmen sind grösstenteils schon umgesetzt oder die Umsetzung ist in der nahen Zukunft geplant. Dies bestätigt auch die Eingangsfrage zur allgemeinen Bedeutung der Umsetzung sozialer Nachhaltigkeit. Die Umfrageergebnisse zeigen in Abbildung 2, dass die Umsetzung von Massnahmen der sozialen Nachhaltigkeit zu 51,6 Prozent sehr wichtig und zu 37,6 Prozent wichtig ist. Abbildung 9 zeigt, dass mehrere Massnahmen bereits zu einem hohen Prozentsatz umgesetzt sind.

Wie bereits unter Punkt 1.4 erwähnt, entstammen die Variablen zur Beschreibung der sozialen Nachhaltigkeit einer Case Study bzw. einem Self-Assessment-Tool, welches von der Fachhochschule Nordwestschweiz im Rahmen eines Forschungsprojektes entwickelt wurde (FHNW, 2010).

Auf die Frage, welche Effekte die Organisationen erwarten, wenn Massnahmen der sozialen Nachhaltigkeit umgesetzt werden, antworteten die Teilnehmenden wie folgt:

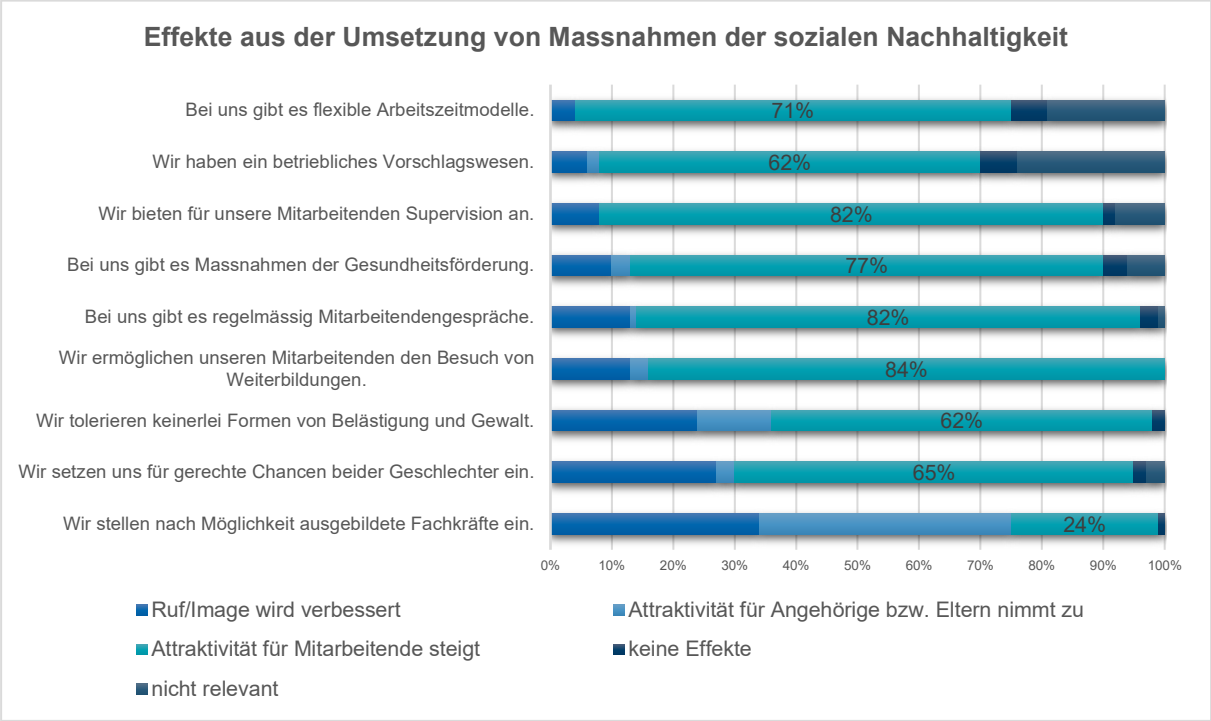

Abb. 10: Effekte aus der Umsetzung von Massnahmen der sozialen Nachhaltigkeit

Die Massnahmen erhöhen zum grössten Teil die Attraktivität für Mitarbeitende. Die Befragung erfolgte aus der Sicht der Unternehmen. Einschränkend muss angemerkt werden, dass für ein vollständiges Bild auch die Mitarbeitenden direkt darüber befragt werden müssten, ob solche Massnahmen die Attraktivität der Arbeitsplätze steigern.

