

Der Nonprofit-Sektor und die Herausforderung der Nachhaltigkeit

Nachhaltiges Management von Nonprofit-Organisationen

Wenn von der Notwendigkeit einer größeren Verantwortung von Organisationen gegenüber ihrer Umwelt die Rede ist, so bezieht sich diese Forderung zumeist ausschließlich auf Wirtschaftsunternehmen. Allerdings sind Nonprofit-Organisationen (NPO) mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert wie gewinnorientierte Unternehmen. **Von Claus-Heinrich Daub, Yvonne M. Scherrer und Jan T. Freccè**

Angesichts der drängenden ökologischen und sozialen Herausforderungen, denen sich die Menschheit auf globaler Ebene gegenüber sieht, erscheinen die Konzepte einer nachhaltigen Entwicklung und eines nachhaltigen Wirtschaftens längst nicht mehr utopisch oder überzogen. Die Warnungen vor einer existenziellen Bedrohung der Lebenserhaltungssysteme des Planeten Erde wurden in den letzten Jahren und Jahrzehnten zahlreicher und eindringlicher. Stand zu Beginn des modernen Diskurses über Nachhaltigkeit in den 1970ern noch das Problem der wachsenden Ressourcenverknappung im Mittelpunkt der Diskussion (Grundwald/Kopfmüller 2006, S. 18), sind es heute vor allem die Folgen des Klimawandels, die als reale Bedrohungen der menschlichen Existenz erkannt werden.

Da all diese Phänomene primär ein Resultat menschlichen Handelns darstellen, ist dieses auch Hauptansatzpunkt für sämtliche Bemühungen in Richtung Nachhaltigkeit (Jackson 2006, S. 109). Aus dieser Grundüberlegung resultiert auch die Forderung einer größeren Verantwortung des Menschen gegenüber der natürlichen Umwelt einerseits und seinen Mitmenschen andererseits. Übertragen auf die gesellschaftliche Mesoebene hat sie zu einem Diskurs um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (Corporate Responsibility) geführt, der bis heute eine große Zahl an Beiträgen hervorgebracht hat, in denen die Thematik aus den unterschiedlichsten Perspektiven beleuchtet wurde (Melé 2005; Jonker/Stark/Tewes 2011; Schmidpeter 2012). Ein Teil der Arbeiten ökonomischer, wirtschaftsethischer, sozial- und kulturwissenschaftlicher Provenienz widmet sich der Thematik aus einem eher theoretisch-konzeptionellen Blickwinkel. Ein weiterer Teil, vor allem Arbeiten aus der Managementlehre, thematisiert die organisationale Verantwortung aus einer eher praxisorientierten Perspektive. Letztere lassen sich unter dem Begriff des Corporate Sustainability Managements zusammenfassen (Daub/Ergenzinger 2005; McElroy/van Engelen 2012).

Corporate Sustainability Management oder nachhaltiges Management beschreibt dabei eine Form der Unternehmensführung, die vom Gedanken geleitet ist, die ökonomischen Ziele eines Unternehmens in Einklang zu bringen mit ökologischen und sozialen Anliegen. Erreicht werden kann dies, indem alle Strukturen und Prozesse in einer Organisation systematisch daraufhin untersucht werden, welche Auswirkungen diese auf den Geschäftserfolg und gleichzeitig auf die ökologische und soziale Umwelt der Organisation haben und sie dann so umgestellt werden, dass sie möglichst viele positive Wirkungen in allen drei Dimensionen erzielen.

Nachhaltiges Management

Dass sich auf dieser Umsetzungsebene primär, wenn nicht sogar nahezu ausschließlich, Wirtschaftsunternehmen des nachhaltigen Managements angenommen haben, dürfte nicht zuletzt dem wachsenden öffentlichen Druck geschuldet sein, der die Handlungsfreiheiten der Unternehmen und ihre Reputation gefährdet. Ein nachhaltigeres Verhalten an den Tag zu legen und damit zumeist auch ein besseres Image zu erwirken sind somit gleichsam logische und legitime Reaktionen, mit denen sich Unternehmen von dem Vorwurf befreien möchten, natürliche und menschliche Ressourcen zur eigenen Bereicherung auszubeuten. Dabei bestimmt zumeist der Grad der öffentlichen Exponiertheit, wie entschieden die Hinwendung zur Nachhaltigkeitsthematik erfolgt, wie das in der Literatur verschiedentlich genannte Beispiel der chemischen Industrie zeigt, die als eine der ersten überhaupt ein Corporate Responsibility Programm startete, nämlich das bereits im Juni 1996 vom International Council of Chemical Trade Associations verabschiedete Responsible Care Programm.

