

Praxisprojekt Diakonie Projektbericht

VerfasserInnen:

Ronja Kok
Sarah Pauerl
Philipp Schauer
Nikolina Veleusic
Sebastian Wurm

Betreuer:

Dominik Karner, MSc

Institut für Nonprofit Management

WU Wien
5113 – Projektseminar
SS 2022

Inhalt

1. Einleitung	2
2. Nachhaltigkeitsmanagement	5
2.1. Fördernde und hemmende Faktoren.....	7
2.2. Managementtools	10
2.2.1. Organisationsinterne Instrumente	10
2.2.2. Zertifizierung/Validierung	16
2.3. Energie	18
2.4. Transport/Mobilität	20
2.5. Wasser	21
2.6. Ernährung.....	22
2.7. Abfall.....	22
3. Methodik	25
4. Darstellung der Ergebnisse	28
4.1. Ökologischer Impact der Diakonie	28
4.2. Bereits umgesetzte Maßnahmen	32
4.3. Grenzen und Probleme bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen	36
5. Abgeleitete Empfehlungen	43
5.1. Bereichsspezifische Maßnahmen	44
5.2. Verhaltensänderungen.....	51
5.3. Maßnahmenkatalog	53
6. Conclusio	56
7. Literaturverzeichnis	58

1. Einleitung

Der Klimawandel ist eine Bedrohungslage, die auch für den Sozialbereich, inklusive der Diakonie und deren KlientInnen negative Auswirkungen hat und verstärkt haben wird, sofern nicht zeitnah die richtigen Maßnahmen getroffen werden, um diesem entgegenzuwirken. Auch die Diakonie als eine der fünf größten Sozialorganisationen in Österreich möchte einen Beitrag zum Klima- und Umweltschutz leisten.

Die Diakonie ist ein Dachverband von 30 gemeinnützigen Sozialorganisationen der evangelischen Kirchen. In ihren stationären Einrichtungen ermöglicht der Sozialverband unter anderem Menschen im Alter, Menschen mit Behinderungen, Menschen mit Fluchthintergrund sowie Kindern und Jugendlichen ein für die jeweilige Zielgruppe individuell angepasstes Wohnen (Diakonie Austria gemeinnützige GmbH, 2022). Um angemessene Betreuungs- und Wohnstandards zu ermöglichen, verbraucht die Diakonie in ihren jeweiligen Standorten natürlich auch Ressourcen, verursacht CO₂-Ausstoß und begünstigt somit den Klimawandel (Diakonie gemeinnützige GmbH, kein Datum). Dies beginnt schon mit dem Bau der Einrichtungen, der zur Bodenversiegelung beiträgt und viel Energie sowie Ressourcen benötigt, und geht bis hin zu den alltäglichen Abläufen, wie Heizen, Waschen, Mobilität, der Einkauf und Verbrauch von Lebensmitteln und Wasser oder die Entstehung von Müll.

Darüber hinaus werden in den stationären Einrichtungen der Diakonie jene Personengruppen betreut, die vom Klimawandel oft besonders stark betroffen und für dessen Auswirkungen ausgesprochen anfällig sind. Zum Beispiel werden Menschen durch meteorologische Extremereignisse und Ressourcenknappheit vermehrt dazu gezwungen ihr Heimatland zu verlassen (Künzel & Wirsching, 2017, S. 1). Des Weiteren stellt der durch den Klimawandel verursachte Temperaturanstieg besonders für ältere Menschen und aufgrund der schlechteren Wohnsituation für sozialärmere Schichten, wie zum Beispiel MigrantInnen, ein übermäßig hohes Gesundheitsrisiko dar (Haas, Moshammer, Muttarak, Koland, & et al, 2018, S. 17). Negative ökologische Folgen können sich oft auch auf sozialer Ebene nachteilig auswirken und so die Lebenssituation gewisser Personengruppen, wie die, die durch die Diakonie betreut werden, weiter verschlechtern (Batz, 2021, S. 25-28).

Aus diesen Gründen hat sich die Diakonie zum Ziel gesetzt, die negativen ökologischen Auswirkungen der stationären Einrichtungen zu verringern und diese ökologisch nachhaltiger zu gestalten. Um dies zu erreichen sind effiziente und effektive Lösungen notwendig, welche letztendlich die stationären Einrichtungen nachhaltiger gestalten sollen.

In diesem Projektbericht wird die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit in Zusammenhang mit den stationären Einrichtungen der Hilfs- und Sozialorganisation „Diakonie“ in Österreich betrachtet und Maßnahmen vorgeschlagen, um das oben beschriebene Ziel der Diakonie zu erreichen. Dabei werden vier zentrale Fragestellungen behandelt:

- In welchen Bereichen haben die stationären Einrichtungen der Diakonie die größten negative ökologischen Auswirkungen?
- Welche Maßnahmen wurden bereits umgesetzt, um die stationären Einrichtungen der Diakonie ökologisch nachhaltiger zu gestalten?
- Welche Probleme und Grenzen bestehen bei der Umsetzung derartiger Maßnahmen in den stationären Einrichtungen der Diakonie?
- Durch welche Maßnahmen können die stationären Einrichtungen der Diakonie ökologisch nachhaltiger gestaltet werden?

Aufgrund der Diversität der Zielgruppen und deren besonderen Bedürfnisse ist es essenziell zu erörtern, welche Maßnahmen für welche Zielgruppen geeignet sind und worauf bei der Umsetzung besonders Rücksicht genommen werden muss. Des Weiteren muss darauf geachtet werden, dass die vorgeschlagenen Maßnahmen nicht gleichzeitig einen Einschnitt in die Lebensqualität der BewohnerInnen bedeuten und mit den diakonischen Leitprinzipien der Selbstbestimmung und Partizipation vereinbar sind.

Da die Diakonie eine Organisation ist, die primär ein gemeinnütziges Ziel hat und nicht gewinnorientiert arbeitet, wird zu Beginn dieses Projektberichts das Thema „Ökologische Nachhaltigkeit im Non-Profit Bereich“ anhand der vorhandenen Literatur untersucht. Dabei werden vor allem die oben genannten Bereiche Managementtools, Energie, Mobilität, Wasser, Ernährung und Abfall behandelt. Im darauffolgenden

Kapitel wird die Vorgehensweise und Methodik erläutert, durch die die Erkenntnisse dieser Arbeit gewonnen wurden. Als zentrales Ergebnis dieser Arbeit werden anschließend die Forschungsfragen beantwortet, Maßnahmen vorgeschlagen, um die stationären Einrichtungen der Diakonie ökologisch nachhaltiger zu gestalten, und deren Potenzial und Grenzen aufgezeigt. Dabei stehen erneut die oben genannten Bereiche im Fokus. Abschließend werden eben diese Maßnahmen in einem Maßnahmenkatalog zusammengefasst, der eine Übersicht über die Dringlichkeit, das Potenzial, die Auswirkungen und die Grenzen der vorgeschlagenen Maßnahmen bieten soll. Im letzten Kapitel wird ein Überblick über die zentralen Erkenntnisse dieser Arbeit gegeben.

2. Nachhaltigkeitsmanagement

Nachhaltigkeit kann definiert werden als die Befriedigung der gegenwärtigen Bedürfnisse ohne dabei die Bedürfnisbefriedigung zukünftiger Generationen zu gefährden (Batz, 2021, S. 10-15). Das Thema „Nachhaltigkeit“ ist in den letzten Jahrzehnten vermehrt in der Literatur aufgegriffen und diskutiert worden. Anfangs stand allerdings noch die Problematik des steigenden Ressourcenverbrauchs in Zusammenhang mit der Klimakrise und somit eine rein ökologische Perspektive im Fokus. Mittlerweile hat sich in der der Forschung und Literatur der Begriff der Nachhaltigkeit um eine soziale und ökonomische Sichtweise erweitert, sodass er mittlerweile ein umfassendes Gesellschaftskonzept darstellt (Batz, 2021, S. 98-101).

Diese drei Aspekte der Nachhaltigkeit „Ökologie, Ökonomie und Soziales“ werden durch das sogenannte “Drei-Säulen-Modell” dargestellt und als besonders wichtige Leitlinien für eine nachhaltige Entwicklung betrachtet. Das Modell soll Organisationen, Gesellschaften oder Staaten dabei helfen, die abstrakten Ideen der Nachhaltigkeit in konkrete Entscheidungen einfließen zu lassen. Allerdings ist die Abgrenzung der Begriffe nicht immer trennscharf. Unter der ökologischen Nachhaltigkeit wird jedenfalls die Erhaltung der Natur durch Verzicht auf Ressourcenabbau und deren natürliche Wiederherstellung verstanden. Die ökonomische Nachhaltigkeit beschreibt die Erhaltung der Lebensqualität durch ein nachhaltiges Wirtschaftssystem, welches nicht nur die Gewinnmaximierung zum Ziel hat. Unter sozialer Nachhaltigkeit versteht man zusammengefasst eine Verteilungsgerechtigkeit, die sich in der Bekämpfung von Armut, der Herstellung von Chancengleichheit, aber auch der Schaffung von Ausbildungsplätzen widerspiegelt.

Im ursprünglichen Modell werden die drei Säulen als gleichwertig verstanden. Mittlerweile wurde allerdings auch ein gewichtetes Säulenmodell entwickelt, das den Bereich Soziales um Kultur erweitert und eine klare Rangfolge zwischen den Säulen vorsieht. Dabei steht Ökologie an erster Stelle, während die ökonomische Nachhaltigkeit erst zum Schluss berücksichtigt werden soll. Des Weiteren wurden verschiedenste neue Modelle entwickelt, die meist einen zusätzlichen Aspekt in Form einer neuen vierten Säule umfassen. Als Beispiele sind hier der Fokus auf eine kulturelle, religiöse oder einer auf Partizipation gerichteten zusätzlichen Dimension zu nennen (Batz, 2021 S. 26 ff).

Nicht nur die Modelle weichen hinsichtlich der Betrachtung der Dimensionen voneinander ab, auch in der Praxis haben diese einen unterschiedlichen Stellenwert. So nehmen einzelne Unternehmen und Organisationen bei ihrer Zielsetzung verschiedene Priorisierungen vor. Bei sozial ausgerichteten NPOs, wie beispielsweise der Diakonie, sind die ökonomische und die ökologische Dimension der Sozialen untergeordnet. Dies wird auch von einem/einer MitarbeiterIn der Diakonie treffend formuliert:

*„Die [ökologische] Nachhaltigkeit ist jetzt nicht unsere oberste
Priorität. Ist auch nicht unser Auftrag. Unser Auftrag ist, diese Leute
zu betreuen (...)“ (Interview 8)*

Während For-Profit Unternehmen, die primär ein ökonomisches Ziel haben, zunehmend von der Öffentlichkeit dazu gedrängt werden auch ökologisch nachhaltig zu handeln, blieb dies bei NPOs lange aus. Die Notwendigkeit, ökologische Nachhaltigkeit sichtbar und eindeutig in die Organisation miteinzubeziehen wird heutzutage allerdings immer enger an gesellschaftliche Verantwortung gekoppelt. Somit ist sie auch für NPOs ein ausschlaggebender Faktor, um die Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Organisation zu sichern. Eine solide Reputation und Legitimationsbasis ist insbesondere deswegen essenziell, da NPOs auf private und öffentliche Unterstützung und Zuwendungen angewiesen sind, um ihre Handlungsfähigkeit und die Erfüllung ihrer Primärziele zu gewährleisten (Daub, Scherrer, & Frecè, 2013, S. 34-35).

Die Selbsterhaltung ist allerdings nicht der einzige Grund für NPOs auch die ökologische Dimension von Nachhaltigkeit in ihre Organisation zu integrieren. Aufgrund ihres Fokus auf das Gemeinwohl, liegt es auch in der Verantwortung von NPOs gesellschaftliche Werte zu repräsentieren. Durch die enge Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Gesellschaftsgruppen und Organisationen und dem ständigen Kontakt zu ihren Stakeholdern befinden sie sich im Vergleich zu For-Profit Unternehmen näher an der Gesellschaft. So können sie über das Thema Nachhaltigkeit informieren, Menschen mobilisieren und das allgemeine Bewusstsein steigern. Zusätzlich können sie proaktive Unterstützung bieten und durch ihre Angebote einen wichtigen Beitrag leisten, den individuellen Fußabdruck zu reduzieren. Beispielsweise können stationäre Einrichtungen durch gezielte

Maßnahmen in den Haushalten und an den Gebäuden klimaneutraler gestaltet werden, wodurch die ökologisch negativen Auswirkungen von mehreren Menschen gleichzeitig reduziert werden können (Batz, 2021, S.97-102). Andererseits können sie eine Vorbildfunktion für wirtschaftliche Unternehmen einnehmen, indem sie die „Durchsetzung ethischer Standards“ im profitorientierten Sektor vorantreiben. Dies können NPOs allerdings nur glaubwürdig vermitteln, wenn sie diesen Ansprüchen innerhalb der eigenen Organisation nachgehen (Daub, Scherrer, & Frecè, 2013, S. 35).

Entscheidet sich schließlich ein Unternehmen bzw. eine Organisation dazu, Nachhaltigkeit stärker in die täglichen Geschäftstätigkeiten zu integrieren, sollte dies im Rahmen eines gut durchdachten Nachhaltigkeitsmanagements stattfinden. Unter diesem Begriff werden jene Maßnahmen verstanden, die darauf abzielen, dass die Aktivitäten einer Organisation die nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft fördern (Batz, 2021, S. 54). Die erfolgreiche Umsetzung des Nachhaltigkeitsmanagements wird sowohl durch fördernde als auch hemmende Faktoren beeinflusst. Daher ist im folgenden Abschnitt eine nähere Erläuterung dazu vorzufinden.

2.1. Fördernde und hemmende Faktoren

Fördernde Faktoren

Zu den wichtigsten fördernden Faktoren für die Nachhaltigkeitsleistung von Organisationen der Sozialwirtschaft zählen

- gemeinsame Anliegen und Werte,
- persönliche Überzeugung und persönliches Engagement,
- Netzwerke und Arbeitsprinzipien sowie
- Managementsysteme und -kompetenz.

Um Nachhaltigkeit weiter fördern und Entscheidungen und Aktivitäten an nachhaltigerer Entwicklung ausrichten zu können, sollten sozioökonomische Organisationen keine radikale Transformation bestehender Wertesysteme anstreben. Stattdessen sollte die Weiterentwicklung bestehender Werte unterstützt werden. Dadurch kann sich auch auf die Akzeptanz und Motivation der MitarbeiterInnen

verlassen werden. Nachhaltiges Handeln in sozialwirtschaftlichen Organisationen lebt vom persönlichen Engagement der MitarbeiterInnen, den Handlungsbedarf proaktiv zu erkennen und nachhaltiges Handeln vorzuleben (Batz, 2021, S.110).

Des Weiteren ist es für Organisationen essenziell die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft als Ganzes und ihre relevanten Interessengruppen zu verstehen, um sozial verantwortliches Handeln gewährleisten zu können. Sozialwirtschaftliche Organisationen haben dafür oft wichtige Voraussetzungen, denn nur engagierte MitarbeiterInnen haben die Möglichkeit, die Bedeutung eines Themas und dessen Umsetzung in ihrer Institution zu verstehen (Batz, 2021, S.110-112).

