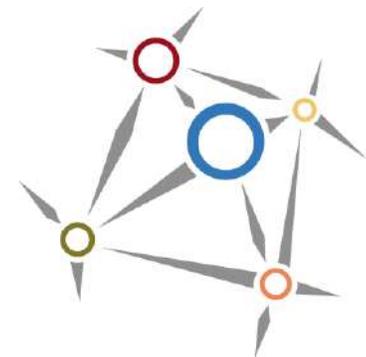


# „Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement / Sozialwirtschaft an Hochschulen e.V.“ (BAG SMW)

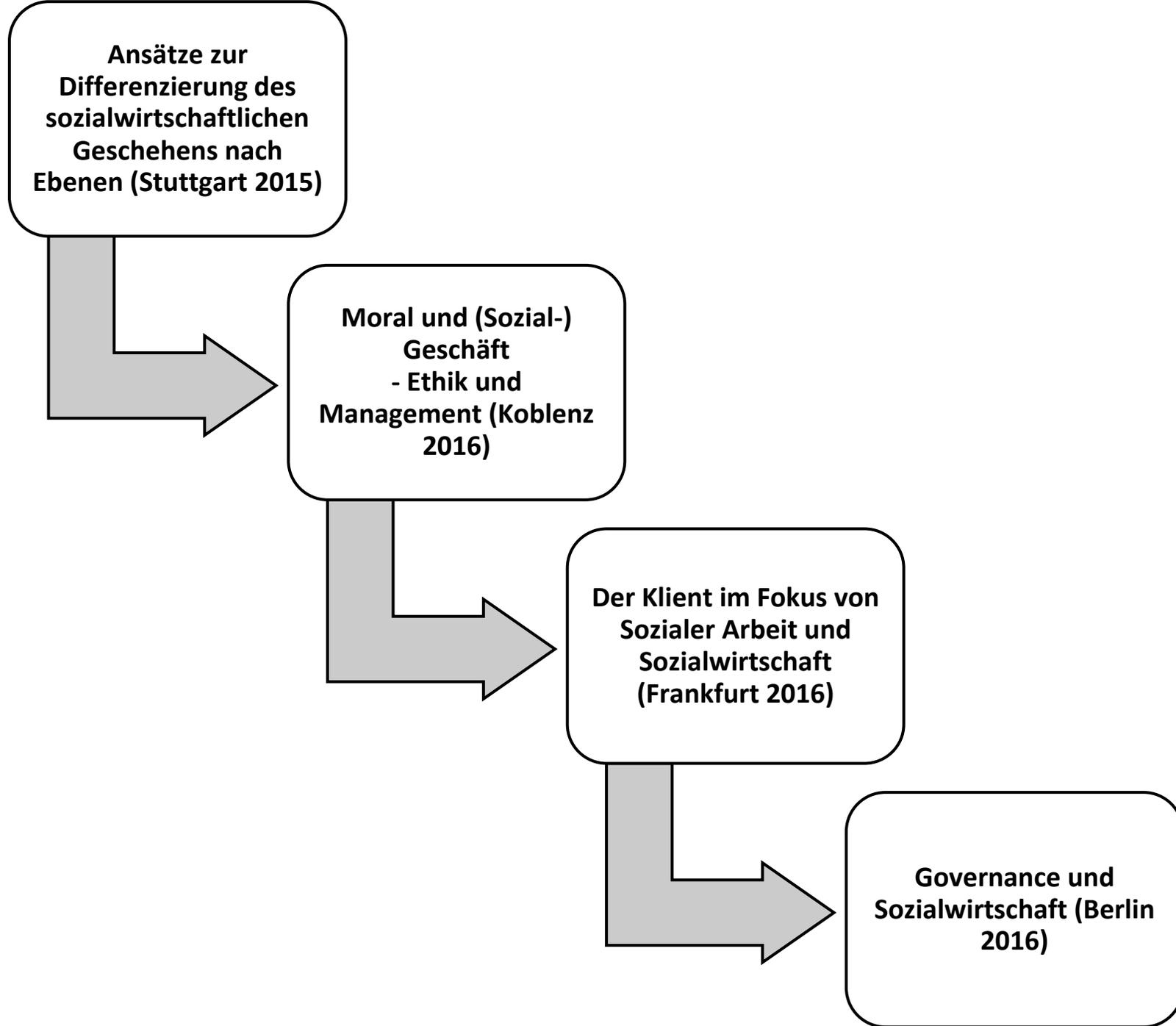
AG seit 1997  
seit 2002 e.V.



# § 2 Zweck

Zweck des Vereins ist die Förderung und Vernetzung von Lehre und Bildung, Wissenschaft und Forschung im Bereich des Sozialmanagements und der Sozialwirtschaft einschließlich ihrer sozialen Einrichtungen, Dienste und Veranstaltungen.



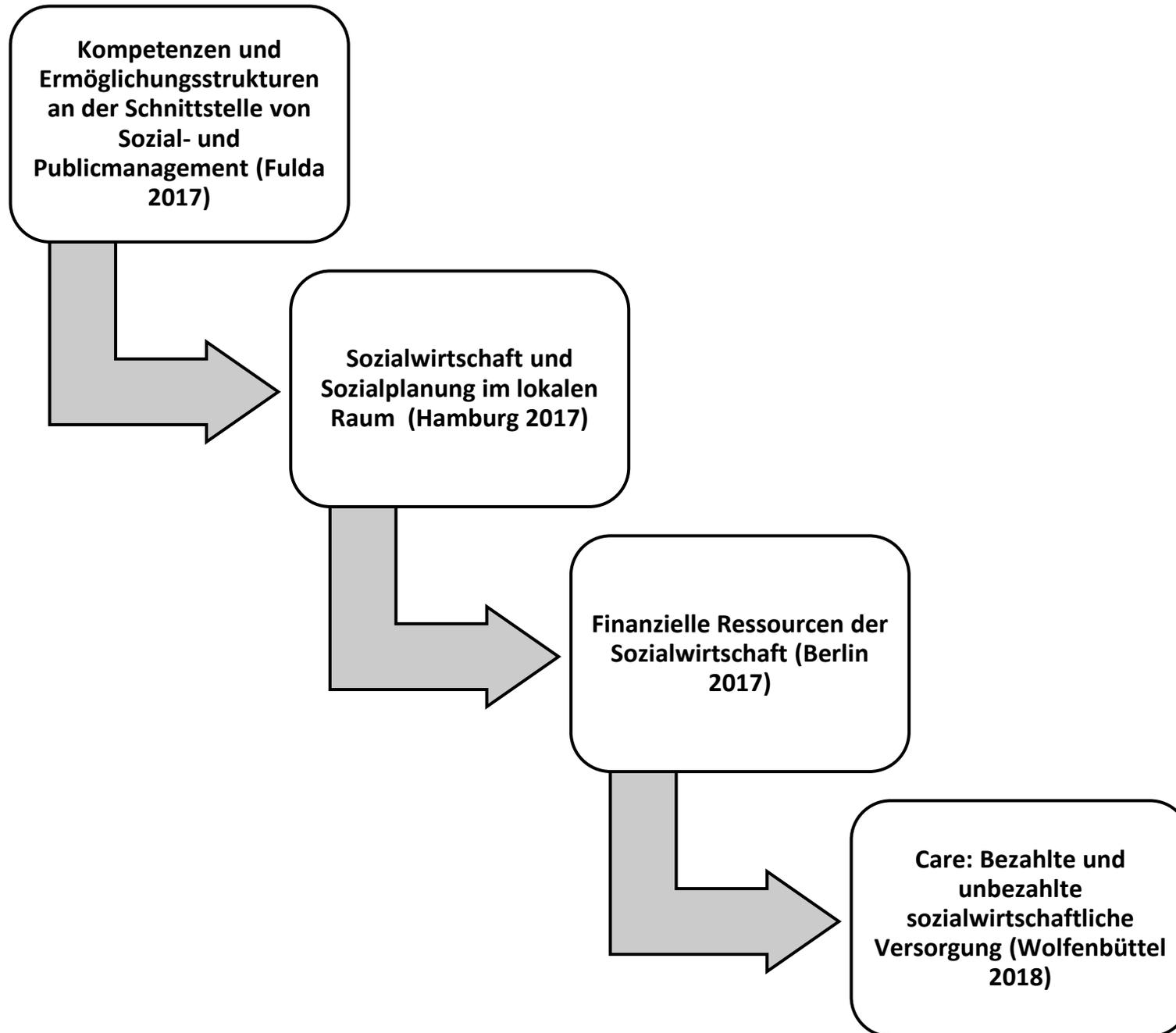


Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Ludger Kolhoff  
Klaus Grunwald *Hrsg.*

# Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft I

 Springer VS

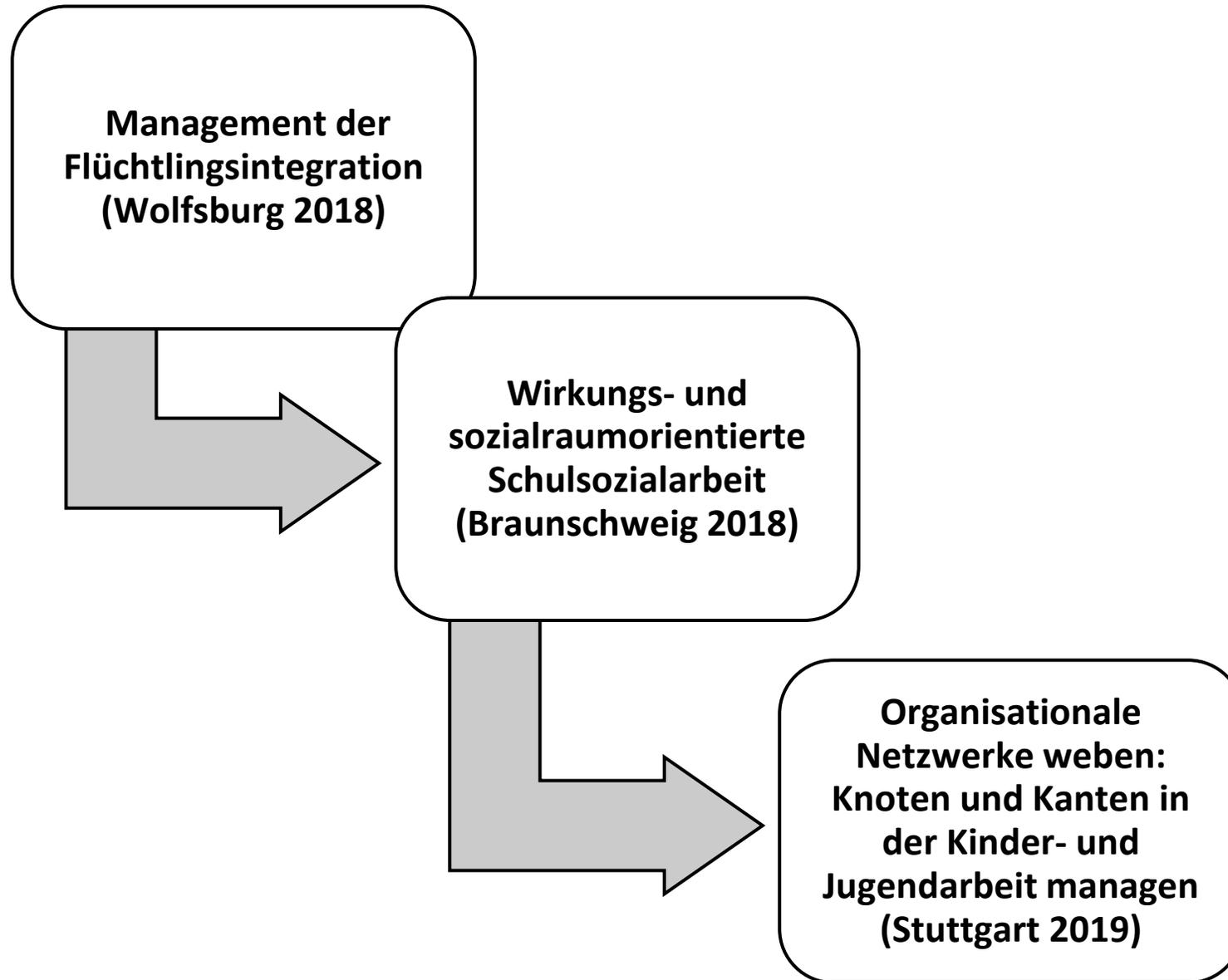


Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Ludger Kolhoff *Hrsg.*

# Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft II

 Springer VS

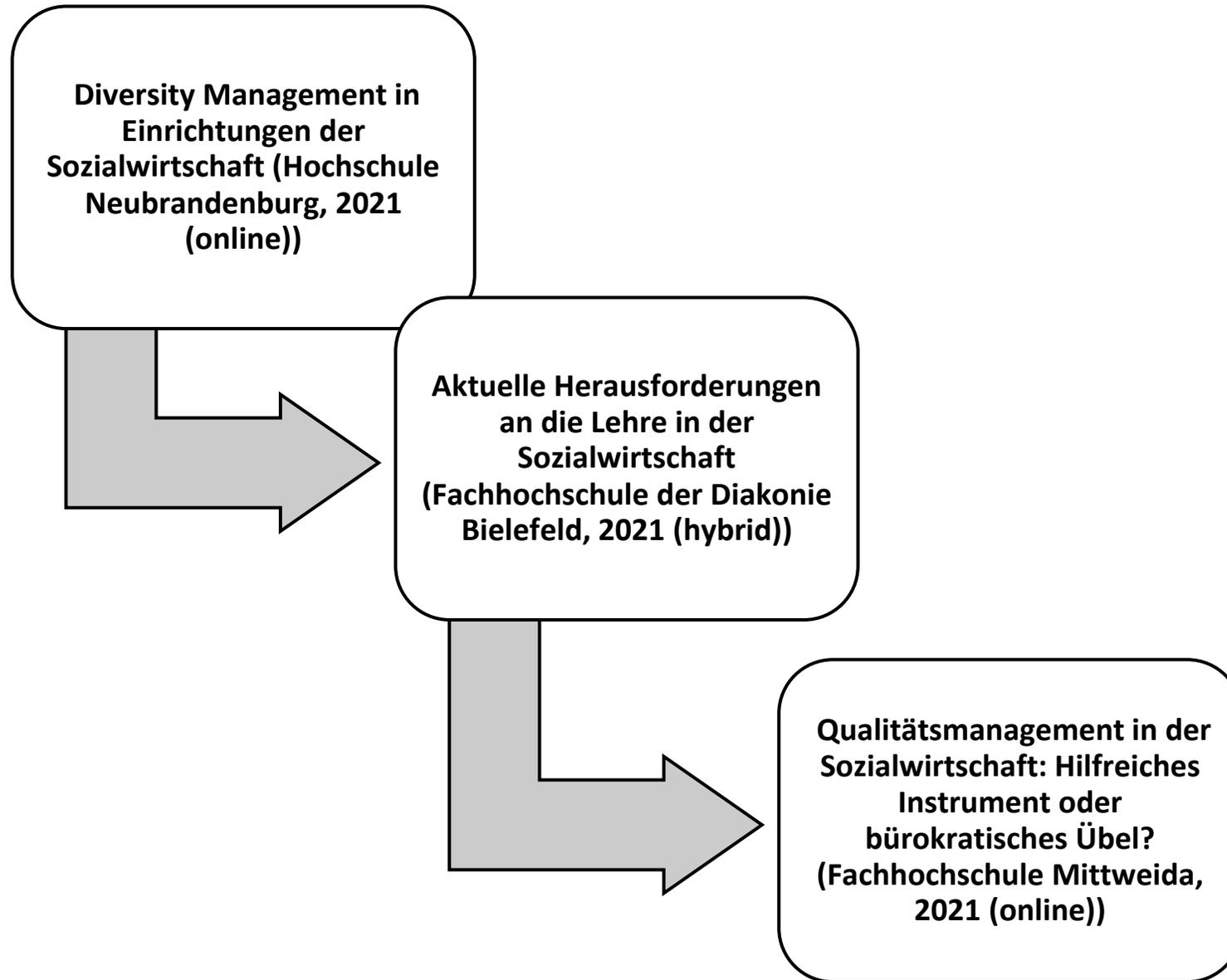


Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Ludger Kolhoff *Hrsg.*

# Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft III

 Springer VS



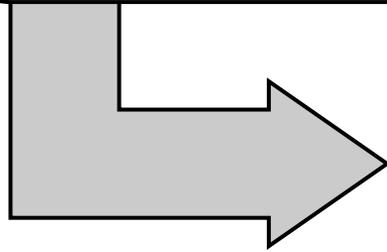
Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Ludger Kolhoff *Hrsg.*

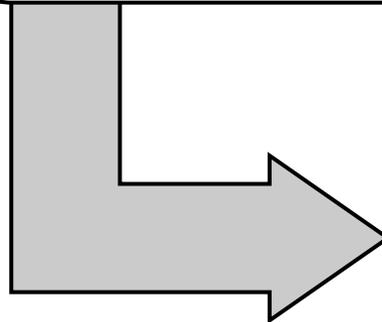
# Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft IV

 Springer VS

**Sozialunternehmen im  
internationalen  
Vergleich (Touro College  
Berlin, 2022 (hybrid))**



**Gender &  
Sozialwirtschaft (IU  
Campus Köln, 2022  
(online))**



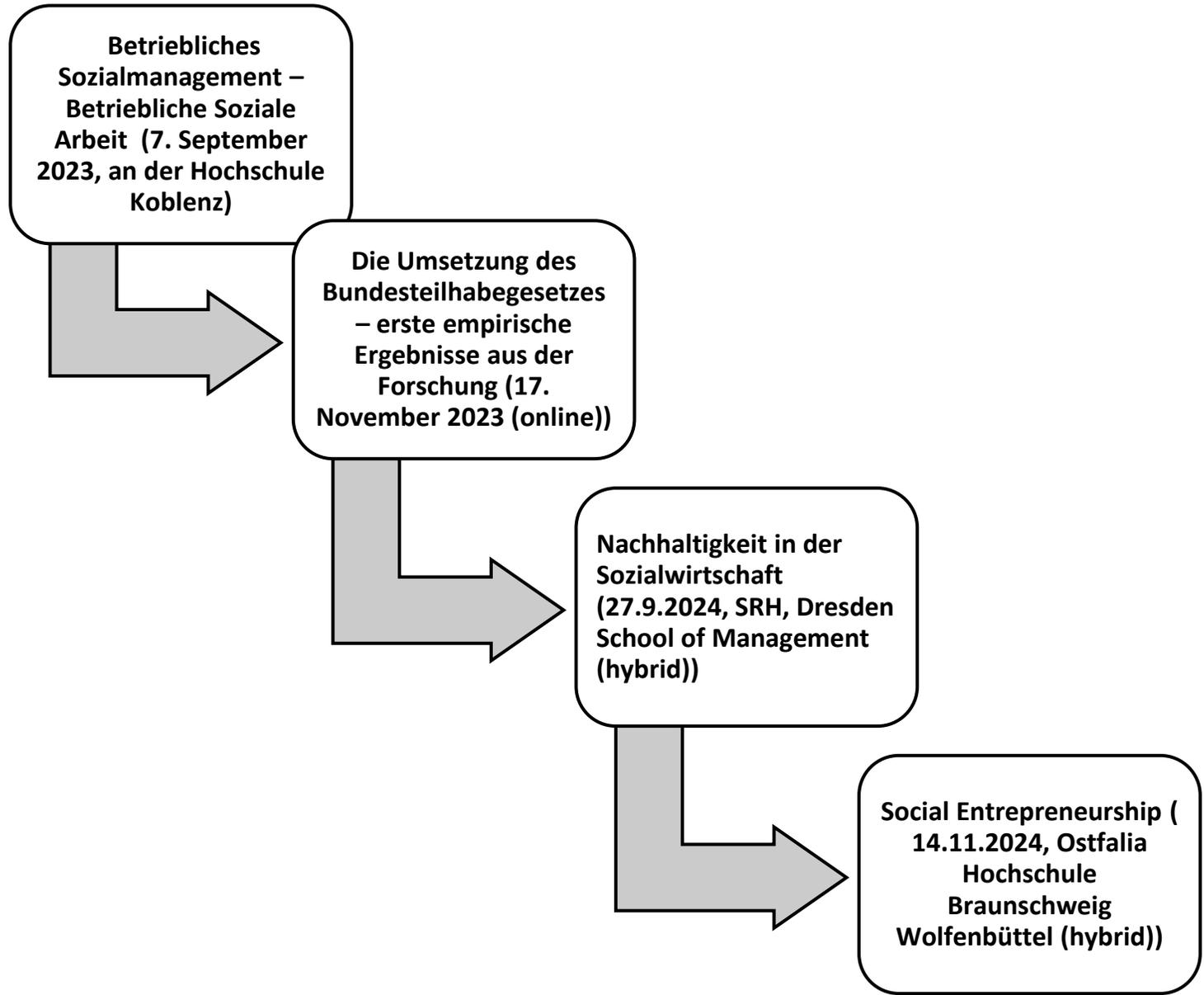
**Digitalisierung in der  
Sozialwirtschaft (Duale  
Hochschule Baden-  
Württemberg (DHBW)  
Heidenheim, 2022  
(hybrid))**

Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement

Ludger Kolhoff *Hrsg.*

# Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft V

 Springer VS



# Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft VI

**Finanzierung für Freie  
Träger  
(14.3.2025 Hochschule  
München (hybrid))**



Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/  
Sozialwirtschaft an Hochschulen e.V.



## Nachhaltigkeit in der Sozialwirtschaft

Tagung der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft an Hochschulen e.V. und der SRH, Dresden School of Management (Eine School der SRH Berlin University of Applied Sciences)

am 27.9.2024 von 9:30 bis 16:00 Uhr

### Hybridkonferenz

An der SRH, Dresden School of Management, Georgenstraße 7, 01097 Dresden  
<https://www.srh-campus-dresden.de/> .

und per Videokonferenz (Zugangslink wird rechtzeitig bekannt gegeben)

*10:00: ÖKOLOGISCHE ASPEKTE UND  
NACHHALTIGKEIT, PROF. DR. ANDREAS TIETZE,  
EVANGELISCHE HOCHSCHULE HAMBURG*



*10:35 UHR: NACHHALTIGES  
MANAGEMENT IN DER  
SOZIALWIRTSCHAFT, FH-PROF. MAG.  
PETER STEPANEK., FH CAMPUS WIEN*

- *11:10 Uhr: Kaffeepause*



*11:30 UHR: NORMATIVE UND STRATEGISCHE ANSÄTZE FÜR EINE NACHHALTIGE ORGANISATIONSFÜHRUNG IN DER SOZIALWIRTSCHAFT, PROF. DR. MICHAEL BATZ, DHBW HEIDENHEIM*



*12:05 UHR: SOZIALE NACHHALTIGKEIT (K)EINE FRAGE FÜR DIE SOZIALWIRTSCHAFT/SOZIALMANAGEMENT, PROF. DR. BETTINA STOLL, HOCHSCHULE FULDA, MITGLIED IM ERWEITERTEN VORSTAND DER BAG SOZIALMANAGEMENT/SOZIALWIRTSCHAFT AN HOCHSCHULEN E.V.*

- *12:40 Uhr: Mittagspause*



*13:40 UHR: VERGABEPOLITIK UND SOZIALE  
NACHHALTIGKEIT, CHRISTOPH PARAK, GESCHÄFTSFÜHRER  
WIENWORK, WIEN*



*14:15 UHR: STRATEGIEN ZUR KLIMAFREUNDLICHEN  
PRÄVENTION UND GESUNDHEITSFÖRDERUNG IN  
LEBENSWELTEN, PROF. DR. RAIMUND GEENE, ASH  
BERLIN, BERLIN SCHOOL OF PUBLIC HEALTH (BSPH)*

*14:50 UHR: GARTENSTADT DRESDEN HELLERAU: EIN HISTORISCHES VORBILD FÜR SOZIALE NACHHALTIGKEIT“, PROF. DR. UTE KAHLE, SRH, DRESDEN SCHOOL OF MANAGEMENT, MITGLIED IM ERWEITERTEN VORSTAND DER BAG SOZIALMANAGEMENT/SOZIALWIRTSCHAFT AN HOCHSCHULEN E.V.*



*15:25 UHR: ABSCHLUSSDISKUSSION MIT ALLEN REFERENTINNEN, MODERATION: PROF. DR. LUDGER KOLHOFF, OSTFALIA-HOCHSCHULE BRAUNSCHWEIG/WOLFENBÜTTEL, VORSITZENDER DER BAG SOZIALMANAGEMENT/SOZIALWIRTSCHAFT AN HOCHSCHULEN E.V.*



*16:00 UHR: ENDE DER  
TAGUNG*

*Im Anschluss bietet Frau Prof.  
Dr. Kahle einen Rundgang  
durch die Gartenstadt  
Dresden Hellerau an.*



- *10:00: Ökologische Aspekte und Nachhaltigkeit, Prof. Dr. Andreas Tietze, Evangelische Hochschule Hamburg*

Blick aus Politik, Wissenschaft  
und Praxis

---

# ÖKOLOGISCHE ASPEKTE UND NACHHALTIGKEIT

27.9.2024

PROF. DR. ANDREAS  
TIETZE





# Prof. Dr. Andreas Tietze

---

- **Professor für Soziale Arbeit** an der Ev. Hochschule für Soziale Arbeit & Diakonie, Hamburg
- **Lehr- und Forschungsschwerpunkte:** Aktuelle sozialpolitische Entwicklungen, Ethik und KI in der Sozialen Arbeit
- **Ehemaliger MdL** im Landtag von Schleswig-Holstein (13 Jahre), Vorsitzender des Wirtschaftsausschusses, Mitglied im Sozialausschuss
- **Ehemaliger Kreistagsabgeordneter** und stell. Landrat im Kreis Nordfriesland
- **Geschäftsführer** des Deutschen Institutes für Sozialwirtschaft (Hamburg)
- **Wissenschaftlicher Referent** beim Deutschen Verein, Berlin



# Inhalt

---

- ✓ Standortbestimmung
- ✓ Begriffsdefinitionen
- ✓ SDGs und aktuelle Situation
- ✓ Was kommt in Sachen Nachhaltigkeit auf die Sozialwirtschaft zu?
- ✓ Herausforderung Sozialimmobilien
- ✓ Fazit für den Sozialwirtschaftsdiskurs

*"... wir sind hier, wir sind laut,  
weil ihr unsere Zukunft klaut"*

Fridays for Future – Frankfurt a.M. 2022

**SKOLSTREJK  
FÖR  
KLIMATET**



# Definition Soziale Arbeit

---

- **Soziale Arbeit fördert** gesellschaftliche Veränderungen und soziale Entwicklungen
- **Stärkung der Autonomie** und den Zusammenhalt von Menschen
- **Prinzipien:** Soziale Gerechtigkeit, Menschenrechte, gemeinsame Verantwortung und Vielfalt

*„Soziale Arbeit befähigt und ermutigt Menschen so, dass sie die Herausforderungen des Lebens bewältigen und das Wohlergehen verbessern, dabei bindet sie Strukturen ein!“*

Und wo bleibt die  
ökologische  
Nachhaltigkeit?