In diesem Zusammenhang zeigt sich ein interessantes Phänomen. Während die Forderung nach einem ökonomisch, ökologisch und sozial verantwortlichen Organisationsverhalten an die Adresse von Unternehmen in den letzten Jahren erheblich lauter geworden ist, sehen sich Nonprofit-Organisationen (NPO) solchen Ansprüchen seltener und wenn, dann mit weit weniger Nachdruck ausgesetzt. Zu diesem größeren Handlungsfreiraum dürfte unter anderem beitragen, dass NPO in der Regel bereits über eine solide Reputationsbasis verfügen, da sie gesellschaftliche Aufgaben übernehmen, die in aller Regel als moralisch gut und wichtig betrachtet werden. Dementsprechend werden ihre Handlungsfelder und Ziele, die sich in der Regel sozialer oder ökologischer Anliegen annehmen, positiver wahrgenommen als jene von primär auf Gewinnerzielung

ausgerichteten Wirtschaftsunternehmen. Dass in NPO überdies nicht selten Menschen tätig sind, die gesellschaftlich angesehene Positionen einnehmen, tut sein Übriges.

Daraus abzuleiten, dass die Umstellung auf ein nachhaltiges Management für NPO keine Aufgabe sei, der sie sich aus gesellschaftlicher Verantwortung, aber auch aus organisationaler Selbsterhaltung stellen müssen, wäre allerdings aus verschiedenen Gründen fatal. Ein Grund liegt in ihrer Funktion als Repräsentanten gesellschaftlich wichtige Werte. Damit nämlich spielen NPO eine bedeutende Rolle bei der Entwicklung und Durchsetzung ethischer Standards in der Wirtschaft. Dazu gehören beispielsweise der Sozialstandard SA8000 oder der Berichterstattungsstandard der Global Reporting Initiative. Die Forderungen, die sie in diesem Kontext an die Adresse von Wirtschaftsunternehmen erheben, verweisen auf sie selbst zurück. Dabei stellt sich heraus, dass Wirtschaftsunternehmen nicht selten bereits wesentlich weiter entwickelte Systeme und Prozesse aufzuweisen haben als NPO. Ein kurzes Beispiel aus dem Bereich nachhaltiger Beschaffungspraktiken mag dies verdeutlichen. So konstatierte jüngst eine Studie zu Potenzialen, Hemmnissen und Handlungsperspektiven einer sogenannten ökofairen Beschaffungspraxis in evangelisch-kirchlichen Einrichtungen, dass diese bei der Beschaffung noch einen großen Aufholbedarf hätten (Gojowczyk 2011, S. 43). Dass gerade Kirchen in besonderer Weise für eine nachhaltige Entwicklung engagiert sind (Grunwald/Kopfmüller 2006, S. 9), wird somit offensichtlich nur bedingt in ihren eigenen organisationalen Praktiken spürbar.

Ein weiteres Feld, in dem sich NPO zunehmend herausgefordert sehen, ist das der Kommunikation. In steigendem Maße sehen sie sich angehalten, eine allgemein transparentere Informationspolitik zu pflegen, um private Spender(innen) wie auch spendenbereite Unternehmen zu bedienen, die sich durch ein bewussteres Spendenverhalten auszeichnen und über die grundsätzliche Art und Weise, wie eine NPO wirtschaftet, informiert sein wollen. Dies nämlich ermöglicht ihnen, Spenden in die aus ihrer Sicht richtigen Kanäle zu lenken. Immer häufiger kann ein solches Vorgehen sogar von strategischer Bedeutung sein, da Unternehmen ihrerseits zum Beispiel von Richtlinien wie jenen des Dow Jones Sustainability Index angehalten werden, dem Prinzip der Nachhaltigkeit entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette zu folgen – und somit auch ihre Spendenpolitik entsprechend auszurichten.

Insgesamt stehen NPO mithin vor keiner geringeren Aufgabe als der langfristigen Sicherung ihrer Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit einerseits, ihrer finanziellen Existenzgrundlage zur Gewährleistung ihrer Handlungsfähigkeit andererseits. Das Bewusstsein, dass künftig auch Organisationen, die sich hehren Zielen verschrieben haben, Rechenschaft darüber werden ablegen müssen, wie sie diese organisationalen Ziele in konkrete Aktionen umsetzen, welches Verständnis von Nachhaltigkeit diesen zugrunde liegt und mit welchem Erfolg hierbei Spendengelder eingesetzt werden, muss sich dabei erst noch entwickeln und verbreiten.