Hemmende Faktoren

Im Bereich der nachhaltigen Entwicklung kommen unterschiedliche Hemmnisse zum Vorschein, die bei der Verwirklichung des Zieles bewältigt werden müssen. Diese können sich auch durch branchenübergreifende Faktoren etwa in Abhängigkeit von der Art und der Größe einer Organisation, der Art der bereitgestellten Produkte und Dienstleistungen, der Position in der Liefer- bzw. Wertschöpfungskette, der Art der Anspruchsgruppen und der geografischen Lage durchaus unterscheiden (Batz, 2021, S.106-107).

Zu den wichtigsten hemmenden Faktoren für die Nachhaltigkeitsleistung von Organisationen der Sozialwirtschaft zählen:

- fehlendes Problembewusstsein,
- fehlende branchenspezifische Initiativen und Standards,
- mangelndes Know-how,
- fehlende zeitliche und finanzielle Ressourcen, sowie ein
- mangelnder Zugang zu nachhaltigen Alternativen

Aufgrund des fehlenden Bewusstseins dafür, welche Relevanz die Sozialwirtschaft für eine nachhaltige Entwicklung hat und welchen Beitrag sie leisten könnte, hat dieses Thema eine geringe Priorität und ist daher auch schlechter umsetzbar. Darüber hinaus fehlen Initiativen und Standards, die auf bestimmte Branchen spezialisiert sind und

einen Impuls für eine höhere Nachhaltigkeit leisten. Während es für Bereiche wie zum Beispiel der Sport- oder Spielwaren bereits branchenspezifische Initiativen und Standards zur Nachhaltigkeit gibt, existieren diese in der Sozialwirtschaft kaum.

Ein weiteres Hemmnis bei der Transformation zu einer nachhaltigen Sozialwirtschaft, ist das mangelnde Know-how. Insbesondere kleine und mittlere Organisationen verfügen in der Regel nicht über das interne Know-how, um die mit den Zielen einer nachhaltigen sozioökonomischen Transformation verbundenen Herausforderungen erfolgreich meistern zu können (Batz, 2021, S.107-109).

Auch im Bereich der Finanzierung existieren zahlreiche Hemmnisse. Der zunehmende Kostendruck, unsichere finanzielle Rahmenbedingungen, kurze Planungszeiträume und Finanzierungslücken verringern die finanziellen Rahmenbedingungen und grenzen den Gestaltungsspielraum der Organisationen ein.

Der mangelnde Zugang zu nachhaltigen Alternativen stellt ein weiteres Hindernis bezüglich der Nachhaltigkeitsleistung von Organisationen der Sozialwirtschaft dar. Beispiele hierfür sind der Mangel an für Reparaturen benötigten Ersatzteilen, das Fehlen von nachhaltigem Wohnraum oder ein schlechter Zugang zu öffentlichen Verkehrsmitteln. In einigen Fällen fehlen nicht die Alternativen selbst, sondern die Informationen über verfügbare Alternativen, wie zum Beispiel eine verständliche, umfassende und zuverlässige Datenbank (Batz, 2021, S.109).

Darüber hinaus bezieht sich auch die Literatur welche ökologische Nachhaltigkeit in Unternehmen behandelt, primär auf For-Profit Organisationen, da der Druck sich nachhaltiger zu orientieren, vorrangig auf gewinnorientierte Unternehmen ausgerichtet war. Daher sind NPOs auf die Erkenntnisse des For-Profit-Bereichs angewiesen, dessen Maßnahmen allerdings nur begrenzt übertragbar sind. Unter anderem da wesentliche Theorien, Modelle und Managementansätze (z.B. Corporate Social Responsibility, Sustainability Balanced Scorecard), die darauf abzielen Unternehmen ökologisch nachhaltiger zu gestalten, hauptsächlich die Charakteristika, Probleme und Herausforderungen eines For-Profit-Unternehmens berücksichtigen (Batz, 2021, S.188-194).

Dennoch können der Literatur einige wichtige Erkenntnisse bezüglich ökologischer Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsmanagement entnommen werden, die auch für die Diakonie als NPO relevant sind. Diese werden in den folgenden Kapiteln näher erläutert. Dabei werden zuerst Managementtools vorgestellt, die vor allem auf strategischer Ebene berücksichtigt werden können und darauf abzielen ökologische Nachhaltigkeit innerhalb der Organisation stärker zu verankern. Die Bereiche Energie, Transport/Mobilität, Wasser, Ernährung und Abfall, auf welche im Anschluss eingegangen wird, haben hingegen für die operative Arbeit in den stationären Einrichtungen der Diakonie eine höhere Relevanz.

2.2. Managementtools

Laut Batz ist es notwendig, dass Nachhaltigkeit zu einem integralen Bestandteil der Ausrichtung von Organisationen der Sozialwirtschaft werde und damit dies dauerhaft bleiben könne, sei es erforderlich, das Ziel einer umfassenden Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung in allen normativen Elementen und richtungsweisenden Darstellungen einer Organisation sowie in deren Strategie zu verankern. (Batz, 2021, S.152)

Im folgenden Kapitel werden daher die wichtigsten Managementtools und Instrumente zur Verankerung von Nachhaltigkeit in einer Organisation vorgestellt, wobei auf eine Vielzahl von Instrumenten zurückgegriffen werden kann. Einerseits können interne, organisationsleitende Werkzeuge eingesetzt werden, andererseits können Zertifizierungen und Validierungen durchgeführt werden.

2.2.1. Organisationsinterne Instrumente

Um zu verhindern, dass Nachhaltigkeit als isolierter Bereich gesehen wird, ist es notwendig die Thematik in allen Tätigkeiten, von der strategischen Planung bis zum alltäglichen Handeln, zu berücksichtigen, sodass sie ein selbstverständlicher Teil bei der Ausrichtung und anschließenden Umsetzung wird. Zentrale Instrumente sind in diesem Fall die Vision, Mission und das Leitbild (Batz 2021, S.151-152).

Vision

Die Vision ist ein zukunftsorientiertes Instrument, welches ein langfristiges Ziel der Organisation beschreibt. Dadurch nimmt sie unterschiedliche Funktionen sowohl intern als auch extern wahr. Während die Außenwirkungsfunktion vor allem zur externen Kommunikation dient und somit die Legitimität der Organisation verstärkt, ist die innere Wirkung vor allem durch fördernde Faktoren, wie Identifikation mit der Organisation, Motivation und steigendes Innovations- sowie Kreativitätspotenzial, geprägt. Um die internen Aspekte zu verstärken, empfiehlt es sich bei der Entwicklung einer Vision einen partizipativen und kollektiven Prozess zu verfolgen, sodass viele verschiedene Personengruppen eingebunden sind und die Vision mittragen. Manche Organisationen haben neben ihrer Organisationsvision auch eine Nachhaltigkeitsvision entwickelt, wovon allerdings abzuraten ist, da Nachhaltigkeit ins Unternehmen integriert werden sollte (Batz 2021, S. 152-156).

Mission

Die Mission ist eine "kurze und prägnante Beschreibung" des Auftrags der Organisation. Die genauen Unterschiede zwischen Mission und Vision sind in der Literatur umstritten, da beiden Instrumenten oft ähnliche bis hin zu identen Funktionen zugeschrieben werden. Laut Hungenberg jedoch liegt der zentrale Fokus bei der Mission auf der Beschreibung und Darstellung des Tätigkeitsbereichs, der Kompetenzen und Werte eines Unternehmens (Batz 2021, S.157-158).

Leitbilder, Konzepte und Konzeptionen

Eine weitere Möglichkeit Nachhaltigkeit in der Organisation zu verankern, ist mittels Leitbildern, Konzepten und Konzeptionen. Ein Leitbild beinhaltet die zentralen Werte, Normen und Verhaltensstandards einer Organisation und erfüllt dadurch ähnliche Funktionen wie eine Vision. Deshalb kann man sagen, dass Nachhaltigkeit ein politisches und normatives Leitbild darstellt, das nur durch das weltweite Engagement aller gesellschaftlichen Kräfte erreicht wird (Batz, 2021, S.43-44). Außerdem kann ein Leitbild die Identifizierung mit dem Unternehmen und die Motivation zusätzlich steigern. Wie bei der Entwicklung einer Vision ist auch hier bei der Erstellung des Leitbilds davon abzuraten, dass dies im Zuge eines Top-down Verfahrens von der Leitungsebene bestimmt wird. Dieser hierarchischere Prozess ist zwar kosten-

effizienter als die partizipative Alternative, allerdings kann die fehlende Einbeziehung aller betroffenen Personen die Verbreitung des Leitbildes erheblich erschweren.

Aufgrund seines verbindlichen und langfristigen Charakters zählt das Leitbild zu einem der wichtigsten Grundsatzdokumente einer Organisation, den so genannten Konzeptionen. Grundsatzdokumente dienen als zentrale Grundlage für die Arbeit einer Organisation, da sie detailliert ausformuliert sind und neben allgemeinen Zielen unter anderem auch Methoden, Ressourcen und Evaluationen beinhalten. Konzepte hingegen dienen nur einem vorläufigen Zweck und sind deswegen meist inhaltlich weniger detailliert (Batz 2021, S. 157-162).

Code of Conduct

Ebenso kann die Einführung eines Verhaltens- oder Ethikkodex, auch als "Code of Conduct" bekannt, zur Verbesserung nachhaltigeren Handelns beitragen. Hierbei kann zwischen Kodizes für und Kodizes von Organisationen unterschieden werden. Während ein Kodex von Organisationen eine Vereinbarung zwischen mehreren Organisationen und Stakeholdern darstellt und von den Organisationen selbst erstellt wird, ist ein Kodex für Organisationen von einer Interessenvertretung oder einer zwischenstaatlichen Organisation erarbeitet worden und legt die Grundsätze für deren Handeln fest. Im Vergleich zu den anderen erwähnten Instrumenten kann ein Code of Conduct auch gegenüber externen PartnerInnen als Voraussetzung für eine Kooperation geltend gemacht werden. Die tatsächliche Wirkung eines Verhaltens- und Ethikkodex ist jedoch umstritten, da dies stark von den betroffenen Individuen beeinflusst wird. Wichtig in der Ausarbeitung und Implementierung eines Code of Conduct ist die innerorganisatorische Motivation solche Handlungsleitlinien zu verfassen sowie die Einbindung von möglichst unterschiedlichen Personengruppen, um die Verbreitung und Akzeptanz zu fördern (Batz 2021, S. 163-166).

Strategischer Plan

Um das Bewusstsein und nachhaltige Handeln in einer Organisation zu stärken, bietet es sich auch an, dies in der Entwicklung und Durchführung eines strategischen Plans zu berücksichtigen. Hierbei ist es für eine erfolgreiche Umsetzung wichtig, wie bei der Vision, keine zusätzliche Strategie zu entwickeln, sondern in der existierenden den Aspekt der Nachhaltigkeit zu berücksichtigen und einfließen zu lassen. Ebenso ist laut

Mintzberg et al. das Verhältnis zwischen einer geplanten und einer herausbildenden Strategie für eine effektive Strategie ausschlaggebend. Unter einer geplanten Strategie versteht man den auf lange Zeit festgelegten Plan für eine Organisation. Eine herausbildende Strategie spiegelt die Flexibilität einer Organisation auf ungeplante Ereignisse zu reagieren und diese beim weiteren Vorgehen zu berücksichtigen wider, was in einer Anpassung der geplanten Strategie resultieren kann (Batz 2021, S.166-168).

Darüber hinaus spielt auch die Art der gewählten Strategie bei der Integrierung von Nachhaltigkeit eine wesentliche Rolle. Hierbei wird in der Literatur zwischen der Effizienz-, Konsistenz- und Suffizienzstrategie unterschieden. Die Effizienzstrategie ist auf die Beobachtung und Verbesserung zwischen Input und Output ausgelegt, indem zum Beispiel Arbeitsabläufe effizienter gestaltet werden. Im Gegensatz dazu ist der Kern der Konsistenzstrategie die Kreislaufwirtschaft. Hierbei ist das Ziel die Umwelt nicht durch Abfälle, industrielle Faktoren oder sonstigen umweltschädlichen Tätigkeiten zu belasten, sondern im Idealfall zu stärken. Konsistenzstrategien können allerdings nicht nur ökologische, sondern auch ökonomische und soziale Vorteile bringen und sind eine besonders hilfreiche Herangehensweise in Bereichen, in denen die natürlichen Grenzen bereits überschritten worden sind. Als dritte Strategieart ist die Suffizienzstrategie zu nennen. Diese besagt, dass eine alleinige Verbesserung von Prozessen nicht ausreicht, sondern eine Veränderung der Lebens- und Konsumweise ausschlaggebend für eine erfolgreiche, nachhaltigere Strategie ist. Hierbei ist insbesondere das individuelle Bewusstsein über die persönliche und gesellschaftliche Verantwortung ein wesentlicher Teil der Strategie, da eine Veränderung von Lebens- und Konsumweise schnell mit Verzicht und dem Empfinden von Mangel gleichgesetzt wird.

Controlling

Nach der Erstellung einer Strategie ist allerdings auch die Überwachung der Entwicklung ein wesentlicher Teil des Nachhaltigkeitsmanagements. Organisationen haben dafür Zugriff auf eine Vielzahl strategischer und operativer Kontrollen, die zur Unterstützung des Nachhaltigkeitsmanagements verwendet werden können. Maßnahmen wie Flusskostenrechnungen oder Stoff- und Energiebilanzansätze, die sich auf bestimmte Aspekte der Nachhaltigkeit beziehen, bergen jedoch die Gefahr,

isoliert betrachtet zu werden. Das heißt, bestehende Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Nachhaltigkeitsaspekten werden möglicherweise nicht angemessen berücksichtigt. Daher ist es empfehlenswert, sich auf einen Berichtsstandard nach dem nationalen Nachhaltigkeitskodex und Instrumente mit integriertem Nachhaltigkeitscontrolling, wie dem "Sustainability Balanced Scorecard" (SBSC), zu fokussieren.

Das Balanced Scorecard ist ein Instrument aus dem For-profit Bereich, welches allerdings auch von NPOs eingesetzt werden kann, wobei diese meist die Kunden- und Stakeholderperspektive als primären Faktor in den Mittelpunkt stellen, worauf sich dann die Ziele der anderen Perspektiven beziehen.

Das SBSC behält diesen Aufbau bei, berücksichtigt neben der Finanz-, Kunden-, Prozess- und der Lern-/Entwicklungsperspektive auch die oben vorgestellten drei Säulen der Nachhaltigkeit. Für die Integrierung dieser Aspekte ins SBSC kann auf verschiedene Methoden zurückgegriffen werden, indem man das BSC unverändert lässt und in die Ursache-Wirkungs-Beziehung miteinbaut bis hin zu einer eigenständigen Umwelt-/Sozial-Scorecard. Bei der Entwicklung ist allerdings zu beachten, dass es zu keiner Entwicklung weiterer (Nachhaltigkeits-)Parallelstrukturen kommt (Batz 2021, S. 178-191).

Instrumente zur Verhaltensänderung

Um Nachhaltigkeit in das Unternehmen integrieren zu können, ist meist auch eine Verhaltensänderung der betroffenen Personen notwendig. Im Falle der Diakonie betrifft dies vor allem die MitarbeiterInnen und KlientInnen. Sowohl bei der oben beschriebenen Effizienz-, Konsistenz- aber vor allem der Suffizienzstrategie ist eine Änderung menschlicher Verhaltensweisen im Umgang mit Ressourcen essenziell (Batz 2021, S.168-171).