Die gewählten Massnahmen tragen auch dazu bei, den Ruf oder das Image einer Einrichtung zu erhöhen, allerdings nicht in dem Masse, wie sie die Attraktivität für die Mitarbeitenden erhöhen.

2.4. UMFRAGEERGEBNISSE ZU NACHHALTIGKEIT UND REPORTING

Tue Gutes und rede darüber: Mit diesem Abschnitt der Befragung sollte geklärt werden, ob und wo die befragten Organisationen über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten berichten würden.

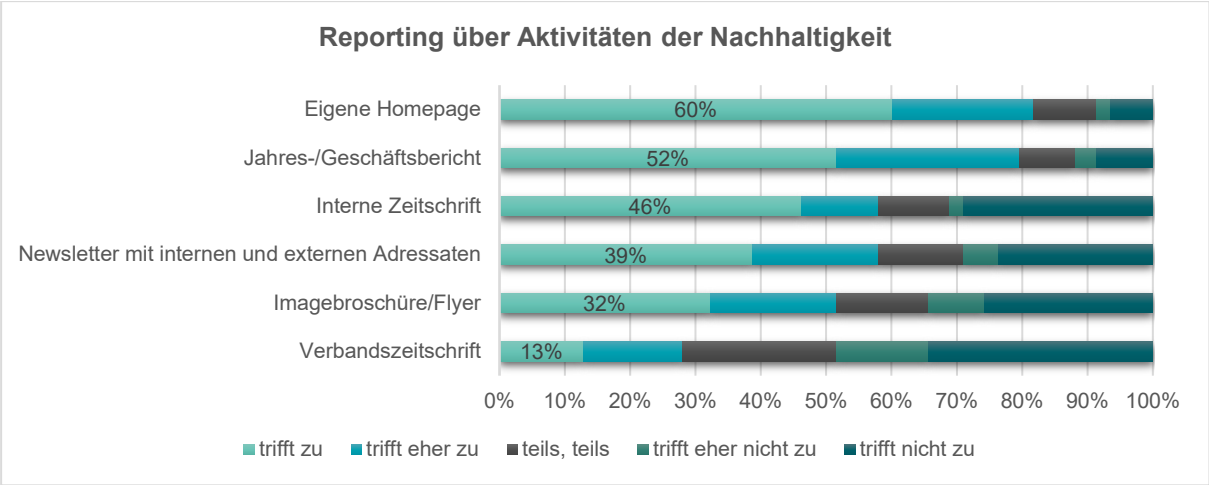

Abb. 11: Reporting über Aktivitäten der Nachhaltigkeit

Der Studie liegt die Hypothese zugrunde, dass NPO sich bereits mehr mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen, als sie öffentlich darüber berichten. Die Umfrage zeigt, dass den beteiligten Organisationen eine Berichterstattung sehr wohl wichtig wäre. 60 Prozent würden auf der eigenen Homepage berichten, 52 Prozent im Jahres- oder Geschäftsbericht und 46 Prozent in der internen Zeitschrift. In der Verbandszeitschrift über Aktivitäten der Nachhaltigkeit zu schreiben, ist den Organisationen offensichtlich kein grosses Anliegen.

In einer weiteren Frage waren die Teilnehmenden aufgefordert, auch den Zweck einer möglichen Berichterstattung bekanntzugeben.