„Nonprofit-Organisationen stehen vor der Aufgabe, langfristig ihre Glaubwürdigkeit und ihre Vertrauenswürdigkeit zu sichern.“

Herausforderungen für Nonprofit-Organisationen

Hat eine Organisation indes einmal entschieden, ein nachhaltiges Management ins Auge zu fassen, sieht sie sich zuerst mit einem breiten Feld an Fragen und Entscheidungen konfrontiert. Die ungeheure Breite beziehungsweise Anpassungsmöglichkeit der Nachhaltigkeitskonzeption birgt dabei für Wirtschaftsunternehmen und NPO verschiedene Vor- aber auch Nachteile. Beide Organisationstypen treffen zwar auf das Problem, unvereinbare Interessen und gegensätzliche Forderungen, die aus den verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit resultieren, vor dem Hintergrund eines eigenen Wertesystems zu ordnen und zu gewichten. Die Herausforderungen, die sich bei einer solchen Gewichtung stellen, sind allerdings für Wirtschaftsunternehmen und NPO grundlegend andere.

Wirtschaftsunternehmen sind gewinnorientiert und haben daher in der allgemeinen Erwartung nur grundlegendsten moralischen Anforderungen zu genügen beziehungsweise dürfen, wie uns Archie B. Carroll mit seiner „Verantwortungspyramide“ lehrte (Carroll 1991, S. 42), ihre wirtschaftliche Verantwortung als Basis all ihrer Aktivitäten begreifen. Jede Aktivität, die darüber hinausgeht, birgt daher Potenzial zur Verbesserung der Unternehmensreputation, wobei das Spektrum des gesellschaftsorientierten Engagements breit ist und sich die einzelnen Instrumente sehr unterschiedlich eignen, um die Nachhaltigkeit der eigenen Organisation nachzuweisen (Daub 2008, S. 20). Gleichzeitig gefährden solche Entscheidungen in den Augen von Anlegern und Analysten immer potenziell die Hauptaufgabe des Unternehmens, die in der Erzielung von Gewinnen liegt. Die zentrale Problemstellung für ein Wirtschaftsunternehmen besteht also darin, gleichzeitig eine Organisation zu sein, die konsequent ihre ökonomischen Profite verfolgt und dabei gleichzeitig nicht unmoralisch handelt, sondern als wertvoller Teil einer menschlichen Gemeinschaft verstanden werden möchte.

NPO hingegen stellen in der Regel all ihre Handlungen unter den Schirm eines moralisch-ethischen Anspruchs. Ein solcher Zugang würde dem Konzept des nachhaltigen Wirtschaftens zwar vordergründig entsprechen, doch aufgrund der Unvereinbarkeit der häufig divergierenden Erwartungen und Ansprüche der verschiedenen Anspruchsgruppen (Stakeholder)