---

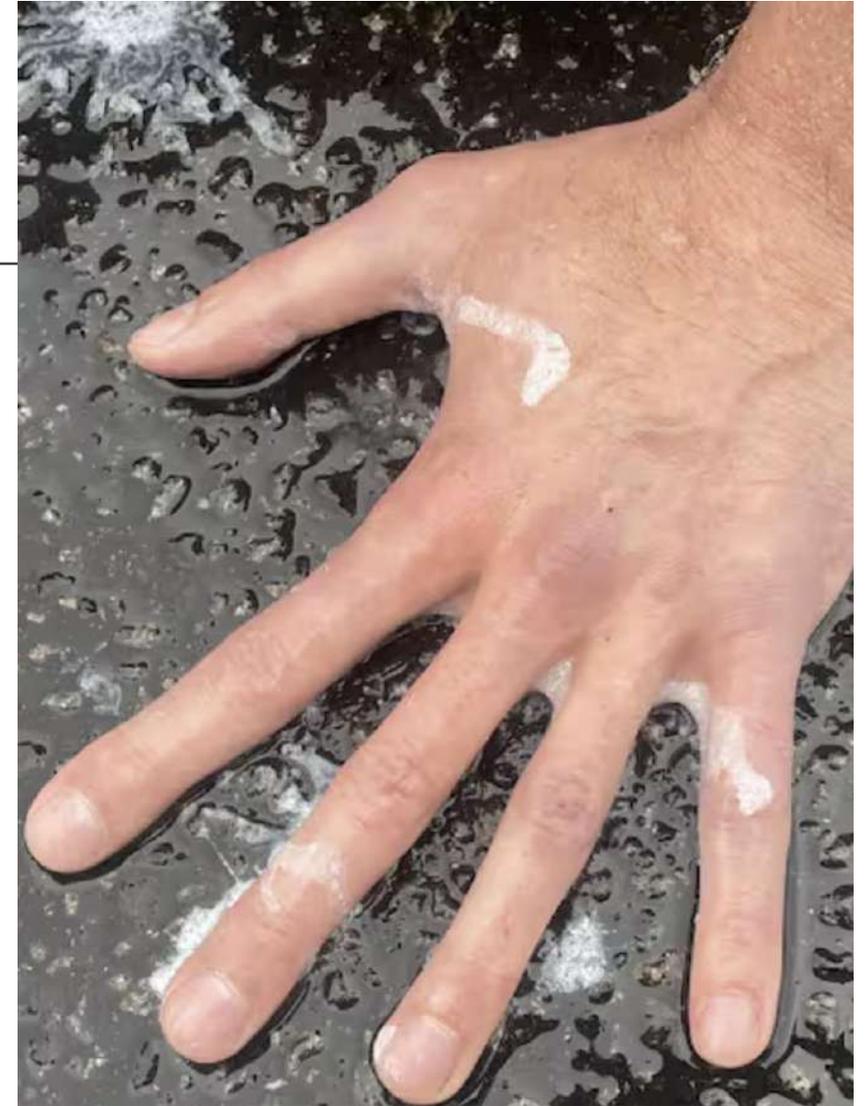


# Standortbestimmung

---

**Innerhalb der Sozialen Arbeit gibt es in den letzten Jahren eine zunehmende Auseinandersetzung mit:**

- Klimagerechtigkeit und ökologischer Nachhaltigkeit,
- eine verstärkte Wahrnehmung der Forderungen von sozialen Bewegungen



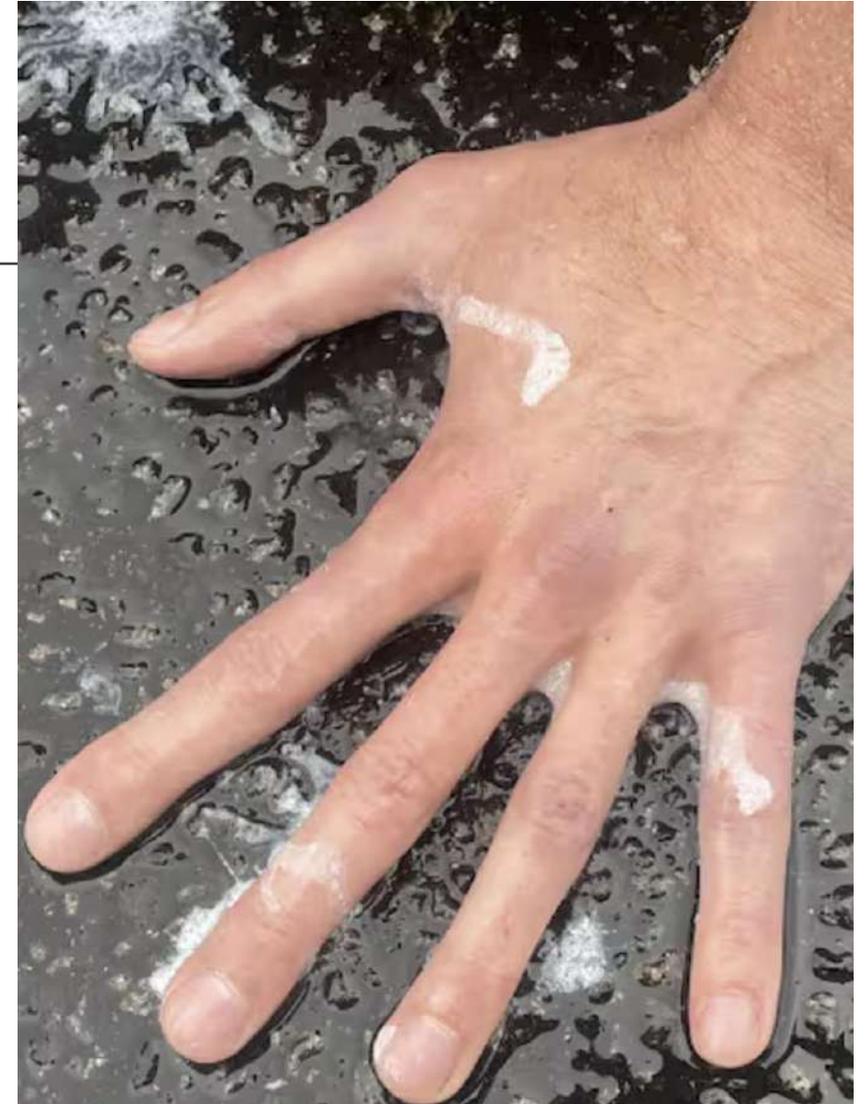
# Standortbestimmung

---

**2012 setzen die internationalen  
Sozialarbeitsorganisationen:**

International Federation of Social Workers (IFSW),  
International Association of Schools of Social Work  
(IASSW) und International Council on Social Welfare  
(ICSW) soziale und ökologische Nachhaltigkeit als **eines  
der vier Kernthemen in ihrer *Global Agenda for Social  
Work and Social Development***

(IFSW, IASSW, ICSW 2012).



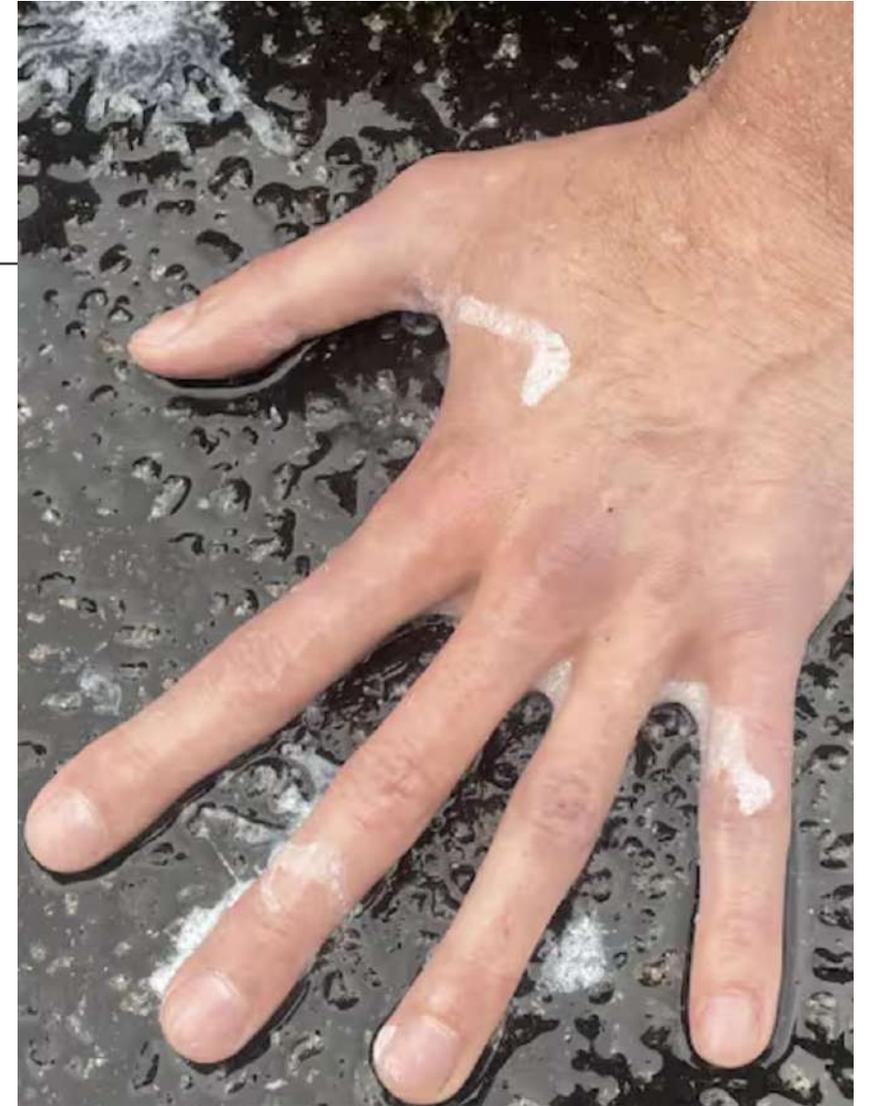
# Standortbestimmung

---

Die Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe (AGJ) publiziert im Dezember 2020 ein Diskussionspapier mit dem Titel:

***How dare you? Die Verantwortung der Kinder- und Jugendhilfe für die Umsetzung ökologischer Kinderrechte***

(AGJ 2020)



# Standortbestimmung

---

**Wissenschaftler:innen der Sozialen Arbeit widmen sich dem Nachhaltigkeitsbegriff und Fragen nach Klimagerechtigkeit**

(vgl. Bartosch 2020; Böhnisch 2020; Mührel 2020; Stamm 2021; Verch 2020, Opielka 2023)

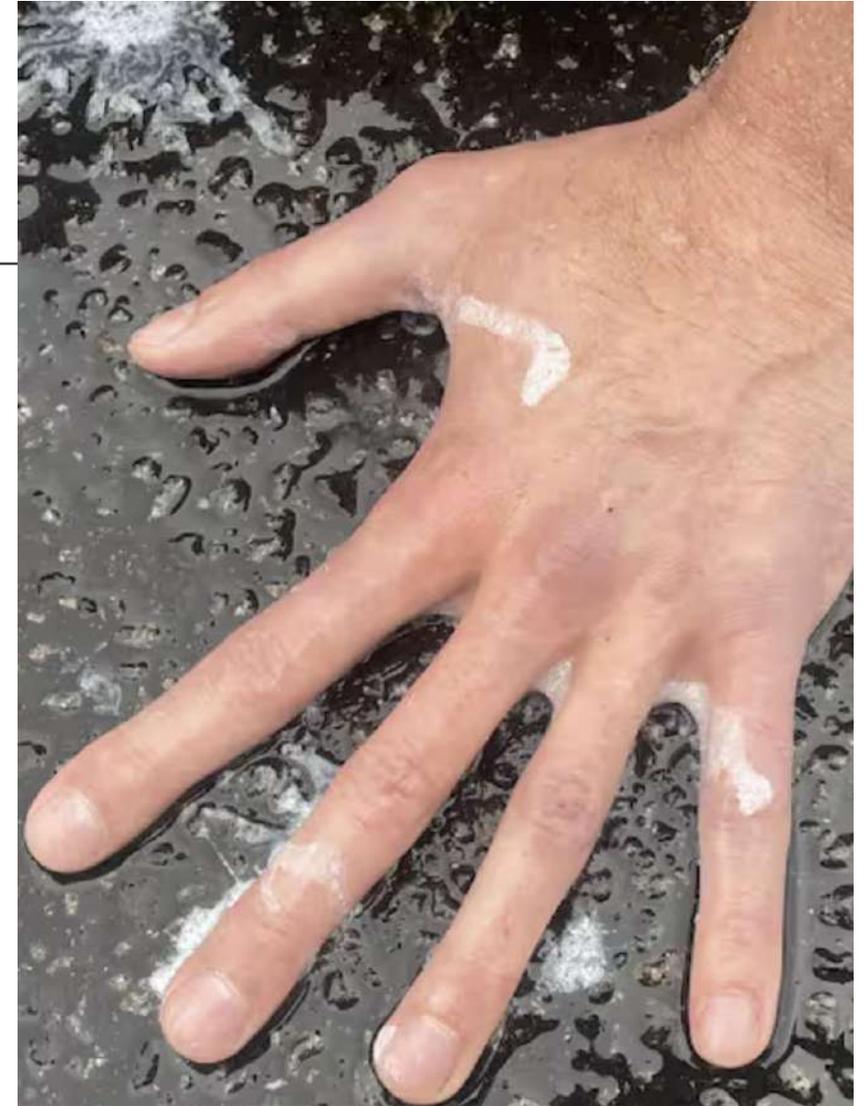


# Standortbestimmung

---

Die Fachgruppe *Klimagerechtigkeit und sozialökologische Transformation in der Sozialen Arbeit* der **Deutschen Gesellschaft für Soziale Arbeit (DGSA)** greift diesen Trend mit ihrer Gründung im April 2021 auf und bietet in ihrer Fachgruppe eine Plattform für wissenschaftlichen Austausch zum Themenfeld Soziale Arbeit und ökologische Nachhaltigkeit

(DGSA 2021)



# Standortbestimmung

Kontext der Sozialwirtschaft:

Handbuch der Sozialwirtschaft (2. Aufl. 2024,  
Grunwald, Langer, Sagmeister, Hrsg.):

## *Ökologie und Nachhaltigkeit*

(Andreas Tietze, S. 975-990)





# Begriffsdefinition

---

## Ökologische Nachhaltigkeit:

- **Nachhaltigkeit** ist kein eindeutig definierter Begriff
- Aufgrund seiner **vielfachen Verwendung** ist der Nachhaltigkeitsbegriff teilweise entleert worden
- Der **Begriff der Nachhaltigkeit stammt aus der Forstwirtschaft**: *“... nur so viel Holz roden, wie in einem bestimmten Zeitraum wieder nachwachsen kann”* (Carl von Carlowitz, 17. Jahrh.)



# Begriffsdefinition

---

***„Nachhalt ist das,  
woran man sich hält,  
wenn alles andere nicht  
mehr hält“***

(Pädagoge Joachim Heinrich Campe 1809, Lehrer von Alexander von Humboldt).



# Dreiklang „Nachhaltigkeit“

---

## Drei zentrale Aspekte von Nachhaltigkeit:

1. **Ökonomische Nachhaltigkeit** - basiert auf langfristigen Planungen, die Umwelt- und Gesellschaftsbelange berücksichtigen und eine Existenzsicherung für alle Mitglieder der Gesellschaft ermöglichen



# Dreiklang „Nachhaltigkeit“

---

## Drei zentrale Aspekte von Nachhaltigkeit:

2. **Ökologische Nachhaltigkeit** - meint, dass wir nur die Ressourcen verbrauchen, die im selben Zeitraum nachwachsen. Nicht erneuerbare Güter dürfen nur in dem Umfang genutzt werden, wie sie durch andere Materialien oder Energieträger ersetzt werden können.



# Dreiklang „Nachhaltigkeit“

## Drei zentrale Aspekte von Nachhaltigkeit:

### 3. Soziale Nachhaltigkeit - umfasst fünf zentrale Leitlinien:

1. **Menschenwürdige Existenz:** Sicherstellung der materiellen und immateriellen Grundbedürfnisse aller Menschen.
2. **Existenzsicherung durch gerechte Arbeit:** Ermöglichung einer ganzheitlichen Existenzsicherung, nicht nur durch klassische Erwerbsarbeit.
3. **Verfügbarkeit sozialer Ressourcen:** Bereitstellung von Ressourcen für Handlungsmöglichkeiten und Perspektiven.
4. **Chancengleichheit:** Aufrechterhaltung der Chancengleichheit trotz zunehmender sozialer Ungleichheit.
5. **Beteiligungsmöglichkeiten:** Schaffung und Zugänglichmachung von Partizipationsmöglichkeiten für alle Gruppen



# Sustainable Development Goals (SDG)

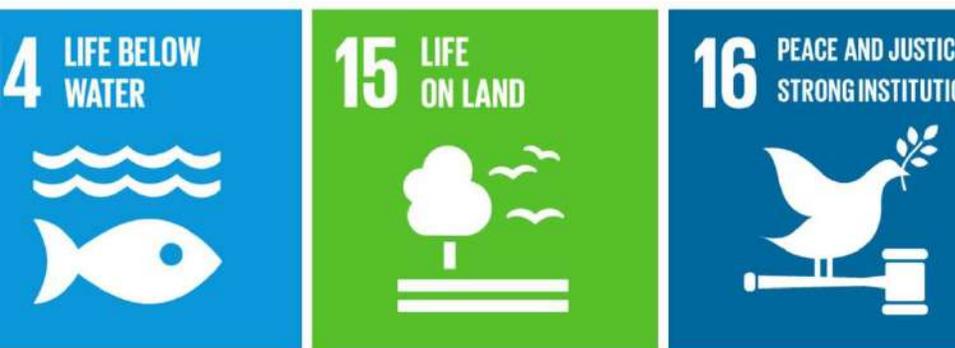
Die **17 UN-Nachhaltigkeitsziele (beschlossen am 25.9.2015 in New York)**. Deutschland hat sich zur Umsetzung im Rahmen der AGENDA 2030 verpflichtet.

**Fünf Kernbotschaften (5 Ps)** sind als handlungsleitende Prinzipien den SDG vorangestellt:

**1. People (Mensch):** *Jeder Mensch hat das **Recht auf ein Leben in Würde und Gleichheit**. Insofern sind alle Formen von Hunger und Armut zu bekämpfen.*



**THE GLOBAL GOALS**  
For Sustainable Development



# Sustainable Development Goals (SDG)

**2. Planet (Planet):** *Schutz der Ressourcen und des Klimas der Erde*

**3. Prosperity (Wohlstand):** *Sicherstellung einer fairen und inklusiven Wirtschaft*

**4. Peace (Frieden):** *Förderung fairer und gerechter Institutionen/Politik; Engagement für Inklusion und Vielfalt*

**5. Partnership (Partnerschaft):** *Das Gemeinwohl stärken*



# Aktueller Stand SDG 2024

---

- **Nachhaltigkeitsgipfel 2023 in New York** - Fokus lag auf der Halbzeitüberprüfung der 17 SDGs.
- 193 UN-Mitgliedsstaaten veröffentlichten **EINSTIMMIG** eine politische Erklärung, mit der sie ihr **Bekenntnis zur Agenda 2030 erneuerbaren Energien**
- UN Generalsekretär Antonio Guterres hat die Mitgliedstaaten aufgerufen bei der **Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele mehr TEMPO zu machen**
- Nachhaltigkeitsstrategie **MUSS** eine Antwort auf die dringende Frage geben, **wie die SDGs bis 2030 noch erreicht werden können**



# Aktueller Stand SDGs 2024

---

- **Indikatoren geben Auskunft über den Stand der Umsetzung in Deutschland** – auf der Plattform des Statistischen Bundesamtes sind alle Indikatoren der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie, Daten und Fakten freigeschaltet
- **Bundesregierung hat 2024 eine breite Öffentlichkeitsbeteiligung und Anhörung der Verbände gestartet** - die aktuell im Herbst 2024 endet und im Winter 2024 von der Ampel beschlossen werden



# Was kommt auf die Sozialwirtschaft zu?

---

- **CSR-Berichtspflicht** nach der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)
- **EU-Taxonomie** für nachhaltige Investitionen
- **Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)**
- **Sustainable Finance** – Risiken für die Sozialwirtschaft



# Was kommt auf die Sozialwirtschaft zu?

---

- **CSR-Berichtspflicht nach der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)**
  - Trilog-Verfahren d.h. Kommission, EU-Parlament und Ministerrat (2022) - **Nachhaltigkeitsberichterstattung in der EU soll ausgeweitet** werden
  - **Sämtliche bilanzierungspflichtigen Unternehmen in der EU sollen im Rahmen des europäischen Bilanzrechts verpflichtet werden, Informationen zu Umwelt-, Sozial- und Governancebelangen zu veröffentlichen (Kriterien: 250 Mitarbeitende, 20 Mio. € Bilanzsumme und 40 Mio. € Umsatzerlöse)**



# Was kommt auf die Sozialwirtschaft zu?

---

- **EU-Taxonomie für nachhaltige Investitionen**
  - EU-Taxonomie soll **die Umsetzung der EU Klimaziele fördern** – **Nachhaltigkeit** wird für die relevanten wirtschaftlichen Aktivitäten der Finanz- und Privatwirtschaft formuliert
  - Um taxonomie-konform zu sein: **Muss eine wirtschaftliche Aktivität, wie z.B. die Sanierung eines Pflegeheimes einem der 6 Umweltziele dienen und darf keinem anderen widersprechen.**
    - Klimaschutz
    - Anpassung an den Klimawandel
    - Nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen
    - Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft
    - Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung
    - Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme



# Was kommt auf die Sozialwirtschaft zu?

---

- **Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)**
  - **2021 vom Deutschen Bundestag beschlossen** trat am **1.1.2023** vollständig in Kraft
  - **Verpflichtet alle in Deutschland ansässigen Unternehmen mit mehr als 3.000 Beschäftigten bei den eigenen Geschäftsaktivitäten menschenrechtliche und umweltbezogene Sorgfaltspflichten in angemessener Weise zu berücksichtigen**
  - **Unternehmen müssen Risikomanagement, Risikoanalysen einhalten** und per Gesetz ist die **Sorgfaltspflicht zu dokumentieren**



# Was kommt auf die Sozialwirtschaft zu?

---

- **Sustainable Finance – Risiken für die Sozialwirtschaft**
- **Nachhaltigkeitsorientierte Investitionsplanungen der Träger der Sozialwirtschaft stoßen auf ungünstige Kreditkonditionen**, was durch Richtlinien wie die **7. Novelle der MaRisk** verstärkt wird. Kleineren und mittleren Trägern der Sozialwirtschaft stehen notwendige Finanzmittel (Eigenmittel) oft nicht zur Verfügung.
- Mit der **7. Novelle der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (7. MaRisk-Novelle 2023)** setzt die BaFin einen **Erwartungshorizont für die Transparenz im Sachen Risikomanagement von den Kreditinstituten**. Durch den Umstand das ein Großteil der Sozialimmobilien in Deutschland vor 1980 gebaut wurde, führt die 7. Novelle der MaRisk zum Risiko eines sofortigen Wertverlust der entsprechenden Immobilien.



# Herausforderungen Sozialimmobilien -Beispiel

---

## Nachhaltige, klimafreundliche Transformation der Sozialimmobilien

- Mit über **100.000 Gebäuden in Deutschland** stellen sie einen bedeutenden Hebel für eine nachhaltige Transformation hin zur Klimaneutralität dar (Brüsseler Kreis 2023).
- Ihr **Potenzial ist jedoch noch weitgehend unerkannt, ungenutzt** und damit der potentielle Beitrag zum Europäischen Green Deal (EGD) uneingelöst.
- Daher werden die Träger der Wohlfahrtspflege (insb. Caritas, Diakonie und Arbeiterwohlfahrt und ihre Einrichtungen auch als **„Schlafende Riesen“ im Klimaschutz** betrachtet.



# Herausforderungen Sozialimmobilien -Beispiel

---

## Nachhaltige, klimafreundliche Transformation der Sozialimmobilien

- **Bestandsimmobilien sind häufig veraltet und energetisch ineffizient**  
– verbindliche ordnungsrechtliche Vorgaben zur Transformation zu mehr Nachhaltigkeit fehlen
- Für die **Umsetzung der SDG in Sozialeinrichtungen** bedarf es **Anreize** und **förderliche Innovationsstrategien**
- Mit einem Umsatzpotenzial von ca. 185 Milliarden € p.a. (vgl. Löwenhaupt, 2021 / vdek 2022) ist die **Sozialwirtschaft auch volkswirtschaftlich relevant**



# Herausforderungen Sozialimmobilien -Beispiel

---

## Wie ginge es konkret?

Sozialimmobilien stellen als eine Komponente der sozialen Infrastruktur eine **wesentliche Basis für nachhaltige und inklusive Quartiersentwicklung** dar.

Dabei sind **vier Schritte, zur emissionsfreien Gesundheits- und Sozialwirtschaft** im Diskurs vom Verband der diakonischer Dienstgeber in Deutschland e.V. , 2022 vorgeschlagen (Autor:innen: Bernd Halfar , Rolf Baumann, Friederike Mussnug u.a.):



# Herausforderungen Sozialimmobilien

---

## Zentrale Schritte:

1. **Verankerung der gesamtgesellschaftlichen Nachhaltigkeitsziele (SDG) im Sozialrecht (SGB)** – d.h. Versorgungsverträge müssen Experimentierklauseln enthalten, um nachhaltige, umweltbezogene und gesellschaftliche Wirkungen auszulösen (Leistungs- und Versorgungsverträge nach §§ 17 SGB II, §§ 132 ff SGB V, §§ 78a ff SGB VIII, §§ 82 ff SGB XI und §§ 75 ff SGB XII).



# Herausforderungen Sozialimmobilien -Beispiel

---

## Zentrale Schritte:

2. **Anreize zur Kostenreduzierung als Effekt energetischer Sanierungen** – Rahmengesetzgebung sozialgesetzlicher Investitionskostenregelungen könnten ein „Nachhaltigkeitseffekt“ auslösen, da sie den Energieverbrauch und damit auch die Energiekosten senken. Leistungsentgelte als Hebel für eine klimagerechte Daseinsvorsorge. Motto:  
**Besser Energiesparen - als am Sozialstaat sparen!**



# Herausforderungen Sozialimmobilien -Beispiel

---

## Zentrale Schritte:

- 3. Finanzierung durch eigenständige, handelbare CO2 Zertifikate für die Sozial- und Gesundheitswirtschaft –**
  - Gefordert wird ein sozialesektorspezifischer CO2-Zertifikathandel
  - Erfolgt zu einem definierten Zeitpunkt
  - Anzahl der ausgegebenen Zertifikate bildet die aktuellen durchschnittlichen Emissionskosten ab und richtet sich nach dem Typus der Dienstleistung
  - Staatlich garantierter Preis für jede vermiedene Tonne CO2



# Herausforderungen Sozialimmobilien -Beispiel

---

## Zentrale Schritte:

4. **Energieerzeugung und –vermarktung durch sozialwirtschaftliche Unternehmen** – 100.000 Dächer-Programm d.h. Fassaden- und Bodenflächen (Studie spricht von einem Potenzial von 47.947.934 qm nutzbarer Dachflächen) – hochgerechnet könnten die Einrichtungen ca. 70 % ihrer benötigten Energie selbst produzieren.

## Fazit für den Sozialwirtschaftsdiskurs

### Nachhaltigkeit im Sozialwirtschaftsdiskurs:

- **Strategischer Diskurs in der BAG** – Tagung heute ist wichtiger Schritt
- **Übernahme der SDG's** in die zentralen Unternehmensleitlinien der Sozialwirtschaft
- **Ausrichtung der Leitbilder** auf die sozial-ökologische Transformation
- **Einführung neuer kollaborativer Steuerungselemente** „Good Governance“ für eine transformative Sozialwirtschaft
- **KI-basierte Systeme** zur Steuerung sozial-ökologischer Transformationen in der Sozialwirtschaft
- **Neue Betreibermodelle** (z.B. Betreibergenossenschaften)
- **Einführung von Experimentierklauseln** zur ökologischen Nachhaltigkeit in die Finanzierungssystematik der Sozialgesetze



wald | Andreas Langer | Monika Sagmeister [Hr

# zialwirtschaft

ch für Wissenschaft,  
und Praxis

## Fazit für den Sozialwirtschaftsdiskurs

---

### Aufgaben für die Hochschulen:

- **Forschung und Entwicklung** – Entwicklung eigener Reallabore und Forschungs- und Innovationsdesigns zur nachhaltigen ökologischen Transformation
- **Projekt SINaTRA** – Nachhaltige und bedarfsorientierte Transformation von Sozialimmobilien – Vorschlag für ein Reallabor (Partner: CC4E, Competence Center für Erneuerbare Energien, HAW Hamburg, Lebenshilfe Peine, Rauhes Haus Hamburg, DISW, Ev. Bank und Land Hamburg)
- **Politisches Agendasetting** - Anliegen unserer wissenschaftlichen Expertise müssen in die sozialpolitischen Debatten und Diskurse auf Bundesebene (Anhörungen im Bundestag etc.) eingebracht werden



„Wer nicht mit am Tisch sitzt, landet  
am Ende auf der Speisekarte.“

***Es gibt viel  
zu tun,  
packen wir es an!***

***Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und ich  
freue mich auf die Diskussion!***



# Nachhaltiges Management in sozialwirtschaftlichen Organisationen

FH-Prof. Mag. Peter Stepanek

SOZIALES/SOZIALWIRTSCHAFT



# Worum geht es heute?

- > Nachhaltigkeitsmanagement – Was wird darunter verstanden?
- > Was bedeutet es für die Sozialwirtschaft?
- > Wie wird es aktuell umgesetzt?
- > Wie sieht die Sustainable Corporate Governance aus?