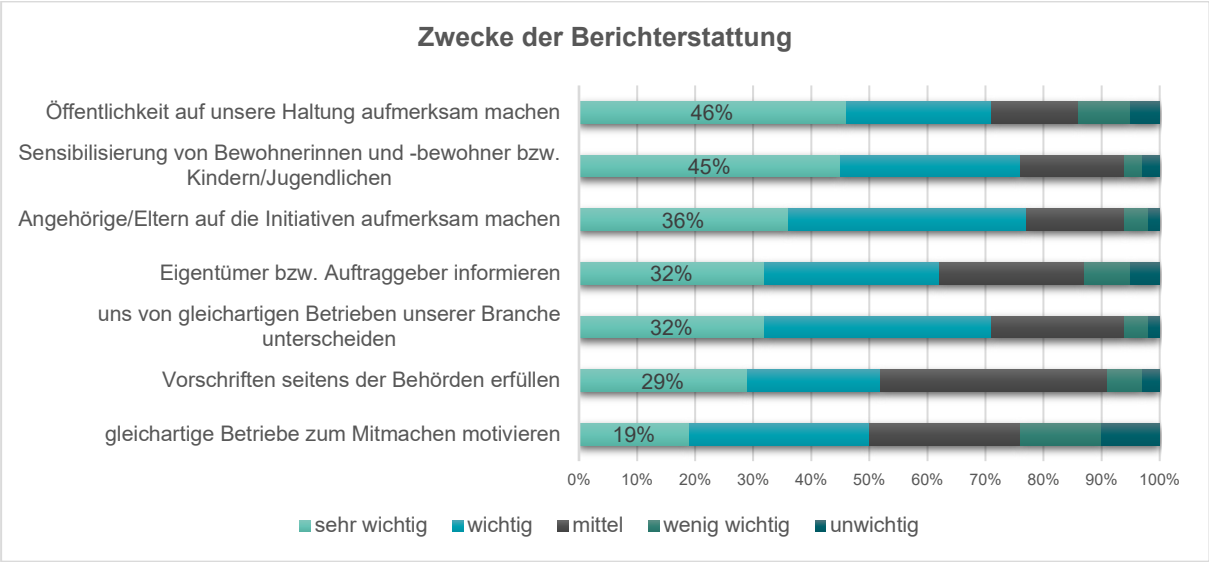

Abb. 12: Zwecke der Berichterstattung

Abbildung 12 zeigt, dass es Organisationen wichtig ist, die Öffentlichkeit auf die Haltung zum Thema Nachhaltigkeit aufmerksam zu machen (46 Prozent). Den Einrichtungen ist es also offensichtlich ein Anliegen, dass Nachhaltigkeit auch über die eigenen Organisationsgrenzen hinaus bekannt wird. Eine hohe Priorität hat auch, Bewohnerinnen und Bewohner bzw. Kinder und Jugendliche für das Thema der Nachhaltigkeit zu sensibilisieren. Zudem sollen Angehörige und Eltern auf die Initiativen der Organisation aufmerksam gemacht werden. Gleichartige Betriebe zum Mitmachen zu motivieren, hat für die befragten Organisationen wenig Bedeutung.

Die Umfrageergebnisse überraschen, da für NPO die Berichterstattung nicht die oberste Priorität hat, weil es keine gesetzliche Verpflichtung dazu gibt. Es ist zu vermuten, dass der Grossteil der Organisationen nach wie vor kein aussagekräftiges Reporting aufgebaut hat, weil die entsprechenden Ressourcen fehlen. Jedenfalls hätten die befragten Organisationen Vorbildwirkung im Sinne der Transparenz und folglich eines adäquaten Reportings.