Diese Verhaltensänderung kann am einfachsten herbeigeführt werden, indem Menschen zu dem gewünschten Handeln verpflichtet oder das unerwünschte Handeln verboten wird (beispielsweise indem ein Einrichtungsträger eine Hausordnung aufstellt). Im NPO Bereich stößt diese Möglichkeit an ihre Grenzen und steht auch im Speziellen im Widerspruch mit den Leitlinien der Selbstbestimmtheit in der Diakonie. Darüber hinaus wirken freiwillig herbeigeführte Verhaltensänderung länger und sind

daher auch nachhaltiger. Die Verhaltensökonomie legt ihr Hauptaugenmerk vor allem auf verhaltensändernde Maßnahmen, welche den betroffenen Personen eine Entscheidung selbst treffen lassen. Die zwei bekanntesten Werkzeuge sind dabei das Nudging und die Boosts.

Unter einem *nudge* versteht man eine Maßnahme, die das Verhalten von Menschen beeinflusst, ohne dass es durch ein Verbot erzwungen wird und ohne einen monetären Anreiz zu schaffen. Als klassisches Beispiel wird oft der Sticker auf dem Lichtschalter genannt, der unbewusst wahrgenommen wird und dazu führen soll, dass beim Verlassen des Raumes häufiger das Licht ausgeschaltet wird. Charakteristisch für das nudging ist, dass die Maßnahme von den betroffenen Personen nicht wahrgenommen wird, diese ihr Verhalten aber trotzdem ändern. Es handelt sich dabei also um einen intransparenten Effekt, der auch nicht sehr nachhaltig wirkt, da ein Lernprozess oder eine Auseinandersetzung mit der Thematik gerade nicht bewirkt wird (Sunstein, 2015, S. 417)

Deshalb wird die Methode auch vermehrt kritisch gesehen, da sie manipulative Beeinflussung ermöglicht und auch paternalistisch wirken kann, indem der/die AnwenderIn voraussetzt zu wissen, welche Entscheidungen und Verhaltensweisen für Andere am besten sind. Nudging ist mittlerweile weit verbreitet, NPOs die diese Maßnahme nutzen möchten, sollten sich aber über die ethischen Komplikationen bewusst sein und genau abwägen, ob durch die konkrete Intervention die Entscheidungsfreiheit zu stark eingeschränkt wird.

Beim sogenannten *boost* hingegen wird durch eine Intervention gezielt Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Thema gelenkt, mit dem sich die betroffenen Personen dann auseinandersetzen sollen. Dies wird beispielsweise durch das Anbringen von informativen Plakaten erreicht. Ziel ist hier also nicht die unbewusst wahrgenommene Verhaltenslenkung, sondern der gezielte Aufbau von Kompetenzen, der auch in die Zukunft wirken und so eine nachhaltige Verhaltensänderung herbeiführen soll (Ralph Hertwig, 2017, S. 973)

2.2.2. Zertifizierung/Validierung

Nicht nur organisationsinterne Entscheidungen verstärken das “commitment” der Organisation zur ökologischen Nachhaltigkeit. Auch können zertifizierte Managementmodelle einen wichtigen Beitrag leisten, um erforderliche Maßnahmen (beispielsweise zur Nachhaltigkeit) in einer Organisation systematisch zu implementieren, da sie als Bestätigung einer erfolgreichen Verankerung in die Organisation (z.B. in der Vision oder dem Leitbild) durch externe BeobachterInnen gesehen werden.

Zertifizierte Managementmodelle können einen wichtigen Beitrag dazu leisten, um erforderliche Maßnahmen (beispielsweise zur Nachhaltigkeit) in einer Organisation systematisch zu implementieren. Sie werden von NPOs allerdings oft kritisch gesehen, da sie auch mit Kosten und Dokumentationspflichten verbunden sind und Konkurrenzorganisationen die Zertifizierungen oftmals auch nicht nutzen. Es gibt darüber hinaus auch kein vollumfängliches Managementmodell im Bereich der Nachhaltigkeit, das der komplexen Materie gerecht wird. Daher werden in diesem Abschnitt die Normen behandelt, die ein besonderes Augenmerk auf möglichst viele Aspekte der Nachhaltigkeit legen und für NPOs, die insbesondere in der Sozialwirtschaft tätig sind, implementiert werden können.

Mit Hilfe der Norm ISO 26000 soll in den Organisationen, “unabhängig von deren Art, Größe und Standort”, das Verständnis für die gesellschaftliche Verantwortung in Bezug auf Nachhaltigkeit gesteigert werden, indem sie Orientierung und Empfehlungen bietet. Bei ISO 26000 handelt es sich also um einen freiwilligen Leitfaden, mit dessen Hilfe Kernthemen der gesellschaftlichen Verantwortung in die Organisation integriert werden können. Neben der Umwelt geht es dabei auch um Themen wie Menschenrechte, Arbeitspraktiken oder KonsumentInnenanliegen (Bundesministerium Klimaschutz, 2022).

Da die fehlende Zertifizierung bei ISO 26000 auf Kritik gestoßen ist, wurden darauf aufbauend von verschiedenen Zertifizierungsstellen andere Managementmodelle entwickelt, mit denen Organisationen ihr Nachhaltigkeitsmanagement zertifizieren und gegenüber Dritten nachweisen können. In Österreich wurde die Norm ONR 192500 “Gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen” geschaffen, welche sich

inhaltlich eng an die Norm ISO 26000 stützt und mit dieser und anderen gängigen Managementsystemen kompatibel ist.

Die weltweit am weitesten verbreiteten Managementstandards sind ISO 9001 „Qualitätsmanagementsystem-Anforderungen“ und ISO 14001 „Umweltmanagementsystem-Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung. Durch die Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen nach ISO 9001 können Organisationen nachweisen, dass durch ihr Managementsystem der Nachhaltigkeitsaspekt in den organisationsinternen Zielen verankert, eine besonders nachhaltige Dienstleistungsqualität garantiert und gesetzliche Anforderungen erfüllt werden. ISO 9001 ist darüber hinaus auch, ähnlich wie ISO 26000, ein Grundgerüst, das mit weiteren Systemen ausgebaut werden kann. Mit der Norm ISO 14001 wird speziell das Thema Umweltschutz in den Zielen der Organisation verankert. Der Fokus liegt hier also auf der ökologischen Nachhaltigkeit, welche durch eine verbesserte Umweltleistung gewährleistet werden soll. (Batz, 2021, S. 129-130).

Derzeit wird auch die Norm ISO 14002 ausgearbeitet, die Organisationen speziell im Bereich Wasser Hilfestellungen geben soll. Daneben sind auch andere spezifische Umweltthemen in Planung (Bundesamt & Umwelt Bundesamt, 2020).

Sowohl ISO 9001 als auch ISO 14001 stehen nicht nur NPOs sondern jeglichen Organisationen zur Verfügung und sind branchenübergreifend einsetzbar. Eine weitere große Gemeinsamkeit stellt der bei beiden Normen angewandte PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) dar, mit dem eine kontinuierliche Verbesserung der organisationsinternen Prozesse bewirkt werden soll und der aus den namensgebenden vier Phasen besteht:

- In der Planungsphase werden insbesondere die Zuständigkeiten und Befugnisse in der Organisation festgelegt und auch MitarbeiterInnen eingebunden. Die Anforderungen der Norm werden analysiert, eine Ist-Analyse in der Organisation auf Basis dieser Anforderungen durchgeführt und ein Projektplan erstellt.
- Im zweiten Schritt werden die geplanten Maßnahmen umgesetzt und daneben ein Dokumentationssystem aufgebaut. Auch Schulungsmaßnahmen der MitarbeiterInnen sind Teil der Umsetzung.

- Nach der Implementierung wird die Leistung des Managementsystems analysiert und bewertet.
- Zum Schluss werden die erforderlichen Korrekturmaßnahmen zur Verbesserung des Systems durchgeführt (Batz, 2021, S. 134-135).

Daneben gibt es mit EMAS (Eco Management and Audit Scheme) ein auf einer europäischen Verordnung basierendes Gemeinschaftssystem für Umweltmanagement und Umweltbetriebsprüfung, an dem Organisationen unabhängig von Art und Größe oder Branchenzugehörigkeit freiwillig teilnehmen können. Der Nachweis der erfolgreichen Teilnahme an EMAS erfolgt nicht wie bei den ISO-Normen 9001 und 14001 durch eine Zertifizierung, sondern durch die Validierung von Umweltmanagementsystemen und betrieblichen Umwelterklärungen durch staatlich anerkannte externe Umweltgutachter und Organisationen. Die Inhalte der ISO Norm 14001 sind in EMAS an zentraler Stelle enthalten, da das Umweltmanagementsystem auf dieser Norm beruht. (Batz, 2021, S. 136).

Zudem gibt es mit "EMASplus" ein umfassendes und erweitertes Nachhaltigkeitsmanagementmodell, das von der Organisation "Umwelt & Entwicklungen" in Zusammenarbeit mit einem kirchlichen Partner entwickelt und herausgegeben wird. Je nach Bedarf eignet sich EMASplus für alle Arten von Branchen und Organisationen. EMASplus kann als eine Art „Update“ des Gemeinschaftssystems EMAS verstanden werden. Damit wird EMAS, einschließlich ISO 26000 und anderer Normen, um wirtschaftliche und soziale Aspekte zu einem integrierten Managementsystem erweitert (Batz, 2021, S. 136-137).

2.3. Energie

Energiemanagement

Der Begriff Energiemanagement wird seit längerem im For-Profit Bereich, insbesondere von Hardware- und Software Herstellern verwendet. Die Unternehmen wollen ihren ökologischen Fußabdruck verringern, aber auch durch Marketing neue KundInnen ansprechen.

NPOs haben hier ein ähnliches Interesse, einerseits im Aufrechterhalten einer positiven Reputation und der Sicherstellung der Spendeneinnahmen, andererseits wird dadurch ein Beitrag zur Klimaneutralität geleistet.

Im Vordergrund stehen dabei die Energiequellen und der Verbrauch, insbesondere durch Verwendung energieeffizienter Produkte und Dienstleistungen. Die Auswahl energieeffizienter Produkte wird in der Literatur als integraler Bestandteil auf dem Weg einer Organisation zur Klimaneutralität bezeichnet.

Aus NPO Perspektive können durch die Implementierung neuer Technologien sowohl Barrieren in Hinsicht auf Kosten als auch bei der Verwendung entstehen (Hart, Capps, & Bauer, 2010, S. 34, 174-176).

Beleuchtung

Die Beleuchtung stellt einen wichtigen Kostenfaktor von Organisationen, die größere Gebäude betreiben, dar. Mit einer effizienten Beleuchtung kann daher viel Geld gespart werden. Am meisten Energie kann durch das Umstellen auf LEDs, eingespart werden. Daneben sollen, wenn möglich, natürliche Lichtquellen genutzt werden.

Neben der Lichtquelle sollte Licht auch immer abgeschaltet werden, wenn es nicht gebraucht wird. Das wird entweder mit einer Verhaltensänderung, oder mittels automatischer Lichtschalter durch Sensoren erreicht (Hart, Capps, & Bauer, 2010, S. 29).

Heizen und Kühlen

Die offensichtlichen Verbesserungsmöglichkeiten der Gebäude im Bereich Heizen und Kühlen liegen in einer verbesserten Dämmung, dem Versiegeln von Rissen und einem Wetterschutz.

Es gibt allerdings noch andere, weniger investitionsintensive Möglichkeiten Energie zu sparen, beispielsweise durch das Implementieren von Ventilatoren und Fensterläden, um der direkten Sonneneinstrahlung im Sommer entgegenzuwirken. Auch durch Anpassen der Innenraumtemperatur kann auf den Energieverbrauch eingewirkt werden (Hart, Capps, & Bauer, 2010, S. 29).

2.4. Transport/Mobilität

Der Transport von Personen und Gütern hat einen großen Einfluss auf den Klimawandel und verursacht darüber hinaus auch Luftverschmutzung. Eine Organisation verursacht dabei Emissionen nicht nur durch die direkte Leistungserbringung, sondern auch durch das Pendeln der MitarbeiterInnen zum Arbeitsplatz. Auch wenn die Entscheidung, wie die MitarbeiterInnen zu ihrem Arbeitsplatz gelangen grundsätzlich deren eigene ist, kann die Organisation durch das Anbieten von umweltfreundlichen Transportmöglichkeiten wie Car-Sharing das Bewusstsein dafür stärken, ohne große Investitionen tätigen zu müssen (Hart, Capps, & Bauer, 2010, S. 30).

Eine weitere Möglichkeit für NPOs ist die Unterstützung ihrer MitarbeiterInnen bei der Benützung öffentlicher Verkehrsmittel. Dies ist durch das Angebot der öffentlichen Verbindungen begrenzt und daher vor allem in urbanen Regionen möglich. Dadurch entstehen auch Vorteile im Bereich des Parkraumes und weniger staubedingte Abwesenheiten. Da klimaneutraler Transport immer mehr als öffentliches Interesse wahrgenommen wird, können sich Tarife und Angebote auch häufiger ändern. Diese sollten daher regelmäßig von einer Organisation daher regelmäßig kontrolliert werden, um ihren MitarbeiterInnen das bestmögliche Angebot zu ermöglichen. Kann der Arbeitsplatz mit dem Fahrrad oder zu Fuß erreicht werden, können auch Anreize dafür gesetzt werden, wobei hier die Lage des Arbeitsplatzes und der Ausbau der Rad- und Fußwege beziehungsweise die Sicherheit bei hohem Verkehrsaufkommen bedacht werden sollten. Daneben ist auch eine Subventionierung der öffentlichen Verkehrsmittel möglich (Hart, Capps, & Bauer, 2010, S. 141).

Auch im Gesundheits- und Pflegebereich wird eine Reihe von pflegerischen Versorgungsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt. Gerade diese BewohnerInnen und PatientInnen müssen häufig in Krankenhäusern oder zu anderen ärztlichen Einrichtungen transportiert werden. Viele dieser Behandlungen werden in der internationalen Literatur als unangebracht oder vermeidbar eingeschätzt. Es wurde gezeigt, dass viele verschiedene Faktoren zur Initiierung von Krankentransporten aus Pflegeheimen führen. Bisher war jedoch nur sehr wenig dazu bekannt, welche Faktoren die Pflegekräfte hierzulande bei ihren Transportentscheidungen beeinflussen. Die derzeitigen Verkehrsträger benötigen enorme Mengen an Energie, um Fahrzeuge zu

betreiben. Sie emittieren schädliche Gase, die Umweltverschmutzung verursachen und zu gesundheitlichen Komplikationen führen. Um dies zu vermeiden, werden immer mehr elektronische Fahrzeuge zur Verfügung gestellt (Mona, Nanis, 2020, S.20).

2.5. Wasser

Neue Studien belegen, dass der Klimawandel einen signifikanten Einfluss auf das Bestehen der Wasservorräte hat. Insbesondere ist die Wichtigkeit hervorzuheben, einen nachhaltigen Umgang mit Trinkwasser auch in Organisationen sicherzustellen (Filo, 2012, S. 431). Der Umgang mit Wasser ist zukünftig ein entscheidender Faktor für die Beurteilung einer ökologischen Arbeitsweise. Anzumerken ist jedoch, dass der sparsame Umgang mit Wasser nicht nur einen Umweltgedanken in sich verankert, sondern auch für das Unternehmen bzw. die Einrichtung einen kostensparenden Effekt hat (Hart, Capps, & Bauer, 2010, S. 30).