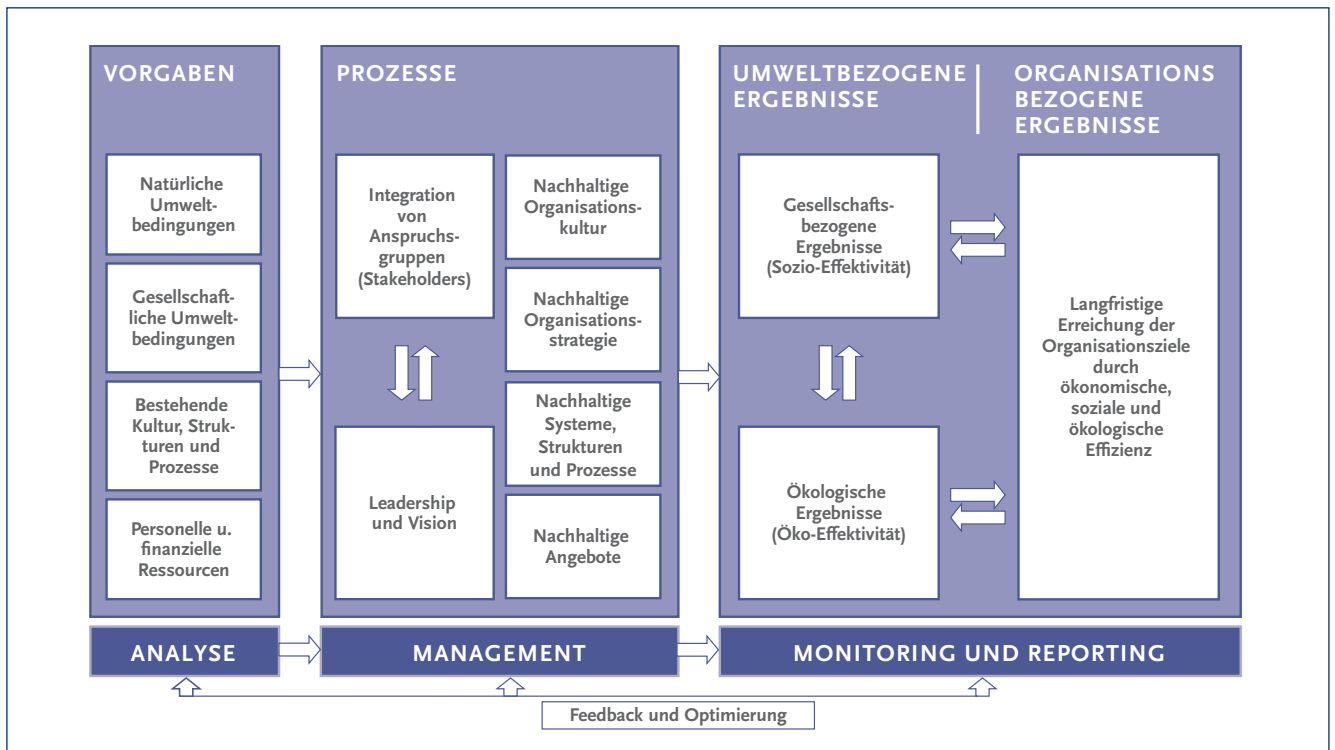


Abbildung 1: Modell eines nachhaltigen Managements

(Quelle: Daub 2012, S. 69)

und der damit verbundenen Notwendigkeit zu Kompromissen ist er in der Praxis kaum umzusetzen.

Für eine NPO, die sich für eine nachhaltige Organisationsführung entschieden hat und das eigene Wirken aus allen drei Dimensionen heraus betrachten will, ergeben sich vor diesem Hintergrund die folgenden Erfordernisse:

- NPO bestehen im Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen aus einer Ex-Negativo-Definition heraus, dem fehlenden Fokus auf ökonomische Profite. Sie sind daher auf ein eigenes Handlungsprofil angewiesen. Reicht es für letztgenannte vielfach vollkommen aus, Profite zu erzielen, ist die Güte der nicht ökonomischen Profite der NPO und die Art und Weise, wie diese zustande kommen, das Hauptcharakteristikum einer solchen Organisation. Die Organisation steht also bei einer Hinwendung zu nachhaltigerem Wirtschaften vor der großen Herausforderung, die eigene Organisation und ihre Ziele in den unzähligen potenziellen Ausprägungen nachhaltigen Wirtschaftens zu verorten und diese Selbstklassifikation ihren Anspruchsgruppen gegenüber zu vertreten, auch wenn dies ein begründetes Sich-Abwenden von gewissen Themenbereichen beinhaltet. Die Ausgangslage ist dabei für NPO prinzipiell günstig. Nicht selten sind gewisse Aspekte der Nachhaltigkeit bereits im Fokus der organisationalen Ziele oder aber werden durch solche nahegelegt.
- Jede an Nachhaltigkeit orientierte Organisation muss sich mit der Tatsache abfinden, dass sie niemals vollständig nachhaltig sein wird, sondern in einem ewigen Streben

nach Annäherung an ein nachhaltiges Verhalten verbleiben wird. Umso zentraler ist die Verankerung der auf die Organisation zugeschnittenen Nachhaltigkeitsbestrebungen in den längerfristigen Planungen einer Organisation. Nachhaltigkeit ist nicht in einem Projekt abzuhandeln, sondern wird zum strategischen Element der jeweiligen Organisation. Die jüngst entwickelte Konzeption der „embedded sustainability“ (Laszlo/Zhexembayeva 2011) bringt diese Herausforderung treffend zum Ausdruck, wenngleich auch sie sich natürlich wiederum ausschließlich Unternehmen andient.

- Transparenz ist eine Grundforderung des nachhaltigen Wirtschaftens. Erst Transparenz ermöglicht eine Kontrolle der NPO durch ihre Bezugsgruppen und verleiht ihr so Glaubwürdigkeit und weitere Argumente für ihr öffentliches Auftreten. Doch Transparenz bei Nachhaltigkeitsaktivitäten ist nicht nur nach außen gerichtet, sondern bedeutet auch, dass die Organisation in die Lage versetzt wird, eine Erfolgskontrolle und realitätsbasierte Anpassung der aktuellen oder zukünftigen Nachhaltigkeitsziele erfolgreich durchzuführen. Das wiederum bedeutet, zumindest ein gewisses Maß an Managementdenken und an Managementkonzepten zuzulassen, was NPO traditionell nicht leichtfällt (vgl. Dey/Scherrer/Daub 2010).

Vor dem Hintergrund des bisher Ausgeführten dürfte es kaum verwundern, dass sich die wissenschaftliche Literatur zu Corporate Social Responsibility und nachhaltigem Management bisher weitestgehend darauf konzentriert hat, diese Begriffe und Konzepte für gewinnorientierte Organisationen

fruchtbar zu machen. Dies gilt sowohl für eher theoretisch-konzeptionelle Arbeiten als auch für empirische Untersuchungen und nicht zuletzt für die beratende Literatur. Letztere thematisiert NPO zwar durchaus, allerdings ausschließlich als Stakeholder der Wirtschaftsunternehmen (z. B. bei Jonker/Stark/Tewes 2011, S. 147 ff. oder Hardtke 2010, S. 66 ff.).