3. Fazit: Eine Thematik mit Potenzial

Die Ergebnisse der Umfrage zeigen, dass Nachhaltigkeit in Kinderbetreuungseinrichtungen bzw. Einrichtungen zur schulergänzenden Betreuung und Alters-/Pflegezentren bzw. Behinderten-einrichtungen bei den befragten Organisationen bereits eine grosse Bedeutung hat.

Wie aus der Befragung hervorgeht, wäre es für die Organisationen wichtig, systematisch an die Thematik der Nachhaltigkeit heranzugehen; das äussert sich darin, dass 81 Prozent der Organisationen Nachhaltigkeit in einem Leitbild oder in ihrer Strategie verankern würden (Einschätzung als wichtig bis sehr wichtig) und 68 Prozent es sehr wichtig finden, hierfür ein Konzept zu entwickeln. In diesem Zusammenhang wäre es von Interesse, in einer weiteren Studie ein konkretes Nachhaltigkeitskonzept auf Basis eines vorhandenen Managementkonzepts[1] für diese Organisationen zu entwickeln. Die Zertifizierung, welche als wenig bedeutsam angesehen wird, sollte möglichst offengelassen werden. In ein Konzept sollte jedenfalls das Reporting aufgenommen werden. Reporting wird in NPO nicht als Aktivität mit hoher Priorität angesehen, sodass auch hier mit adäquatem Ressourceneinsatz eine gangbare Lösung gefunden werden sollte. Die Umfrage zeigt aber weiter in Punkt 6 und 7, dass viele Massnahmen bereits umgesetzt wurden – dies möglicherweise auch ohne vorliegendes Konzept. Allerdings würde ein Konzept bei der systematischen Umsetzung unterstützend wirken und auch die Möglichkeit befördern, dass umfangreichere und kontinuierlichere Massnahmen in Angriff genommen werden.

Ein solches Nachhaltigkeitskonzept müsste nach der hier vertretenen Ansicht mindestens folgende vier Bereiche enthalten (Eller, 2018):

1. Wesentlichkeitsanalyse: Analyse der für eine NPO bedeutsamen Aspekte der Nachhaltigkeit
2. Definition der Anspruchsgruppen: Einbindung der relevanten Anspruchsgruppen in die Diskussion der Nachhaltigkeit
3. Organisatorische Verankerung: Strategische Verankerung der Nachhaltigkeit (gemäss Umfrage von den befragten Einrichtungen angestrebt)
4. Reporting: Berichterstattung als wesentlicher Teil eines Nachhaltigkeitskonzeptes

Die Umfrage hat ferner gezeigt, dass die Umsetzung der entsprechenden Massnahmen der ökologischen Nachhaltigkeit von den Eigentumsverhältnissen beeinflusst wird. Damit ist die Optimierung des Ressourceneinsatzes in diesem Bereich möglicherweise begrenzt. Wie bereits erwähnt, sollten vornehmlich Kinderbetreuungseinrichtungen bzw. Einrichtungen der schulergänzenden Betreuung das Gespräch mit ihren Gebäudeeigentümern suchen, um diese von der Bedeutung zu überzeugen, die der Umsetzung verschiedener Massnahmen der ökologischen Nachhaltigkeit zukommt, und so Einsparungen erzielen zu können.

Auch die soziale Nachhaltigkeit mit den diskutierten Massnahmen ist den Organisationen sehr wichtig. Daran ist abzulesen, dass die Ressource «Mensch», welche für die Bereitstellung der Dienstleitung verantwortlich ist, in den Organisationen einen hohen Stellenwert hat.

[1] Es bestünde die Möglichkeit, das Freiburger Management-Modell anzuwenden, welches der Klassiker unter den Modellen für NPO ist (Lichtsteiner et al., 2013). Ausserdem wurde für NPO im kirchlichen Bereich das Modell von EMAS angewendet und sogar zu einem umfassenden Modell – EMASPlus – weiterentwickelt (Daub, 2012)

Mit der Umsetzung von Massnahmen der Nachhaltigkeit in den untersuchten Organisationen könnte eine grosse Wirkung erzielt werden. So gibt es gemäss der Statistik SOMED des Bundesamts für Statistik 1’561 Alters- und Pflegeheime und 521 Behinderteneinrichtungen (Bundesamt für Statistik, 2017). Beim Verband für Kinderbetreuungseinrichtungen sind 750 Trägerschaften mit 1’500 Betrieben Mitglied (Kibesuisse, 2019).