Es benötigt daher ein Gleichgewicht zwischen dem konkreten Wasserverbrauch und der Verfügbarkeit der Wasserressourcen. Dies bedeutet, dass die Nachfrage durch Maßnahmen wie die Messung des Verbrauchs und die Aufklärung und Sensibilisierung der VerbraucherInnen in Bezug auf Wassereinsparung reduziert werden könnte (Filo, 2012, S. 145).

Typischerweise benötigt ein nachhaltiges Wassermanagement einen langfristigen Planungshorizont sowie langfristige Verpflichtungen für Betrieb und Wartung der Infrastruktur. Die Kosten und potenziellen Vorteile von Investitionsentscheidungen in eine ökologisch wasserschonende Infrastruktur werden über einen langen Zeitraum realisiert. Dementsprechend fordert die Nachhaltigkeitsrichtlinie der EPA (Environmental Protection Agency), Trinkwasser- und Abwassersysteme mit einer „robusten und umfassenden“ Planung durchzuführen, um sicherzustellen, dass Investitionen in die Wasserinfrastruktur über ihren Lebenszyklus hinweg kosteneffektiv, ressourcenschonend und mit anderen relevanten Gemeinschaftszielen vereinbar sind (Aquatech, 2021).

2.6. Ernährung

Ein nachhaltiges Ernährungssystem ist eines, welches zu den drei Säulen der Nachhaltigkeit – ökologisch, wirtschaftlich und sozial – in einer ausgewogener Weise beiträgt und „gerechte“ Systeme erfordert. Lebensmittel sollten erneut als Gemeingut und nicht ausschließlich Konsumgut betrachtet werden, wie es in der Vergangenheit der Trend war. Um ein nachhaltiges Lebensmittelsystem für die EU zu erreichen, muss das zentrale Ziel aller relevanten Politikentwicklungen und -bewertungen darin bestehen, die Nachhaltigkeit von Lebensmitteln in all ihren Aspekten zu gewährleisten: ökologisch, sozial und wirtschaftlich. Diese Schlussfolgerungen können auch in Bezug auf Unternehmen übernommen werden (European Commission, 2020, S. 31-32).

Im Bereich der nachhaltigen Ernährung liegen die Grundsätze bei Bevorzugung der Lebensmittel. Lebensmittel aus ökologischer Landwirtschaft sind unter Berücksichtigung verschiedener Umweltaspekte verträglicher als Erzeugnisse aus konventionellem Anbau. Der ökologische Landbau verzichtet auf Gentechnik, sichert Existenzen und Arbeitsplätze (vor allem in der Region). Ein weiterer Aspekt wären die regionalen und saisonalen Produkte, hierbei kommt es zu einer Kürzung der Transportwege, und damit zu einer geringeren Umweltbelastung. Weiters schaffen sie sichere Arbeitsplätze vor Ort und tragen zur Kooperation von Händlern und Verbrauchern bei. Fast die Hälfte unseres Hausmülls stammt aus Lebensmittelverpackungen. Empfohlen sind gesunde Lebensmittel wie Gemüse, Obst, Bohnen und Kartoffeln, die auch unverpackt oder leicht verpackt gehandelt werden können. Reduzieren Sie Verpackungsabfälle und reduzieren Sie den Rohstoff- und Energieverbrauch, wenn sich das Verbraucherverhalten ändert (Ködelpeter, Fichtner, 2012, S.5).

2.7. Abfall

Waste Management

Waste Management hat einen großen Einfluss auf andere Bereiche wie Technologie, Umwelt und Finanzen und kann daher nicht isoliert betrachtet werden. Aus diesem Grund hat sich das „integrated waste management“ (IWM) als Konzept durchgesetzt und sich in den letzten Jahren weiterentwickelt. Das IWM fokussiert sich nicht nur auf

die Entstehung von Müll, sondern setzt bereits bei der Herstellung der Produkte an und beleuchtet alle Stationen bis zur Entsorgung aus der Perspektive des Waste Management.

Reduce, Reuse, Recycle

Dieses System besteht aus den namensgebenden drei Schritten reduce, reuse und recycle. Das primäre Ziel ist die Menge an Müll zu reduzieren, indem weniger Ressourcen verbraucht werden. Das schließt nicht nur den Haushaltsmüll, sondern im Sinne des IWM auch eine Reduktion von Energie und Wasser mit ein. Der zweite Schritt, „reuse“ stellt auf die Verwendung von langlebigen und wiederverwendbaren Materialien ab. Eine große Wirkung schafft hier die Umstellung auf wiederverwendbare Gebrauchsgegenstände. Eine einfache Anwendung besteht beispielsweise darin Wasser nicht mehr in Plastikflaschen zu kaufen, sondern auf wiederverwendbare Glasflaschen umzusteigen. Gleichsam soll auf wegwerfbare Küchenutensilien wie Becher, Besteck und Teller verzichtet werden.

Die wegwerfbaren Gebrauchsgegenstände sind zwar in der Anschaffung günstiger, die Umstellung auf die Wiederverwendbarkeit hat langfristig aber nicht nur einen ökologischen, sondern auch einen kostensparenden Effekt. Im Ergebnis kann der anfallende Müll, der nicht schon durch die Reduktion vermieden werden konnte, durch das Wiederverwenden von Produkten und Materialien verringert wird. Erst im letzten Schritt wird dann „recycled“, wobei die Menge an recyclebarem Müll durch die erfolgreiche Implementierung der ersten beiden Schritte schon drastisch reduziert werden sollte. Es ist deshalb wichtig, zuerst zu versuchen die Menge an Müll zu reduzieren, da Recycling Auswirkungen auf die Umwelt hat und manche Materialien gar nicht recycled werden können (Hart, Capps, & Bauer, 2010, S. 32, 180-182, 209-211).

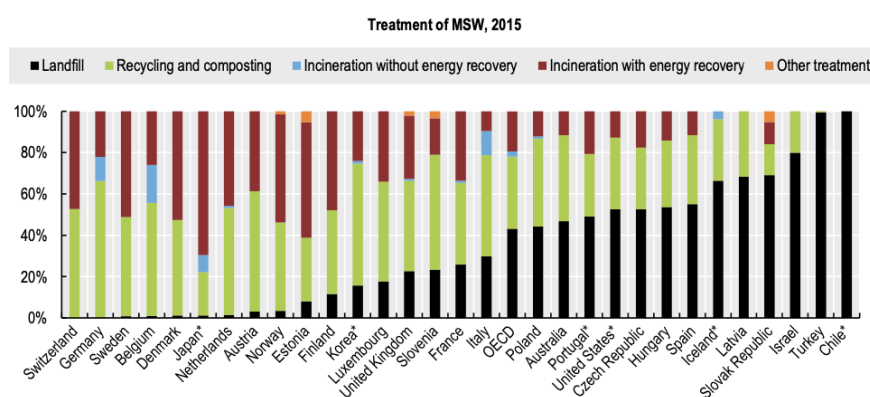
Der Effekt von Recycling auf die Restmüllmenge

Unter dem Begriff „Recycling“ definiert sich ein Wiederaufbereitungsprozess jener Materialien, die ansonsten keinen Nutzen mehr schaffen. Mit den durch Recycling sortierten und gesammelten Stoffen können wiederum neue Produkte erzeugt werden (OECD, 2019, S. 14).

Ziel des Recyclings ist es den sogenannten „municipal solid waste“ (MSW) zu verringern. Unter MSW subsumiert man Abfall, der eine inhomogene Mixtur aufweist. In Österreich wird darunter der obligatorische Restmüll verstanden. Dieser kann sowohl aus der Industrie als auch aus den privaten Haushalten und weiteren Bereichen stammen (Adhikari, 2018). Länder wie Japan, Niederlande, Norwegen und Estland konnten schon 2015 durch die Implementierung von Recyclingprozessen und Energierückgewinnungsmaßnahmen die Endablagerung des sogenannten „municipal solid waste (MSW)“ in Deponien weitgehend verhindern. In der OECD konnte 55 % des MSW durch die genannten Methoden wiederverwendet oder zur Erzeugung von Energie genutzt werden. Diese 55 % setzen sich aus einer Recyclingquote von 35 % und einer Energierückgewinnung von 20 % auseinander (OECD, 2019, S. 17). Hervorzuheben ist das hohe Potenzial, welches in effektiven und gut austarierten Recyclingprozessen liegt.

Die Daten in der Abbildung 1 zeigen dies ausdrücklich. Deutlich zu erkennen ist, wie durch die oben bereits angesprochene Implementierung von Recyclingprozessen (grün) ergänzend zu Energierückgewinnungsmaßnahmen (rot) die Endablagerung von MSW in Deponien (schwarz) verhindert werden kann (OECD, 2019, S. 46f.).

Figure 2.10. For many OECD countries, incineration and recycling have largely replaced landfilling of MSW



(Abbildung 1: OECD (2017), "Waste: Municipal waste", OECD Environment Statistics (database), <http://dx.doi.org/10.1787/data-00601-en>, 07.12.2021

3. Methodik

Ziel dieses Projektberichts ist die Beantwortung folgender Forschungsfragen:

- In welchen Bereichen haben die stationären Einrichtungen der Diakonie die größten negativen ökologischen Auswirkungen?
- Welche Maßnahmen wurden bereits umgesetzt, um die stationären Einrichtungen der Diakonie ökologisch nachhaltiger zu gestalten?
- Welche Probleme und Grenzen bestehen bei der Umsetzung derartiger Maßnahmen in den stationären Einrichtungen der Diakonie?
- Durch welche Maßnahmen können die stationären Einrichtungen der Diakonie öko-logisch nachhaltiger gestaltet werden?

Um diese Forschungsfragen unter Berücksichtigung der Diversität der stationären Einrichtungen und ihrer BewohnerInnen beantworten zu können, wurde eine Kombination aus einer Literatarbeit und einer empirischen Arbeit in Form von qualitativen Interviews gewählt.

Bei der Literatarbeit wird die aktuell verfügbare Literatur zum Thema ökologische Nachhaltigkeit in Unternehmen aus dem Sozialbereich und in Non-Profit-Organisationen untersucht. Sie dient als Grundlage für die nachfolgenden Interviews und den daraus abgeleiteten Maßnahmen, um die stationären Einrichtungen der Diakonie ökologisch nachhaltiger zu gestalten. Insgesamt wurden Interviews mit neun MitarbeiterInnen der Diakonie aus ganz Österreich geführt, die uns Einblicke in die relevanten Bereiche ermöglicht haben. Dabei wurden VertreterInnen aus stationären Einrichtungen und unterschiedlichen Fachbereichen der größten diakonischen Träger befragt. Je zwei InterviewpartnerInnen stammten aus stationären Einrichtungen für "Kinder und Jugendliche", "Menschen mit Fluchthintergrund" und "Menschen mit Behinderung". Die InterviewpartnerInnen aus dem Bereich "Kinder und Jugendlichen" vertraten die Träger „Diakonie Zentrum Spattstraße“ und „Diakonie de La Tour“. Die InterviewpartnerInnen aus dem Bereich "Menschen mit Fluchthintergrund" arbeiteten für die Träger "Diakonie Eine Welt" und "Diakonie de La Tour" und die InterviewpartnerInnen aus dem Bereich "Menschen mit Behinderung" waren im "Diakoniewerk" und der "Diakonie de La Tour" tätig. Ein-e weiterer-e

InterviewpartnerIn arbeitete für das „Diakoniewerk“ im Bereich „Technik“, ein anderer für die „Diakonie de La Tour“ im Bereich „Technik und Bau“ und ein-e weitere InterviewpartnerIn für die „Diakonie Eine Welt“ im Bereich Ressourcenmanagement.

Für die Befragung wurde ein Interviewleitfaden, der auf Basis der Literaturrecherche erstellt wurde, zur Orientierung herangezogen. Die Reihenfolge, in der die Fragen gestellt wurden, war allerdings flexibel und wurden bewusst relativ offengehalten, um eine freie Antwort zu ermöglichen. Die InterviewpartnerInnen wurden über die Einrichtungen, in denen Sie tätig waren, deren BewohnerInnen und der Relevanz von Nachhaltigkeit innerhalb der Einrichtung und der Diakonie befragt. Besonderer Fokus lag dabei bei den Bereichen Managementtools, Energie, Mobilität, Abfall, Wasser und Ernährung. Diese haben sich durch Abgleichen der verfügbaren Fachliteratur und dem Projektauftrag seitens der Diakonie ergeben. Die Bereiche, in denen im Speziellen für die stationären Einrichtungen wenig Handlungsspielraum für Veränderungen besteht, wurden ausgeschlossen. Innerhalb dieser festgelegten Kategorien wurden jeweils, basierend auf den Forschungsfragen, die ökologischen Auswirkungen der Diakonie, bereits umgesetzte Maßnahmen und das Potenzial für Verbesserungen erfragt. Darüber hinaus wurde auf die Bedürfnisse der KlientInnen und bestehende Grenzen bei der Umsetzung von ökologisch nachhaltigen Maßnahmen eingegangen, um tatsächlich realisierbare Vorschläge identifizieren zu können.

Anschließend wurden die Interviews transkribiert und mit dem Programm „MAXQDA“ eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt. Dabei wurden im Rahmen einer inhaltlich-strukturierenden Vorgehensweise inhaltliche Aspekte im Interviewmaterial identifiziert und anschließend die Ergebnisse anhand dieser Kategorien strukturierend beschrieben. Die Kategorien wurden dabei einerseits deduktiv anhand der Ergebnisse der Literaturrecherche gebildet und repräsentieren die oben erwähnten Themen. Daneben haben wir Kategorien in Hinblick auf bereits umgesetzte sowie potenzielle Maßnahmen und deren Einschränkungen gebildet. Neue Themenkomplexe, die sich im Interviewmaterial häufig überschneiden, wurden anschließend induktiv in das Codesystem aufgenommen. Bei der Beantwortung der Forschungsfragen im nachfolgende Ergebnisbericht wurde dieses Kategoriensystems zur Orientierung herangezogen.

Die Auswertung erfolgte kategorienbasiert, wobei vorwiegend die qualitativen Zusammenhänge zwischen den themen- und maßnahmenbezogenen Kategorien herausgearbeitet wurden. Auf Basis dieser Analyse wurden die nachfolgenden Maßnahmenvorschläge erstellt, die die stationären Einrichtungen der Diakonie nachhaltiger gestalten könnten, und deren Grenzen und Schwierigkeiten bei der Umsetzung evaluiert.

4. Darstellung der Ergebnisse

Die Ergebnisse sind in vier Bereiche unterteilt, die die Forschungsfragen aus der Einleitung beantworten werden. Daher werden im ersten Abschnitt die derzeitigen ökologischen Auswirkungen dargestellt, die aufgrund des Tagesgeschäfts in den stationären Einrichtungen entstehen. Anschließend werden Maßnahmen zusammengefasst, die die Diakonie in den letzten Jahren bereits umgesetzt hat, um zur Klimaneutralität beizutragen. Bevor dann unsere Vorschläge vorzufinden sind, werden (organisatorische) Grenzen und Barrieren aufgezeigt, welche bei der Umsetzung von zukünftigen Maßnahmen zu berücksichtigen sind. Innerhalb der folgenden Abschnitte wurden die Ergebnisse nach den Bereichen Managementtools, Energie, Transport/Mobilität, Wasser und Ernährung gegliedert. Diese Themen wurden bereits in der Theorie im Detail erörtert.