Modell eines nachhaltigen Managements

Verschiedene Projekte, die in den zurückliegenden Jahren am Institut für Unternehmensführung der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW verwirklicht wurden, richteten den Fokus auf die letzte der genannten Dimensionen, also den speziellen Bedarf von NPO an fundierten Handlungsanleitungen zur Entwicklung und Umsetzung eines nachhaltigen Managements in ihren Strukturen und Prozessen. Diese Arbeiten mündeten in der Entwicklung eines Sets an Instrumenten, die es NPO ermöglichen und erleichtern sollen, ein nachhaltiges Managementsystem einzuführen. Die Basis bildet dabei ein Managementmodell (Daub 2012, S. 69). Zwar existieren derartige Modelle sowohl für den Profit-Bereich als auch für den Nonprofit-Sektor. Allerdings weisen beide Typen einige Schwächen auf, die es NPO erschweren beziehungsweise verunmöglichen, sie als Grundlage für die Entwicklung von Strukturen und Prozessen eines nachhaltigeren Organisationsverhaltens nutzen zu können. Die zentrale Schwäche aller klassischen Managementmodelle wie zum Beispiel dem St. Galler Managementmodell (Rüegg-Stürm 2002) besteht in ihrer mehr oder minder expliziten Ausrichtung auf Wirtschaftsunternehmen. Dies zeigt sich exemplarisch darin, dass in der Diskussion der Ergebnisse organisationalen Handelns selbst in Modellen eines nachhaltigen Managements ein starker Fokus auf finanzielle Kenngrößen gerichtet wird (Epstein 2008, S. 46). Spezifisch für NPO entwickelte Modelle wie das in der Schweiz entwickelte Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (Schwarz et al. 2005) beinhalten wiederum kaum Elemente eines nachhaltigen Managements. So nützlich sie mithin zur Sicherstellung einer gewissen Grundqualität des Managements in NPO sein mögen, so schwach schneiden sie mit Blick auf Aspekte ab, die nicht der unmittelbaren Optimierung der operationalen Prozesse der Organisation zuzuordnen sind.

Das hier gezeigte Modell einer nachhaltigen Organisationsführung orientiert sich an der Philosophie des Total Quality Managements, indem es sich nicht als abgeschlossenes Konzept versteht, sondern eine große Offenheit bietet, was seine konkrete Ausgestaltung durch eine Organisation betrifft. Konzeptionell lehnt es sich an klassische Managementmodelle an, integriert aber zusätzlich Aspekte aus Modellen einer nachhaltigen Unternehmensführung (u. a. von Baumgartner 2010, S. 177; Epstein 2008, S. 46). Hierzu zählen im Wesentlichen die starke Betonung der Bedeutung einer systematischen Integration der Anspruchsgruppen (Stakeholder) in alle Managementprozesse sowie die Idee eines Sustainable Leadership.

Für NPO stellt die Klassifizierung der Stakeholder eine besondere Herausforderung dar. Im Unterschied zu Wirtschaftsunternehmen können und dürfen sie sich aufgrund ihrer ideologischen Ausrichtung nicht primär auf die in der Regel finanzstarken, sogenannten instrumentellen Stakeholder ausrichten, welche für die Existenzsicherung der Organisation bedeutsam sind. Vielmehr sind NPO in besonderem Maße angehalten, jenen Anspruchsgruppen und Interessen eine hohe Relevanz einzuräumen, die sich am anderen Ende des Machtspektrums befinden und von der Organisation abhängen. Die Herausforderung besteht darin, in der Klassifizierung und nachfolgenden Aktionsbestimmung eine Balance zu finden zwischen instrumentell und ethisch-normativ bedeutsamen Anspruchsgruppen, um auf diese Weise sowohl die Existenzsicherung und Leistungsfähigkeit der NPO zu gewährleisten, als auch deren meist sozial oder ökologisch ausgerichteten Bestimmungszweck zu erreichen, wofür eine ernst gemeinte Integration der abhängigen Anspruchsgruppen unabdingbar ist. Dementsprechend benötigen NPO ein praktikables Instrument, das ihnen ein effektives Stakeholder-Management unter Berücksichtigung dieser besonderen Ausgangslage ermöglicht. Ein solches wurde entwickelt und auf der in der Schweiz führenden webbasierten Plattform für nachhaltiges Management Proofit [1] in einer speziell für NPO eingerichteten Sektion bereitgestellt.