# Der Weg zum nachhaltigen Management in der Sozialwirtschaft

(Baumgartner 2013 )

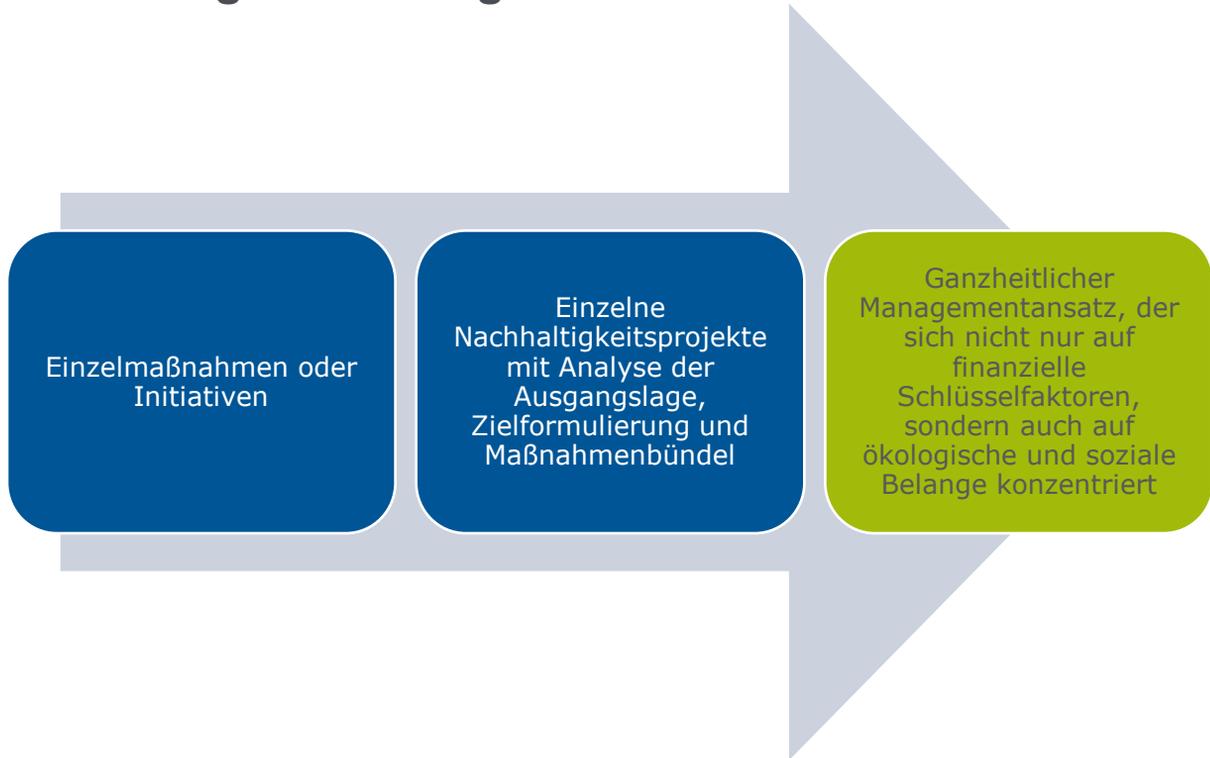
- > Limits to Growth (1972)
- > Umweltorientierte BWL (1970er Jahre)
- > Brundlandt Report (1987)
- > Nachhaltigkeitsorientierte BWL (1990er Jahre )
- > Corporate Social Responsibility (2000er Jahre)
- > Nachhaltigkeitsmanagement (2000er Jahre)
- > Deutscher Nachhaltigkeitskodex (2010)
- > Sustainable Development Goals (2015)
- > EU-Green Deal (2019)
- > Nachhaltigkeitsmanagement in der Sozialwirtschaft (2020er Jahre)
- > ESG-Reporting (Corporate Sustainability Reporting Directive CSRD, 2022)
- > Deutscher Nachhaltigkeitskodex für die Freie Wohlfahrt (2023)

# Nachhaltigkeitsmanagement versus Nachhaltigkeit in der Sozialwirtschaft

(in Anlehnung an Stepanek 2022, S. 24)



# Verschiedene Stufen am Weg zum Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis



# Nachhaltigkeitsmanagement als Managementprozess

(Stepanek (in Erscheinung) in Anlehnung an Stepanek 2022, Wilk 2022, Eller 2018, Daub et al. 2012)

## Analyse

- Diagnose: Status-quo Organisation und Branche
- Analyse der wesentlichen Aspekte der Nachhaltigkeit und Auswirkungen auf die Umwelt (doppelte Wesentlichkeit)
- Umweltanalyse und Einbindung der relevanten Stakeholder und ihrer Erwartungen (Wesentlichkeitsanalyse)

## Management

- Formulierung messbarer Ziele und Maßnahmen
- Eigene Nachhaltigkeitsstrategie/ Implementierung von Nachhaltigkeit in die Organisationsstrategie
- Verankerung von Nachhaltigkeit im Geschäftsmodell
- Sustainability Corporate Governance: Schaffung von Strukturen und Zuständigkeiten
- Entwicklung Transformationspfad

## Leadership

- Bildung interner Teams verschiedener Hierarchien.
- Aufbau eines tragfähigen Partner-Ökosystems.
- Transparente Positionierung nach innen und außen.
- Gelebte Nachhaltigkeit auf Ebene der Führungskräfte
- Nachhaltigkeit als Baustein der Unternehmenskultur

## Monitoring und Reporting

- Green Controlling: Steuerung über NH-Kennzahlen
- Überprüfung Effizienz und Effektivität der Maßnahmen
- Transparente Kommunikation nach innen und außen
- Reporting über Ziele, Maßnahmen und Zielerreichung im Geschäftsbericht

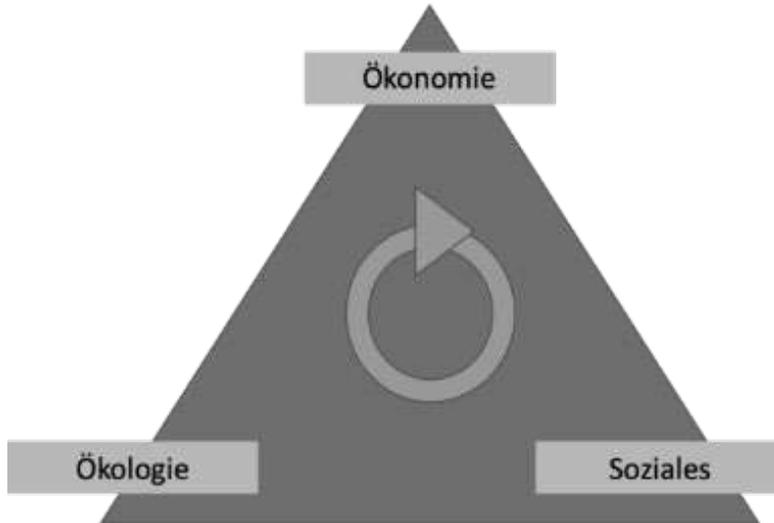
# Tools zum Nachhaltigkeitsmanagement

## „Greening“ bestehender betriebswirtschaftlicher Tools

(Stepanek, in Erscheinung in Anlehnung an Stepanek 2022, S. 136)

Analyse der Ausgangssituation	Management für Nachhaltigkeit	Nachhaltiges Leadership	Monitoring & Reporting der Nachhaltigkeitsmaßnahmen
Doppelte Wesentlichkeit	Nachhaltigkeitsstrategie	Analyse der Werte und der Unternehmenskultur	Nachhaltige Planung und Nachhaltigkeitskennzahlen
PESTEL-Analyse	Nachhaltige Stärken-Schwächen-Analyse	Entwicklung einer nachhaltigen Vision	Sustainable Balanced Scorecard
Ressourcenanalyse	Portfolio-Analyse für nachhaltige Angebote	Stakeholderanalyse	Nachhaltigkeitsreporting (verpflichtend oder freiwillig)
Kulturanalyse	Analyse Geschäftsmodell / Sustainability Canvas	Mitarbeiter*innenbefragung	
Analyse der Organisationsstruktur		Kund*innenbefragung	
Prozessanalyse			

# Im Zentrum steht die integrierte Steuerung aller Nachhaltigkeitsziele



Das Nachhaltigkeitsdreieck (Stepanek 2022, S. 90 in Anlehnung an Pufé 2014, S. 121)

# Ansatzpunkte Ziele ökologische Nachhaltigkeit

(Stepanek 2022, S. 99 zitiert nach ICV 2011, S.4; Pufé 2014. S. 127, 130))

- Aufbau von Ressourcenbewusstsein,
- Reduzierung der eingesetzten Ressourcen und Materialien für Produktion und Dienstleistung (Öko-Effizienz),
- sparsamer Umgang mit den zentralen Ressourcen (Energie, Wasser, Boden), Energieeinsparungen (Energieeffizienz),
- Recycling und Wiederverwendung von Materialien und Ressourcen, Kreislaufmanagement,
- Einsatz erneuerbarer Energie,
- Reduzierung bzw. Vermeidung von Schadstoffbelastung (CO<sub>2</sub>-Emission, Wasserverschmutzung, Abfall, toxische Stoffe ...), Abwassermanagement,
- Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen, Technologien und Verfahren mit der geringsten Umweltbelastung,
- Maßnahmen zur Erhaltung des Artenschutzes
- Entsiegelung der Böden

# Ansatzpunkte Ziele Soziale Nachhaltigkeit

(Stepanek 2022, S. 107f.)

Ziele bezogen auf Mitarbeiter\*innen:

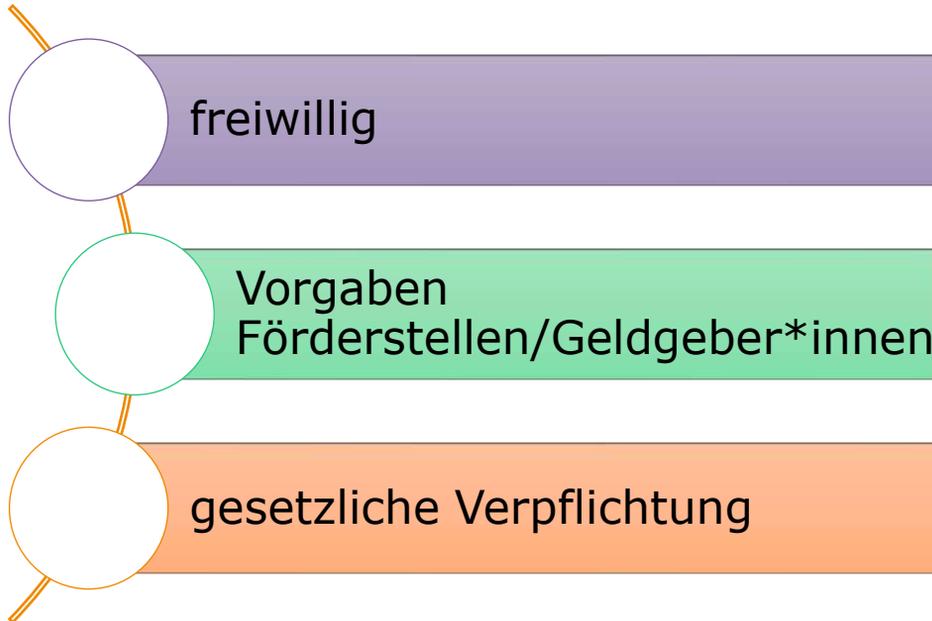
- Bereitstellung von Kohärenz sowie Gefühl von Gemeinschaftssinn und Zugehörigkeit
- Stärkung sozialer Verantwortung
- Förderung von zwischenmenschlichen Beziehungen und partizipativem Denken (Vorschlagswesen)
- Förderung der Vielfalt, Diversitätsprinzip
- Familienfreundlichkeit
- Generationengerechtigkeit
- Achtung der Menschenwürde und -rechte
- Verbot von Kinderarbeit
- Wohlbefinden und Gesundheit am Arbeitsplatz,
- Work-Life-Balance; Arbeitszeitmodelle;
- Qualifizierung, Bildung, Fortbildung, Supervision
- Keine Gewalt und Belästigung am Arbeitsplatz

# Ökonomische Nachhaltigkeit

(Stepanek 2022, S.113)

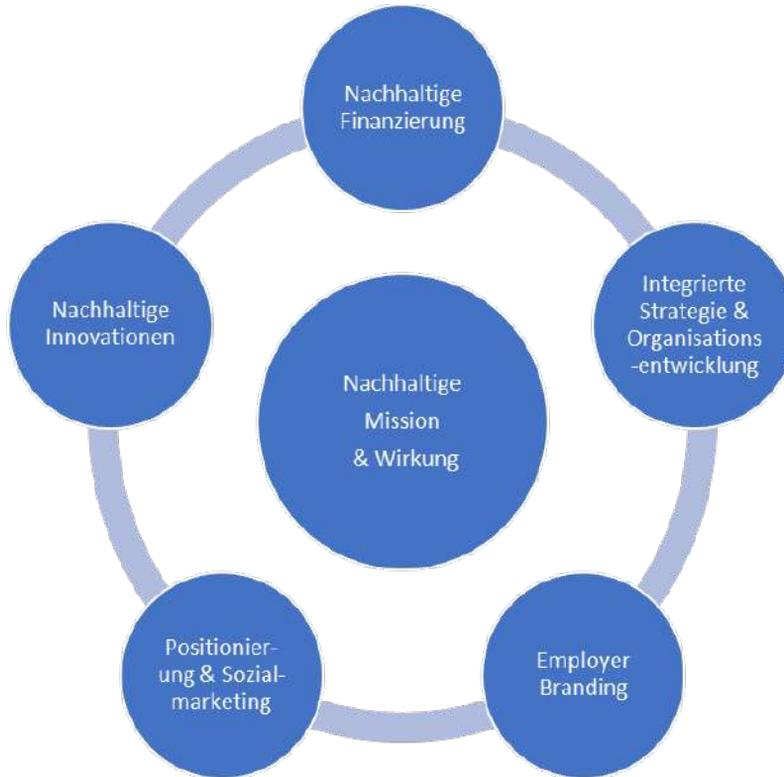
- mit dem, was man hat, zurechtzukommen und nicht über die Verhältnisse zu leben, aber für folgende Generationen Werte zu schaffen (z. B. Wertschöpfung für verschiedene Stakeholder, regionale Beschaffung, kontinuierliche Verbesserung des Ressourceneinsatzes),
- vorausschauend agieren (z. B. Produktinnovation gemäß ökologischem und sozialem Standard),
- für morgen vorsorgen (z. B. nachhaltige Vermögens- und Ertragslage, Weiterbildung der Mitarbeiter\*innen),
- sich an Gesetze halten, diese sogar übertreffen (z. B. Corporate Governance) und nach ethischen Regeln handeln (z. B. nachhaltiges Produktmarketing, aktives Engagement für Veränderung, Corporate Citizenship) und
- auch anderen „ein Stück vom Kuchen“ (z. B. im Sinne von Kooperation) lassen

# Warum beschäftigen wir uns in der Sozialwirtschaft mit Nachhaltigkeitsmanagement



# Welche Chancen/Ansatzpunkte bietet die Einbeziehung von Nachhaltigkeit ins Management einer SWO?

(Stepanek 2023)



# Relevanz von Nachhaltigkeitsmanagement in der Sozialwirtschaft

- 62% der Organisationen haben sich schon mit Nachhaltigkeit beschäftigt, 72% jener, die zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet sind.
- Nur 13,6% haben eine Nachhaltigkeitsstrategie für das Gesamtunternehmen, 70,3% planen eine!  
Heitmann, C. (o.J.), Studie Controlling in der Sozialwirtschaft 2023, n = 130)
- 52 Prozent der sozialwirtschaftlichen Unternehmen geben an, dass sie zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts im Sinne der CSRD verpflichtet sind.  
Heitmann, C. & Mader, T. (2023), Studie Nachhaltigkeitscheck 2023, n = 163)

# Gesetzliche Bestimmungen für Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen

## Ende 2022

Verabschiedung CSRD  
Umsetzung in nationales  
Recht vrsl. bis Mitte 2024

## August 2023

Allgemeine ESRS:  
Sektorübergreifende  
Kernstandards

## 1. Januar 2024

Start der CSRD-  
Berichtspflicht für große  
kapitalmarktorientierte  
Unternehmen mit >500  
Mitarbeiter\*innen

## Juni 2024

Erweiterte ESRS:  
Sektorspezifische und  
KMU-Standards

## 1. Januar 2025

Start CSRD-Berichtspflicht  
für restliche große  
Unternehmen (insb. nicht  
kapitalmarktorientierte)

## 1. Januar 2026

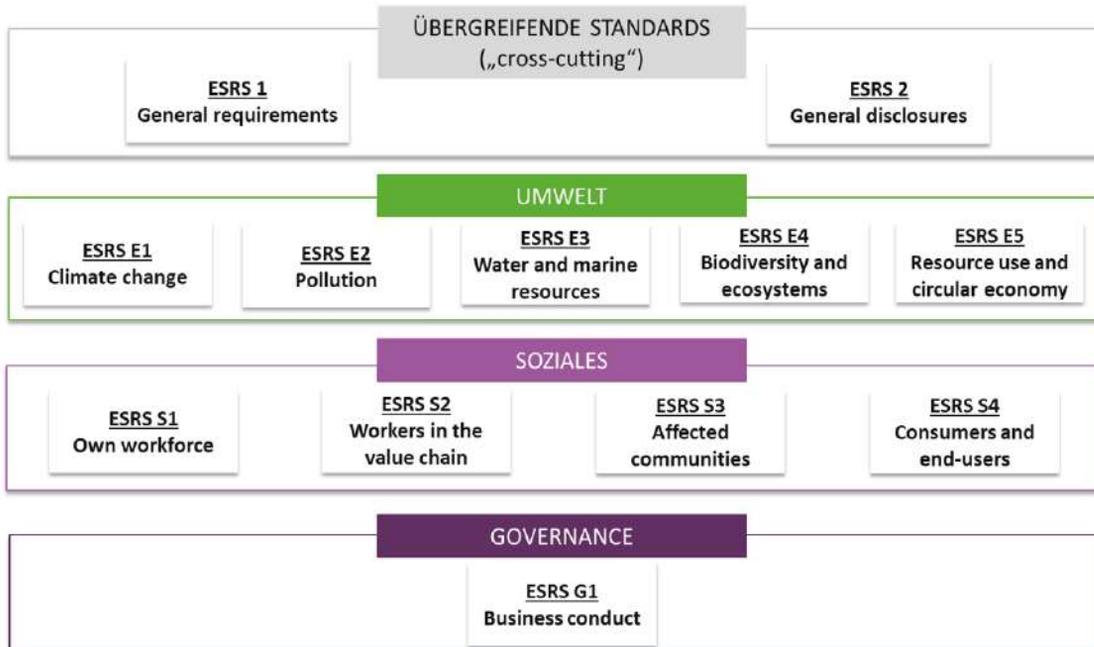
Start der CSRD-  
Berichtspflicht für kleine  
und mittelgroße  
kapitalmarktorientierte  
Unternehmen

## 1. Januar 2030

Übergang zur  
hinreichenden  
Prüfungssicherheit: 6  
Jahre nach Inkrafttreten  
der erstmaligen CSRD-  
Berichtspflicht

# Überblick Set 1 der EU-Nachhaltigkeitsberichtsstandards

(Umweltbundesamt o.J.)

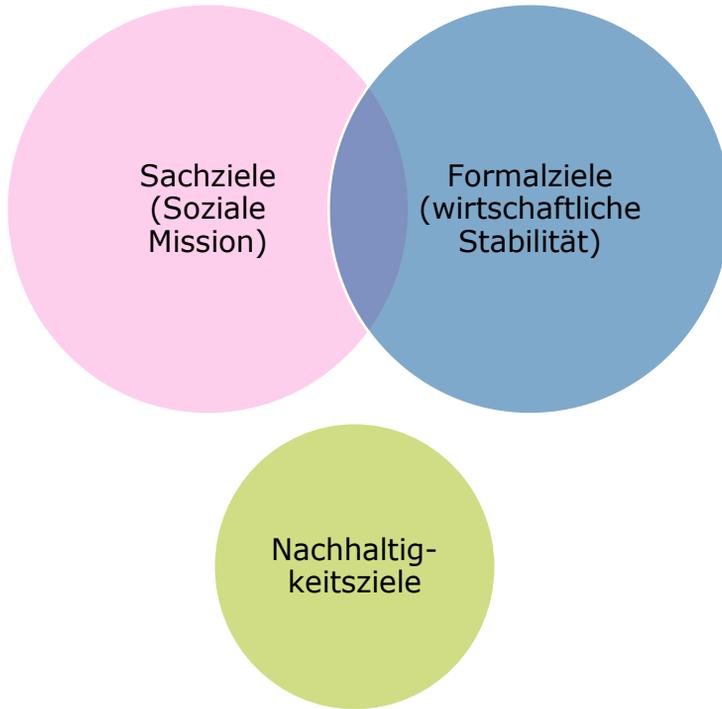


# Wie wird Nachhaltigkeit mit der Strategie verbunden/integriert?



# NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

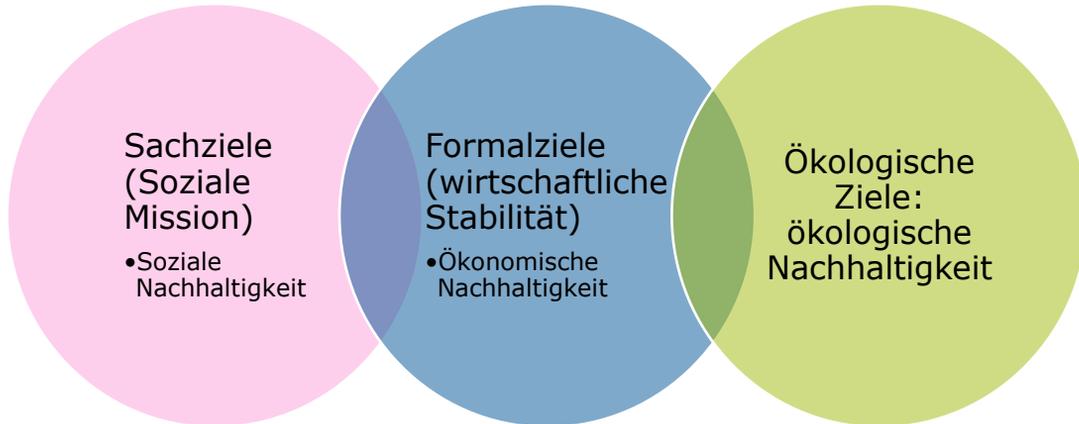
## Zielsystem und Nachhaltigkeitsmanagement in der Sozialwirtschaft



Nachhaltigkeitsziele als eigener Bereich, abgekoppelt von Sach- und Formalzielen

# NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT

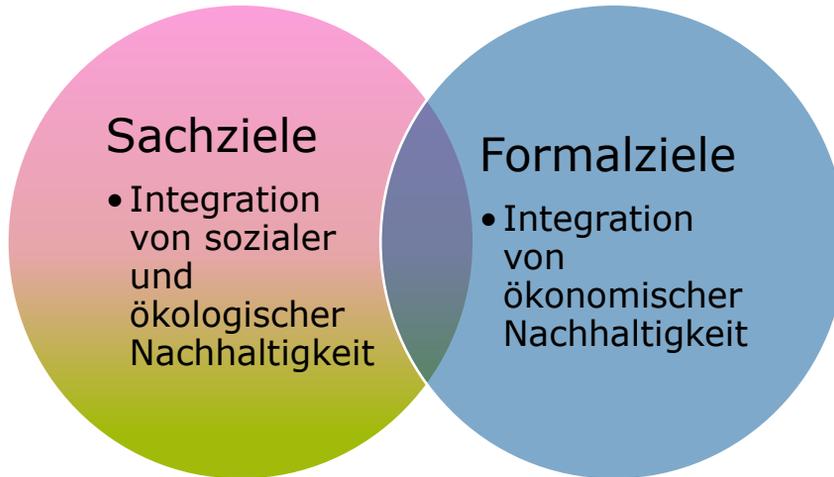
## Erweitertes Zielsystem – erweiterter Hybridisierung



- Sach- und Formalziele werden um Nachhaltigkeitsziele erweitert
- Ökologische Ziele kommen als dritte Zielebene hinzu

# NACHHALTIGES MANAGEMENT

## Integriertes Zielesystem in der Sozialwirtschaft



Nachhaltigkeitsziele erweitern die Sach- und Formalziele

Ökologische Aspekte sind Teil des Auftrags der SWO

# Zielkonflikte zwischen Ökologie, Soziales und Ökonomie

- > Nur 39% der Befragten (Studie Great Place to Work, o.J., S. 6) glauben, dass es dem Unternehmen, für das sie arbeiten, gelingt, Nachhaltigkeitsziele mit anderen Zielen der Organisationen in Einklang zu bringen.
- > Zielkonflikte in der österr. Sozial- und Gesundheitswirtschaft (n=29, Führungskräften und Nachhaltigkeitsbeauftragte, Greilling & Pfeiffer, 2023, S.8)
  - > Konflikte zwischen wirtschaftlichen und ökologischen Zielen werden zu Lasten der Umweltziele gelöst.
  - > Qualität der Dienstleistungen hat Vorrang gegenüber der Ökologie.
  - > Wertorientierte Führung erfolgt zumeist entlang der finanziellen und sozialen Dimension.

# Klare Verankerung im Sinne einer Sustainable Corporate Governance notwendig

- > es braucht Strukturen, Prozesse und Systeme im Unternehmen auf strategischer und operativerer Ebene, die ein nachhaltiges Management ermöglichen (PwC, 2023, S.7)
- > CSRD verlangt auch in der Sozialwirtschaft
  - > eine Umgestaltung der organisationalen Governance-Strukturen
  - > eine Integration der Nachhaltigkeitsziele in das unternehmerische Risikomanagement,
  - > umfassende Compliance-Maßnahmen,
  - > ein intensives Re-Design der Organisationsprozesse sowie
  - > eine verpflichtende externe Auditierung (Greiling & Pfeiffer, 2023, S.10)
- > Nachhaltigkeitsmanagement braucht spezifische Kompetenzen (Stakeholdermanagement, technisches Know-how, Moderationsfähigkeit, ....)

# Strukturelle Verankerung von Nachhaltigkeit in der Praxis der Österr. Sozialwirtschaft

- > Ergebnisse Studie in der österr. Sozial- und Gesundheitswirtschaft (n=29, Greilling & Pfeiffer, 2023, S.8,14,15)
  - > Klares Bekenntnis der obersten Führungsebenen zu ökologischer Nachhaltigkeit
  - > Organisationaler Unterbau im Entstehen
  - > Nur drei der 21 Organisationen haben eine eigene Stabstelle Nachhaltigkeit, in zwei ist diese Aufgabe im Innovationsmanagement angebunden.
  - > Oftmals sind es motivierte und nachhaltig denkende Bereichsleitungen, die die Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit vorantreiben.

# Nachhaltigkeit hat bislang keinen fixen Platz in der Struktur der SWO

Nachhaltigkeit ist bislang keine Kernaufgabe, es gibt bisher keine logische strukturelle Verankerung. Ansatzpunkte in der Sozialwirtschaft bisher:

- >Als eigene Stabstelle (z.B. Fond Soziales Wien)
- >Teil des Qualitätsmanagements (z.B. AWO Bundesverband)
- >Im Facilitymanagement (z.B. Volkshilfe Wien)
- >Als CSR- Kompetenzzentrum (Deutscher Caritasverband) bzw. Koordinatorin Energie- und Klimawende (Arbeitersamariterbund Österreich)
- >In der Kommunikation (z.B. Wien Work)
- >Aufgaben der Geschäftsführung (z.B. Verein Dialog, Sindbad)

# Welche Regelwerke, Standards, Leitfäden können genutzt werden?

- Deutscher Nachhaltigkeitskodex Freie Wohlfahrtspflege
- Gemeinwohlmatrix (Gemeinwohlökonomie)
  - Diakonie Herzogsägmühle
- ESRS European Sustainability Standards
  - Wiener Rotes Kreuz
- Global Reporting Initiative (GRI)
  - Wien Work
  - AWO Landesverbände
- EMAS Eco Management and Audit Scheme
  - AWO Landesverbände

# Nachhaltigkeitsmanagement – zentrale Bereiche

(Stepanek, 2022, S.132. in Anlehnung an Eller, 2018, S.250)



## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

FH-Prof. Mag. Peter Stepanek

[www.fh-campuswien.ac.at/sowosec\\_m](http://www.fh-campuswien.ac.at/sowosec_m)  
[peter.stepanek@fh-campuswien.ac.at](mailto:peter.stepanek@fh-campuswien.ac.at)



# Quellen

Baumgartner, R. J. (2013): Nachhaltigkeitsmanagement – Forschung zum Thema ökologisch verträgliche, sozial verantwortliche und wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmensführung. Berg- und Hüttenmännische Monatshefte. 158 Jg. Heft 7. S 301-304.