Die Zahl der Organisationen zeigt, dass sowohl ökologische als auch soziale Nachhaltigkeit in solchen Einrichtungen grosse Aufmerksamkeit verdient. Es besteht grosses Potenzial für optimierten Ressoureneinsatz zum Wohle der Umwelt, aber auch der Mitarbeitenden und Bewohnerinnen und Bewohner bzw. Nutzerinnen und Nutzer aller Altersstufen. Wenn alle Organisationen sich – wie z. B. das Alters- und Pflegezentrum Amriswil – dazu verpflichten, den Energiebedarf um beispielsweise 10 Prozent zu senken, dann wäre damit von einer grossen Gruppe von Organisationen im Sinne der Nachhaltigkeit ein wirksames Zeichen gesetzt. Die Bedeutung der untersuchten Organisationen wird in der Zukunft eher steigen, sodass es im Rahmen der sozialen Nachhaltigkeit wichtig sein könnte, der Ressource «Mensch» entsprechende Beachtung zu schenken und weitere Schritte zu unternehmen, um attraktive, moderne und gesunde Arbeitsplätze zu bieten.

Die vorliegende Studie bestätigt schliesslich die Hypothese, dass sich NPO bereits mehr mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen, als sie öffentlich darüber berichten. Damit ist erwiesen, dass Nachhaltigkeit in NPO angekommen ist, sodass auch andere NPO verschiedener Branchen zur Nachahmung angeregt werden könnten. Diese Ergebnisse legen nahe, dass auf dem behandelten Gebiet weiterhin Forschungsbedarf besteht.

Literaturverzeichnis

Andeßner, R. (2018). Finanzierung in NPO: Grundlagen, Trends und Herausforderungen. *Verbands-Management*, 44 (3), S. 6–13.

Bachert, R., & Dreizler, A. (Hrsg.). (2018). Finanzierung von Sozialunternehmen: Theorie, Praxis, Anwendung (2., aktualisierte Auflage). Sozialmanagement. Freiburg im Breisgau: Lambertus.

Bundesamt für Statistik (2017). Zahl der Alters- und Pflegeheime. Abgerufen von https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/gesundheit/gesundheitswesen/alters-pflegeheime.html

Colsman, B. (2016). Nachhaltigkeitscontrolling. Strategien, Ziele, Umsetzung. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Daub, C.-H. (2012). Nachhaltigkeit als Leitgedanke des Managements in Kirche und Diakonie. In: S. Jung & T. Katzenmayer (Hrsg.), *Management – Ethik – Organisation – Band 001. Nachhaltig wirtschaften: Wirtschaftsethische Reflexionen* (1. Auflage). S. 65–85. s.l.: Vandenhoeck Ruprecht.

Eller, H. (2018). Nachhaltigkeit in NPO – Eine Fallstudie mit dem Alters- und Pflegezentrum in Amriswil. In: M. Gmür, R. C. Andeßner, D. Greiling, & L. Theuvsen (Hrsg.), Wohin entwickelt sich der Dritte Sektor?. Tagungsband zum 13. Internationalen NPO-Forschungscolloquium an der Universität Fribourg/Freiburg, 19. und 20. April 2018 (1. Auflage). S. 247–252.Freiburg: Universität Freiburg.

Elkington, J. (1999). Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business. Oxford: Capstone Publishing Ltd.