Für die Entwicklung eines Verständnisses für die Bedeutung eines professionellen Stakeholder-Managements kommt der Idee des Sustainable Leadership bei NPO eine große Bedeutung zu. Dabei handelt es sich um eine systematisch entwickelte und gepflegte Denkhaltung des Managements, die eine positive Grundstimmung aller Mitarbeitenden gegenüber der Idee einer Integration von Nachhaltigkeitsthemen in alle Prozesse und Strukturen erzeugen soll und somit den Weg zu einer nachhaltigen Organisation ebnet (Dunphy/Griffith/Benn 2007, S. 292; Fairfield et al. 2008, S. 141). Kombiniert stellen die beiden Prinzipien Stakeholder-Integration und Sustainable Leadership sicher, dass die Strategieentwicklung und -planung systematisch an normativen Vorgaben orientiert vollzogen wird und in den operativen Managementprozessen auch für relevante ökologische und soziale Aspekte sowohl des Betriebs als auch der von der NPO entwickelten und umgesetzten Projekte Key Performance Indicators definiert werden.

Wirkungen und Nebenwirkungen

Bevor die Bestimmung und Messung der potenziellen Auswirkungen eines Projekts erfolgen kann, ist eine genaue Kenntnis dieser potenziellen Auswirkungen notwendig. Dies wiederum stellt NPO vor eine sehr spezielle Herausforderung: Es geht mit einem Mal nicht mehr um die Messung der Wirkung eines Projekts in der sozialen oder ökologischen Dimension, sondern vielmehr um die meist ungewollten potenziell negativen Nebenfolgen oder -wirkungen eines Projekts (Scherrer/Frecè/Daub 2012). Diese zu bestimmen, stellt sich insbesondere bei etwas komplexeren Projekten mit beispielsweise ver-

„Die Analyse der negativen Auswirkungen von Nonprofit-Organisationen auf die Gesellschaft und Umwelt ist eine Voraussetzung für eine nachhaltige Managementstrategie.“

schiedenen Projektpartnern, Projektlokationen, Subkontraktoren usw. als eine gewaltige Aufgabe dar und ist selbst bei vermeintlich einfachen Fragestellungen nur sehr bedingt intuitiv zu beantworten. So ist beispielsweise die Frage, ob für eine Tagesstätte Einweggeschirr oder Gläser zu bevorzugen seien, bereits aus ökologischer Sicht nur nach eingehenden Berechnungen des konkreten Einzelfalls zu klären, da es zu viele Einzelaspekte zu bedenken gilt, von der Art des Einweggeschirrs, zum Beispiel erdölbasiertes Polystyrol versus Biokunststoff, über den Energieverbrauch des Geschirrspülautomaten bis hin zu Abfallentsorgungskonzepten oder gesetzlichen Vorschriften für Küchen in Tagesstätten. Die Frage wäre damit im Übrigen erst aus einer einzelnen, nämlich der ökologischen Dimension heraus betrachtet, denn die ökonomischen und sozialen Auswirkungen sind ebenfalls noch zu analysieren und gegeneinander abzuwägen. Um NPO eine effektive Hilfestellung bei dieser Herkulesaufgabe zu bieten, wurde ein Leitfaden entwickelt, der neben vorbereitenden Schritten und Abklärungen eine möglichst breite Palette an Beispielen aufführt und jeweils ausweist, welche Überlegungen anzustellen wären, wenn es um die Nachhaltigkeitsfolgen einer Projektaktivität geht (Frecè/Scherrer/Daub 2012).

Instrumente für nachhaltiges Management

Ebenfalls der Leitidee folgend, NPO nützliche Instrumente zur Entwicklung eines nachhaltigen Managementsystems bereitzustellen, wurde auf der bereits erwähnten Proffit-Plattform ein Instrument bereitgestellt, das eine fundierte Analyse der Organisation selbst zulässt. Das Selbstbeurteilungs-Instrument integriert Aspekte einschlägiger nationaler und internationaler Assessment-Tools und passt diese wo nötig an die NPO-spezifischen Bedingungen an. Es erlaubt NPO, ihre Strukturen, Prozesse und Systeme zu analysieren und die vorhandenen Daten und Informationen zu sichten, die für ein nachhaltiges Management vonnöten sind. Gleichzeitig werden durch diese Analyse die prinzipiellen Auswirkungen der Organisation auf die natürliche und soziale Umwelt sichtbar gemacht, was mit Blick auf die Entwicklung einer effektiven und nachhaltigen Strategie wertvolle Informationen bereitstellt.