Deutsches Umweltministerium (o.J.): Nachhaltige Entwicklung als Handlungsauftrag. <https://www.bmuv.de/themen/nachhaltigkeit-digitalisierung/nachhaltigkeit/strategie-und-umsetzung/nachhaltige-entwicklung-als-handlungsauftrag>. Zugegriffen 03.10.2022.

Eller, H. (2019). Nachhaltigkeit in Nonprofit-Organisationen (NPO). Umfrage zum Umsetzungsstand der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit. ZHAW School of Management and Law. [https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/19943/3/2019\\_Eller\\_Nachhaltigkeit%20NPO.pdf](https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/19943/3/2019_Eller_Nachhaltigkeit%20NPO.pdf). Zugegriffen: 15.05.2021

Eller, Helene (2018). Nachhaltigkeit in NPO – Eine Fallstudie mit dem Alters- und Pflegezentrum in Amriswil. In M. Gmür, R. Andeßner, D. Greiling, & L. Theuvsen (Hrsg.). Wohin entwickelt sich der Dritte Sektor. Konzeptionelle und empirische Beiträge aus der Forschung. VMI Freiburg: Freiburg.

Great Place to Work (o.J.). <https://www.greatplacetowork.de/events-and-great-blog/blog/nachhaltigkeit-in-unternehmen/>. Abgerufen 17.11.2023.

Greiling, D. & Pfeiffer, E. (2023). NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT im Gesundheits- und Sozialbereich. JKU in Zusammenarbeit mit BDO.

Heitmann, C. (o.J.): Aktueller Stand und Entwicklungstendenzen. <https://www.curacon.de/studien/studie-controlling-in-der-sozialwirtschaft-2023#c7292>. Letzter Zugriff 25.09.2024.

# Quellen

Heitmann, C. & Mader, T. (2023): Nachhaltigkeit präsent. aber häufig noch nicht begonnen. <https://www.curacon.de/neuigkeiten/neuigkeit/nachhaltigkeit-praesent>. Letzter Zugriff 25.09.2024.

Internationaler Controllerverein ICV (2011): Green Controlling Relevanz und Ansätze einer „Begrünung“ des Controlling-Systems Dream-Car der Ideenwerkstatt im ICV 2010. [https://www.icvcontrolling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Files/ICV\\_IW\\_WhitePaper\\_Green\\_Controlling\\_20110327\\_final.pdf](https://www.icvcontrolling.com/fileadmin/Assets/Content/AK/Ideenwerkstatt/Files/ICV_IW_WhitePaper_Green_Controlling_20110327_final.pdf). Zugegriffen: 15.05.2021.

Pufe, I. (2012): Nachhaltigkeit. UTB.

PwC (2023). Sustainable Corporate Governance. Unternehmensführung, die die Umwelt achtet, dem Menschen dient und Produktivität erhält. Whiterpaper. <https://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/sustainable-corporate-governance.html>. Abgerufen 27.11.2023.

Stepanek, P. (2022): Sozialwirtschaft nachhaltig managen. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer VS.

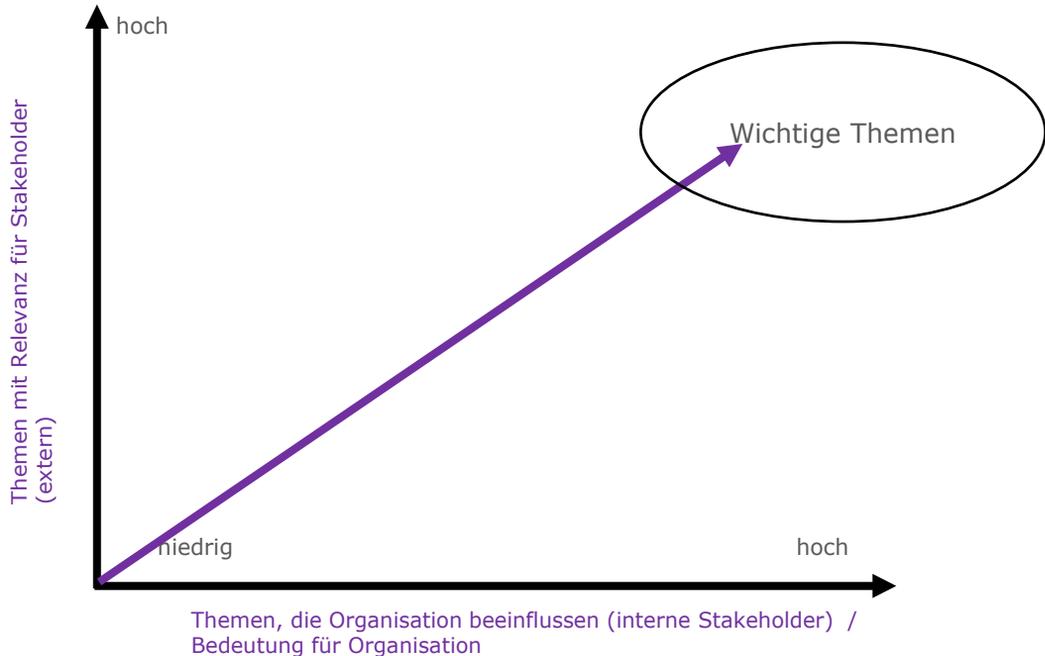
Stepanek, P. (2024). Nachhaltigkeitsmanagement in sozialwirtschaftlichen Organisationen - Theoretische Konzepte und Einblicke aus der Praxis. In B. Schmidke, M. Kolbinger & D. Molzbichler (Hrsg.), Sozial - Innovativ - Nachhaltig. Herausforderungen und Perspektiven für die Sozialwirtschaft". Wiesbaden: Springer VS.

Umweltbundesamt (o.J.): <https://www.umweltbundesamt.de/umweltberichterstattung-berichtsstandards#einheitliche-eu-standards-fur-die-umwelt-und-nachhaltigkeitsberichterstattung>. (Letzter Zugriff 25.09.2024)

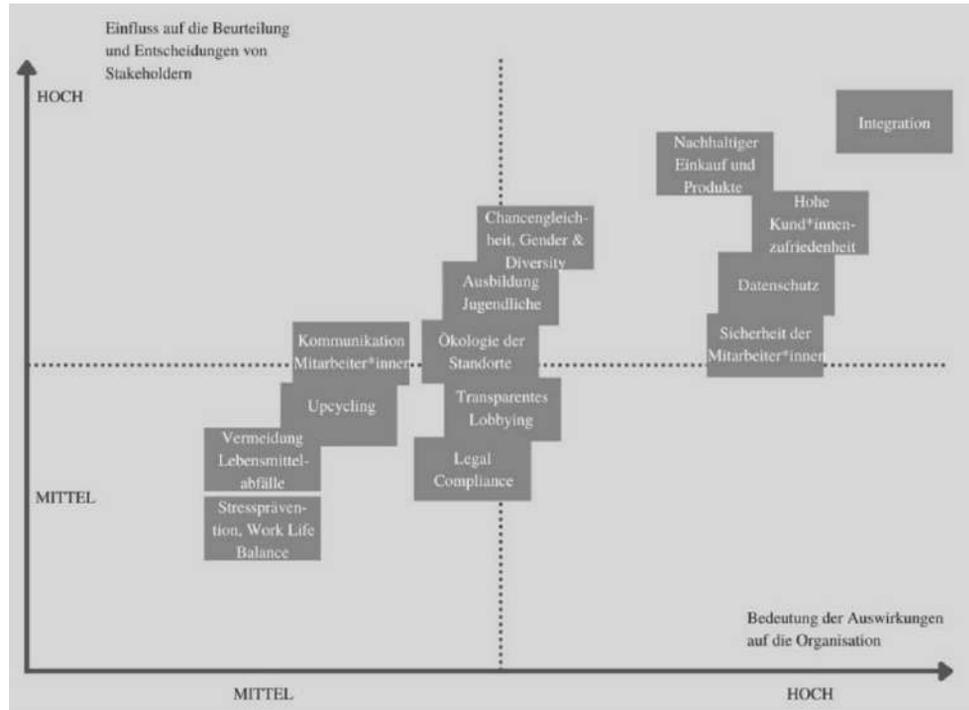
# Aktuelle gesetzliche Entwicklungen zur ESG und Nachhaltigkeitsberichterstattung

Gesetzesvorschrift	Beschreibung
 <b>EU-Taxonomie VO für nachhaltige Aktivitäten (5)</b>	Klassifiziert nachhaltige Tätigkeiten und lenkt Investitionen in wirtschaftliche Aktivitäten, die mit den Netto-Null-Zielen bis 2050 und breiteren Umweltzielen in Einklang stehen. <b>Markttransparenz und -ausrichtung.</b>
 <b>Richtlinie zur Unternehmens-Nachhaltigkeitsberichterstattung – Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) (1)</b>	Unternehmen aus EU und Nicht-EU-Ländern müssen soziale und <b>umwelt-bezogene Risiken sowie Chancen berichten</b> . Helfen Stakeholdern, die Nachhaltigkeitsleistung in Bezug zum EU Green Deal zu bewerten.
 <b>Richtlinie zu umweltbezogenen Angaben – Green Claims Directive (6)</b>	Ziel: Verbraucher*innen <b>Transparenz bezüglich Umweltangaben</b> zu bieten. Unternehmen müssen ihre Behauptungen bzgl. umweltfreundlicher Produkte mittels einer Lebenszyklus-Perspektive ( <b>LCA</b> ) belegen.
 <b>Ökodesign-Richtlinie für nachhaltige Produkte – Ecodesign Directive for Sustainable Products (ESPR) und Ökodesign-VO (10, 11)</b>	Produktbezogene Informationen wie Komponenten oder Energieverbrauch in sog. <b>digitalen Produktpässen</b> zu veröffentlichen. <b>CO<sub>2</sub>-Bilanzen/LCAs &amp; Rezyklatanteile</b> von Produkten sind in aktuellen Entwürfen enthalten.
 <b>CO<sub>2</sub>-Grenzausgleichsmechanismus - Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) (12)</b>	Soll den CO <sub>2</sub> -Preis importierter Waren an den Preis für CO <sub>2</sub> -Zertifikate angleichen, die EU-Firmen für ihre Produkte iZm dem EU-Emissionshandelssystem (ETS) erwerben müssen. Anreize für Nicht-EU-Länder, um Klimaambitionen zu erhöhen.

# Wesentlichkeitsmatrix auf Basis der Analyse von wesentlichen Bereichen der Nachhaltigkeit



# Wesentlichkeitsanalyse: Wien Work



Quelle: Stepanek P. (2022)

# Doppelte Wesentlichkeit

(Bayrisches Landesamt für Umwelt, o.J.)

1. Wie ist die Organisation selbst finanziell positiv oder negativ von Nachhaltigkeitseffekten aus den Umwelten betroffen ist (Outside-In-Ansatz) und
  2. Welche positiven und negativen Auswirkungen hat die Organisation auf ihre Umwelten und Stakeholder hat (Inside-Out-Ansatz).
- > Zeigt, wo die besonders relevanten Handlungsfelder für die eigene Organisation liegen
- > Basis um festzulegen, welche Kapitel der European Sustainability Reporting Standards bearbeitet und schlussendlich im Nachhaltigkeitsbericht gemäß der CSRD dargestellt werden müssen.

# Normative und strategische Ansätze für eine nachhaltige Organisationsführung in der Sozialwirtschaft

Tagung der Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmanagement/Sozialwirtschaft an  
Hochschulen e.V. und der SRH, Dresden School of Management „Nachhaltigkeit  
in der Sozialwirtschaft“, 27.09.2024

Prof. Dr. Michael Batz

# An- näherung

- Das Verhältnis von normativem und strategischem Management ist eng miteinander verknüpft, da sich beide Bereiche gegenseitig beeinflussen und ergänzen.
- Normatives Management definiert die **übergeordneten langfristigen Zielsetzungen, sowie der grundlegenden Werte, Normen und Standards** einer Organisation.
- Das strategische Management wiederum sorgt dafür, dass die normativen Ziele **operationalisiert** und in die Tat **umgesetzt** werden.

# NACHHALTIG SEIN UND NACHHALTIG WERDEN

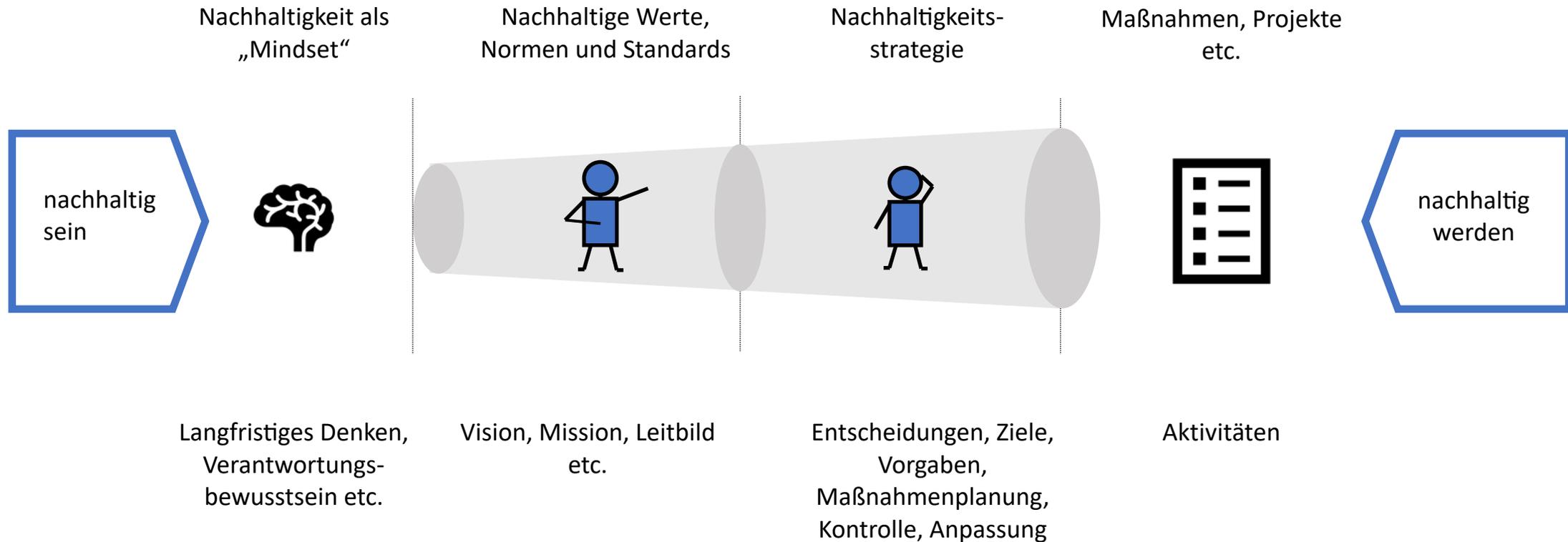


Abbildung: Eigene Darstellung in Anlehnung an „Agil sein vs. agil machen“ nach Scheller 2017, S. 107

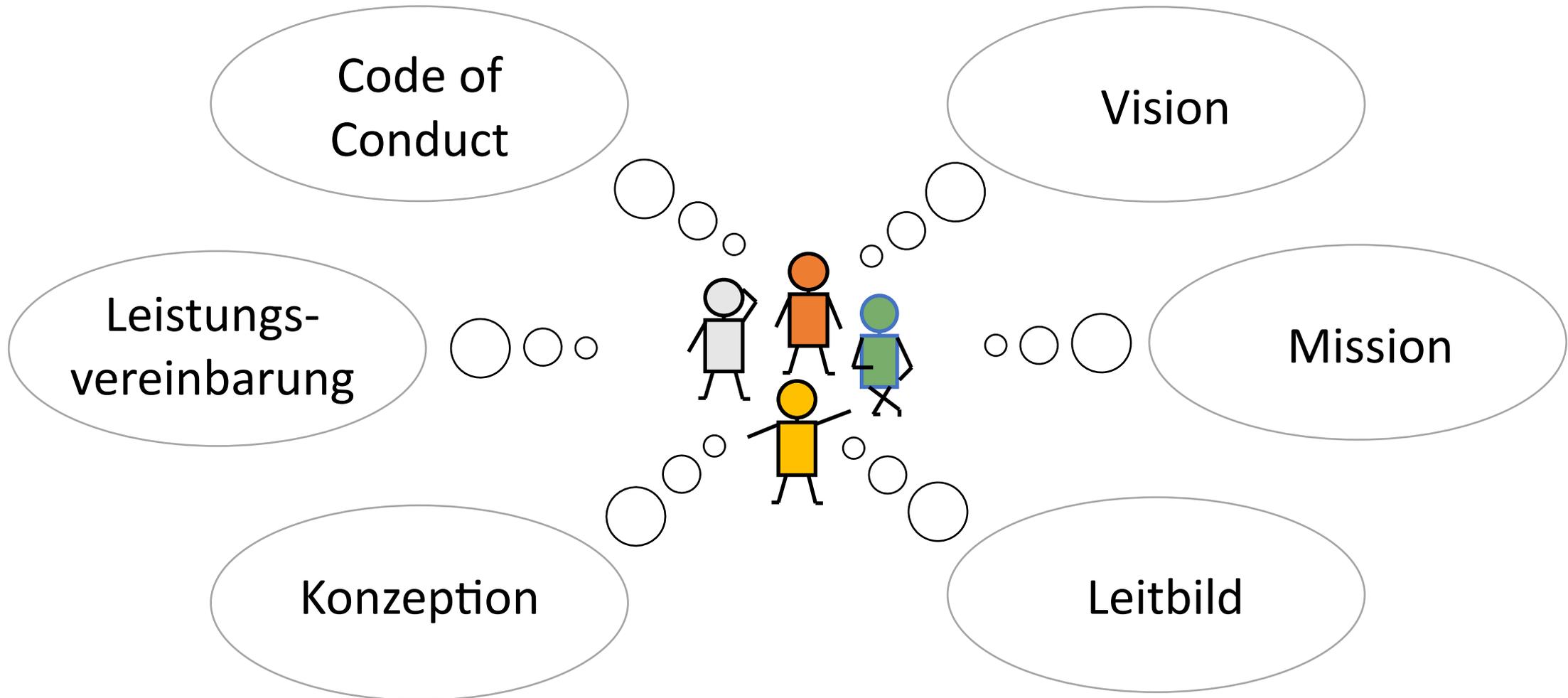
# Ein- ordnung

- Mittlerweile werden in der Sozialwirtschaft bereits viele kleinere und größere Maßnahmen in Bezug auf Nachhaltigkeit umgesetzt.
- Bei vielen in der Praxis anzutreffenden Bemühungen handelt es sich noch allzu um **punktuellen Maßnahmen**, die sich nur auf einzelne Aspekte, wie etwa den Klimaschutz, bzw. auf eine einzelne Dimension der Nachhaltigkeit beziehen und außerhalb bzw. neben dem eigentlichen Kerngeschäfts betrieben werden.
- Bisher wurden noch kaum Vorschläge dafür vorgelegt, wie die **Dienstleistungen sozialwirtschaftlicher Organisationen selbst** und damit auch das **fachlich-pädagogische Handeln** in der Sozialen Arbeit nachhaltig gedacht und gestaltet werden kann.

# Ein- ordnung

- Soziale Organisationen haben keinen „Sonderstatus“, sondern sind wie jedes andere Unternehmen dazu aufgefordert, die wesentlichen ökonomischen, ökologischen und sozialen Auswirkungen ihrer Geschäftstätigkeit in den Blick zu nehmen und Verantwortung für ihre Aktivitäten zu übernehmen.
- Die Sozialwirtschaft ist der Ort, in dem eine nachhaltige Unternehmensführung jenseits von „greenwashing“ oder „socialwashing“ auf besonders glaubhafte und vorbildliche Weise vorgelebt werden könnte, weshalb den Organisationen der Sozialwirtschaft auch eine **besondere Verantwortung** zukommt.

# BAUSTEINE DER NORMATIVEN AUSRICHTUNG VON ORGANISATIONEN DER SOZIALWIRTSCHAFT



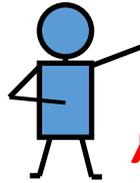
## Normative Elemente

- Eine **Vision** beschreibt das langfristige Zukunftsbild einer Organisation, welches durch das organisationale Handeln erreicht werden soll (vgl. Hungenberg 2014, S. 26).
- Eine **Mission** stellt meist eine kurze und prägnante Beschreibung des Zwecks und des Auftrags einer Organisation bzw. ihrer Daseinsberechtigung dar (vgl. z.B. Sternad, 2015, S. 7).
- Das **Leitbild** stellt eine schriftlich verfasste Erklärung einer Organisation über ihr Selbstverständnis dar und beinhaltet die zentralen Werte und Normen sowie Verhaltensstandards, auf welchen die Aktivitäten der Organisation beruhen.

## Normative Elemente

- **Einrichtungskonzeptionen und Leistungsbeschreibungen** weisen üblicherweise einen deutlich höheren Detaillierungs- und Konkretisierungsgrad als Grundsatzdokumente und haben in der Sozialen Arbeit seit etwa den 1990er Jahren u.a. im Zuge neuer Steuerungsmodelle der öffentlichen Verwaltungen zunehmend an Bedeutung gewonnen.
- **Verhaltens- oder Ethikkodizes („Codes of Conduct“)** stellen schriftlich fixierte Handlungsgrundsätze dar und können unterschieden werden in
  - **Kodizes für Organisationen**, d.h. Kodizes, die von zwischenstaatlichen Organisationen, Multi- Stakeholder-Gruppen oder bestimmten Interessensvertretungsgruppen für eine Gruppe von Organisationen erarbeitet werden und Grundlage einer freiwilligen Selbstverpflichtung einer Organisation bilden (z.B. Global Compact) und
  - **Kodizes von Organisationen**, die von Organisationen selbst erarbeitet werden und zu deren Einhaltung sich eine Organisation freiwillig verpflichtet (z.B. Verhaltenskodex für die internationale Bewegung vom Roten Kreuz und Roten Halbmond und nichtstaatlicher Hilfswerke in der Katastrophenhilfe, 1994).

# Normative Elemente



## Vision



**Wir gestalten mit unseren Kund:innen eine nachhaltig lebenswerte Gesellschaft. (Evangelische Bank)**

(<https://www.eb.de/ueber-uns/unternehmensgrundsaeetze.html>)



## Mission



**Greenpeace arbeitet international und kämpft mit gewaltfreien Aktionen für den Schutz der Lebensgrundlagen. Unser Ziel ist es, Umweltzerstörung zu verhindern, Verhaltensweisen zu ändern und Lösungen durchzusetzen. Greenpeace ist überparteilich und völlig unabhängig von Politik und Wirtschaft. (...) (Greenpeace)**

<https://greenwire.greenpeace.de/sites/default/files/2023-08/Mission%20Statement%20Greenpeace.pdf>

# Normative Elemente

- Die genannten normativen Elemente sollen im Rahmen der normativen und strategischen Organisationsführung verschiedene nach außen und nach innen gerichtete Funktionen erfüllen.
- Beispiel: Zu den wichtigsten Funktionen einer **Vision** zählen
  - **nach außen gerichtet**
    - Information über das Zukunftsbild der Organisation und
    - die Legitimation der zur Verwirklichung der Vision erforderlichen Entscheidungen und Aktivitäten einer Organisation sowie
  - **nach innen gerichtet**
    - die Förderung der Identifikation und Motivation der Mitarbeitenden,
    - die Stiftung von Sinn und Orientierung,
    - die Freisetzung von Innovations- und Kreativitätspotentialen sowie
    - die Koordination und Ausrichtung aller strategischen, taktischen und operativen Entscheidungen in der Organisation auf ein bestimmtes Zukunftsbild ermöglichen bzw. unterstützen.

# Vorgehen

- Soziale Organisationen sollten über eine **Vision** verfügen, die eine klare Aussage dazu enthält, welche Bedeutung Nachhaltigkeit für die zukünftige Ausrichtung der Organisation hat bzw. auf welche Weise Nachhaltigkeit Einfluss auf die zukünftigen Aktivitäten der Organisation nimmt.
- Ausgehend von der Vision sollten Organisationen der Sozialwirtschaft über eine klare und prägnante **Mission** verfügen, die Aussagen darüber enthält, welche Aspekte gesellschaftlicher Verantwortung für die Ausrichtung der Organisation und ihre Arbeitsweise bestimmend sind.
- Werten, Normen und Standards werden für das Handeln in Organisationen der Sozialwirtschaft häufig eine besondere Bedeutung zugesprochen. Organisationen der Sozialwirtschaft sollten daher über ein **Leitbild** verfügen, in denen die Werte und Normen, auf denen das Verständnis gesellschaftlicher Verantwortung der Organisation beruht, festgeschrieben und in Standards und Verhaltensregeln übertragen werden.

# Vorgehen

- Zu der Frage, welche Werte im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit von besonderer Bedeutung sind bzw. auf **welche Werte zur Verankerung von Nachhaltigkeit im Selbstverständnis einer Organisation** im besonderen Maße Bezug genommen werden sollte, werden in der Literatur unterschiedliche Auffassung vertreten.
- Als Ergebnis einer theoretischen Herleitung relevanter Werte und der Bestätigung ihrer empirischen Nachweisbarkeit bei Schulen schlagen beispielsweise Ruesch Schweizer und Di Giulio (2016) folgenden Kern eines Katalogs von Nachhaltigkeitswerten vor:
  - das Gute Leben (im Sinne eines menschenwürdigen und erfüllten Lebens),
  - Intergenerationelle Gerechtigkeit,
  - Intragenerationelle Gerechtigkeit und
  - Gemeinwohl.
- Da es sich hierbei lediglich um einen Kern von Nachhaltigkeitswerten handelt, kann dieser Katalog zu einem umfassenderen Nachhaltigkeitskatalog weiterentwickelt werden.

# Vorgehen

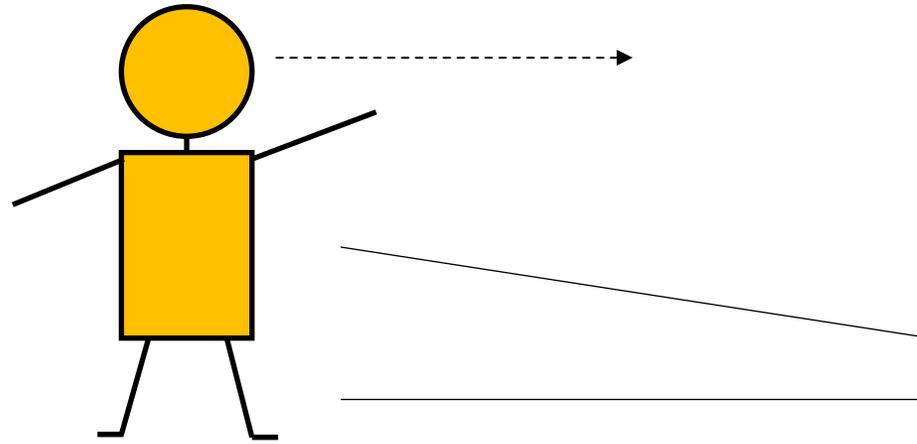
- Die Einrichtungskonzeption und die Leistungsbeschreibungen stellen wichtige **Bindeglieder** zwischen den Grundsatzserklärungen einer Organisation und ihren konkreten Handlungen dar.
- Sofern Nachhaltigkeit ein Bestandteil der Kerntätigkeit einer Organisation der Sozialwirtschaft werden soll, müssen sich die entsprechenden normativen Festlegungen zur Nachhaltigkeit daher auch in der Einrichtungskonzeption und den Leistungsbeschreibungen niederschlagen.

# Vorgehen

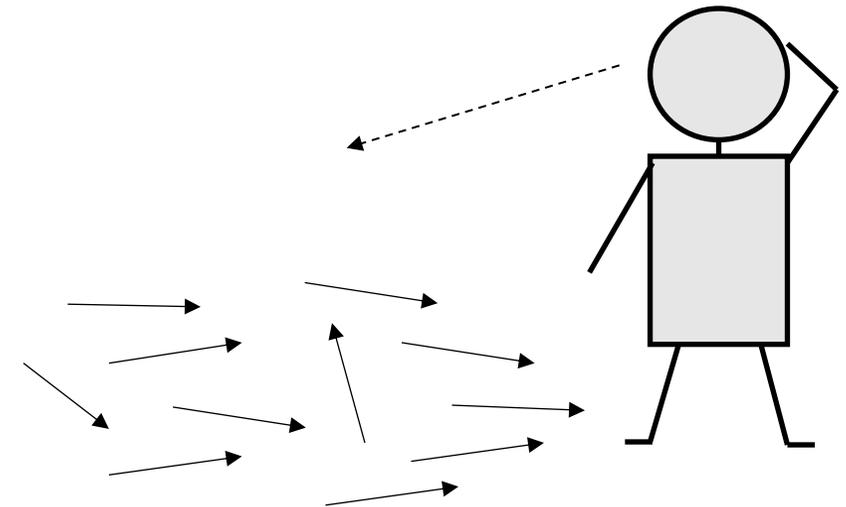
- Verschiedene Studien stützen die Annahme, dass die potentielle Wirkung der genannten normativen Elemente von
  - relevanten **Kontextfaktoren** (d.h. die internen und externen Faktoren, welche die Aktivitäten einer Organisation direkt und indirekt beeinflussen können),
  - ihrem **Inhalt** (bei der Vision z.B. “Visionstyp“, der positiven oder negativen Ausrichtung und dem Innovationsgrad) sowie
  - dem **Prozess** ihrer Entwicklung und Implementierung (bei der Vision z.B. tendenziell entweder als die Leistung einer „visionären“ Persönlichkeit oder als kollektiver Prozess) beeinflusst wird.