4.1. Ökologischer Impact der Diakonie

Die stationären Einrichtungen der Diakonie haben als Ziel den KlientInnen eine angemessene Betreuung und eine möglichst hohe Lebensqualität unter besonderer Berücksichtigung der Selbstbestimmtheit zu ermöglichen. Um diesen Standard zu garantieren und auf die Bedürfnisse der KlientInnen adäquat eingehen zu können, werden zwangsweise Ressourcen verbraucht und CO₂-Ausstoß verursacht. Der ökologische Impact der stationären Einrichtungen ist dabei insbesondere abhängig von der Lebensweise der KlientInnen, der spezifischen Einrichtung, ihrer Wohnform sowie den Dienstleistungen und Angeboten der Einrichtung.

Allgemein lässt sich aus den Interviews schließen, dass die stationären Einrichtungen der Diakonie in einigen Bereichen (Energie, Wasser, Lebensmittel) einen überdurchschnittlich hohen Verbrauch haben. Dieser entsteht unter anderem aufgrund des intensiven Betreuungsbedarfs, der Gewohnheiten und der speziellen Bedürfnisse der BewohnerInnen. Da keine genauen Daten über den Verbrauch in diversen Bereichen vorliegen, kann zur Beurteilung allerdings nur die Einschätzung der InterviewpartnerInnen herangezogen werden. In den folgenden Absätzen soll erörtert werden, in welchen Bereichen die stationären Einrichtungen der Diakonie gemäß der Interviews einen besonders großen negativen ökologischen Einfluss haben.

Energie

Bezüglich des Stromverbrauchs in den diakonischen Einrichtungen, lässt sich sagen, dass dieser größtenteils ähnlich hoch ist wie bei herkömmlichen Haushalten. Ein erhöhter Verbrauch ergibt sich einerseits nur in Einrichtungen mit einem durchgehenden Pflegebedarf, da in diesen das Licht und andere elektronische Geräte vermehrt für die Betreuung benötigt werden. Andererseits ist auch in den Bereichen "Menschen mit Fluchthintergrund" und "Menschen im Alter" einer erhöhter Energieverbrauch festzustellen, da durch die durchschnittlich höheren Temperaturen mehr Heizkosten anfallen.

Woher der Strom bezogen wird, ist innerhalb der Diakonie sehr standortabhängig, weshalb nur noch in wenigen stationären Einrichtungen mit Gas oder Öl geheizt werden und somit einen negativen ökologischen Impact darstellt.

Transport/Mobilität

Der Transport, sei es von KlientInnen oder aufgrund von Essenslieferungen, ist innerhalb der Diakonie, unabhängig vom Fachbereich, ein wichtiger Bestandteil der tagtäglichen Arbeit. In den meisten Einrichtungen stehen für diese Tätigkeiten PKWs oder Busse zu Verfügung, die größtenteils mit Diesel oder Benzin betrieben werden. Neben Routinebesuchen (z.B. beim Arzt oder Ärztin) werden die Fahrzeuge auch für größere Aktionen genutzt, um beispielsweise einen (mehrtägigen) Ausflug zu unternehmen.

In diesem Bereich wird auch immer wieder auf Angebote von externen PartnerInnen, wie dem Roten Kreuz, zurückgegriffen. So wurde beispielsweise ein Gruppenurlaub am Strand für "Menschen mit Behinderung" ermöglicht.

Wasser

Im Spezifischen lässt sich sagen, dass der Wasserverbrauch in den stationären Einrichtungen für "Menschen im Alter" und "Menschen mit Behinderung" aufgrund des besonderen Pflegebedarfs erhöht ist. Größte Treiber des Wasserverbrauchs sind dabei die Körperpflege (hier vor allem das Duschen und Baden) und das Wäschewaschen. Des Weiteren können auch "Menschen mit Fluchthintergrund"

aufgrund ihrer kulturellen Gewohnheiten einen erhöhten Wasserverbrauch aufweisen. Im Laufe der Interviews wurde zum Beispiel der Brauch aus dem arabischen Raum genannt, den sogenannten "Nasszellen", bei dem das Bad am Ende abgezogen wird.

In den Wohnangeboten für "Kinder und Jugendliche" steigt ebenso der Wasser- und Stromverbrauch, weil diese ihre Wäsche meist individuell und damit in kleineren Mengen waschen, wodurch die Kapazitäten der Waschmaschinen oft nicht vollständig ausgenutzt werden. Ebenso wird in allen Einrichtungen zu einem sehr großen Teil Leitungswasser getrunken, was allerdings den Verbrauch im Vergleich zu einem herkömmlichen Haushalt nicht erkenntlich erhöht.

Ernährung

Im Bereich der Ernährung ist es wie beim Energieverbrauch sehr ähnlich einem herkömmlichen Haushalt. Hier ist es sehr standortabhängig, wie die KlientInnen sich ernähren. Bei beispielsweise manchen Einrichtungen von "Menschen im Alter" wird das Essen geliefert, weshalb durch den Transport der Lebensmittel CO₂-Emissionen entstehen. Bei den anderen stationären Einrichtungen wird vorrangig versucht die BewohnerInnen selbstständig einkaufen zu lassen, sofern dies möglich ist, wodurch allerdings keine größeren negativen ökologischen Auswirkungen festgestellt werden konnten.

Abfall

Eine erhöhte Müllmenge ergibt sich insbesondere im Pflegebereich aufgrund der notwendigen Pflegemittel, die häufig in Plastik verpackt sind. Auch in den Bereichen "Kinder und Jugendliche" und "Menschen mit Fluchthintergrund" fällt eine größere Müllmenge, da unter anderem das bereitgestellte Essen nicht immer angenommen wird und somit entsorgt werden muss.

Wesentliche Erkenntnisse: Ökologischer Impact der Diakonie

Allgemein

- Überdurchschnittlich hoher Verbrauch resultiert aus dem intensiven Betreuungsbedarf
- kein genaues Verbrauchsmonitoring

Energie

- erhöhter Verbrauch in Einrichtungen mit durchgehendem Pflegebedarf
- durchschnittlich höhere Temperaturen
- nur mehr wenige Einrichtungen sind auf Energieformen wie Öl oder Gas angewiesen

Transport/Mobilität

- größtenteils werden notwendige Fahrten mit Diesel /Benzin betriebenen Bussen durchgeführt

Wasser

- Einrichtungen für „Menschen im Alter“ und „Menschen mit Behinderungen“ weisen aufgrund besonderen Pflegebedarfs erhöhten Wasserverbrauch auf.
- erhöhter Wasserverbrauch auf kulturelle Unterschiede rückführbar
- Wäsche liefert größten Wasserverbrauch

Ernährung

- Differenzierung zwischen Essenslieferungen und selbst gekochten Essen notwendig

Abfall

- medizinischen Pflegemittel aus sterilen Gründen in Plastik verpackt
- erhöhte Essensreste bei Kindern und Jugendlichen und Menschen mit Fluchthintergrund

4.2. Bereits umgesetzte Maßnahmen

Aus den Interviews geht hervor, dass ökologische Nachhaltigkeit innerhalb der Diakonie bereits als (zukunfts-)relevantes Thema wahrgenommen wird. Deshalb wurden auch in den stationären Einrichtungen bereits Maßnahmen zur Verbesserung des ökologischen Fußabdrucks umgesetzt. Dies ist insbesondere auch auf die MitarbeiterInnen zurückzuführen, die nicht nur im privaten Leben versuchen einen umweltfreundlicheren Lebensstil zu verfolgen, sondern auch in ihrem professionellen Arbeitsumfeld auf ökologische Nachhaltigkeit achten. Der anschließende Abschnitt soll einen Überblick über die Maßnahmen geben, die bisher in den stationären Einrichtungen der Diakonie umgesetzt wurden.

Managementtools

Von der Managementebene wird immer wieder versucht anhand von Aufzeichnungen Verbesserungspotenziale herauszufiltern, wie der Energieverbrauch weitergehend reduziert werden kann. Hier sucht man insbesondere immer wieder nach Möglichkeiten auf mehr nachhaltige Stromanbieter umzusteigen.

Zusätzlich gibt es von der "Diakonie Eine Welt" einen Nachhaltigkeitsbericht "Wege zur Nachhaltigkeit" (Zeitraum 2020), um die Nachhaltigkeitsentwicklungen der Organisation, basierend auf den drei Säulen (Sozial, Ökologisch, Finanzbericht/Ökonomisch), darzustellen. Auch wurde dieses Jahr (2022) im Rahmen des "Jahr der Schöpfung" das Thema Nachhaltigkeit und Klimaschutz vermehrt in den Fokus gestellt.

Außerdem ist zu erwähnen, dass sich MitarbeiterInnen vom Management vorrangig als unterstützende Rolle sehen, indem Initiativen, die vor Ort geschehen, mit den notwendigen Ressourcen unterstützt werden. Dies wird derzeit auch bei entstehenden Projekten getan. An vielen Orten arbeiten die stationären Einrichtungen, insbesondere im Bereich "Menschen mit Fluchthintergrund", eng mit der Gemeinde zusammen, in dem diese Räumlichkeiten zur Verfügung stellen oder gemeinsam an Projekten arbeiten.

Energie

In der Diakonie wird bereits in manchen stationären Einrichtungen auf nachhaltige Stromquellen zurückgegriffen. Dafür wird beispielweise Ökostrom bezogen oder eine Photovoltaikanlage am Dach installiert. Insbesondere durch die Photovoltaikanlage konnte beispielsweise die „Diakonie de la Tour“ 90-95% des eigenen Strombedarfs decken.

Auch in den stationären Einrichtungen wird versucht das Thema vermehrt in den Alltag zu integrieren. Einerseits wird unter anderem beim Wäsche waschen die Ökawaschfunktion genutzt. Andererseits werden auch Energieberatungen mit den BewohnerInnen z.B. in Kooperation mit der „KELAG Energie & Wärme GmbH“ durchgeführt, um einen verantwortungsbewussteren Umgang mit Strom anzuregen, da insbesondere im Bereich „Energie“ hier auch kostensparende Vorteile möglich sind.

Zum Thema „Heizen“ wurde durch die Interviews bekannt, dass an manchen Standorten ebenfalls auf ökologische Alternativen wie Biomasse oder Wärmeanbieter aus der eigenen Region umgestellt worden ist. Zusätzlich wird der Heizverbrauch von Einrichtungen der „Diakonie de la Tour“ in Waiern zu 90% mit einer eigenen Hackschnitzelanlage gedeckt. Ebenso versucht man mit einer Dreifachverglasung oder einem Passivhaus der „Diakonie de la Tour“ den Verbrauch nachhaltiger zu gestalten.

Allgemein kann man aus den Interviews schließen, dass in den stationären Einrichtungen bei hohem Energie- und Stromverbrauch auch immer wieder das Gespräch mit den KlientInnen gesucht wird, um auf die Thematik aufmerksam zu machen.

Mobilität/Transport

Um in diesem Bereich die ökologischen Auswirkungen zu reduzieren, wurden bereits mehrere Initiativen in den stationären Einrichtungen ergriffen. Zum einen wird gezielt versucht Fahrgemeinschaften zu bilden, um die Verwendung von Bussen und weiteren Kraftfahrzeugen zu reduzieren. Zum anderen wurde in manchen stationären Einrichtungen bereits in Elektrobusse und Elektroautos investiert, um auch die unumgänglichen Fahrten ökologischer zu gestalten. Dadurch haben auch einige große Standorte eigene Ladestationen beziehungsweise ein eigenes Infrastrukturnetz

aufgebaut. Ebenfalls werden an manchen Standorten, wenn kleinere Tätigkeiten anfallen, den KlientInnen Fahrräder zur Verfügung gestellt oder man versucht sie zu motivieren öffentliche Verkehrsmittel zu nutzen. Auch bei der Belieferung von eigenen Produkten an externe PartnerInnen wird versucht eine möglichst direkte Route zu wählen, um den CO₂-Ausstoß zu minimieren.

Wasser

Im Bereich der Wäsche wurde von einer EinrichtungsleiterInnen angegeben, dass die Reinigung der Wäsche insbesondere in den stationären Einrichtungen "Menschen im Alter" zeitweise auf einen externen Dienstleister ausgelagert wurde. Aus Sicht der Klimaneutralität ist dazu festzuhalten, dass der Wasserbrauch dadurch zwar nicht mehr in der stationären Einrichtung der Diakonie, sondern beim Dienstleister anfällt, jedoch bei jeder Lieferung Transportwege entstehen.

Ernährung

Im Bereich Ernährung wird in den Einrichtungen, in denen der Einkauf von den MitarbeiterInnen und nicht den KlientInnen durchgeführt wird, vermehrt darauf geachtet regionale, saisonale und bio-zertifizierte Nahrungsmittel zu kaufen.

Zusätzlich bieten viele Einrichtungen auch den KlientInnen die Möglichkeit, selbst Gemüse oder Obst anzubauen. Das "Diakoniewerk" besitzt zum Beispiel die Gärtnerei und den Bioladen "Friedenshort" in Gallneukirchen in Oberösterreich. Dort werden biologische Produkte wie Kosmetik, Reinigungsmittel und Gemüse von Menschen mit Behinderung hergestellt und verkauft. Auch die „Diakonie de La Tour“ stellt für Menschen mit Behinderung und Jugendlichen mit Lernbeeinträchtigung eine Beschäftigungsmöglichkeit im "Gartenhof" in Waiern zur Verfügung. "Gartenhof" ist gleichzeitig eine eigene Marke mit Bio-Zertifizierung, unter der Gemüse und Zierpflanzen biologisch angebaut und weiterverarbeitete werden. Die Produkte werden sowohl an die diakonische Zentralküche, aber auch extern in Hofläden verkauft. Zukünftig sollen auch die in Werkstätten von den KlientInnen produzierte Lebensmittel auf diese Marke umgestellt werden.

Abfall

Aus den Interviews geht hervor, dass viele der Einrichtungen bereits versuchen einer erhöhten Abfallmenge aktiv entgegenzuwirken. Dies geschieht zum Beispiel indem Produkte, die in Plastik verpackt sind beim Einkauf vermieden werden und vermehrt Leitungswasser anstatt gekauften Getränken getrunken wird. Im Rahmen von Ausflügen und erlebnispädagogischen Aktivitäten wurden auch schon gemeinsam mit Jugendlichen oder Menschen mit Behinderungen Müll aus einem Wald oder See gesammelt.

Auswirkungen von Abfall können durch effiziente Mülltrennung verringert werden. Die InterviewpartnerInnen gaben an, dass in den Einrichtungen, in denen sie tätig sind, der Müll prinzipiell gemäß den regionalen Regelungen getrennt wird. In den meisten Fällen sind dies Restmüll, Glas, Papier und größtenteils auch Bio-Müll und Plastik. Diesbezüglich hat eine Wiener Einrichtung mit der MA48 (Abfallwirtschaft, Straßenreinigung und Fuhrpark in Wien) eine Kooperation gestartet. Wenn der abgeholt Müll in den Containern nicht ordentlich sortiert wird, wird die Einrichtung kontaktiert. Daraufhin agieren die MitarbeiterInnen, indem sie den BewohnerInnen die Aufgabe geben vor der nächsten Abholung den Müll noch einmal zu kontrollieren und erneut zu trennen, wenn es notwendig ist. Ebenso ist zu erwähnen, dass in einer Einrichtung der „Diakonie de la Tour“ eigene Presscontainer für Restmüll und Papier angeschafft wurden, wodurch die Häufigkeit der Abholung und somit der CO₂-Ausstoß der Transporte reduziert werden konnten.