Eine letzte wesentliche Abweichung des gezeigten Modells von anderen Management-Modellen betrifft die Dimension der Ergebnisse. Dabei übernimmt es die Idee einer Trennung zwi-

schen einer Auswirkung der Organisation auf ihre Stakeholder und deren ökologische und soziale Umwelt einerseits und finanzielle Ergebnisse andererseits, wie dies unter anderem von Epstein (2008, S. 47) konzipiert wurde. Betrachtet man die von ihm so bezeichneten Outcomes als rein finanzielle Ergebnisse, müssen diese mit Blick auf die Realität in NPO allerdings weiter gefasst werden. Es handelt sich letztlich um alle Ergebnisse, die sich aus der erfolgreichen Bewältigung der Aufgaben einer Organisation ergeben, mithin also deren Wirkungen. Möchte eine NPO nachhaltig wirtschaften, muss sie folglich ihre Organisationsziele erreichen, indem sie ökonomische, soziale und ökologische Effizienz anstrebt. Sie muss mit anderen Worten die ihr zugeordneten Gelder, die sie als Zuwendungen von der öffentlichen Hand erhalten oder durch Fundraising am Spendenmarkt eingenommen hat, ökonomisch effizient einsetzen. Und sie muss durch entsprechende Vorkehrungen sicherstellen, dass sie dabei möglichst wenige negative und möglichst viele positive Nebenwirkungen erzielt.

Ein weiterer Aspekt, in dem die offensichtlich noch zu wenig weitreichende Nachhaltigkeit des Managements in NPO sichtbar wird, betrifft das Thema der öffentlichen Kommunikation. Gerade die Berichterstattung über Aktivitäten im Bereich des nachhaltigen Managements, die Nachhaltigkeitsberichterstattung, ist ein oft unterschätzter oder missverständlicher Teil der organisationalen Nachhaltigkeit. Organisationen, die Aspekte der Nachhaltigkeit aus intrinsischen Beweggründen einbringen, wie dies bei NPO überdurchschnittlich oft der Fall ist, neigen dazu, Gutes zu tun, aber nicht darüber zu sprechen beziehungsweise zu schreiben. Zwar gibt es bereits einige erste Berichtersteller aus Reihen der NPO. Es herrscht indes in weiten Teilen nach wie vor eine Haltung vor, die man in einer populären Wendung als eine falsche Bescheidenheit interpretieren könnte. Diese ist sowohl aus strategischer Sicht als auch aus der Perspektive eines nachhaltigen Denkens und Handelns problematisch. Aus strategischer Sicht verhindert sie das Einholen des Feedbacks der externen wie auch der internen Stakeholder. Gerade letzteren gilt es aber im Sinne des bereits angesprochenen Sustainable Leadership aufzuzeigen, warum es für eine NPO zielführend ist, Zeit und Geld in etwas zu investieren, das nicht unmittelbar den Organisationszielen zu dienen scheint. Davon auszugehen, dass Mitarbeitende in NPO Leistungen in den Bereichen Umwelt oder Soziales, die nicht unmittelbar mit der täglichen Projektarbeit zu tun haben, per se als sinnvoll und notwendig erachten, dürfte an der Realität vorbeigehen. Aus Sicht eines nachhaltigen Denkens und Handelns ist die Zurückhaltung vieler NPO, was die Publikation ihrer Aktivitäten im Sinne einer betrieblichen Nachhaltigkeit einerseits sowie der Nachhaltigkeit ihrer Projekte andererseits betrifft, deshalb bedauerlich, weil sie damit in einer wichtigen Dimension kaum am Diskurs um organisationale Nachhaltigkeit teilnehmen. Dies wäre aber wünschenswert mit Blick auf die Weiterentwicklung der Ideen und Konzepte, die zu einer nachhaltigen Entwicklung auf der gesellschaftlichen Mesoebene beitragen.