# STRATEGIEN IM VORAUSBLICK UND RÜCKBLICK (MINTZBERG ET AL. 1999)

## Strategie



Strategie als Plan (vorhergesehen)

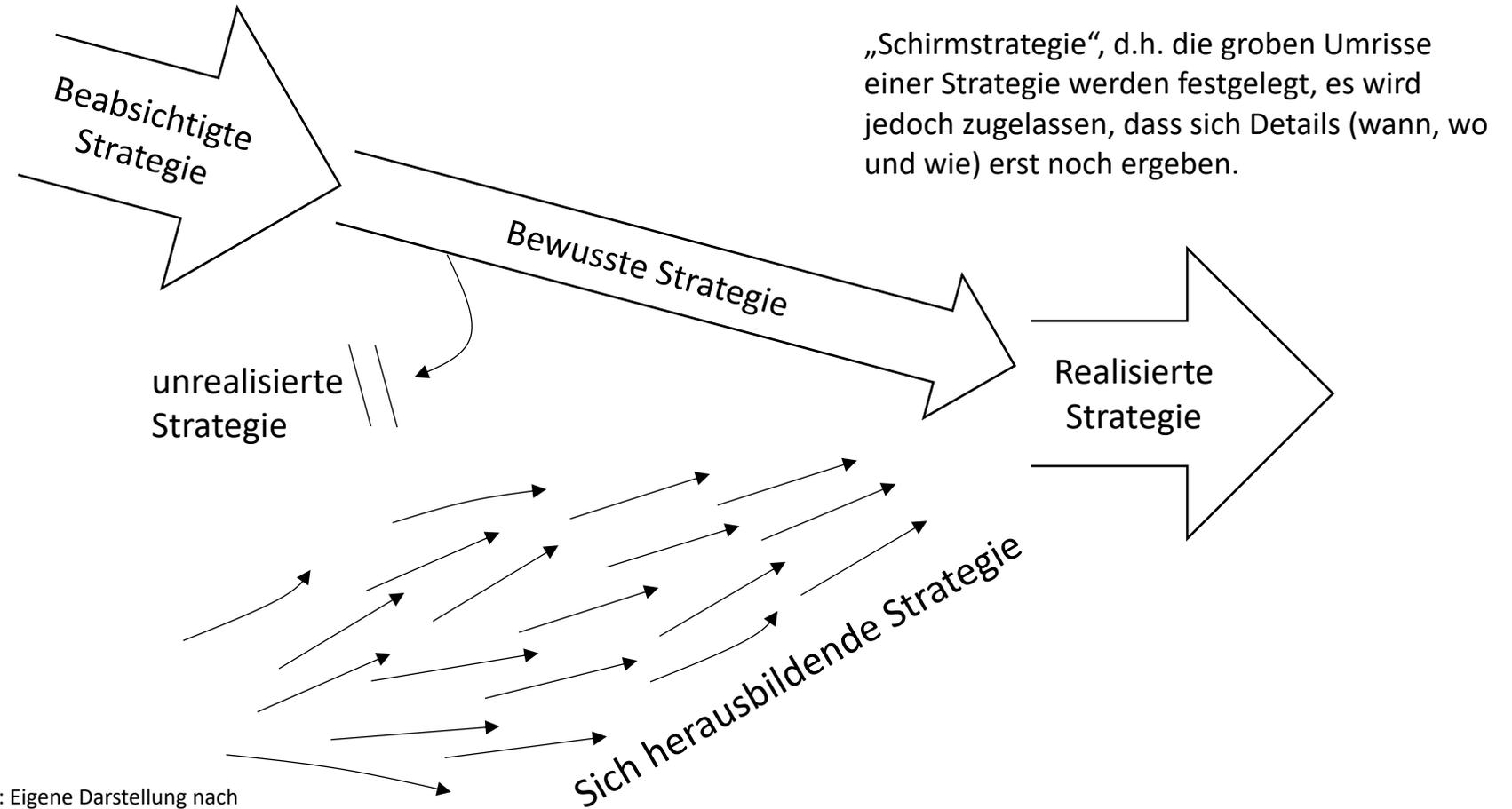


Strategie als Muster (bereits realisiert)

Abbildungen: Eigene Darstellung nach  
Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1999, S. 24

# BEWUSSTE UND SICH HERAUSBILDENDE STRATEGIEN (MINTZBERG ET AL. 1999)

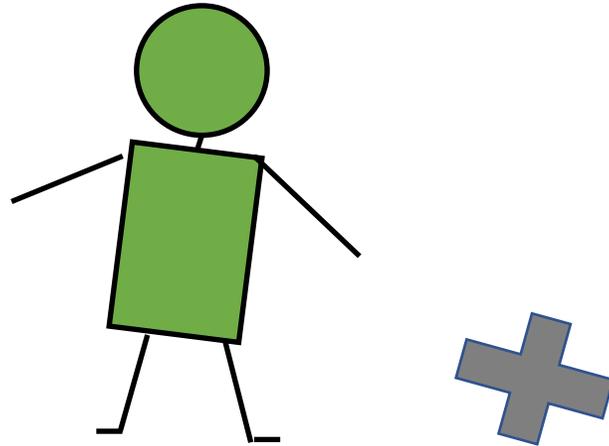
Strategie



Abbildungen: Eigene Darstellung nach Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1999, S. 24

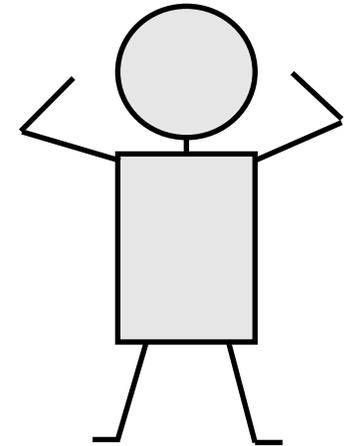
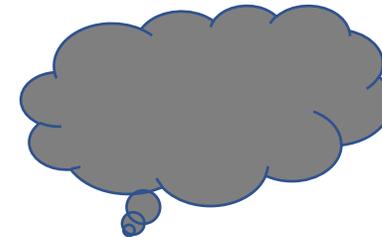
# STRATEGIEN ALS POSITION, PERSPEKTIVE UND LIST (MINTZBERG ET AL. 1999)

## Strategie



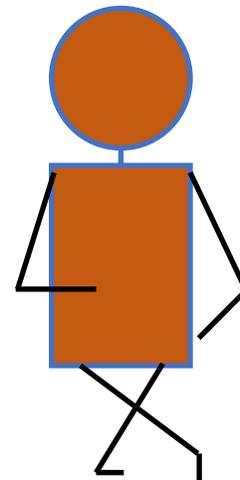
Strategie als Position

Strategie als **Position** bezieht sich auf die Positionierung einer Organisation im externen Markt. Es geht darum, wie das Unternehmen sich im Wettbewerb gegenüber anderen Wettbewerbern positioniert, um Wettbewerbsvorteile zu erzielen.



Strategie als List

Strategie als **Perspektive** bezieht sich auf die innere Sicht der Organisation, auf ihrer Kultur, den Vision und die geteilten Werten und Überzeugungen, die das strategische Verhalten beeinflussen.



Strategie als Perspektive

Abbildungen l.o., l.u. : Eigene Darstellung nach Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 1999, S. 27

# Strategie

- In der Literatur sind diverse Vorschläge zur Unterscheidung und Typologisierung von Nachhaltigkeitsstrategien anzutreffen, an denen sich Organisationen bei der Entwicklung und Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie orientieren können.
- Beispiel: Als **Basisstrategien** zur Umsetzung von Nachhaltigkeit werden üblicherweise
  - die Effizienzstrategie,
  - die Konsistenzstrategie und
  - die Suffizienzstrategie unterschieden.
- Beispiel: Als sog. **generische Wettbewerbsstrategien** können nach M. Porter die
  - Strategie der Kostenführerschaft
  - Strategie der Differenzierung
  - Strategie der Konzentration auf einen Schwerpunkt (sog. Nischenstrategie) unterschieden

# Strategie

- Die vorgestellten nachhaltigkeitsorientierten Basisstrategien und die generischen Wettbewerbsstrategien stellen zwei zentrale und kompatible theoretische Ansätze von Nachhaltigkeitsstrategien dar.
- Eine umfassende Typologie nachhaltigen Wirtschaftens, in welcher diese und weitere strategische Elemente nachhaltigen Wirtschaftens systematisch zusammengeführt werden, haben Gandenberger et al. (2017) vorgelegt.

# TIPOLOGIE NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTENS (GANDENBERGER ET AL. 2017)

## Strategie

Merkmal	Ausprägungen					
Impulse für Initiative	Staatliche Regulierung	Nicht-staatliche Akteure	Vision des Eigentümers / Managers	Veränderung Kundenbedürfnisse	Veränderung anderer Markteinflüsse	
Rolle im Transformationsprozess	Bionier		Ecopreneur		Greening Goliath	
Marktstrategie	Kostenstrategie		Differenzierungsstrategie		Marktentwicklungsstrategie	
Charakter der Innovation	Technisch			Sozial-organisational		
Nachhaltigkeitswirkung	Material- und Energieeffizienz	Recycling	Erneuerbare Energien / Nachwachsende Rohstoffe	Produkt-Dienstleistungssysteme	Verantwortung für Ressourcenquellen	Förderung von Suffizienz

Abbildung: Typologie mit Profilverzug für das Projekt Bridge & Tunnel (Quelle: Eigene Darstellung nach Gandenberger et al. 2017, S. 253) , Batz 2021, S. 123

# SDG Compass

- Der „**SDG Compass**“ stellt einen „Leitfaden für Unternehmensaktivitäten zu den SDGs“ dar, der vom UN Global Compact in Zusammenarbeit mit der Global Reporting Initiative (GRI) und dem World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) erarbeitet wurde und aus den folgenden fünf aufeinander aufbauenden Schritten besteht (vgl. GRI, UNGC, WBCSD, 2015, S. 5):
  1. SDGs verstehen
  2. Prioritäten definieren
  3. Ziele setzen
  4. Integration der SDGs in die Unternehmensstrategie
  5. SDG Reporting

# DISKUSSION

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit! Ich freue mich auf Ihre Fragen und die Diskussion mit Ihnen!



<https://pixabay.com/de/photos/ausdruck-wetter-veränderung-4513446/>

# LITERATUR

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

Gandenberger, C., Gotsch, M. & Miemiec, M. (2017). Strategische Elemente nachhaltigen Wirtschaftens. *uwf* (2017) 25, (S. 247-254).  
<https://doi.org/10.1007/s00550-017-0466-3>.

GRI, UNGC & WBCSD. (2015). *SDG Compass. Leitfaden für Unternehmensaktivitäten zu den SDGs*.  
[https://www.globalcompact.de/fileadmin/user\\_upload/Dokumente\\_PDFs/SDG-Compass\\_German.pdf](https://www.globalcompact.de/fileadmin/user_upload/Dokumente_PDFs/SDG-Compass_German.pdf). Zugegriffen: 11. Jan. 2022.

Hungenberg, H. (2014). *Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Mintzberg, H., Alhstrand, B. & Lampel, J. (1999): *Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements*. Wien: Ueberreuter.

Scheller, T. (2017). *Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*. München, Vahlen.

Sternad, D. (2015). *Strategieentwicklung kompakt. Eine praxisorientierte Einführung*, Wiesbaden: Springer Gabler.

# SOZIALE NACHHALTIGKEIT

(K)EINE FRAGE FÜR DIE SOZIALWIRTSCHAFT/SOZIALMANAGEMENT!?



## Nachhaltigkeit in der Sozialwirtschaft

Tagung der BAG Sozialmanagement/  
Sozialwirtschaft an Hochschulen  
e.V. + SRH, Dresden School of Management

27.09.2024

**Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Bettina Stoll**

Hochschule Fulda



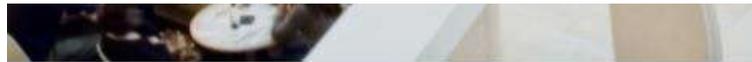
Prof. Dr. Bettina Stoll  
FACHBEREICH SW

# SOZIALE NACHHALTIGKEIT - (K)EINE FRAGE FÜR DIE SOZIALWIRTSCHAFT/SOZIALMANAGEMENT!?

1. ZUR (GESELLSCHAFTLICHEN) RELEVANZ VON (SOZIALER) NACHHALTIGKEIT
2. ZIELPERSPEKTIVE VON SOZIALER NACHHALTIGKEIT
3. DAS WAS UND WIE DER SOZIALEN NACHHALTIGKEIT IM MANAGEMENT EINER SWO
4. ANKNÜPFUNGSPUNKTE SOZIALER NACHHALTIGKEIT ZU VIRULENTEN MANAGEMENTHERAUSFORDERUNGEN



# IST (SOZIALE) NACHHALTIGKEIT BEDEUTSAM?



## Schluss mit Nachhaltigkeit?

... statt Greenwashing im neuen Mantra. Nachhaltigkeit ist ein Modebegriff geworden – und wie bei allen Moden kommen und gehen Trends. Ist Nachhaltigkeit (gerade ein bisschen) out?

Öko-Marken werden eingestellt... Klimamüdigkeit... fehlende nachhaltigkeitsaffine Konsumenten... Klimawandel übertriebene Panikmache... Sozialverträglichkeit des Klimawandels...? (vgl. Lenzen 2024, o.S.)

Out, wenn N = Grün; wenn das Soziale fehlt...



# SOZIALE NACHHALTIGKEIT IST (GERADE EIN WENIG) IN... „ZIELPERSPEKTIVEN“

Das Soziale als immanenter Bestandteil von N wird (auch jenseits von “Kriterienkatalogen“) deutlicher/“definiierter“:

- › Sicherstellung, „dass sowohl das ökologische System als auch das **soziale Gefüge gesund bleiben**, um eine vollständige Nachhaltigkeit zu erreichen.“ (Missimer/Mesquita 2022, S. 1)
- › Seit 2023! z.B. in Deutscher Nachhaltigkeitsstrategie neu als Transformationsbereich: **„Menschliches Wohlbefinden und Fähigkeiten, soziale Gerechtigkeit“** (Die Bundesregierung 2023) >>>



# SOZIALE NACHHALTIGKEIT MIT (“NEUER“) BEDEUTUNG

1. **HIGH(ER) PRIORITY** für Soziale Nachhaltigkeit/Dimension:  
Soziale Dimension soll allgemein höheren Stellenwert einnehmen.
2. Soziale Nachhaltigkeit/Dimension als **CROSS CUTTING ISSUE**:  
Querschnittsthema, wirksam in alle Transformationsbereiche integriert/  
sozialverträgliche Gestaltung aller Maßnahmen.

(vgl. Die Bundesregierung 2023, S. 3, 7)



# SOZIALE NACHHALTIGKEIT

## „FEIN“ FÜR SOZIALWIRTSCHAFTLICHE ORGANISATIONEN?

Sozialwirtschaftliche Organisationen stehen für Gestaltung und „Gesundung des sozialen Gefüges“, damit Thema für diese schon „besprochen“?!

Es sind auch für SO und deren Management Fragen offen, z.B.:

1. In welcher Verbindung steht ihre **soziale** Nachhaltigkeit mit der **ökonomischen** und **ökologischen** Dimension und wann ist die Organisation damit „vollständig nachhaltig“?
2. Was gilt es zu kultivieren: **nachhaltiges Sozialmanagement** oder **Nachhaltigkeitsmanagement in SO, oder...?** (zum NM vgl. z.B. auch Stoll 2020, S. 47 ff.)
3. Die SO wirkt nicht nur auf externe(s) soziale Gefüge, sondern sie **hat auch selbst eines.**  
**Was/Wie sozial nachhaltig gestalten?**



# STELLENSCHRAUBEN DER SOZIALEN NACHHALTIGKEIT

MENSCHLICHES WOHLBEFINDEN, FÄHIGKEITEN, SOZIALE GERECHTIGKEIT

## (Persönliche) Gesundheit

„wichtiger Schlüssel für eine nachhaltige Entwicklung von Gesellschaft und Wirtschaft“,

z.B. Förderung individueller und organisationaler Gesundheitskompetenz, Gesundheitsförderung...  
(vgl. Die Bundesregierung 2023, S. 5)



# STELLENSCHRAUBEN DER SOZIALEN NACHHALTIGKEIT

MENSCHLICHES WOHLBEFINDEN, FÄHIGKEITEN, SOZIALE GERECHTIGKEIT

## Bildung:

Chancengerechte, inklusive und gendertransformative Bildung

um Rollenbilder/Stereotype hinterfragen zu können, um diskriminierungsfreies Umfeld zu schaffen, strukturelle Ursachen von Ungleichheiten nachhaltig zu überwinden, z.B. über entsprechende Bildungsangebote der akademischen und beruflichen Ausbildung... (vgl. Die Bundesregierung , S. 6)



# STELLENSCHRAUBEN DER SOZIALEN NACHHALTIGKEIT

MENSCHLICHES WOHLBEFINDEN, FÄHIGKEITEN, SOZIALE GERECHTIGKEIT

## Soziale Teilhabe und Sozialer Zusammenhalt:

Im Sinne einer bestmöglich begrenzten Sozialen Ungleichheit

zielt z.B. auf friedliche Austragung von Konflikten, angemessene Entlohnung von Arbeit, Bekämpfung geschlechtsspezifischer Ungleichheiten (vgl. Die Bundesregierung 2023, S. 6)



# INHALTLICHE (WAS) & PROZEDURALE (WIE) ASPEKTE

Soziale Nachhaltigkeit impliziert immer zwei Aspekte:

**WAS** erreichen:

z.B. Einkommensgerechtigkeit, Gesundheit der Arbeitnehmer\*innen, soziale Anerkennung, sozialer Zusammenhalt, Integration

**WIE** erreichen:

- › Möglichkeiten der Beteiligung
- › Information & Kommunikation
- › Befähigung zur Teilnahme am (nachhaltigen Prozess)
- › Soziale Überwachung des Politik-, Planungs- und Normsetzungsprozesses

(vgl. Boström 2012, S. 9)



# SOZIALE NACHHALTIGKEIT IM SOZIALMANAGEMENT

## AUßEN HUI, INNEN HUI

### IM AUßEN:

Zweck und Ziele der Organisation zielen per se auf Soziale Nachhaltigkeit (auf diverse gesunde soziale Gefüge/Systeme). Gelingt dies optimal? (Ggf.) Optimierung z.B. durch Konzepte, Ansätze wie

- › Reflektion des eigenen Auftrags (normative Ebene: Mission, Vision...)
- › Dezidierterer/reflektierter Bezug zu SDGs
- › Wirkungscontrolling
- › QM
- › OE/Change Management
- › Soziale Innovationen etc.



# SOZIALE NACHHALTIGKEIT IM SOZIALMANAGEMENT

## AUßEN HUI, INNEN HUI

### NACH INNEN:

SO zielen nicht nur auf, sondern haben auch selbst ein soziales Gefüge... Frage nach und Gestaltung von Organisations- und Managementkonzepten, Führungsmodellen etc. welche auf internes gesundes soziales Gefüge wirken...

weil sie in Bezug auf interne Stakeholder

- deren Gesundheit tangieren,
- Fähigkeiten fordern/honorieren/fördern etc.
- Partizipation fördern/fordern...



# SOZIALE NACHHALTIGKEIT IM SOZIALMANAGEMENT

## BEZUGSPUNKTE ZU VIRULENTEN „EREIGNISSEN“ UND KONZEPTEN

Besondere spezifische Relevanz (interner) sozialer Nachhaltigkeit

- › Fachkräftemangel (z.B. sozN als Gewinnungsfaktor; Notwendigkeit eines Diversitätsmanagement...)
- › Bedeutung der Gesundheit der MA im sozialen Dienstleistungsbereich
- › (Diverse) Werte diverser MA im Abgleich zu (nicht) sozial nachhaltig gewalteter Organisation(skultur) u.ä.) (Stichwort New Work u.ä.)
- › Suche nach funktionalen Organisations-/Managementmodellen (z.B. Stichwort „Reinventing Organizations“, Holokratie...) >>>



# **SOZIALE NACHHALTIGKEIT IM SOZIALMANAGEMENT**

## BEZUGSPUNKTE ZU VIRULENTEN „EREIGNISSEN“ UND KONZEPTEN

Besondere spezifische Relevanz (interner) sozialer Nachhaltigkeit

- › durch welche(s) Führung(sverständnis)/-kompetenzen “herstellbar“?
- › Passung zu Ideen wie Arbeit zukünftig aussehen wird/soll...
- › Für die Frage wie Nachhaltigkeit per se in der Organisation gemanagt werden soll (NMS oder nicht?)
- › ...



# **(SOZIALE) NACHHALTIGKEIT**

## UND DIE BESCHÄFTIGUNG DAMIT IST IN...

gerade auch bezüglich Lehre und Forschung (und Transfer) zu Sozialmanagement

- weil soziale Nachhaltigkeit sowohl intern als auch extern der sozialwirtschaftlichen Organisation inhärent ist/sein muss (sonst Bluewashing...)
- weil über Verständnis darüber, eine Passung/Synergien von sozial- und profitwirtschaftlicher Nachhaltigkeit (Stichworte CSR, CC) möglich wird
- Weil Lehre in diesem Bereich die zukünftigen Arbeitnehmer\*innen prägt (z.B. auch Nachhaltigkeit als Future Skill)



# **(SOZIALE) NACHHALTIGKEIT**

## UND DIE BESCHÄFTIGUNG DAMIT IST IN...

- Um sicherzustellen, dass soziale Nachhaltigkeit noch deutlicher Eingang in Managementsystem(e) findet...
- Um nicht zuletzt auch ggf. die Wettbewerbsrelevanz von sozialer Nachhaltigkeit zu erkennen bzw. darstellen/verteidigen zu können



# **ES STELLT SICH WEITERHIN DIE FRAGE...** UND BLEIBT AN „DIESEM“ ENDE OFFEN

...wo es im Sozialmanagement (in Theorie und Praxis) in Sachen (sozialer) Nachhaltigkeit hingehen soll/muss/wird, zu einem:

Nachhaltigen Sozialmanagement oder einem Nachhaltigkeitsmanagement in Sozialwirtschaftlichen Organisationen



# QUELLEN

Boström, Magnus (2012): A Missing Pillar? Challenges in Theorizing and Practicing Social Sustainability: Introduction to the Special Issue. *Sustain. Sci.* 2012, 8, p. 3–14.

Die Bundesregierung (2022): Menschliches Wohlbefinden und Fähigkeiten, soziale Gerechtigkeit. Herausforderungen und Wege der Transformation. Nachhaltigkeitsstrategie für Deutschland: Internet URL: <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/service/publikationen/details/menschliches-wohlbefinden-und-faehigkeiten-soziale-gerechtigkeit-herausforderungen-und-wege-der-transformation> [Letzter Abruf 25.09.2024]

Lenzen, Elmar (2024): Schluss mit Nachhaltigkeit? In: *Umweltdialog. Magazin*, Ausgabe Juni. Internet-URL: <https://magazin.umweltdialog.dej>. [Letzter Abruf: 20.09.2024]

Missimer, Merlina; Mesquita, Patricia L. (2022). Social Sustainability in Business Organizations: A Research Agenda. *Sustainability* 2022, 14, 2608. <https://doi.org/10.3390/su14052608>

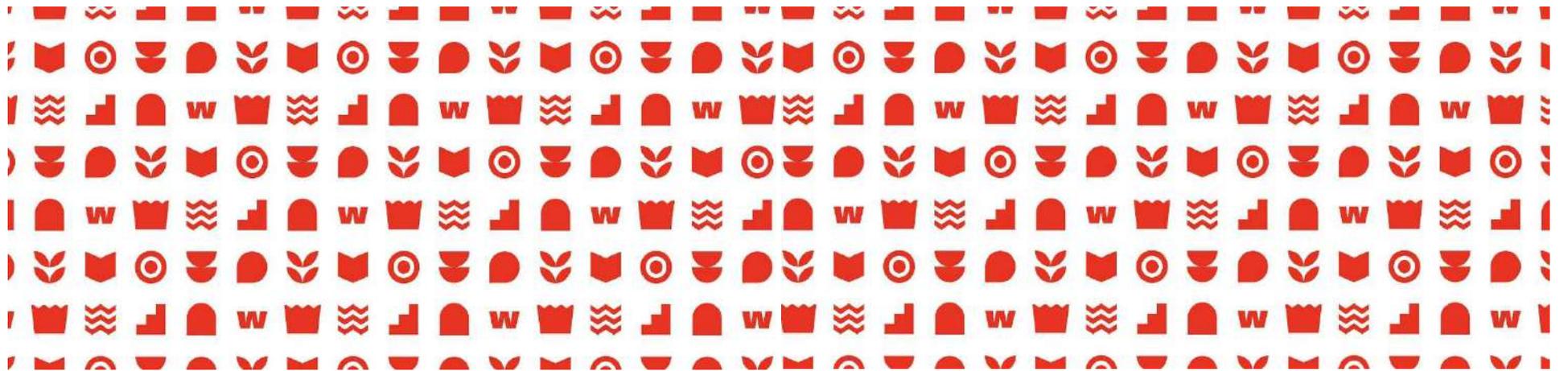
Stoll, Bettina (2020): Ansätze zur Verankerung von CSR in profit- und sozialwirtschaftlichen Unternehmen, in: Stoll, Bettina und Heike Herrmann (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility – Impulse aus der und für die Profit- und Sozialwirtschaft. Verantwortung und Nachhaltigkeit*. Opladen [u.a.]: Barbara Budrich Verlag.

Stoll, Bettina (2015): Die „CSR-Richtlinie“ – Signal für die Sozialwirtschaft!? In: Deinert, Stefanie/Schrader, Christian/Stoll, Bettina (Hrsg.): *Corporate Social Responsibility (CSR) - Die Richtlinie 2014/95/EU – Chancen und Herausforderungen*. Kassel: Kassel Univ. Press.



7

-  
2





- 7 B
- B 7
- 7 7
- 7 -
- 
- 7
- 7 7
- 
- 7



7







B

7

B

7

2



B

7

B

7

B

B

B

2

7

7

7

7

B

7



2 B

B 7 7  
B 7 B B  
7 B





B

7

B

B

7

B

B

7

B

B

B

7

B

B

B

7

7

7

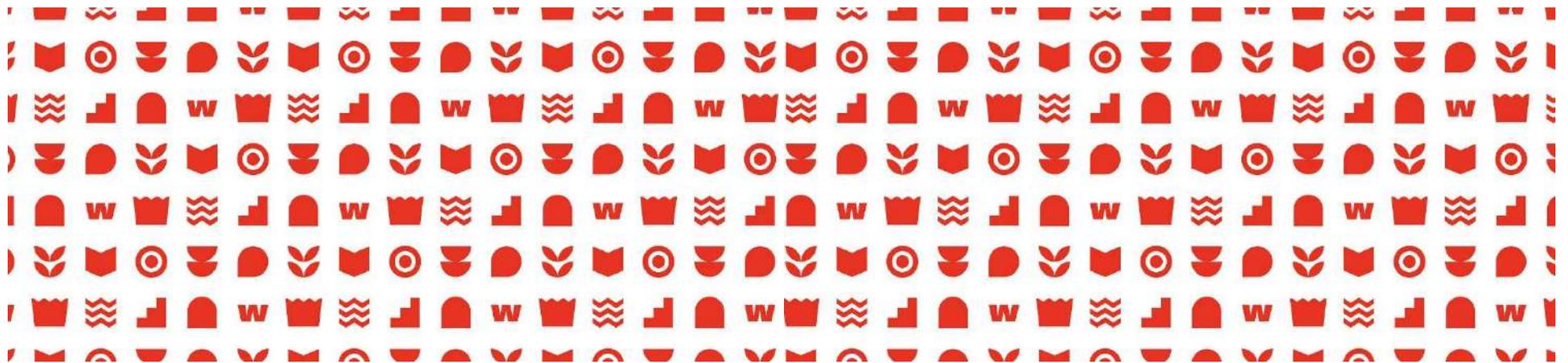




# wien**work**



-  
7  
B  
2 B



Prof. Dr. Raimund Geene  
[raimund.geene@charite.de](mailto:raimund.geene@charite.de)  
[raimund@bigso.de](mailto:raimund@bigso.de)

# Strategien zur klimafreundlichen Prävention und Gesundheitsförderung in Lebenswelten

Projekte ***KliGeS – KliBUp - KliKom***  
***Klimagesunde Settings***





## Projekt KliGeS

# 1. Hintergrund – *KliGeS I „Essentials“*

- Im Zentrum des Diskurses um Klimagesundheit steht aktuell die Frage von Hitzebewältigung, dabei zentral die Kommune als Gestaltungsort.
- Auch für die Settings Kita und Pflege zeigen sich hohe Bedarfe und Handlungsmotivationen.
- Klimagesundheit wird als wichtig anerkannt, kann aber in der Praxis bislang kaum greifen, da es an entsprechenden konzeptionellen Ansätzen fehlt.