FHNW (2010). Self-Assessment-Tool. Nachhaltiges Management in Nonprofit-Organisationen. Instrument zur Analyse der Nachhaltigkeitsperformance. Abgerufen von https:// http://docplayer.org/14442854-Self-assessment-tool-nachhaltiges-management-in-nonprofit-organisationen-instrument-zur-analyse-der-nachhaltigkeitsperformance.html

Gitz, C., & Zurkinden, T. (2012). Finanzierung von Verbänden und Nonprofit-Organisationen. *Verbands-Management* 38 (2), S. 22–27.

Gray, R. H., & Milne, M. (2004). Towards reporting on the triple bottom line: Mirage, methods and myths. In: Henriques A., & Richardson, J. (Hrsg.), *The Triple Bottom Line: Does it add up?.* S. 70-80. London: Earthscan.

Helmig, B. (Hrsg.) (2010). Der dritte Sektor der Schweiz: Die Schweizer Länderstudie im Rahmen des Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project (CNP) (1. Auflage). Bern: Haupt.

Jones, K. R., & Mucha, L. (2014). Sustainability Assessment and Reporting for Nonprofit Organizations: Accountability "for the Public Good". Voluntas, 25(6), 1465–1482. https://doi.org/10.1007/s11266-013-9399-9.

Kibesuisse (2019). Verband der Kinderbetreuung Schweiz. Abgerufen von https://www.kibesuisse.ch/verband/ueber-kibesuisse/kibesuisse-stellt-sich-vor/

Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C., Schauer, R., & Schwarz, P. (2013). Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (7., neu bearb. Auflage). Bern: Haupt.

Littich, E., & Schober, C. (2013). Finanzierung von NPOs. In Simsa, R.; Meyer, M.; Badelt, Ch. (Hrsg.) *Handbuch der Nonprofit-Organisation. Strukturen und Management.* (5. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Maas, K., Schaltegger, S., & Crutzen, N. (2016). Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting. *Journal of Cleaner Production*, 136, S. 237–248. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.05.008

Scherrer, Y., Frecè, J., & Daub, C.-H. (2012). Evaluating Sustainability in Non-Profit Organizations: An Approach for Sustainability Evaluation of Project Implementations. Asia Journal of Global Studies, 5(1), S. 43–57.

WCED (1987). Our common future. World Commission on Environment and Development. New York.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Teilnehmende Organisationen 7
Abbildung 2: Wichtigkeit der Umsetzung von Nachhaltigkeit 8
Abbildung 3: Massnahmen zur Umsetzung der Nachhaltigkeit 9
Abbildung 4: Wichtigkeit der Bereitstellung finanzieller Mittel 9
Abbildung 5: Eigentumsverhältnisse der Räumlichkeiten von Organisationen 10
Abbildung 6: Umsetzungsstand von Massnahmen der ökologischen Nachhaltigkeit 10
Abbildung 7: Umsetzungsstand von gebäudetechnischen Massnahmen der ökologischen Nachhaltigkeit 11
Abbildung 8: Einsparungspotenzial bei Massnahmen der ökologischen Nachhaltigkeit 12
Abbildung 9: Umsetzungsstand von Massnahmen der sozialen Nachhaltigkeit 12
Abbildung 10: Effekte aus der Umsetzung von Massnahmen der sozialen Nachhaltigkeit 13
Abbildung 11: Reporting über Aktivitäten der Nachhaltigkeit 14
Abbildung 12: Zwecke der Berichterstattung 14

Die Autorin

Dr. Helene Eller ist Dozentin für Financial Management an der ZHAW School of Management and Law. Vorher war sie 13 Jahre Leiterin der Abteilung Finanzen und zentrale Dienste einer grossen österreichischen NPO. Andere berufliche Stationen runden ihr berufliches und wissenschaftliches Know-how ab.

Zürcher Hochschule
für Angewandte Wissenschaften

**School of
Management and Law**

St.-Georgen-Platz 2
Postfach
8401 Winterthur
Schweiz

www.zhaw.ch/sml

AACSB ACCREDITED

swissuniversities