Anmerkung[1] www.proofit.ch**Literatur**

- Baumgartner, R. J. (2010): Nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensführung: Modell, Strategien und Managementinstrumente. München/Mering.
- Carroll, A. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In: Business Horizons 34/4, S. 39–48.
- Daub, C.-H. (2008): Nachhaltige Unternehmen unter Innovationsdruck. In: Marketing Review St. Gallen 4, S. 18–22.
- Daub, C.-H. (2012): Nachhaltigkeit als Leitgedanke des Managements in Kirche und Diakonie. In: Jung, S./Katzenmayer, T. (Hrsg.): Nachhaltig wirtschaften: wirtschaftsethische Reflexionen. Göttingen, S. 65–85.
- Daub, C.-H./Ergenzinger R. (2005): Enabling sustainable management through a new multi-disciplinary concept of customer satisfaction. In: European Journal of Marketing 39/9–10, S. 998–1012.
- Dey, P./Scherrer, Y. M./Daub, C.-H. (2010): Performativität contra Verantwortung: Zur Aporia des Stakeholder-Managements von Nonprofit-Organisationen. In: Theuvsen, L./Schauer, R./Gmür, M. (Hrsg.): Stakeholder-Management in Nonprofit-Organisationen: Theoretische Grundlagen, empirische Ergebnisse und praktische Ausgestaltungen. Linz, S. 103–123.
- Dunphy, D./Griffith, A./Benn, S. (2007): Organizational Change for Corporate Sustainability: A guide for leaders and change agents of the future. Oxon.
- Epstein, M. J. (2008): Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts. Sheffield.
- Fairfield, K. D. et al. (2008): Employee engagement for a sustainable enterprise. In: Wirtenberg, J./Russell, W. G./Lipsky, D. (Hrsg.): The Sustainable Enterprise Fieldbook: When it all comes together. Aizlewood's Mill, S. 141–161.
- Freccè, J./Scherrer, Y. M./Daub, C.-H. (2012): Projekte nachhaltig managen: Ein Leitfaden für die Praxis in Nonprofit-Organisationen. Basel.
- Gojowczyk, J. (2011): Ökofaire Beschaffungspraxis in Kirche und Diakonie: Potentiale, Hemmnisse und Handlungsperspektiven. Stuttgart.
- Grunwald A./Kopfmüller J. (2006): Nachhaltigkeit. Frankfurt/New York.
- Hardtke, A. (2010): Das CSR-Universum. In: Hardtke, A./Kleinfled, A. (Hrsg.): Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen: Von der Idee der Corporate Social Responsibility zur erfolgreichen Umsetzung. Wiesbaden, S. 13–70.
- Jackson, T. (2006): Challenges for Sustainable Consumption Policy.

In: Jackson, T. (Hrsg.): The Earthscan Reader in Sustainable Consumption. London, S. 109–126.

- Jonker, J./Stark, W./Tewes, S. (2011): Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung: Einführung, Strategie und Glossar. Heidelberg.
- Laszlo, C./Zhexembayeva, N. (2011): Embedded sustainability: the next big competitive advantage. Stanford.
- McElroy, M. W./van Engelen, J. M. L. (2012): Corporate Sustainability Management: The Art and Science of Managing Non-financial Performance. Abingdon/New York.
- Melé, D. (2008): Corporate Social Responsibility Theories. In: Crane, A./McWilliams, A./Matten, D./Moon, J./Siegel, D. S. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility. Oxford, S. 47–82.
- Schmidpeter, R./Schneider, A. (Hrsg.) (2012): Corporate Social Responsibility: Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin/Heidelberg.
- Rüegg-Stürm, J. (2002): Das neue St. Galler Management-Modell: Grundkategorien einer integrierten Managementlehre, 2. Aufl. Bern/Stuttgart/Wien.
- Scherrer, Y. M./Freccè, J. T./Daub, C.-H. (2012): Evaluating sustainability in non-profit organizations – an approach for sustainability evaluation of project implementations. In: Asia Journal of Global Studies 5/1, S. 43–57.
- Schwarz, P. et al. (2005): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen, 5. Auflage. Bern/Stuttgart/Wien.

AUTOREN + KONTAKT

Dr. habil. Claus-Heinrich Daub ist Professor für Marketing und Unternehmensführung und leitet den Kompetenzzentrum nachhaltiges Management an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW.



Hochschule für Wirtschaft FHNW,
Bahnhofstrasse 6, 5200 Brugg-Windisch, Schweiz.
E-Mail: clausheinrich.daub@fhnw.ch



Yvonne M. Scherrer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Unternehmensführung der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW und forscht zu Fragen des nachhaltigen Managements.

Jan T. Freccè ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Basel im Programm Nachhaltigkeitsforschung.



DIE ZUKUNFT DES WIRTSCHAFTENS HAT BEGONNEN!

**JETZT
GESCHENKABO
BESTELLEN!**

Die Zeitschrift *Ökologisches Wirtschaften* schließt die Lücke zwischen Theorie und Praxis einer nachhaltigen Gestaltung der Wirtschaft. **Auf der Suche nach dem passenden Weihnachtsgeschenk? Dann bestellen Sie jetzt ein Geschenkabo:**

Vier Ausgaben inkl. Geschenkkarte für nur 62,90 Euro (zzgl. Versandkosten).
Bestellung an: abo@oekom.de

Leseproben, Informationen zur Zeitschrift und Abobedingungen: www.oekologisches-wirtschaften.de



Copyright © 2013, IÖW und oekom Verlag. Die Nutzung des Artikels ist Abonnenten von Ökologisches Wirtschaften vorbehalten. Nachdruck und Vervielfältigung des Artikels einschließlich Speicherung und Nutzung auf optischen und elektronischen Datenträgern nur mit Zustimmung der Redaktion von Ökologisches Wirtschaften (<http://www.oekologisches-wirtschaften.de>).