## → *Klimagesundheitsförderung*

- Schlüsselbegriffe der Klimabewegung für die Gesundheitsförderung
  - **Co-Benefits** – bereits bestehende Maßnahmen der Gesundheit dienen auch Klimaschutz & Klimaanpassung
  - **Mitigation** – Strategien des Klimaschutz
  - **Adaptation** – Strategien der Klimaanpassung
  - **Community Resilience** – Strategien der institutionellen wie auch persönlichen Resilienz zur Belastungsbewältigung in Kommunen, aber auch bei einzelnen Bevölkerungsgruppen und Settings
  - **One Health** – ganzheitlicher Ansatz von Klima und Gesundheit



# 1. Hintergrund – *KliGeS I „Essentials“*

## → *Klimagesundheitsförderung*

- Schlüsselbegriffe der Gesundheitsförderung für die Klimabewegung:  
Einige der Schlüsselbegriffe des Präventionsgesetzes (insb. § 20a SGB V) lassen sich für Klimaschutz und –anpassung (Mitigation/ Adaptation) gut nutzbar machen, insb.
  - **Setting-Ansatz** der gesundheitsförderlichen Organisationsentwicklung in Lebenswelten
  - Schlüsselstrategie **Partizipation**
  - **Kommune als Dachsetting**
  - **Health in and for All Policies** als Rahmenverständnis für One Health

# 1. Hintergrund – *KliGeS I „Essentials“*

## Umsetzung

- Gesetzliche Grundlage: Ansatzpunkt für Gesundheitsförderung in Lebenswelten gemäß §20a SGB V und §5 SGB XI
- Krankenkassen sollen gesundheitsförderliche Lebensweltgestaltung initiieren gemäß Leitfaden Prävention“ gemäß § 20 (5) SGB V
- Initial Modellprojekte in Kitas und Pflegeeinrichtungen
  - Orientierung am 7-Phasen-Modell (Geene & Rosenbrock 2012)
  - Einführung von KlimaGesundheits-Scouts
- Zentrale Bedeutung des Settings Kommune
- Weiterer Fokus auf hochvulnerable Gruppen (z.B. Wohnungslose, Alleinerziehende)
- Umfassende, partizipative Unterstützung und Erforschung von Handlungsoptionen

## 2. Definition Klimagesundheitsförderung (Krase et al. 2024)

*„Klimagesundheitsförderung in Settings ist ein Prozess, der Menschen mit und in ihren Lebenswelten ein größtmögliches Maß an Selbstbestimmung über **Klimaneutralität** (Mitigation) und **Klimaanpassung** (Adaptation) ermöglicht.“*

→ Durch eine umfassende Beteiligung und aktive Mitwirkung aller im Setting Beteiligter werden die Interessen, Bedarfen und Bedürfnissen individuell wie kollektiv so zusammengeführt, dass sie Gegensätze, Spannungen und Grundsatzkonflikte verringern und durch einen konstruktiven Prozess aller Beteiligten zur sozialen Kohäsion im jeweiligen Setting beitragen

→ *Gesundheitsförderung als Demokratieförderung*



## 2. Definition Klimagesundheitsförderung (Krase et al. 2024), cont.

### Bestandteile einer gelingenden Klimagesundheitsförderung

- Bestehende Eigenleistungen im Setting als Co-Benefits für Klimagesundheit aufgreifen, nutzen und verstärken
    - z.B. in Bereichen der Ernährung und Bewegung, Mobilität, Raum- und Zeitgestaltung
  - Nutzen von partizipativen Prozessen
    - stärkt Selbstwirksamkeitserfahrung der Nutzenden, fördert Resilienz der Lebenswelt (i.S. von Community Resilience).
  - Prozess strukturieren durch interne, möglichst auch extern unterstützte Koordinierung
    - z.B. mit Methoden der Organisationsentwicklung
    - Menschen im Setting systematisch befähigen.
- > **Ziel:** Schaffung einer gesundheitsfördernden, resilienten Lebenswelt

## 3. Projektvorstellung KliGeS – Klimagesunde Settings

### Finanzierung & Laufzeit

- Förderung durch Verband der Privaten Krankenversicherung e.V. gemäß § 5 Abs. 1 SGB XI und § 20a SGB V
- Teil I – Setting Pflegeeinrichtung und Kita (01.04.2023 – 31.03.2025)
- Teil II – Setting Kommune sowie Einrichtungen weiterer vulnerabler Gruppen (01.04.2025 – 31.03.2027)

### Projektbeteiligte

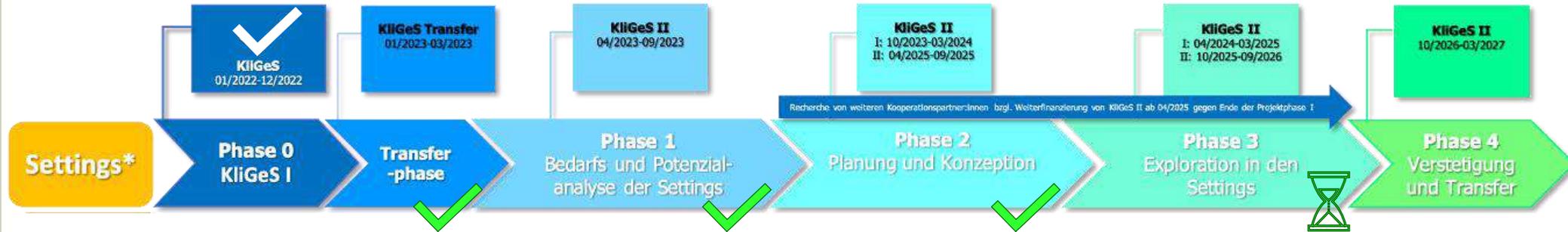
- PKV-Verband, BSPH (Berlin School of Public Health)
- BIGSo (Berliner Institut für Gesundheits- und Sozialwissenschaften GmbH)
- Europa-Institut (Institut für Sozial- und Gesundheitsforschung an der Alice Salomon-Hochschule Berlin e.V.)

### Projektziele

- Partizipativer Auf- und Ausbau gesundheitsförderlicher Strukturen in Lebenswelten
- Nachhaltige Implementierung von verhältnis- und verhaltenspräventiven Maßnahmen in den Settings
- Wirksame Gestaltung klimagesunder Lebenswelten

# 3. Projektvorstellung KliGeS – Klimagesunde Settings

## Projektphasen



### Abgeschlossen:

- Phase 1: Bedarfs- und Potentialanalyse der Settings
- Phase 2: Planung und Konzeption

### Im Prozess:

- Phase 3: Exploration in den Settings

### Ausstehend:

- Phase 4: Verstetigung und Transfer
- ab 04/2025: Fortsetzung von KliGeS in den Settings Kommune sowie Einrichtungen einer weiteren vulnerablen Gruppe

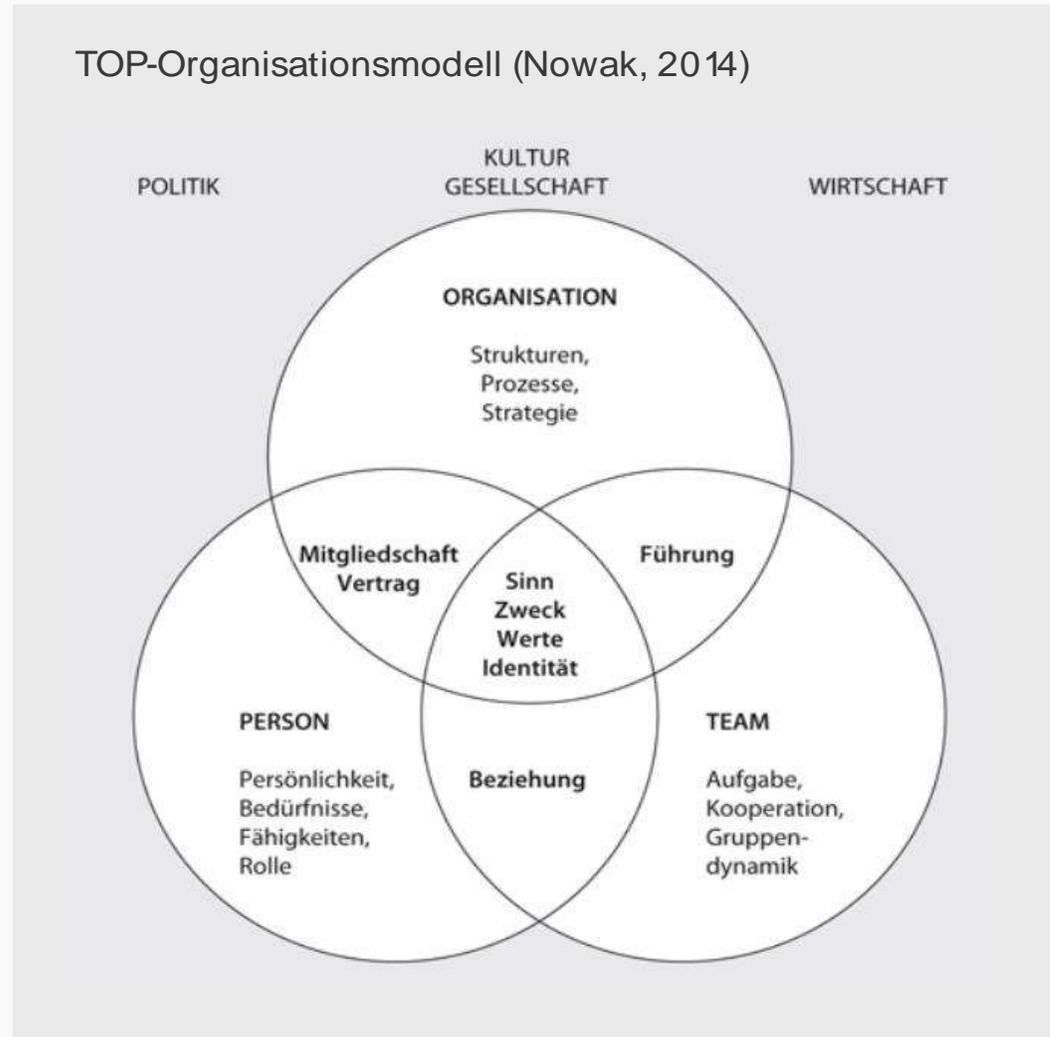
# Bedarfs- und Potenzialanalyse - Netzwerken



# 3. Projektvorstellung KliGeS – Klimagesunde Settings

## Planung & Konzeption – Aufbauorganisation

TOP-Organisationsmodell (Nowak, 2014)



26.09.2024

# 3. Projektvorstellung KliGeS – Klimagesunde Settings

## Planung & Konzeption – Ablauforganisation

- Entwicklung der Konzeption auf Basis des 7-Phasenmodells (Geene & Rosenbrock 2012) und des Erkenntnisstands von KliGeS
- wesentliche Adaptionen:
  - Neu: Zuordnung zu dem Drei-Phasen-Modell „Unfreezing, Moving und Refreezing“ von Lewin (Kolhoff 2009)
  - Neu: Übertragung des Modells auf die Settings Kita und Pflege
  - Neu: Phase 2: Klärung von Begrifflichkeiten und Ist- Soll- Potentialanalyse (Checkliste 33 Items)
  - Neu: Phase 3: Fortbildung und Benennung von mehreren KlimaGesundheits-Scouts



## Planung & Konzeption – Ablauforganisation, cont.



### 3. Projektvorstellung KliGeS – Klimagesunde Settings

#### Aktueller Stand in den Einrichtungen - Settings Pflege & Kita

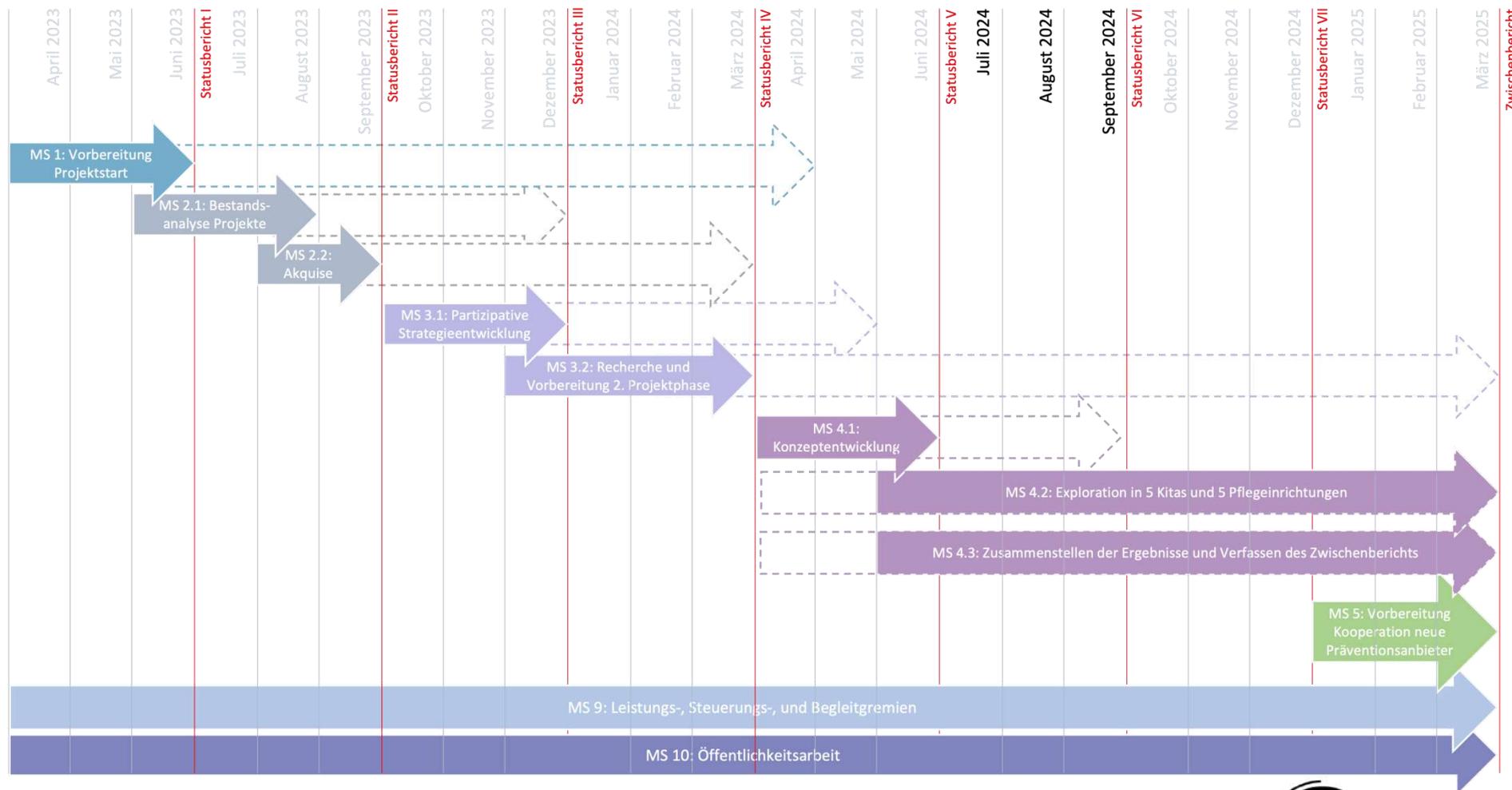
- Akquise – Handsuche
  - 13 Fallvignetten zu Pflegeeinrichtungen (Basis: 257 Kontakte zu 67 Pflegeeinrichtungen)
  - 23 Fallvignetten zu Kitas (Basis: 123 Kontakte zu 33 Kitas)

→ Auswahl/ Kooperation mit 4 Kitas und 4 Pflegeeinrichtungen in Berlin und Brandenburg

- Auswahl-/ Eignungskriterien
  - Engagement von Leitung und Personal
  - Zielausrichtung, Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten
  - Synergetische Passung mit eigenen Organisationsentwicklungsprozessen
  - Interesse von Leitung und Mitarbeitenden / Themenpriorisierung

# Aktueller Stand in den Einrichtungen, cont.

Arbeitspakete und Meilensteine KliGeS II – Projektphase I – 04/2023 – 03/2025



### 3. Projektvorstellung KliGeS – Klimagesunde Settings

#### Zusammenarbeit mit den Einrichtungen

- settingspezifische Lösungen
  - KlimaGesundheits-Scouts in allen beteiligten Einrichtungen
  - Checkliste zur Ist/Soll-Potentialanalyse als Workshopbegleitung für die Kitas (28 Items) und Pflegeeinrichtungen (33 Items)
  - 6 bzw. 7 Kategorien (u.a. (Klima)gesunde Ernährung und Bewegungsförderung)

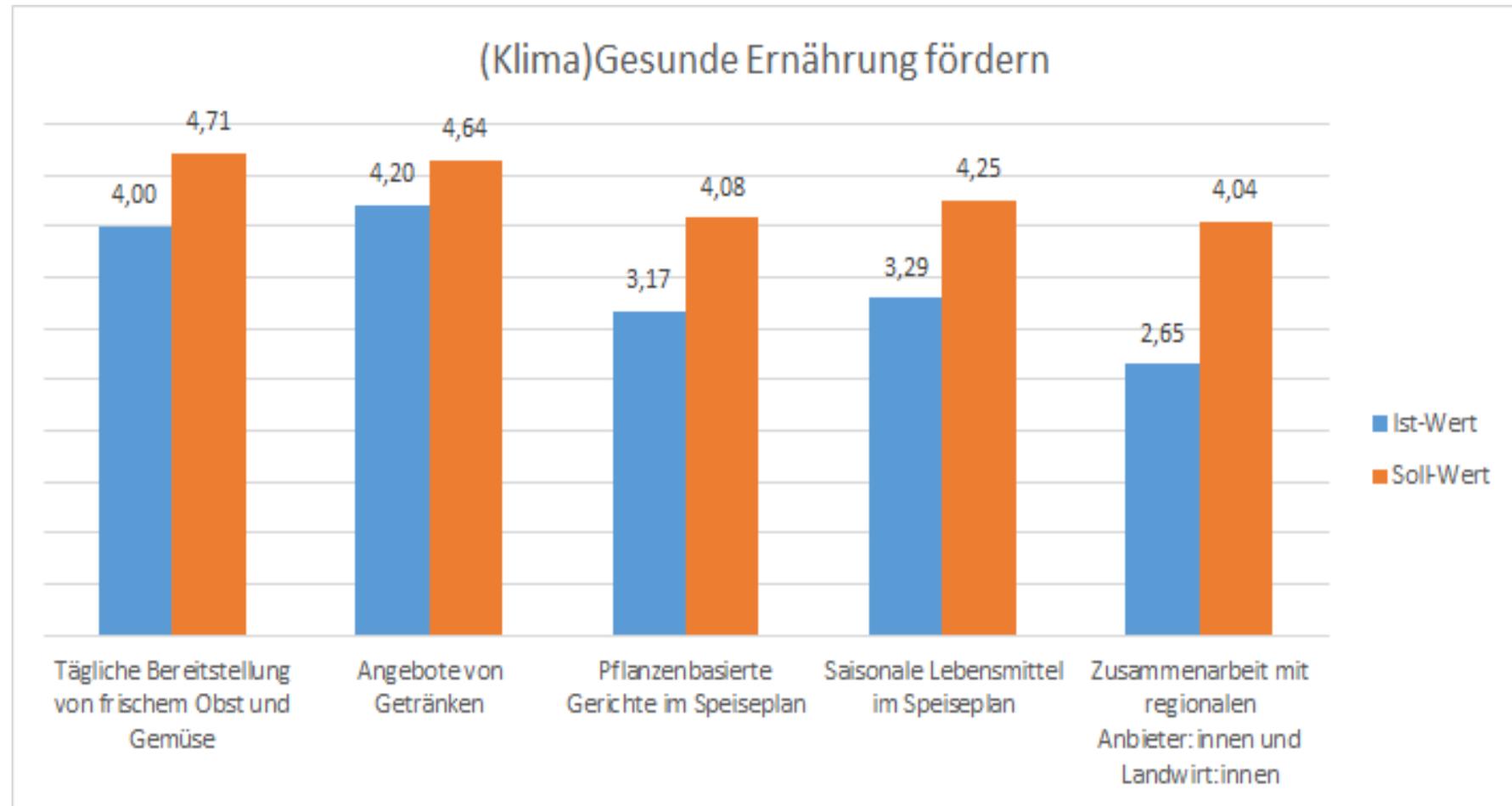
Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

	Ist-Wert					Wunsch-Wert				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tägliche Bereitstellung von frischem, regionalem Obst und Gemüse	<input type="radio"/>									
Angebot von Getränken (z.B. Wasser, ungesüßter Tee, zuckerarme Getränke)	<input type="radio"/>									
Pflanzenbasierte Gerichte im Speiseplan	<input type="radio"/>									
Saisonale Lebensmittel im Speiseplan	<input type="radio"/>									
Zusammenarbeit mit regionalen Anbieter:innen und Landwirt:innen	<input type="radio"/>									



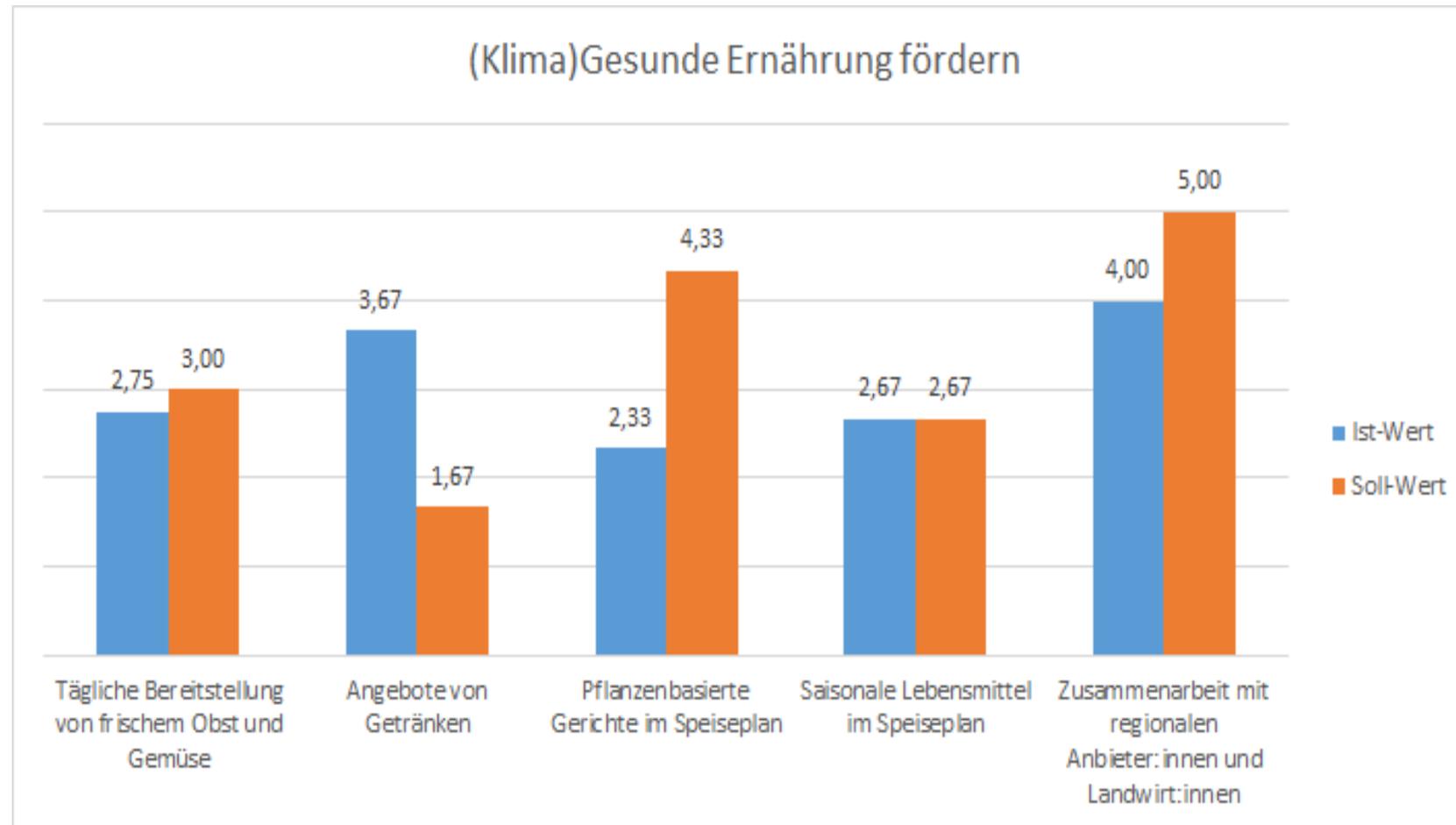
## Zusammenarbeit mit den Einrichtungen, cont.

- Beispiel Auswertung Kita (K1)



## Zusammenarbeit mit den Einrichtungen, cont.

- Beispiel Auswertung Pflege (P1)



## Zusammenarbeit mit den Einrichtungen, cont.

- settingspezifische Lösungen
  - Sammeln und Analysieren von bestehenden Maßnahmen
  - Partizipatives Erarbeiten von (individuellen) SMARTen Zielen und Ableiten von Meilensteinen
  - Grundlage: Ziele-Maßnahmen-Tabelle (ZMT)



## Zusammenarbeit mit den Einrichtungen, cont.

Die Kriterien für SMARTe Ziele sind:

1. **Spezifisch:** Das Ziel sollte klar und präzise formuliert sein, damit es eindeutig verstanden werden kann.
2. **Messbar:** Es sollte möglich sein, den Fortschritt oder das Erreichen des Ziels quantitativ oder qualitativ zu messen.
3. **Erreichbar:** Das Ziel sollte herausfordernd sein, aber dennoch realistisch und erreichbar innerhalb der gegebenen Ressourcen und Rahmenbedingungen.
4. **Relevant:** Das Ziel sollte zur Gesamtvision oder den langfristigen Zielen des Projekts passen und einen wirklichen Nutzen oder Wertbeitrag bieten.
5. **Zeitgebunden:** Es sollte eine klare Deadline oder Zeitrahmen geben, innerhalb dessen das Ziel erreicht werden soll.

### ZIEL 1:

	Maßnahme	Ressourcen	Zeitrahmen	Verantwortliche Personen
Meilenstein 1:				
1.1				
1.2				
1.3				



## Zusammenarbeit mit den Einrichtungen

Die Kriterien für SMARTe Ziele sind:

1. **Spezifisch:** Das Ziel sollte klar und präzise formuliert sein, damit es eindeutig verstanden werden kann.
2. **Messbar:** Es sollte möglich sein, den Fortschritt oder das Erreichen des Ziels quantitativ oder qualitativ zu messen.
3. **Erreichbar:** Das Ziel sollte herausfordernd sein, aber dennoch realistisch und erreichbar innerhalb der gegebenen Ressourcen und Rahmenbedingungen.
4. **Relevant:** Das Ziel sollte zur Gesamtvision oder den langfristigen Zielen des Projekts passen und einen wirklichen Nutzen oder Wertbeitrag bieten.
5. **Zeitgebunden:** Es sollte eine klare Deadline oder Zeitrahmen geben, innerhalb dessen das Ziel erreicht werden soll.