Wesentliche Erkenntnisse: Bereits umgesetzte Maßnahmen

Allgemein

- Nachhaltigkeit im Mittelpunkt im “Jahr der Schöpfung”
- Nachhaltigkeitsbericht der Diakonie Eine Welt

Energie

- Strombezug aus nachhaltigen Quellen wie Ökostrom oder Photovoltaikanlagen

Transport/Mobilität

- Investitionen in Elektroautos mit eigenen Ladestationen
- Initiativen zur Bildung von Fahrgemeinschaften, Verstärkte Nutzung von Fahrrädern und öffentlichen Verkehrsmitteln

Ernährung

- Fokus auf regionale und saisonale Lebensmittel sowie Eigenanbau von Gemüse und Obst

Abfall

- Vermeidung von Plastikverpackungen und effiziente Mülltrennung

4.3. Grenzen und Probleme bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen

Durch die Interviews wurde ersichtlich, dass die Diakonie vor ähnlichen Herausforderungen wie andere NPOs deren Mission und Aufgabenbereich nicht im Bereich der ökologischen Nachhaltigkeit liegen, steht. Auch wenn sich die drei Bereiche, die mit Nachhaltigkeit in Verbindung gesetzt werden (Ökonomie, Ökologie und Soziales), überschneiden, so liegt der Fokus der Diakonie verstärkt auf der sozialen Nachhaltigkeit. In Zusammenhang mit diesem Spannungsverhältnis steht auch der Mangel an zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen. Diese werden primär für sozial und nachrangig für ökologisch nachhaltige Ziele eingesetzt. Somit wird der Umstieg auf nachhaltigere Alternativen zusätzlich erschwert. Folgendes Zitat steht exemplarisch für das Spannungsverhältnis, mit dem die stationären Einrichtungen der Diakonie konfrontiert sind:

„Es ist nicht die Kernaufgabe der „Diakonie“ [...] Bäume zu pflanzen oder eine nachhaltige Energiewirtschaft [...] zu fördern, sondern unsere Hauptaufgabe liegt in der Arbeit mit den Menschen. [...] Die Menschen sind es ja auch für die wir versuchen [...] diesen Planeten zu erhalten. [...] Es ist unser Lebensraum, den wir versuchen zu erhalten.“ (Interview 5)

Die Arbeit mit Menschen findet in der Diakonie unter anderem in den stationären Einrichtungen statt. Dort werden KlientInnen mit unterschiedlichsten Bedürfnissen, Gewohnheiten und kulturellen Hintergründen betreut. Bei der Umsetzung von ökologisch nachhaltigen Maßnahmen muss auf diese Rücksicht genommen werden und zugleich die Selbständigkeit und Lebensqualität der BewohnerInnen erhalten bleiben und angemessene Betreuung gewährleistet sein. Im Folgenden wird erörtert, welchen Besonderheiten in den diversen Bereichen und bei den verschiedenen Zielgruppen der Einrichtungen beachten werden müssen. Zudem wird auf die Grenzen und Probleme eingegangen, die bei der Umsetzung von nachhaltigen Maßnahmen in den stationären Einrichtungen der Diakonie bestehen.

Managementtools

Der Organisationsaufbau der Diakonie sehr dezentral, was einerseits für sehr komplexe Strukturen sorg. Andererseits ist es dadurch (nahezu) unmöglich einen einheitlichen Fahrplan für die gesamte Organisation umzusetzen. Obwohl es eine Dachorganisation gibt, die zentrale Aufgaben übernimmt und weiterleitet, sind die „Unterorganisationen“ sehr autonom und können viele Entscheidungen selbst treffen, was in den Interviews allerdings immer sehr positiv von beiden Seiten bewertet worden ist. Dies ist einerseits darauf zurückzuführen, dass die Bedürfnisse und Umstände vor Ort sehr verschieden sind, da das Klientel, die Gebäude und die Umgebung, in die sie eingebettet sind (wie die Gemeinde), standort-spezifische Unterschiede haben und somit die MitarbeiterInnen vor verschiedene Herausforderungen stellt.

Zusätzlich wurde mehrmals erwähnt, dass das Bewusstsein für die Thematik noch nicht in allen Bereichen der Diakonie, sowohl bei KlientInnen als auch Angestellten, durchgedrungen und aktiv in der Unternehmenskultur/-gedanke verankert ist. Hier ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Lebensumstände der KlientInnen einen wesentlichen Beitrag leisten und dadurch oft verständlicherweise die Kapazitäten fehlen sich mit der Thematik vermehrt auseinanderzusetzen.

Energie

Der Einfluss auf die Energie- und Heizquelle sind sehr standortabhängig. Während manche Wohnungsgruppen ihr eigenes Heiz-/Energiesystem besitzen, sind andere Einrichtungen in größere Wohnungskomplexe integriert oder gehören der Gemeinde, wodurch der Mitgestaltungsraum sehr eingeschränkt ist. Dadurch werden manche Standorte beispielsweise immer noch mit Gas oder Öl beheizt.

Es wurde auch angemerkt, dass man in manchen Bereichen aufgrund von Vorschriften sehr schwer den Energieverbrauch reduzieren kann. achten kann, da in den Korridoren z.B. immer Bewegungsmelder an sind oder eine durchgehende Videoüberwachung notwendig ist, sodass auch die Computer 24 Stunden lang an geschaltet sind.

In stationären Einrichtungen, in denen die BewohnerInnen ihre Wäsche selbst waschen, wird auch immer wieder auf die Verwendung des Ökawaschgangs

verzichtet, da dieser länger dauert als ein normaler. Ebenso werden in vielen Einrichtungen auch der Trockner von den KlientInnen regelmäßig verwendet. Doch auch in Einrichtungen, in denen die MitarbeiterInnen selbst waschen, ist ein Verzicht auf den Trockner aufgrund von der Waschmenge nur beschränkt möglich.

Zusätzlich steigt durch ein unkontrolliertes Be- und Entlüftungsverhalten der Energieverbrauch, indem beispielsweise Fenster durchgängig gekippt werden. Doch auch bei älteren Gebäuden trifft man auf das Problem, dass aufgrund einer schlechten Verdichtung oder Dämmung bei den Fenstern der notwendige Einsatz an Energie steigt.

Transport/Mobilität

Bei der Mobilität sind die Einschränkungen sowohl ortsabhängig als auch personenabhängig. Da in manchen Regionen das öffentliche Verkehrsnetz bzw. die Fahrradwege beschränkt ausgebaut sind, sind einige Standorte auf PKWs und Busse angewiesen. Ebenso besteht aufgrund von notwendigen Sicherheitsvorkehrungen für manche KlientInnen keine Alternative zu einem Bustransport. Auch auf E-Mobilität kann nicht überall umgestiegen werden, da entweder die Ladestationen fehlen oder, wie im Falle der Fahrzeuge mit Rampen für Rollstühle, noch keine elektronische Alternative existiert.

Wasser

Maßnahmen zur Senkung des Wasserverbrauchs beim Duschen werden vor allem durch die Bedürfnisse der KlientInnen eingeschränkt, da eine Senkung des Wasserverbrauchs mit einer erhöhten Pflegebedürftigkeit oder mit den kulturellen Gewohnheiten (Siehe 5.1) der KlientInnen in Konflikt steht. So würde beispielsweise eine Beschränkung der Duschzeit die KlientInnen übergebührlich belasten und wäre in einigen Bereichen wie der psychiatrischen Betreuung ohnehin nicht durchführbar.

Wie im oberen Abschnitt erwähnt, wurde in einer Einrichtung die Wäsche an externe Anbieter ausgesourct, die beim Säubern mehr Chemikalien als die Diakonie verwendet. Durch die Auslagerung und erhöhte Verwendung von chemischen Waschprodukten bleibt die Wäsche nicht nur kürzer haltbar, sondern es wird auch für die Diakonie schwieriger darauf Einfluss zu nehmen.

Ernährung

In Bezug den Einkauf der Lebensmittel muss grundsätzlich unterschieden werden, inwiefern die KlientInnen ihre Nahrungsmittel selbständig einkaufen können bzw. dürfen, oder ob ein gemeinsamer Einkauf durch die MitarbeiterInnen der stationären Einrichtung durchgeführt wird. Prinzipiell wird in den Einrichtungen stark darauf geachtet, dass die BewohnerInnen ihre Ernährung autonom gestalten und mitbestimmen können, welche Produkte eingekauft und welche Gerichte gekocht werden sollen. Aufgrund dessen ist eine Einflussnahme darauf, welche Lebensmittel eingekauft werden, seitens der Diakonie weitgehend begrenzt. Insbesondere bei eigenständigem Einkauf der KlientInnen soll in die Entscheidungsfreiheit der BewohnerInnen nicht eingegriffen werden. In diesem Zusammenhang wurde auf die Selbstversorgerheime Bezug genommen, in denen der Einkauf durch KlientInnen selbst vorgenommen wird. Dafür werden ihnen monatlich Versorgungsgelder zur Verfügung gestellt, weshalb sich ihr Einkauf vorrangig an den finanziellen Möglichkeiten orientiert, weshalb der Nachhaltigkeitsaspekt schnell vergessen wird.

Doch nicht der Einkauf, der von KlientInnen selbstständig durchgeführt wird, gestaltet sich durch die finanziellen Grenzen schwierig. Auch bei zentraler Organisation des Einkaufs durch MitarbeiterInnen und KlientInnen wird insbesondere betont, dass regionale und biologische Produkte die Kosten deutlich erhöhen und dies durch die Tagessätze der KlientInnen nicht abgedeckt werden kann. Deshalb kann oft nur auf billigere Lebensmittel mit oft minderer Qualität zurückgegriffen werden muss.

Zusätzlich sind Essgewohnheiten ebenfalls ein großer Einflussfaktor, was insbesondere in den Einrichtungen "Menschen mit Fluchthintergrund" ersichtlich wird. Die InterviewpartnerInnen gaben an, dass die Betroffenen ihre Ernährung selten an die österreichische Küche anpassen wollen und gewohnte Speisen aus ihren Heimatländern bevorzugen. Aus diesen Gründen wird meist in Geschäften eingekauft, die internationale Produkte anbieten, wodurch kaum regionale Lebensmittel bezogen werden. Ein ähnliches Problem stellt sich in Einrichtungen für Jugendliche. Diese lehnen das von der Diakonie angebotene Essen häufig ab, da sie Fast Food und Tiefkühlware bevorzugen, was folgendes Zitat verdeutlicht:

“ [...] man merkt schon, die sind oft auf die Schnelle Kost aus. Tiefkühlpizza und McDonalds würde reichen, mehr würde man nicht brauchen.” (Interview 9)

Abfall

Einschränkungen bestehen insbesondere bei der Reduktion (Siehe 3.8) von Restmüll. Insbesondere im Bereich “Menschen im Alter” und “Menschen mit Behinderung” entsteht aufgrund der notwendigen Pflegeprodukte und deren Verpackungen eine große Müllmenge, die selten recyclebar ist.

Ebenso wurde im Interview mit der “Diakonie de la Tour” ersichtlich, dass es insbesondere bei Bestellungen und Lieferung zwei größere Schwierigkeiten gibt. Erstens sind die Wertschöpfungsketten teilweise noch nicht weitreichend digitalisiert, weshalb auf Alternativen zurückgegriffen wird. Zweitens fehlt auch den KlientInnen der Zugriff auf ein Mobiltelefon, das in manchen Bereichen z.B. beim Kauf von einem Öffi-Ticket zu reduziertem Müll beitragen kann.

Zusätzlich wurde erwähnt, dass insbesondere stationäre Einrichtungen für “Menschen mit Fluchthintergrund” oft vor der Herausforderung stehen, dass die BewohnerInnen das österreichische Mülltrennsystem nicht gewohnt sind, weshalb vor allem hier zuerst ein Verständnis dafür etabliert werden muss.

Wesentliche Erkenntnisse: Grenzen und Probleme

Allgemein

- Auftrag/Mission vs. ökologische Nachhaltigkeit
- Individuelle Bedürfnisse und Selbstbestimmung der KlientInnen
- finanzielle und personelle Ressourcen

Managementtools

- Autonome Organisation der Träger
- Ökologische Nachhaltigkeit noch nicht in Unternehmenskultur/-gedanke verankert
- Bewusstsein für ökologische Nachhaltigkeit bei MitarbeiterInnen/KlientInnen nicht immer vorhanden

Energie

- kein eigenes Heiz-/Energiesystem
- Sicherheitsvorschriften (z.B. Videoüberwachung)
- Gebäudezustand (z.B. schlechte Verdichtung oder Dämmung)

Transport/Mobilität

- regionale und personelle Einschränkungen (z.B. schlechte Öffi-Anbindung)
- Sicherheitsvorkehrungen (z.B. Busse für RollstuhlfahrerInnen)
- Mangel an ökologisch nachhaltigen Alternativen (z.B. E-Mobilität)

Wasser

- erhöhte Pflegebedürftigkeit
- kulturelle Gewohnheiten

Ernährung

- Autonome Gestaltung der Ernährung durch BewohnerInnen
- finanzielle Mittel
- kulturelle Gewohnheiten

Abfall

- erhöhte Verpackungsmenge durch Pflegeprodukte
- Mangel an Digitalisierung
- Verständnis für Mülltrennung

5. Abgeleitete Empfehlungen

Der letzte Abschnitt wurde nochmals in zwei Punkte unterteilt. Zuerst wird wieder auf Maßnahmen ein, die wie die vorherigen Kapitel in die Bereiche Nachhaltigkeitsmanagement, Energie, Transport/Mobilität, Wasser, Mobilität, Ernährung und Abfall aufgeteilt sind. Der zweite Abschnitt beschäftigt sich dann mit verhaltensändernden Maßnahmen. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass während unserer Arbeit die enge Verbindung zwischen dem Verhalten der KlientInnen und ökologischer Nachhaltigkeit ersichtlich wurde. Da verhaltensändernde Maßnahmen ein höchstpersönliches Thema darstellen, wird noch einmal spezifisch darauf eingegangen.

Wesentliche Erkenntnisse: Abgeleitete Empfehlungen

- Da bereits viele Maßnahmen in den jeweiligen stationären Einrichtungen umgesetzt worden sind, ist es besonders wichtig untereinander den Informations- und Erfahrungsaustausch zu fördern.
- Um die MitarbeiterInnen in den stationären Einrichtungen zu unterstützen, klimaneutraler zu arbeiten, wird in manchen Bereichen mehr Unterstützung von Seiten des Managements benötigt.
- Damit die Diakonie langfristig ökologisch nachhaltiger wird, ist es notwendig, das Bewusstsein (für die Wichtigkeit) der Thematik zu stärken und Verhaltensänderungen anzuregen.
- Es empfiehlt sich mit anderen Unternehmen und den Gemeinden Kooperationen einzugehen, um gemeinsam an einer klimafreundlicheren Gesellschaft zu arbeiten.

5.1. Bereichsspezifische Maßnahmen

Basierend auf den ausgewerteten Interviews und der Auswertung der Ergebnisse wurden folgende Maßnahmen abgeleitet. Es ist zu beachten, dass für die Einrichtungen auch bereits umgesetzte Maßnahmen interessant sein können, da von Standort zu Standort bereits unterschiedliche Maßnahmen implementiert worden sind.