### ZIEL 1: EIN KLIMAGESUNDER GARTEN IST ANGELEGT

	Maßnahme	Ressourcen	Zeitrahmen	Verantwortliche Personen
Meilenstein 1: Im vorderen Garten ist ein Wildkräuterbeet auf dem ersten Hügel angepflanzt.				
1.1	Auswahl und Beschaffung des Saatguts.		Bis zum...	Wer?
1.2	Vorbereitung der Pflanzfläche (z.B. Wiese mähen)		Bis zum...	Wer?
1.3	Anpflanzung und des Wildkräuterbeetes.			

### 3. Projektvorstellung KliGeS – Klimagesunde Settings

#### Kommende Schritte

- Begleitung und Dokumentation der Durchführung der Maßnahmen
- Ableitung von standardisierten Tools/Handbüchern/Checklisten für die Settings Kita und Pflegeeinrichtung anhand der individuellen Tools
- Konstituierung einer Austauschplattform „Kommunale Klimagesundheit“



## 4. Qualitätsentwicklung: Good Practice



26.09.2024

## 4. Qualitätsentwicklung: Good Practice



### DEFINITION

„Setting-Ansatz“ als Konzept der Gesundheitsförderung wird im deutschsprachigen Raum oft mit „Lebenswelt-Ansatz“ übersetzt. Mit Setting bzw. Lebenswelt sind Orte gemeint, an denen Gesundheit „von den Menschen in ihrer alltäglichen Umwelt geschaffen und gelebt wird; dort wo sie spielen, lernen, arbeiten und lieben“ (WHO, Ottawa-Charta, 1986). Ein Setting ist ein sozialräumliches System, in dem die Menschen ihren Alltag erleben und das relativ dauerhaft ist. Settings sind beispielsweise die Kita, die Schule, der Betrieb, das Krankenhaus, die Pflegeeinrichtung, die Nachbarschaft, die Stadt.

Die Bedingungen in den jeweiligen Settings bzw. Lebenswelten haben einen wesentlichen Einfluss auf die Möglichkeiten der Menschen, ein gesundes Leben zu führen. Wichtige Akteurinnen und Akteure für die gesundheitsgerechte Gestaltung der Lebensbedingungen in

Settings sind beispielsweise Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger sowie Fachkräfte in kommunalen Institutionen und in Einrichtungen des Bildungs-, Sozial- und Gesundheitsbereichs.

Im Jahr 2015 führte das Präventionsgesetz (PrävG) im Sozialgesetzbuch V Legaldefinitionen zu Gesundheitsförderung und Prävention in Lebenswelten ein. Dabei werden diese als „für die Gesundheit bedeutsame, abgrenzbare soziale Systeme insbesondere des Wohnens, des Lernens, des Studierens, der medizinischen und pflegerischen Versorgung sowie der Freizeitgestaltung einschließlich des Sports“ definiert (§ 20a V Abs. 1 Satz 1 und § 20b SGB).

Die Gesetzlichen Krankenkassen sollen nach dem Präventionsgesetz insbesondere den Aufbau und die Stärkung gesundheitsfördernder Strukturen unterstützen. Dazu sollen sie mit allen an der Lebenswelt Beteiligten die gesundheitliche Situation einschließlich ihrer Risiken und Potenziale erheben, daraus abgeleitet Vorschläge zur Verbesserung der gesundheitlichen

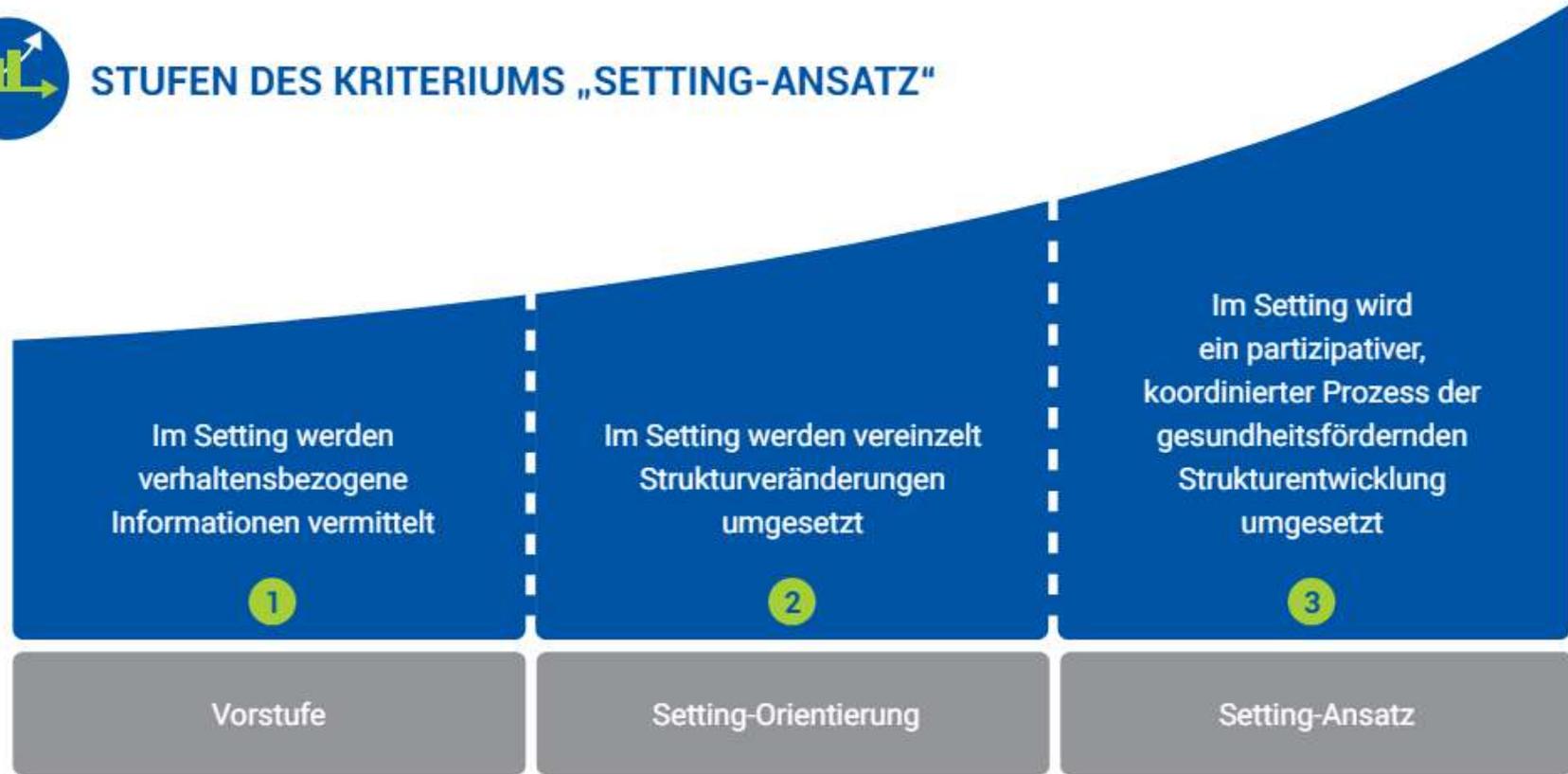


26.09.2024

## 4. Qualitätsentwicklung: Good Practice



### STUFEN DES KRITERIUMS „SETTING-ANSATZ“



..... Von Informationsvermittlung zur Gestaltung der Lebensbedingungen ..... →





## Vorstellung KliBUp

# KliBU<sub>p</sub>

---

Klimagesundheit in Lebenswelten –  
Entwicklung von Strategien und Handlungsansätzen zur Förderung von Resilienz  
durch Bottom-Up-Ansätze



## Eckdaten KliBUp

- Titel: Klimagesundheit in Lebenswelten – Entwicklung von Strategien und Handlungsansätzen zur Förderung von Resilienz durch Bottom-Up-Ansätze (KliBUp)
- Wissenschaftliches Verbundprojekt
- Begleitforschung von Praxisprojekten zu Klimagesundheitsförderung und zur Vorbereitung auf gesamtgesellschaftliche Notfälle, Krisen und Katastrophen in den Settings Kita, Pflege und Kommunen
- Projektlaufzeit:
  - Konzeptentwicklungsphase: 01.06.2023 – 30.11.2023 (abgeschlossen, Vollantrag bewilligt)
  - Realisierungsphase: 01.02.2025 - 31.01.2028
- Mittelgeber: Bundesministerium für Bildung und Forschung
- Projektleitung: Prof. Dr. Olaf Neumann (ASH), Prof. Dr. Gesine Bär (ASH, BSPH) und Prof. Dr. Raimund Geene (ASH, BSPH)

## Wissenschaftliche Verbundpartner\*innen

- **Alice Salomon Hochschule Berlin, Berlin School of Public Health** (Prof. Dr. Olaf Neumann, Prof.in. Dr.in Gesine Bär, Prof. Dr. Raimund Geene)
- **Universitätsklinikum Essen**, Institut für Urban Public Health (Prof.in Dr.in Susanne Moebus, Judith Schroeder MA)
- **Humboldt-Universität zu Berlin**, Institut für Geographie (Prof.in Dr.in Tobia Lakes)
- **Hochschule Magdeburg-Stendal**, Fachbereiche Angewandte Humanwissenschaften & Soziale Arbeit, Gesundheit und Medien (Prof.in Dr.in Susanne Borkowski, Prof.in Dr.in Kerstin Baumgarten, Dr.in Katrin Lattner, Dr.in Elena Sterdt)
- **Charité - Universitätsmedizin Berlin**, Institut für Gesundheits- und Pflegewissenschaft (Prof. Dr. Michael Ewers)
- **Hochschule Esslingen**, Institut für Gesundheits- und Pflegewissenschaften, Fakultät Soziale Arbeit, Bildung und Pflege (Prof.in Dr.in Petra Wihofszky)

## Praxispartner\*innen

(per Letter of Intent)

- **Deutsche Allianz Klimawandel und Gesundheit (KluG) e.V.**, Centre for Planetary Health Policy (CPHP), Berlin
- **Verband der Privaten Krankenversicherung e.V.**, Berlin
- **Berliner Institut für Gesundheits- und Sozialwissenschaften**, Berlin
- **Europa Institut für Sozial- und Gesundheitsforschung**, Berlin
- **Paritätischer Gesamtverband e.V.**, Berlin
- **KinderStärken e.V.**, Stendal
- **Gesundheit Berlin-Brandenburg e.V.**, Berlin & Potsdam
- **Hamburgische Arbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung e.V.**, Hamburg
- **Hessische Arbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung e.V.**, Frankfurt/Main

## **Kommunale Praxispartner\*innen** (per Letter of Intent)

- **Altmarkkreis Salzwedel**
- **Landeshauptstadt Dresden**, Amt für Gesundheit und Prävention
- **Stadt Essen**, Grüne Hauptstadt Agentur
- **Stadt Gelsenkirchen**
- **Bezirksamt Hamburg Altona**
- **Bezirksamt Hamburg**
- **Rhein-Sieg-Kreis**, Gesundheitsamt
- **Hansestadt Stendal**
- **Landkreis Stendal**, Jugendamt

## Hintergrund

- Weltweite Zunahme an Gesundheitskrisen (z. B. Covid-19-Pandemie) sowie weitreichenden, nur schwer antizipierbaren Krisen und Katastrophen (z. B. Kriege, Terror, Umweltkatastrophen) (z. B. WBGU, 2023; Beerlage, 2023)
- Bedrohung der Funktionalität und des Zusammenhalts gesellschaftlicher Systeme und sozialer Gemeinschaften (ebd.)
- Klimawandel als zentrale, sozioökonomische Public-Health-Herausforderung (Watts et al., 2021)
- Klimawandel als entscheidende Gesundheitsdeterminante, da erhebliche Auswirkungen auf Lebens- und Gesundheitsbedingungen von Menschen → Bedeutung wird in Zukunft weiter zunehmen (Herrmann & Eichinger, 2022)

## Hintergrund

- Globale und lokale Ungleichverteilung in Bezug auf Möglichkeiten der Klimaanpassung
  - Bestimmte Gruppen von Folgen des Klimawandels stärker betroffen (z. B. Menschen mit niedrigem sozio-ökonomischem Status, Menschen mit chronischen Erkrankungen, körperlicher oder psychischer Funktionsbeeinträchtigung, ältere Menschen, Säuglinge und Kinder, Schwangere) (z. B. RKI, 2023; Lehmkuhl, 2019; WBGU, 2023)
  - Ungleichgewicht zwischen Verursachung und Schaden
  - Klimagerechtigkeit: Ungleichgewicht anerkennen, geeignete Maßnahmen zur Korrektur ergreifen und Lösungen für Möglichkeiten zu Klimaschutz und Klimaanpassung für alle Menschen entwickeln → Bezugspunkte: Menschenrechte und individuelle sowie kollektive Resilienzerhöhung (Buse & Patrik, 2020)
- Erreichen vulnerabler Zielgruppen und Erhalt sozialer Kohäsion durch Partizipation/Bottom-Up-Ansätze
- Setting-Ansatz und Community-Resilience-Ansatz als theoretische Perspektive

## Projektziele

- Klimakrise (auch) als Gesundheitskrise erfordert umfassende Maßnahmen zu Klimaschutz (Mitigation) und Klimaanpassung (Adaptation), die nicht gegen die Menschen, sondern nur mit ihnen gemeinsam entwickelt werden können → Bezugspunkt: Konzept der Klimagesundheitsförderung
- KliBUp untersucht bestehende Maßnahmen unter dem Fokus von Partizipation und Community Resilience
- Ziel: Identifikation von fördernden und hemmenden Faktoren für individuelle und kollektive Partizipation und Selbstwirksamkeit

## Forschungsfragen

- Welche Erkenntnisse ergeben sich zur Wirksamkeit partizipativ gestalteter Maßnahmen, die die Förderung von Klimagesundheit und/oder die Vorbereitung auf gesamtgesellschaftliche Notfälle, Krisen und Katastrophen in den Settings Kita, Pflege und Kommune zum Ziel haben?
- Wie kann Klimagesundheitsförderung in den Lebenswelten besonders klimavulnerabler Gruppen partizipativ umgesetzt werden?
- Wie lassen sich Organisationsentwicklungsprozesse zu Klimagesundheitsförderung und zur Vorbereitung auf Gefahren in den genannten Settings gestalten? Wie werden sie von den beteiligten Akteur\*innen wahrgenommen? Welche resilienzfördernden oder resilienzhemmenden Effekte gehen von ihnen aus?

# Forschungsmethoden

- Wissenschaftliche Begleitstudie mit partizipativer Ausrichtung
- Begleitung von Praxisprojekten
- Fünf Teilprojekte innerhalb des Wissenschaftsverbund sowie Gesamtkoordination (Erkenntniszusammenführung)
- Prozessbegleitende/-beobachtende Längsschnittstudie
- Drei Erhebungswellen:
  1. Bestandsaufnahme
  2. Prozessbegleitung
  3. Prozessreflektion
- Multimethodisches Studiendesign (mixed methods)
  - Schwerpunkt qualitative Erhebungs- und Auswertungsverfahren
    - Erhebungsmethoden: z. B. Expert\*inneninterviews, Gruppendiskussionen, ethnografisch teilnehmende Beobachtungen, visuelle und kartographische Methoden
    - Auswertungsmethoden: z. B. Qualitative Inhaltsanalyse, rekonstruktive Auswertungsverfahren, Grounded Theory
  - Ergänzend ggf. standardisierte Prae- und Postbefragungen

## Projektstruktur

- **Vier Module (Teilprojekte des Wissenschaftsverbunds)**
  1. **Gesamtkoordination** (Alice Salomon Hochschule, Berlin School of Public Health)
  2. **Kindertageseinrichtungen** (Alice Salomon Hochschule, Hochschule Magdeburg-Stendal)
  3. **Pflegeeinrichtungen/Pflegesettings**
    - a) Pflegesettings im Vergleich (Hochschule Esslingen)
    - b) Implementierung von Krisenkonzepten in Einrichtungen der stationären Langzeitpflege (Charité-Universitätsmedizin Berlin)
  4. **Kommunen**
    - a) Urban Public Health (Universitätsklinikum Essen)
    - b) Urban Public Health - räumliche Analyse (Humboldt-Universität zu Berlin)

## Literatur

- Beerlage, I. (2023). Resilienz von Gemeinschaften, Städten und Gemeinwesen/Community Resilience. 1 Hintergründe, Verständnis und Modelle. In *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden*. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA). <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i139-1-1.0>
- Buse C. G., Patrick R. (2020). Climate change glossary for public health practice: From vulnerability to climate justice. *J Epidemiol Community Health* 74(10), 867-871
- Hermann, A. & Eichinger, M. (2022). Klimawandel und Gesundheitsförderung. In *Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden*. Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA). <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-I156-1.0>
- Lehmkuhl, D. (2019). Das Thema Klimawandel und seine Bedeutung im Gesundheitssektor: Entwicklung, Akteure, Meilensteine. *Bundesgesundheitsblatt - Gesundheitsforschung - Gesundheitsschutz*, 62(5), 546-555. <https://doi.org/10.1007/s00103-019-02935-9>
- RKI (Robert Koch-Institut). (2023). *Klimagerechtigkeit, Kommunikation und Handlungsoptionen –Teil 3 des Sachstandsberichts Klimawandel und Gesundheit 2023*. Special Issue S6. [https://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Gesundheitsberichterstattung/GBEDownloadsJ/JHealthMonit\\_2023\\_S6\\_Sachstandsbericht\\_Klimawandel\\_Gesundheit\\_Teil3.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Gesundheitsberichterstattung/GBEDownloadsJ/JHealthMonit_2023_S6_Sachstandsbericht_Klimawandel_Gesundheit_Teil3.pdf?__blob=publicationFile).
- Watts, N., Adger, W. N., Agnolucci, P., Blackstock, J., Byass, P., Cai, W., Chaytor, S., Colbourn, T., Collins, M., Cooper, A., Cox, P. M., Depledge, J., Drummond, P., Ekins, P., Galaz, V., Grace, D., Graham, H., Grubb, M., Haines, A., ... Costello, A. (2015). Health and climate change: Policy responses to protect public health. *Lancet (London, England)*, 386(10006), 1861-1914. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(15\)60854-6](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(15)60854-6)
- WBGU (Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung. Globale Umweltveränderungen). (2023). *Hauptgutachten. Gesund leben auf einer gesunden Erde*. [https://www.wbgu.de/fileadmin/user\\_upload/wbgu/publikationen/hauptgutachten/hg2023/pdf/wbgu\\_hg2023.pdf](https://www.wbgu.de/fileadmin/user_upload/wbgu/publikationen/hauptgutachten/hg2023/pdf/wbgu_hg2023.pdf).



## Vorstellung KliKom

# KliKom – Kommunale Klimagesundheitsförderung

- **Verbundprojekt** von BIGSo mit den Landesvereinigungen
  - Gesundheit Berlin-Brandenburg e.V., Landesarbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung
  - Hessische Arbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung HAGE e.V.
  - Hamburgische Arbeitsgemeinschaft für Gesundheitsförderung HAG e.V.

→ *Koordinierungstreffen von BVPG & LVGs*
- **Geplante Laufzeit**
  - 2024 – 2028
- **Ausgangslage**
  - Großer Handlungsdruck insb. durch Hitzeaktionsplanung mit Tendenz zur Krisenorientierung
  - Überwiegend defizit- statt ressourcenorientierte Ansätze, fehlende salutogenetische Perspektiven

# KliKom – Kommunale Klimagesundheitsförderung

## ▪ Ziele

- Vernetzung
- Klimaschutz und -anpassung mit Gesundheitsförderung gemeinsam denken, konzipieren, entwickeln, umsetzen
  - *kommunale Klimagesundheitsförderung*
- Partizipation und Empowerment der Netzwerkpartner:innen
- Argumentative Unterstützung durch und über fachliche Aufbereitung
- Praxishilfen über Fallvignetten, Good Practice-Beispiele und Modellwege
  - gegenseitige Stärkung salutogenetischer Konzepte

## KliKom – Projektphasen

	1. Jahr			2. Jahr				3. Jahr	4. Jahr	
Monate	0-3	4-6	7-9	10-12	13-15	16-18	19-21	22-24	25-36	37-48
	<b>Phase 1</b> Netzwerkaufbau Bedarfsanalyse									
			<b>Phase 2</b> Netzwerktreffen Workshops							
				<b>Phase 3</b> Fallvignetten						
						<b>Phase 4</b> Good-Practice-Beispiele				
								<b>Phase 5</b> Modell- wege		
									<b>Phase 6</b> Verstetigung und Transfer	

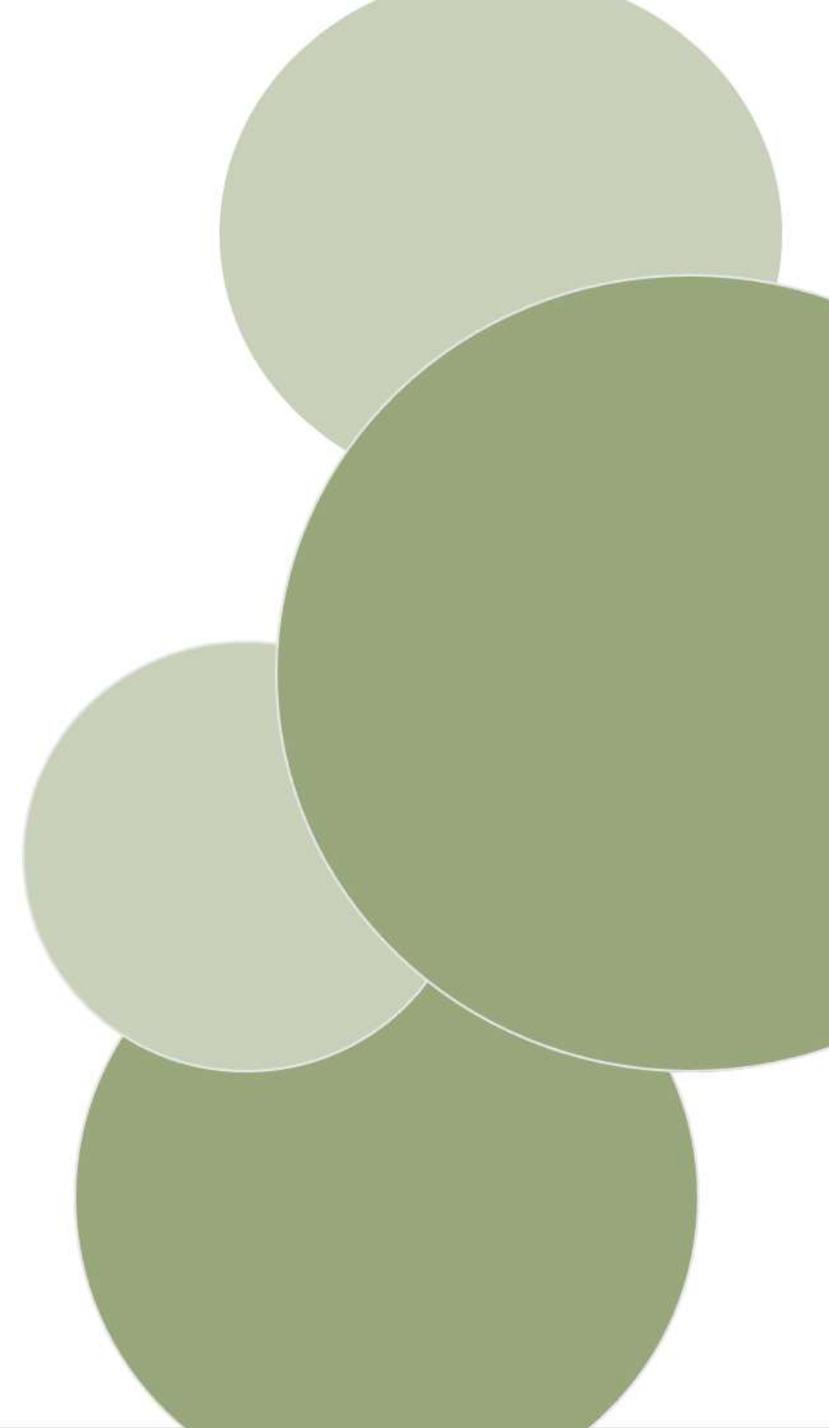
Abb. 1: Projektphasen im zeitlichen Ablauf

# KliKom – Projektphasen

## Interessensbekundungen, Auszug: Stand Februar 2024

Bezirksamt Hamburg-Altona	Landkreis Uckermark
Bezirksamt Hamburg-Mitte	Region Hannover
Landeshauptstadt Dresden	Stadt Frankfurt a.M.
Rhein-Sieg-Kreis	Stadt Frankfurt (Oder)
Stadt Essen, Grüne Hauptstadt Agentur	Main-Kinzig-Kreis
Stadt Gelsenkirchen	Landkreis Marburg-Biedenkopf
Bezirksamt Berlin Charlottenburg-Wilmersdorf	Landkreis Uckermark
Altmarkkreis Salzwedel	Landkreis Oberspreewald-Lausitz
Landkreis Stendal	Stadt Cottbus
Hansestadt Stendal	Bezirksamt Berlin Treptow-Köpenick
Landeshauptstadt Kiel	Bezirksamt Berlin Marzahn-Hellersdorf
Landeshauptstadt München	Bezirksamt Berlin Tempelhof-Schöneberg
Universitätsstadt Bielefeld	Universitätsstadt Bielefeld
Stadt Köln	Landeshauptstadt Kiel
Stadt Mannheim	Universitätsstadt Darmstadt

Vielen Dank für die Aufmerksamkeit





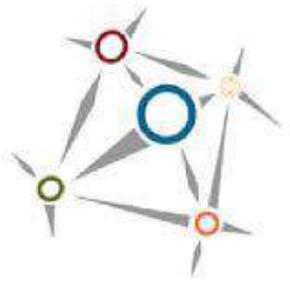
# Die Gartenstadt Dresden Hellerau: Ein historisches Vorbild für soziale Nachhaltigkeit

Beitrag im Rahmen der Fachtagung  
„Nachhaltigkeit in der Sozialwirtschaft“

Prof. Dr. Ute Kahle, Dresden School of Management

Eine School der SRH Berlin University of Applied Science

Dresden, 27. September 2024



## Agenda

1 Einführung: Soziale Nachhaltigkeit

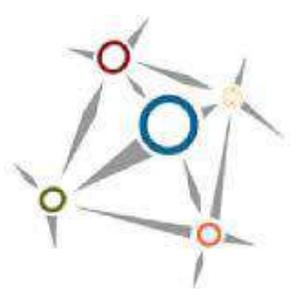
2 Karl Schmidt und seine Werkstätten für Handwerkskunst

3 Die Gartenstadt in Dresden Hellerau

4 Europäische Kunstwerkstatt im 21. Jahrhundert



## 1 Einführung: Soziale Nachhaltigkeit



## 1 Einführung: Soziale Nachhaltigkeit



# Alle reden über Nachhaltigkeit – und die Soziale Arbeit?

Eine Spurensuche

Seminar „17 Ziele für Nachhaltigkeit - Soziale Arbeit mit globaler Perspektive“

SoSe 2024 | B.A. Soziale Arbeit | SRH University of Applied Sciences, Campus Dresden



## 1 Einführung: Soziale Nachhaltigkeit

### Nachhaltigkeit & Soziale Arbeit ?



„Nachhaltigkeit ist ein bestimmendes Thema der gegenwärtigen gesellschaftlichen Debatten. [...] Zunehmend werden dabei auch soziale Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung diskutiert, wie Gerechtigkeitsfragen, Entwicklungsprobleme, Partizipation und Fragen der Weitergabe sozialer oder kultureller Ressourcen an zukünftige Generationen. [...] **Paradox ist, dass eine für die sozialen Fragen zuständige Disziplin, die Soziale Arbeit, bislang von dem Nachhaltigkeitsdiskurs weitgehend unberührt zu sein scheint.**“ (Sohre, 2020, S. 149)

Soziale Arbeit wie soziale Berufe allgemein sind mit Bezug auf die humane Bewältigung der Transformationsprozesse [Globalisierung, Klimawandel, Flucht, Migration, Digitalisierung, Demographie, Energiewende und Soziale und Zivile Sicherheit] von großer Bedeutung. Das Stichwort in diesem Zusammenhang ist (soziale) Nachhaltigkeit. **Bis dato ist der Zusammenhang von Nachhaltigkeit und Sozialer Arbeit eher marginal thematisiert worden.**“ (Mührel, 2019, S. 44)



# 1 Einführung: Soziale Nachhaltigkeit

## Ursprung des Nachhaltigkeitskonzepts

### 1980-90er Jahre

Neoliberale Wirtschafts- und Entwicklungspolitik - "Exclusive Growth", weltweiter Anstieg der Armut, Soziale Konflikte / Kriege: Bosnien (1992-1995), Kroatien (1991-1995); Genozid Ruanda (1994) ...