Managementtools

Im Managementbereich haben sich zwei Aspekte wiederholt herauskristallisiert – einerseits eine gewünschte, aktivere Unterstützung für die Fachbereiche und ihre Einrichtungen von der Managementebene. Andererseits ist wiederholt der Wunsch geäußert worden, weiterhin einen partizipativen und autonomen Ansatz in Bezug auf die Einführung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen in der Diakonie zu verfolgen. Dadurch haben die jeweiligen Standorte genug Möglichkeiten, auf ortsspezifische Bedürfnisse und Möglichkeiten einzugehen. Um diese beiden Komponenten weiterhin zu fördern, schlagen wir daher folgende Ideen vor:

- **Events zum Austauschen von Ideen, Projekten etc.**

Wie aus dem vorherigen Kapitel zu entnehmen ist, wurden in vielen Bereichen und Einrichtungen bereits unterschiedliche Projekte umgesetzt (Bsp. Bio-Garten, Solaranlagen am Dach). Daher empfehlen wir (österreichweit) den jeweiligen Einrichtungen Möglichkeiten zu bieten, sich über erfolgreiche und auch nicht erfolgreiche Projekte auszutauschen, um so voneinander zu lernen. Insbesondere da die Herausforderungen oft sehr ähnlich bis ident sind, kann durch den Austausch an möglichen Lösungsansätzen oder Projektideen gearbeitet werden. Hier empfiehlt sich nicht nur der Austausch innerhalb des eigenen Fachbereichs, sondern auch darüber hinaus, um auch neue Inputs und Sichtweisen zu bekommen. Ebenso könnte man überlegen über die österreichische Ländergrenze hinweg bspw. mit der Diakonie aus Deutschland zu kooperieren.

Ergänzend kann auch eine Plattform erstellt werden, die stationären Einrichtungen ermöglicht, von (erfolgreichen) Projekten zu berichten und mit anderen zu teilen. Auch nach dem Event kann diese Plattform für den weiteren Austausch zu dieser Thematik herangezogen werden. Dadurch könnte die Plattform als Multiplikator fungieren und für andere Institutionen als Inspirationen dienen. Man kann dies auch alternativ zu

einem Event organisieren, allerdings ist festzuhalten, dass durch Dialoge und persönlichen Austausch der Output und die Effektivität um ein Vielfaches erhöht werden.

- **Nachhaltigkeitsbericht mit Verbesserungsvorschlägen/Controlling**

Bezüglich eines Nachhaltigkeitsberichts konnten wieder zwei Vorschläge ausgearbeitet werden. Einerseits schlagen wir vor, dass jeder diakonische Träger einen Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht, welcher auf den drei Säulen der Nachhaltigkeit aufbaut (siehe Nachhaltigkeitsbericht 2020 der "Diakonie Eine Welt"). Dadurch werden nicht nur die sozialen Nachhaltigkeitsaspekte, und somit die Kernaufgabe und Priorität der Diakonie, dargestellt, sondern auch ökonomische und ökologische Aspekte, die insbesondere auch für externe Stakeholder und Spender*innen von Interesse sein können.

Andererseits empfehlen wir den Nachhaltigkeitsbericht auch um eine Komponente zu erweitern und Verbesserungsvorschläge oder -ziele, die auf Basis des Berichts definiert werden können, miteinzubeziehen. Hierfür kann beispielsweise der Nachhaltigkeitsbericht des diakonischen Trägers "Dienste für Menschen" (dfm) aus Deutschland als Vorbild herangezogen werden. In diesem Bericht wird am Ende eine Art "Conclusio" gezogen, welche die nächsten Schritte zu einer Verbesserung der derzeitigen Situation darstellt. Im Fall, dass die Ressourcen nicht ausreichen solch einen Bericht jährlich zu veröffentlichen, kann man ihn in regelmäßigen Abständen (z.B. alle drei Jahre) verfassen, um die Entwicklungen auch über einen längeren Zeitraum hinweg zu beobachten und mehr Zeit zu haben, bestimmte Maßnahmen umzusetzen.

Um auf den vorherigen Vorschlag zurückzukommen, könnte man sich auch überlegen Teile des Berichts im Rahmen einer Veranstaltung zu präsentieren und eine anschließende Diskussion anzubieten.

Ebenso empfehlen wir in der Evaluierung und Beobachtung der Strategie die Nachhaltigkeitsaspekte vermehrt zu berücksichtigen, indem man beispielsweise auf Controllingtools wie das Sustainability Balanced Scorecard zurückgreift. Auch der Nachhaltigkeitsbericht kann nach der Einbeziehung von Verbesserungsvorschlägen als Evaluierungs- und Messungstool herangezogen werden.

Zuletzt kann ein Nachhaltigkeitsbericht auch Bestandteil der Implementierung eines Managementsystems im Rahmen des PDCA-Zyklus sein.

- **Aktivere Unterstützung und Hilfestellung durch das Management**

Wie eingangs erwähnt, wurde in den Gesprächen mehrmals der Wunsch geäußert von der Managementebene vermehrte Unterstützung zu erhalten. Hierbei geht es nicht um die Hilfestellung bei der Umsetzung von gewissen Projekten, sondern startet bereits am Anfang bei der Feststellung der IST-Situation und Projektfindung, um die Möglichkeiten der Einrichtung in Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit und Klimaneutralität zu erörtern. Hierfür könnte man überlegen nach den jeweiligen Fachbereichen vorzugehen, indem man beispielsweise zuerst die stationären Einrichtungen von "Kinder und Jugendlichen" genauer betrachtet. Der Vorteil, wenn man sich einen Fachbereich genauer anschaut, ist, dass man auf ähnliche Probleme und Hürden trifft, die möglicherweise in Kooperation mit anderen MitarbeiterInnen und Einrichtungen gelöst werden können.

- **Kooperationen**

Im oberen Kapitel wurde bereits ausgeführt, dass in vielen stationären Einrichtungen bereits erfolgreiche Kooperationen mit Gemeinden und Unternehmen (Bsp. KELAG Energie & Wärme GmbH, MA48) eingegangen worden sind. Wir empfehlen dies auch weiterhin zu verfolgen und regelmäßig in "neuen Bereichen" nach möglichen PartnerInnen zu suchen. Dafür würde sich ein Besuch bei jeweiligen Fachmessen anbieten, um mit direkten VertreterInnen des jeweiligen Bereichs in Kontakt zu treten. Ebenso gibt es bereits ein zahlreiches Angebot für Nachhaltigkeitsmessen, die ebenso in Erwägung gezogen werden können. Derzeit sind diese jedoch oft auf gewinnorientierte Unternehmen gerichtet, weshalb der Mehrwert eines Besuchs aus jetziger Sicht schwer einzuschätzen ist. Wie aus der Literatur jedoch entnommen werden kann, stammen viele Nachhaltigkeitskonzepte und -ansätze aus dem gewinnorientierten Wirtschaftssektor und kommen auch im NPO-Bereich zum Einsatz.

Allerdings empfehlen wir sich nicht nur auf KooperationspartnerInnen im Privatsektor zu fokussieren, sondern auch an EntscheidungsträgerInnen des öffentlichen Bereichs proaktiv heranzutreten. Hier kann insbesondere mit der Kommunalpolitik in Kontakt

getreten werden, um gemeinsame Projekte zu realisieren, die auch zur lokalen, ökologischen Nachhaltigkeit beitragen (Bsp. Flächenbegrünung).

- **Verankerung von ökologischer Nachhaltigkeit in der Diakonie**

Um die Präsenz und die Zusage der Organisation zur ökologischen Nachhaltigkeit zu stärken, empfehlen wir auf unterschiedliche interne, organisatorische Instrumente zurückzugreifen. Einerseits kann das Leitbild der Diakonie mit Leitsätzen um den Nachhaltigkeitsaspekt ergänzt werden oder eine gemeinsame Vision diesbezüglich bearbeitet werden. Auch im strategischen Plan kann ein Ziel zu ökologischer Nachhaltigkeit niedergeschrieben werden. Hier wäre allerdings ein kollaborativer und partizipativer Prozess mit Einbeziehung aller Personengruppen von großer Wichtigkeit, um sich auf ein gemeinsames Verständnis zu einigen und so auch die Annahme der Vision zu fördern.

Andererseits kann ein Verhaltens- und Ethikkodex, sogenannter “Code of Conduct” zum Thema ökologische Nachhaltigkeit erstellt werden, um das Bewusstsein und die Wichtigkeit der Thematik auch bei möglichen Kooperationen zu erhöhen. Außerdem empfehlen wir, die Gespräche rund um das Thema “Nachhaltigkeit/Klimaneutralität” weiterhin anzuregen. Das könnte man mit den KlientInnen beispielsweise im Rahmen eines gemeinsamen Abendprogramms (z.B. Film zum Thema) thematisieren. Hierfür kann man auch auf erstellte Sprachleitfäden zum Thema “Nachhaltigkeit”, z.B. von der österreichischen Bundesjugendvertretung (BJV), zurückgreifen, die sich vorrangig auf die Kommunikation mit Kindern und Jugendlichen fokussiert haben. Auf diesen Aspekt wird im Rahmen der verhaltensändernden Maßnahmen nochmal genauer eingegangen.

Schließlich raten wir von der Etablierung einer eigenen, separaten Stabstelle für Nachhaltigkeitsmanagement stark ab. Wie aus dem Literaturteil zu entnehmen ist, hat eine Integrierung auf allen Ebenen größere Wirksamkeit und verhindert, dass das Thema Nachhaltigkeit als externes, zusätzliches Problem wahrgenommen wird.

“Ich glaube nicht, dass es sinnvoll wäre, das Nachhaltigkeitsmanagement ganz von irgendwas zu trennen. Ich glaub da ist man sehr schnell in einem Elfenbeinturm drinnen und stellt sich vor, was man nicht alles machen könnte, ohne so ein bisschen ein Gespür dafür zu haben, was die Leute wirklich brauchen.” (Interview 4)

Wie aus dem Zitat zu entnehmen ist, sehen auch InterviewpartnerInnen eine Etablierung einer Stabstelle kritisch.

Energie

Um die ökologische Nachhaltigkeit im Bereich Energie und Heizen zu steigern, empfehlen wir weiterhin auf alternative Strom- und Heizquellen umzusteigen insbesondere in den stationären Einrichtungen, in denen noch mit Gas oder Öl geheizt wird, wäre dies zu priorisieren. Außerdem sollte die Sanierung, Isolierung und Dämmung der Gebäude weiterhin verfolgt werden. Da insbesondere in Wohneinheiten, die in einem großen Wohnkomplex eingebettet sind, der ökologische Fußabdruck besonders hoch ist, kann man andenken mit der Hausverwaltung oder der städtischen Verwaltung in Kontakt zu treten, um erstmals die Wünsche zu äußern und anschließend einen Prozess in Gang zu setzen.

Schließlich sehen wir es auch als unterstützend weiterhin KlientInnen Energieberatungen anzubieten und auf die Thematik aufmerksam zu machen. Insbesondere mit den steigenden Energiepreisen kann der kostensparende Faktor bei einem geringeren Energie- und Heizungsverbrauch für viele Personengruppen sich als sehr vorteilig herausstellen.

Transport/Mobilität

Im Bereich der Mobilität empfehlen wir den KlientInnen, insbesondere in den stationären Einrichtungen “Kinder und Jugendliche”, mehr Fahrräder zur Verfügung zu stellen, sofern im Ort die Sicherheit und Möglichkeit dafür geboten ist. Hierfür kann auch auf Fahrradflohmärkten nach Gebrauchträdern geschaut werden, anstatt neue anzuschaffen. Ebenso empfehlen wir sich über Car-Sharing-Möglichkeiten in der Umgebung zu Erkundigen. Insbesondere in den letzten Jahren ist dieser Bereich, vor allem in Ballungszentren wie Wien, nochmals stark gewachsen.

Je nach Möglichkeit und Kapazität, kann man auch in Erwägung ziehen, bei Ausflügen und Urlaube auf öffentliche Verkehrsmittel umzusteigen. Hierfür bietet sich einerseits das ÖBB Gruppenticket innerhalb von Österreich an. Andererseits ist auch nach dem Ausbau des Nachtzugnetzwerkes die Möglichkeit gegeben, weiter zu reisen.

Wasser

Weiteres Potential den Wasserverbrauch zu verringern, kann in der Installation von Wassermengenreglern gesehen werden. Diese senken bei gleichbleibender Dushdauer durch eine Begrenzung des Wasserdurchlaufs den Wasserverbrauch. Es wäre darüber hinaus sinnvoll ein Reporting des Wasserverbrauchs zu betreiben, um Prozesse mit einem überdurchschnittlich hohen Verbrauch besser identifizieren und weitergehende Maßnahmen daraus ableiten zu können.

Außerdem können stationäre Einrichtungen, die einen Garten oder Balkon besitzen, Tonnen aufstellen (soweit dies noch nicht geschehen ist), um das Regenwasser zum Gießen der Pflanzen zu verwenden.

Ernährung

Um weiterhin die Autonomie und Ernährungspräferenzen der KlientInnen beim Einkauf von Lebensmitteln zu berücksichtigen, empfehlen wir vorrangig die BewohnerInnen auf die unterschiedlichen Alternativen zum "Supermarkt-Einkauf" aufmerksam zu machen. Insbesondere in den letzten Jahren ist die Möglichkeit Produkte vor der Lebensmittelverschwendung zu retten stark angestiegen. Hier kann beispielsweise auf Foodsharing, den Sozialmarkt, Foodpoint und die App "TooGoodToGo" aufmerksam gemacht werden. Auch für Gruppeneinkäufe kann überlegt werden auf diese Alternativen zurückzugreifen.

Da der Produktionsprozess und die Lieferung von Lebensmitteln allerdings eine ökologisch sehr große Auswirkung darstellen, schlagen wir vor, auch weiterhin auf regionale und saisonale Produkte zu achten und die Wichtigkeit der Thematik den KlientInnen zu übermitteln. Hier kann auch erwähnt werden, dass eine Berücksichtigung insbesondere der Saisonalität oft einen positiven Kosteneffekt hat, da die Produkte meist günstiger als außerhalb der Saison sind. Zusätzlich könnte auch ein regionaler Saisonkalender in der stationären Einrichtung aufgehängt werden, um

es einerseits das Thema zu verbildlichen und andererseits das Bewusstsein dafür in den Alltag verstärkt zu integrieren.

Doch nicht nur saisonale Kost, auch vegetarische/vegane Alternativen können sich schnell kostengünstiger und ökologisch nachhaltiger gestalten lassen, weshalb wir vorschlagen auch den BewohnerInnen diese Möglichkeiten aufzuzeigen. Dies kann man ebenfalls mit gemeinsamen Aktionen (z.B. gemeinsames Kochen) gestalten.

Abfall

Gerade in Bezug auf den Bio-Müll besteht die Möglichkeit einen Kompost in den vorhandenen Gärten der Einrichtungen anzulegen. Und ist bewusst, dass sich bei dieser Aufgabe eine verantwortliche Person finden muss und dafür oft die personellen Ressourcen nicht ausreichen. Angesichts dessen, dass nicht die gesamte Menge an Bio-Müll kompostiert werden muss, bezweckt man durch Nutzung eines kleinen Kompostsystems jedenfalls die Schaffung positiver Aufmerksamkeit in Bezug auf die Klimaneutralität in der Einrichtung. Hierfür könnte ebenfalls die Anschaffung einer Wurmbox in Erwägung gezogen werden, welche KlientInnen auch selbst zum Beispiel in den Werkstätten zusammenbauen könnten.

Ebenso kann man in Erwägung ziehen bei größeren Einrichtungen Glascontainer zu beantragen. So kann bei der Entsorgung Zeit und der verbundene Aufwand reduziert werden sowie das Bewusstsein bei den KlientInnen nochmals gesteigert werden, da die Thematik nochmals mehr wahrnehmbar ist.

Sollte die Mülltrennung nicht konsequent verfolgt werden, möchten wir nochmal auf die bereits umgesetzte Maßnahme aufmerksam machen, dass die BewohnerInnen den Müll nochmals trennen müssen, bevor er abgeholt wird. Dafür wird das Bewusstsein nochmals gestärkt und kann auch verhaltensändernde Wirkung haben.

Um die allgemeine Müllmenge zu reduzieren, kann beim Einkauf bereits mehr darauf geachtet werden, plastikfreie Produkte zu besorgen bzw. auf wiederverwendbare Alternativen (z.B. Taschen fürs Gemüse) zurückzugreifen. Vor allem in den letzten Monaten ist der Anteil an Pfandflaschen in den Supermärkten gestiegen, auf die aufmerksam gemacht werden können.

Im Fall, dass der Abfall- und die Mülltrennung von externen Dritten durchgeführt wird, so empfehlen wir dies zu überdenken. Eine Auslagerung ist nicht nur mit Kosten verbunden, sondern erweckt auch den Eindruck, dass Mülltrennung eine untergeordnete Rolle spielt. Wir schlagen deswegen eine Mülltrennung durch die stationären Einrichtungen selbst vor.

Um den Themenbereich Waste-Management abzurunden, schlagen wir als letzte Maßnahme vor, die stationären Einrichtungen, soweit möglich und zumutbar mit Müllpresscontainer auszustatten. Dadurch können die Intervalle der Müllabholungen deutlich verlängert werden, was wiederum eine Reduktion von CO₂ bedeutet.

5.2. Verhaltensänderungen

Ökologische Nachhaltigkeit ist ein sehr komplexes Thema, welches nicht nur die Einführung von konsum- sondern auch verhaltensändernden Maßnahmen beansprucht. An diesem Punkt ist es insbesondere für die Diakonie als Sozial- und Hilfsorganisation eine herausfordernde Situation, da die Betreuung und das Wohlergehen der Menschen in den stationären Einrichtungen in ihrem Auftrag sowie Mission verankert sind und somit oberste Priorität darstellt. Dennoch wollen wir darauf aufmerksam machen, dass eine klimaneutrale und ökologisch nachhaltigere Diakonie nur möglich ist, wenn auch das Verhalten von sowohl MitarbeiterInnen als auch den BewohnerInnen der stationären Einrichtungen zu einem gewissen Grad an einen nachhaltigeren Lebensstil angepasst werden. Bevor man solche Maßnahmen jedoch ergreift, ist es notwendig zuerst ein Bewusstsein für die Thematik zu entwickeln. Dafür ist vor allem der Dialog mit den KlientInnen und MitarbeiterInnen wichtig, da es eine sehr persönliche Komponente behandelt. Hierfür bietet es sich an den GesprächspartnerInnen unter anderem den persönlichen Mehrwert aufzuzeigen, den eine Veränderung mit sich bringen würde (z.B. Kosten sparen bei geringerem Energie-/Wasserverbrauch). Ebenfalls könnten früher "unterbewusste Maßnahmen" ergriffen werden, in dem man zum Beispiel durch Pfeile auf das Ausmachen des Lichts beim Verlassen des Raumes aufmerksam macht. Diese sind allerdings, wie aus dem Theorieteil zu entnehmen sind, umstritten, weshalb es wichtig ist, die Legitimität der jeweiligen Änderung zu hinterfragen.

Sobald in den stationären Einrichtungen ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit gegeben ist, kann über verhaltensändernde “bewusste Maßnahmen” nachgedacht werden, wie Plakate mit konkreten Verhaltensvorgängen.

Ebenso kann über eine pädagogischere Herangehensweise nachgedacht werden, indem man beispielsweise bei Kindern und Jugendlichen Projekte startet, die sich mit Verhaltensänderungen auseinandersetzen und anregen. Ein Beispiel hierfür wäre es sich eine Woche lang vegetarisch/vegan ernähren. Auf diese Art kann auch das Thema “Gesunde Ernährung” aufgegriffen werden und themenspezifische Plakate wie eine Ernährungspyramide aufgehängt werden. Allerdings ist im Bereich der Ernährung zu berücksichtigen, dass es eine starke kulturelle Verbindung gibt und somit auch eng mit der Identität eines Menschen zusammenhängt.

Offensichtlich spielt hier die Sprachbarriere, die in manchen Bereichen anzutreffen ist, eine große Rolle. Hier könnte man beispielsweise vorrangig mit universellen, grafischen Darstellungen arbeiten oder Plakate/Informationen in die jeweiligen Sprachen übersetzen. Dies wäre zum Beispiel im Bereich der Mülltrennung sinnvoll, aber auch um darauf hinzuweisen, die Lichter bei Verlassen des Raumes abzuschalten oder den Wasserhahn vollständig abzdrehen.

Abschließend ist noch wichtig zu sagen, dass hierbei immer die persönlichen Kapazitäten der KlientInnen und MitarbeiterInnen zu berücksichtigen sind, um weiterhin einen sicheren Rahmen zu bieten und nicht ein Gefühl von Überforderung überhandnimmt.

5.3. Maßnahmenkatalog

Maßnahme	Bereich	Zeitliche Dimension	Ziel
Events für Austausch von Projekten/Ideen	Managementtool	jährlich	Informationsverbreitung/Austausch
Plattform zum für Austausch von Projekten/Ideen	Managementtool	laufend	Informationsverbreitung/Austausch
Nachhaltigkeitsbericht/Controlling	Managementtool	jährlich oder alle drei Jahre	Überprüfung von ökologischer Nachhaltigkeit
Sustainability Balanced Scorecard	Managementtool	jährlich	Überprüfung von ökologischer Nachhaltigkeit
Erarbeitung eines Code of Conduct	Managementtool	einmalig	Verankerung in der Organisation
Anregung der Kommunikation (Gesprächsabende)	Managementtool	laufend	Bewusstsein stärken
Unterstützungsleistungen von Managementebene	Managementtool	laufend	Hilfestellung für Personal und stationären Einrichtungen
Kooperationen	Managementtool	laufend	Informationsaustausch/beidseitige Hilfestellung
Einbeziehung in die Strategie	Managementtool	einmalig (+Monitoring)	Verankerung in der Organisation

Umstieg auf alternative Strom- und Heizquellen	Energie	einmalig/laufend	Verringerung der Umweltbelastung
Ausbau der Solaranlagen	Energie	einmalig/laufend	Verringerung der Umweltbelastung
Hinweise/Merkmale (Zum Licht ausschalten beim Verlassen etc.)	Energie	laufend	Bewusstsein stärken/Verankerung in den stationären Einrichtungen
Energieberatungen	Energie	einmalig	Bewusstsein stärken/ finanzielle Vorteile (für BewohnerInnen)
Ausbau von E-Ladestationen	Mobilität/Transport	einmalig/laufend	Verringerung der Umweltbelastung
Ermäßigungen für Fahrten mit den Öffis	Mobilität/Transport	laufend	Verringerung der Umweltbelastung
Ausbau von Fahrräder Stationen und E Scootern	Mobilität/Transport	einmalig/laufend	Verringerung der Umweltbelastung
Car-Sharing Möglichkeiten nutzen	Mobilität/Transport	laufend	Verringerung der Umweltbelastung
Pädagogische Maßnahmen	Wasser	laufend	Bewusstsein stärken/Verankerung in den stationären Einrichtungen
Kauf von regionalen und saisonalen Produkten	Ernährung	laufend	Verringerung der Umweltbelastung
Anbieten von vegetarischen/veganen Alternativen	Ernährung	laufend	Verringerung der Umweltbelastung/ Bewusstsein stärken
Informationen zu „TooGoodToGo“ und Foodsharing	Ernährung	einmalig	Bewusstsein stärken/ finanzielle Vorteile (für BewohnerInnen)

Kompostierung zur Schaffung von Aufmerksamkeit	Abfall	einmalig	Bewusstsein stärken/ Kreislaufwirtschaft fördern
Glas- und Altpapiercontainer	Abfall	einmalig	Bewusstsein stärken/ Kreislaufwirtschaft fördern
Mülltrennung durch die Einrichtungen	Abfall	laufend	Verringerung der Umweltbelastung/ Kreislaufwirtschaft fördern
Anschaffung von Müllpresscontainern	Abfall	einmalig	Bewusstsein stärken/ finanzielle Vorteile
Plastikfreie Produkte bevorzugen	Abfall	laufend	Verringerung der Umweltbelastung

6. Conclusio

Die Diakonie ist eine NPO, deren Fokus auf der sozialen Dimension von Nachhaltigkeit liegt. Durch ihre stationären Einrichtungen stellt sie Menschen im Alter, Menschen mit Behinderungen, Menschen mit Fluchthintergrund sowie Kindern und Jugendlichen ein individuell angepasstes Wohn- und Betreuungsangebot bereit. Trotz eines primär sozialen Unternehmensziels möchte die Diakonie nun auch ökologische Nachhaltigkeit in ihr Unternehmen integrieren und ihre stationären Einrichtungen klimaneutraler gestalten. Dabei muss allerdings besondere Rücksicht auf die Bedürfnisse der Zielgruppen genommen werden und ihre Autonomie und Selbstbestimmung erhalten bleiben. Da sich die Literatur zum Thema Nachhaltigkeit hauptsächlich auf For-Profit Organisationen bezieht und um geeignete Maßnahmen unter Berücksichtigung der Bedürfnisse der KlientInnen bestimmen zu können, wurden Interviews mit 9 MitarbeiterInnen der Diakonie geführt.

Dabei wurde evaluiert in welchen Bereichen die stationären Einrichtungen der Diakonie einen besonders großen negativen ökologischen Impact haben. Aus den Interviews ging insbesondere hervor, dass die Auswirkungen der stationären Einrichtungen dabei auch von der Art der Einrichtung, der KlientInnen und deren Lebensweise oder Betreuungsgrad abhängig ist. Allgemein lässt sich sagen, dass der ökologische Impact, der Verbrauch von Ressourcen in den unterschiedlichen Einrichtungen eher überdurchschnittlich hoch ist. Das ist unter anderem auf den teilweise erhöhten Betreuungsbedarf und die dafür benötigten Ressourcen wie zum Beispiel Hygieneartikel, aber auch auf die Gewohnheiten und speziellen Bedürfnisse der BewohnerInnen zurückzuführen.

Allgemein lässt sich sagen, dass ökologische Nachhaltigkeit in der Diakonie bereits eine relevante Rolle spielt und im Bewusstsein vieler MitarbeiterInnen präsent ist. In einigen der stationären Einrichtungen wurden bereits Maßnahmen umgesetzt und Projekte durchgeführt, um die Diakonie ökologisch nachhaltiger zu gestalten. Diese reichen von anhaltenden Praktiken, die in den Alltag eingebunden sind, bis hin zu größeren oder einmaligen Projekten.

Bei der Umsetzung von ökologisch nachhaltigen Maßnahmen zeigen sich allerdings auch Grenzen und Probleme auf. Eine besonders relevante Rolle spielen dabei die

BewohnerInnen der stationären Einrichtungen. Ihre Selbstständigkeit und Autonomie, sowie die Erfüllung ihrer Bedürfnisse, der Erhalt der Lebensqualität als auch eine angemessene Betreuung stellen dabei Faktoren da, die nicht beeinträchtigt werden dürfen. Weitere Problemfelder, die aus den Interviews eindeutig hervorgingen, war der Mangel an finanziellen und personellen Ressourcen, die den stationären Einrichtungen zur Verfügung stehen. Dabei steht das Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit klar in Konflikt mit dem eigentlichen sozialen Auftrag der Diakonie, die KlientInnen angemessen zu betreuen.

Als zentraler Teil dieses Projektbericht wurden auf Basis der aus den Interviews hervorgehenden Erkenntnisse Maßnahmen vorgestellt, die geeignet sind, um die stationären Einrichtungen der Diakonie ökologisch nachhaltiger zu gestalten. Da die stark begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen wesentliche Grenzen darstellen, dürfen die vorgeschlagenen Maßnahmen weder mit großem zeitlichem Aufwand noch mit hohen Kosten verbunden sein. Aus diesem Grund wird insbesondere dazu geraten, von den Erfahrungen anderer Einrichtungen und diakonischer Träger zu profitieren und bereits vorhandenes Wissen zu nutzen. Dafür sollte der Austausch innerhalb der Diakonie gefördert werden, indem zum Beispiel Events organisiert und Plattformen eingerichtet werden.

Zudem wurde eine enge Verbindung zwischen dem Verhalten der KlientInnen und dem ökologischen Impact der Diakonie festgestellt. Um eine Veränderung dieses Verhaltens herbeizuführen, ohne dass in die Selbstständigkeit der BewohnerInnen eingegriffen wird, muss das Bewusstsein für ökologische Nachhaltigkeit gesteigert werden. Aufbauend auf diesem Bewusstsein kann ökologische Nachhaltigkeit in die Organisation und die alltäglichen Abläufe integriert werden, sodass diese keinen Mehr-Aufwand, sondern etwas Selbstverständliches darstellt und einen langfristig anhalten positiver Effekt erzielt wird. Ebenfalls werden

7. Literaturverzeichnis

Adhikari, N. C. (2018). *Waste Biorefinery Potential and Perspectives*.

Aquatech. (18. August 2021). *aquatechtrade.com*. Von <https://www.aquatechtrade.com/news/water-treatment/sustainable-water-essential-guide/#sustainable-water-solutions-the-basics> abgerufen

Batz, M. (2021). *Nachhaltigkeit in der Sozialwirtschaft. Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.

Bundesamt, U., & Umwelt Bundesamt. (2020). *ISO 14001. Umweltmanagementsystemnorm*. Abgerufen am 29. 06 2022 von ISO 14001 - Umweltmanagementsystemnorm

Bundesministerium Klimaschutz. (2022). *ISO 26000. Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung*. Abgerufen am 29. 06 2022 von https://www.bmk.gv.at/themen/klima_umwelt/nachhaltigkeit/unternehmen/standards/iso26000.html

Daub, C.-H., Scherrer, Y. M., & Frecè, J. T. (2013). Nachhaltiges Management von Nonprofit-Organisationen. *Ökologisches Wirtschaften*, 28 (4), 34-39. doi:<https://doi.org/10.14512/oew.v30i4.1313>

Diakonie Austria gemeinnützige GmbH. (2022). Die Diakonie. Ihr Auftrag, ihre Aufgaben, ihre Werte. Abgerufen am 03. 06 2022 von <https://www.diakonie.at/ueber-uns/die-diakonie>

Diakonie gemeinnützige GmbH. (kein Datum). *Diakonie. Unsere Themen*. Abgerufen am 4. 26 2022 von <https://www.diakonie.at/unsere-themen/>

European Commission. (2020). *Towards a Sustainable Food System*. Brüssel.

Filo, W. L. (2012). *Climate Change and the Sustainable Use of Water Resources*. Hamburg: Springer.

Hart, T., Capps, A., & Bauer, M. (2010). *Nonprofit Guide to Going Green*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Künzel, V., & Wirsching, S. (2017). *Migration, Vertreibung & Flucht infolge des Klimawandels. Handlungsbedarf für die Bundesregierung.* (V. Klima-Allianz Deutschland, Hrsg.)

OECD. (2019). *Waste management and the circular economy in selected OECD countries : : evidence from environmental performance reviews.* Paris : : OECD Publishing.

Ralph Hertwig, T. G.-Y. (2017). Nudging and Boosting: Steering or Empowering Good Decisions. *Perspectives on Psychological Science*, S. 973-986.

Sunstein, C. (2015). The Ethics of Nudging. *Yale Journal on Reg*, S. 413.