**Kopenhagen 1995**  
**Weltgipfel für soziale Entwicklung**  
→ Copenhagen Declaration  
**Konzept "Soziale Inklusion"**



**New York 2000**  
**UN Millenniumsgipfel**  
→ Millennium Development Goals (2000 – 2015)



Post-MDG / Post-2015 Prozess 2010 „Realizing the Future we want for all“

RIO+20 / Sustainable Development Prozess 2012 "The Future We Want"



### 1980er Jahre

Umweltverschmutzung, saurer Regen, Waldsterben und Wüstenbildung, Zerstörung, frühe Anzeichen des Klimawandels als Folge weltweiten Wirtschaftswachstum

**Brundtland Kommission / Report -> Begriff Nachhaltigkeit**

**Rio De Janeiro 1992**  
**Konferenz der Vereinten Nationen über Umwelt und Entwicklung („Erdgipfel“)**  
→ Agenda 21 („Think Global - Act Local“)

**Konzept „Nachhaltige Entwicklung“**

### Rio De Janeiro 2012



**RIO+20**  
United Nations Conference on Sustainable Development



## 1 Einführung: Soziale Nachhaltigkeit

### Nachhaltigkeit – Ursprung des Begriffs



- Prinzip „Nachhaltigkeit“ stammt aus einem Politikkonzept der sog. Brundtland-Kommission (1987)
- Auf **Weltgipfel von Rio de Janeiro (1992)** als ‚kritisches Konzept des organisierten Dialogs‘ (Regierungen, Umweltorganisationen, Unternehmensverbände, Parteien, Gewerkschaften, Kirchen, Wohlfahrtsverbänden) gegenüber der Wachstumsfixierung der nationalen Ökonomien wie der Weltwirtschaft und ihrem Ressourcenverschleiß aufgegriffen und ansatzweise umgesetzt (Aktionsprogramm Agenda 21 / kommunale Agenda 21-Prozesse).
- Eine **nachhaltige Entwicklung** ist dann gegeben, wenn sie „die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihren eigenen Bedürfnissen nicht befriedigen können“ (Hauff 1987, S. 46).
- Als „normatives Leitbild“ (Grunwald/Kopfmüller 2012, S. 12) zielt Nachhaltigkeit auf eine **gesellschaftspolitische Umsteuerung** und Verbesserung der aktuellen Lebenssituation der heutigen Generation und, im Sinne einer **Zukunftsverantwortung**, **darauf, dass zukünftige Generationen durch das Vorhandensein sozialer, wirtschaftlicher und ökologischer Grundlagen ähnliche Chancen auf Befriedigung ihrer Bedürfnisse haben werden.**



## 1 Einführung: Soziale Nachhaltigkeit

### 3 Dimensionen\*

People – Planet – Prosperity

#### Soziale Dimension

Fragen der gerechter Verteilung von „Grundgütern“ (Nussbaum 1999).

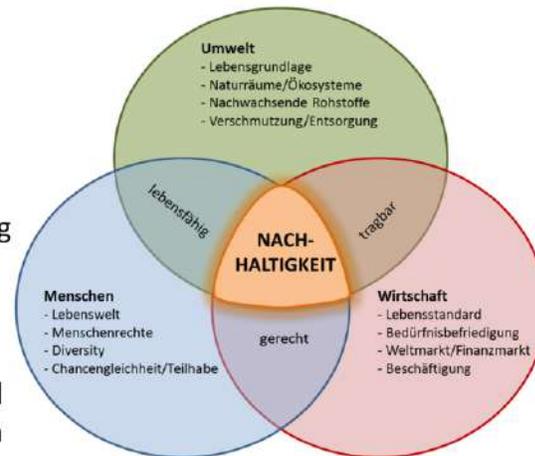
**Individuelle Güter:** das Leben selbst, Gesundheit, Grundversorgung mit Lebensmitteln, Kleidung und Wohnung und elementare politische Rechte

**Kollektive Grundgüter:** Toleranz, Solidarität, Integrationsfähigkeit, Gemeinwohlorientierung, Rechts- und Gerechtigkeitssinn -> Soziale Kohäsion

Aus Sicht der Sozialen Arbeit stellen die individuellen Grundgüter einen Versorgungsanspruch dar, die kollektiven Grundgüter einen Bildungs- und Gestaltungsanspruch.

#### Ökologische Dimension

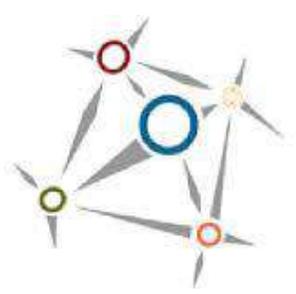
Verhältnis zwischen Menschheit und ihren natürlichen Lebensgrundlagen. Zentrale Frage: Nutzung natürlichen Ressourcen



#### Ökonomische Dimension

Ist nachhaltige Entwicklung mit unbegrenztem quantitativem Wirtschaftswachstum verträglich oder ist ein qualitatives Wachstum unter Verzicht auf quant. Wachstum zielführend?

\* Quelle: Grunwald & Kopfmüller (2012)

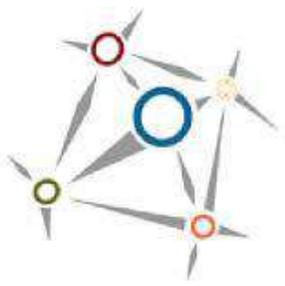


## 2 Karl Schmidt und seine Werkstätten für Handwerkskunst

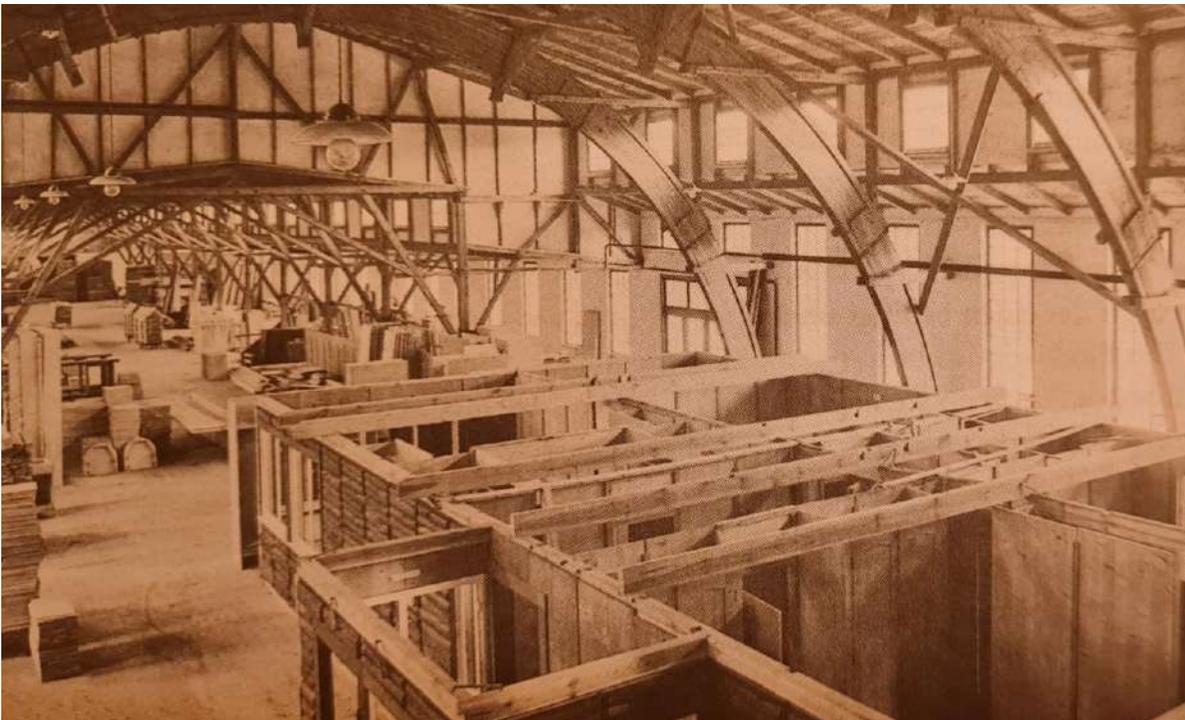


## 2 Karl Schmidt und seine Werkstätten für Handwerkskunst

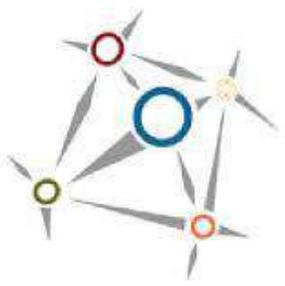




## 2 Karl Schmidt und seine Werkstätten für Handwerkskunst



Die Werkstätten 1911  
(Dresdner Geschichtsverein 2007)



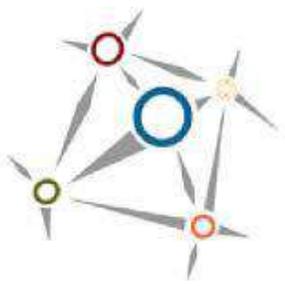
## 2 Karl Schmidt und seine Werkstätten für Handwerkskunst

- Karl Schmidt wurde 1873 im Erzgebirge in Zschopau geboren und begann mit 14 Jahren eine Tischlehrausbildung.
- Erfahrungen sammelte er als Geselle in deutschen und nordeuropäischen Städten sowie in England.
- 1898 gründete er in Dresden mit zwei Gesellen seinen eigenen Tischlerbetrieb, der von Anfang an auf die Zusammenarbeit mit Künstlern zielte.
- Im Jahr 1901 hatte sein Betrieb 60 MA, 1906 250 MA und 1910 500 MA.



## 2 Karl Schmidt und seine Werkstätten für Handwerkskunst

- Karl Schmidt handelte nach den Maximen der Lebensreformbewegung.
- Den Künstler\*innen, die Entwürfe für ihn fertigten, sicherte er die Veröffentlichung ihrer Namen und Beteiligungen zu.
- Die Beteiligung an Messen und Ausstellungen führte zur Erweiterung des für ihn tätigen Künstlerkreises.
- 1903/1904 mündete dieses Engagement in die Ausstellung „Heirat und Hausrat“.
- Als Entwerfer trat Richard Riemerschmidt hervor. Er wurde später Schwager von Karl Schmidt.
- Riemerschmidt fertigte moderne, sachlich gestaltete Formen und Entwürfe, die durch Maschinenfertigung dupliziert werden konnten.



## 2 Karl Schmidt und seine Werkstätten für Handwerkskunst

- Im Jahr 1907 fusionierte Schmidt mit den Münchner Werkstätten für Wohnungseinrichtungen , die 1913 in die Rechtsform der AG überführt wurde.
- 1909/1910 entstand durch Platzmangel in der Innenstadt an der Peripherie Dresdens ein Fabrikneubau, der mit der Planung der Gartenstadt zusammenfiel.
- Hierbei wurden die Funktionen Arbeiten und Wohnen zusammen gedacht und moderne technologisch-organisatorische, ökologische und soziale Aspekte berücksichtigt.
- Um den Mitarbeitenden gute Arbeitsbedingungen zu bieten, wurden die Werkstätten lang und schmal gebaut, damit jede(r) einen hellen Platz am Fenster haben konnte.
- Die Fabrik wurde durch Dampfluft, die durch Abfallholz erzeugt wurde, beheizt.



## 2 Karl Schmidt und seine Werkstätten für Handwerkskunst

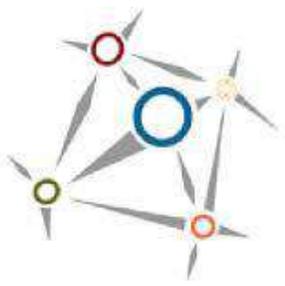
- Die Mitarbeitenden werden durch Unterricht qualifiziert.
- 1907 geht aus dem Unterricht die erste gewerbliche Fachschule an den Werkstätten hervor.
- Im ersten Werkbund-Jahrbuch 1912 kommt Karl Schmidts Haltung zur Qualität und ökologisch-naturnahem Denken zum Ausdruck:

*„Es ist merkwürdig, wie schwer die einfache Tatsache begriffen wird, nämlich, dass das Rohmaterial – und mit ihm natürlich auch der daraus hergestellte Gegenstand – am billigsten bleibt, wenn es gut und gewissenhaft verarbeitet wird... Die Erde gibt Rohmaterial nur in beschränkten Mengen her. Verbrauchen wir so viel Material als die Erde jährlich wachsen lässt, so werden wir für die Materialien einen mäßigen Normalpreis haben; könnten wir weniger verarbeiten, so würde durch starkes Angebot der Preis sinken; verbrauchen wir aber mehr, so steigt der Preis im Verhältnis des Mehrverbrauchs. Nicht allein, dass wir damit die Güter verteuern, sondern wir leben auch auf Kosten unserer Kinder und Enkel. Es ist eine Sünde und Schande, so zu verfahren“ (1912, 50f.).*

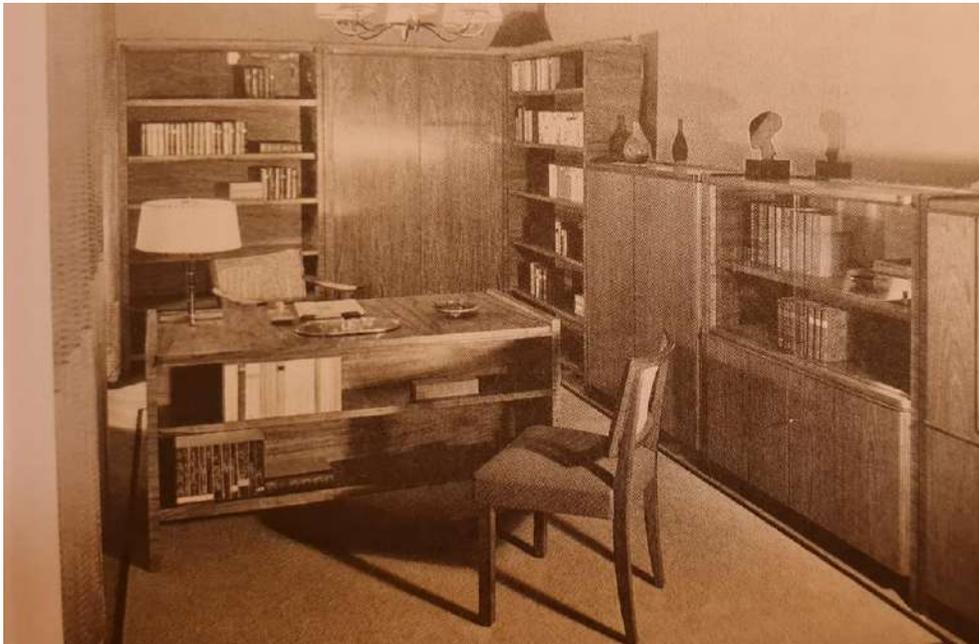


## 2 Karl Schmidt und seine Werkstätten für Handwerkskunst

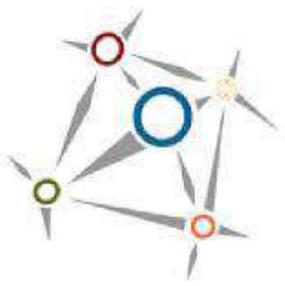
- Karl Schmidt veröffentlichte, was er produzierte.
- Mit dem Grafiker Lucian Bernhard entwickelte er ein einheitliches Corporate Design.
- Die Möbel wurden immer als „eingerichtetes Zimmer“ dargestellt.



## 2 Karl Schmidt und seine Werkstätten für Handwerkskunst



Sog. „Herrenzimmer“ von Bruno Paul, 1935  
(Dresdner Geschichtsverein 2007, 11)



## 2 Karl Schmidt und seine Werkstätten für Handwerkskunst

- Im Nationalsozialismus arrangierte sich Karl Schmidt mit den Machthabern und produzierte Möbel für die Luftwaffe, Gewehrschäfte und Flugzeugteile für Junkers.
- 1946 wurde der Betrieb demontiert und enteignet, die Aktiengesellschaft aufgelöst.
- Karl Schmidt starb 1948 in seinem Haus in Hellerau.

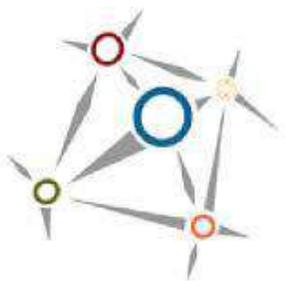


## 2 Karl Schmidt und seine Werkstätten für Handwerkskunst

- Eine Baugenossenschaft wurde nach Karl Schmidt begründet,

*„weil ich nicht wollte, dass die Leute irgendwie von mir als Arbeitgeber abhängig waren, und sie schließlich selbst in die Bautenfrage usw. hineinwachsen sollten und die Sache selbst verwalten“ (1941, 3).*

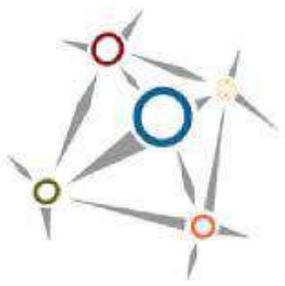
- Die soziale Komponente der Siedlung in Verbindung mit dem bedeutenden Industrieunternehmen gab der ersten deutschen Gartenstadt einen besonderen Rang.
- Schmidt wohnte von 1910 bis 1948 im Moritzburger Weg. Das schmiedeeiserne Eingangstor erinnert an die Anfänge: Es ist der Eingang zur großen Ausstellung der Handwerkskunst 1903/1904 der Dresdner Werkstätten gewesen.



## 2 Karl Schmidt und seine Werkstätten für Handwerkskunst

- Zu seinem 70. Geburtstag 1943 erhielt Karl Schmidt den Ehrennamen Schmidt-Hellerau.
- Gerhart Hauptmann nannte ihn den „Künstlerischen Social-Reformpraktiker (1920).





### 3 Die Gartenstadt in Dresden Hellerau



Die Festspielhalle

Quelle: <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=festspielhalle+hellerau#lpg=ik:CAoSLEFGMVfpcFBjQTRMZ2t6dXdjVUJpTTRRb1pCVFg0aWtPSXR1VGNoVlRaQzU5>



### 3 Die Gartenstadt in Dresden Hellerau

- 1908 wurde die Baugenossenschaft Hellerau e. G.mmbH gegründet.
- Die unmenschlichen Lebensverhältnisse, die durch die Industrialisierung mitbegründet waren, wollte man so etwas entgegensetzen.
- Die Wohnungsfrage entwickelte sich Ende des 19. Jahrhunderts zu einer gesellschafts- und sozialpolitischen Problematik.
- Die Mieten stiegen in Dresden von 1895 bis 1901 auf 22% an. Sie stiegen wesentlich schneller an als Löhne (Rautengarten 1991, 69).
- Auf der Basis der Gartenstadtutopie von Howard entwickelte Karl Schmidt einen ganzheitlichen lebensreformerischen Ansatz.



### 3 Die Gartenstadt in Dresden Hellerau

- Howards Idee war ein *Trustkonsortium* und nach Kauf von 140 ha außerhalb der Stadtgrenze Dresdens in Klotsche wurden von Karl Schmidt und Richard Riemerschmid eine gemeinnützige Gesellschaft gegründet, die das Gemeinschaftseigentum an Grund und Boden verwaltete.
- Der gegründeten Baugenossenschaft wurde der Grundbesitz zum Bau der Wohnungen für Arbeiter und Angestellte übertragen.
- Mietverträge wurden unabhängig von Arbeitsverträgen mit den Deutschen Werkstätten abgeschlossen.
- Während Mieter oder deren Erben jederzeit die Verträge kündigen konnten, war dies der Baugenossenschaft verwehrt.
- Die Nutzer der Genossenschaftsleistungen waren damit identisch mit deren Trägern.



### 3 Die Gartenstadt in Dresden Hellerau

- Die Mitgliedschaft in der Baugenossenschaft konnte man durch einen Genossenschaftsanteil von 200 Mark erwerben.
- Es konnte auch in Raten von 50 Pfennigen bis zu 3 Mark wöchentlich angespart werden. Die Verzinsung lag bei 4%.
- Gewinne wurden für die Hellerauer Gemeinschaft verwendet. 1909 war Grundsteinlegung „Am Grünen Zipfel“.
- Eine Kommission ermittelte 1910 bei 250 Beschäftigten der Werkstätten deren Wohnwünsche und Bedürfnisse.
- Die Kleinhaustypen wurden von den Architekten Richard Riemerschmid, Heinrich Tessenow und Hermann Muthesius entwickelt und galten lange Zeit als die günstigsten Häuser, die je gebaut wurden.
- 1910 waren 419 Mitglieder der Baugenossenschaft beigetreten.
- 1911 waren 625 Menschen eingezogen, zur Mitte des Jahres 1911 waren es 1100 Bewohner und Ende 1913 1450.



### 3 Die Gartenstadt in Dresden Hellerau



Die Gartenstadt Dresden Hellerau: Ein historisches Vorbild für soziale Nachhaltigkeit v. Prof. Dr. Ute Kahle

Am Grünen Zipfel 1992  
(Dresdner Geschichtsverein 2007)



### 3 Die Gartenstadt in Dresden Hellerau

- Mit dem Ersten Weltkrieg 1914 endete die Blütezeit der Gartenstadt Hellerau
- In der Inflationszeit erwies sich die Genossenschaft als Organisationsform besonders stark.
- Mit Hilfs- und Sonderfonds oder Mietstundungen konnte die soziale Problemlage der arbeitslosen Mitglieder gemildert werden.
- Durch das Prinzip der Selbsthilfe bot die Genossenschaften die Möglichkeit der sinnvollen Beschäftigung durch Arbeitsbeschaffung.
- Im Nationalsozialismus wurde Hellerau vereinnahmt (DWH-Archiv o. J., 4).
- Nach Gründung der DDR bestand die Genossenschaft noch fort. Durch Eingemeindung 1959 verschwanden die Ideale langsam aus dem Bewusstsein der Dresdner und der Hellerauer Bewohner selbst.



## 4 Europäische Kunstwerkstatt im 21. Jahrhundert



Die Gartenstadt Dresden Hellerau: Ein historisches Vorbild für soziale Nachhaltigkeit v. Prof. Dr. Ute Kahle



## 4 Europäische Kunstwerkstatt im 21. Jahrhundert



Quelle: [https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&sca\\_esv=03527eeae776832a&sca\\_upv=1&sxsrf=ADLYWIKuMi3YHhy6x54zjL-HZ1jxPmxtew:1727340590239&q=werkst%C3%A4tten+hellerau&udm=2&fbs=AEQNm0A6bwEop21ehxKWq5cj-cHaHQYuxregpAziw5293WczvF9xp96TKkN843oKUAnPDBbNpE-rcgdiuVKeFclLVTODEkqONx\\_-\\_\\_1bkQgJVuKwiLNxvoY3KM6eo9Vjd0wO\\_leVCdhXHxZmAP3ZKADDFuM6J-c1a2PE7LclbHgElxa2c-q7sr-F9Q0W8Cv57SM0OtDcVkuF2kFJT3mlpnidJ-jt8UQZyQ&sa=X&ved=2ahUKewje8KWSneCIAxWc6wIHHbTUAviQtKgLegQIGxAB&biw=1536&bih=704&dpr=1.25#vhid=IF\\_nLlpYZQD5KM&vssid=mosaic](https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&sca_esv=03527eeae776832a&sca_upv=1&sxsrf=ADLYWIKuMi3YHhy6x54zjL-HZ1jxPmxtew:1727340590239&q=werkst%C3%A4tten+hellerau&udm=2&fbs=AEQNm0A6bwEop21ehxKWq5cj-cHaHQYuxregpAziw5293WczvF9xp96TKkN843oKUAnPDBbNpE-rcgdiuVKeFclLVTODEkqONx_-__1bkQgJVuKwiLNxvoY3KM6eo9Vjd0wO_leVCdhXHxZmAP3ZKADDFuM6J-c1a2PE7LclbHgElxa2c-q7sr-F9Q0W8Cv57SM0OtDcVkuF2kFJT3mlpnidJ-jt8UQZyQ&sa=X&ved=2ahUKewje8KWSneCIAxWc6wIHHbTUAviQtKgLegQIGxAB&biw=1536&bih=704&dpr=1.25#vhid=IF_nLlpYZQD5KM&vssid=mosaic)



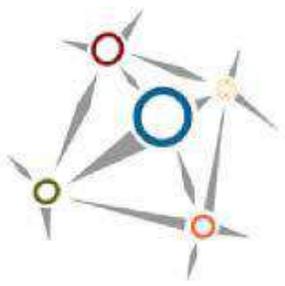
## 4 Europäische Kunstwerkstatt im 21. Jahrhundert

- Großes Reformprojekt zu Beginn des letzten Jahrhunderts.
- Breite intellektuelle und kulturelle Bewegung, von konservativen Eliten über künstlerische Avantgarde bis in sozialistisch inspirierte Arbeiterschaft reichte (Dresdner Geschichtsverein 2007, 92).
- Glaube, an eine andere und bessere Gesellschaft.
- Aus dem Geist entstanden die Deutschen Werkstätten des Dresdner Möbelfabrikanten *Karl Schmidt*, die erste Gartenstadt und das Festspielhaus-Ensemble, entworfen von *Heinrich Tessenow* nach den Vorstellungen des von *Adolphe Appia*, schweizer Theatertheoretiker und Wirkungsstätte von *Emil Jaques Dalcroze*, der mit seiner Rhythmuslehre bekannt wurde.



## 4 Europäische Kunstwerkstatt im 21. Jahrhundert

- Sozialer Reformwille, alternatives Unternehmertum und Kultur haben in Hellerau Kunst und Leben, Arbeit und Wohnen, Architektur und Landschaft miteinander verbunden.
- Der Geist, der von Hellerau ausging, inspirierte Europa. Le Corbusier, Mies van der Rohe, Walter Gropius und Henry van der Velde besuchten Hellerau.
- Die Schriftsteller Claudel, Kafka, Morgenstern, Zweig, Werfel, Wedekind und Rilke waren zu Gast.
- Die Maler Schwitters, Kokoschka und Nolde.
- Komponist Strawinsky, die Tänzerin Duncan, Stanislawski, Max Reinhardt u. v. a. m.



## 4 Europäische Kunstwerkstatt im 21. Jahrhundert

- Ab 1989 eröffneten sich für das Hellerauer Ensemble eine neue Chance.
- 1990 entstand der Förderverein für die Europäischen Werkstätten für Kunst und Kultur Hellerau e. V.
- Im Jahr 2004 kam das Europäische Zentrum der Künste Hellerau hinzu.



## 4 Europäische Kunstwerkstatt im 21. Jahrhundert

- Bolz, Philosoph und Medientheoretiker, schreibt über die Zeit zwischen der europäischen Aufklärung und dem Ersten Weltkrieg dass sie

*„uns mit idealistischen Zumutungen überlastet und mit humanistischen Idealen ködert“ (1997).*

- Heute ist Hellerau ein international anerkanntes Kulturzentrum für moderne Kultur und inklusives Tanztheater.
- Besucherzentrum: Dauerausstellung über die Geschichte <https://www.hellerau.org/de/exhibition/dauerausstellung/>

Quelle: <https://www.hellerau.org/de/>



## 4 Europäische Kunstwerkstatt im 21. Jahrhundert

### HELLERAU



Quelle: <https://www.hellerau.org/de/>

#### Programm

- [Spielplan](#)
- [Residenzen](#)
- [Workshops & Begegnung](#)
- [Kulturgarten](#)
- [Festivals](#)
- [Projekte](#)
- [Ausstellungen](#)
- [Führungen](#)
- [Archiv](#)

#### Tickets

- [Besucherzentrum](#)
- [Specials](#)
- [HELLERAU Card](#)

#### Hellerau

- [Wer wir sind](#)
- [Team](#)
- [Jobs](#)
- [Bündnis](#)
- [Freundeskreis](#)
- [Partner & Förderer](#)
- [Geschichte](#)
- [Nachhaltigkeit](#)

#### Service

- [Newsletter](#)
- [Presse](#)
- [Magazin](#)
- [Podcast from HELLERAU](#)
- [Gastronomie](#)
- [Technik & Aufenthalt](#)
- [Vermietung](#)

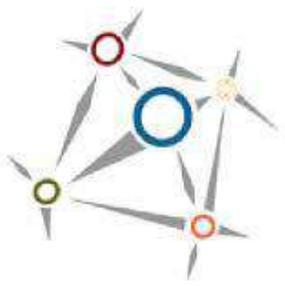
#### Info

- [Kontakt & Anfahrt](#)
- [Barrierefreiheit](#)
- [360°-Ansicht](#)
- [FAQ](#)

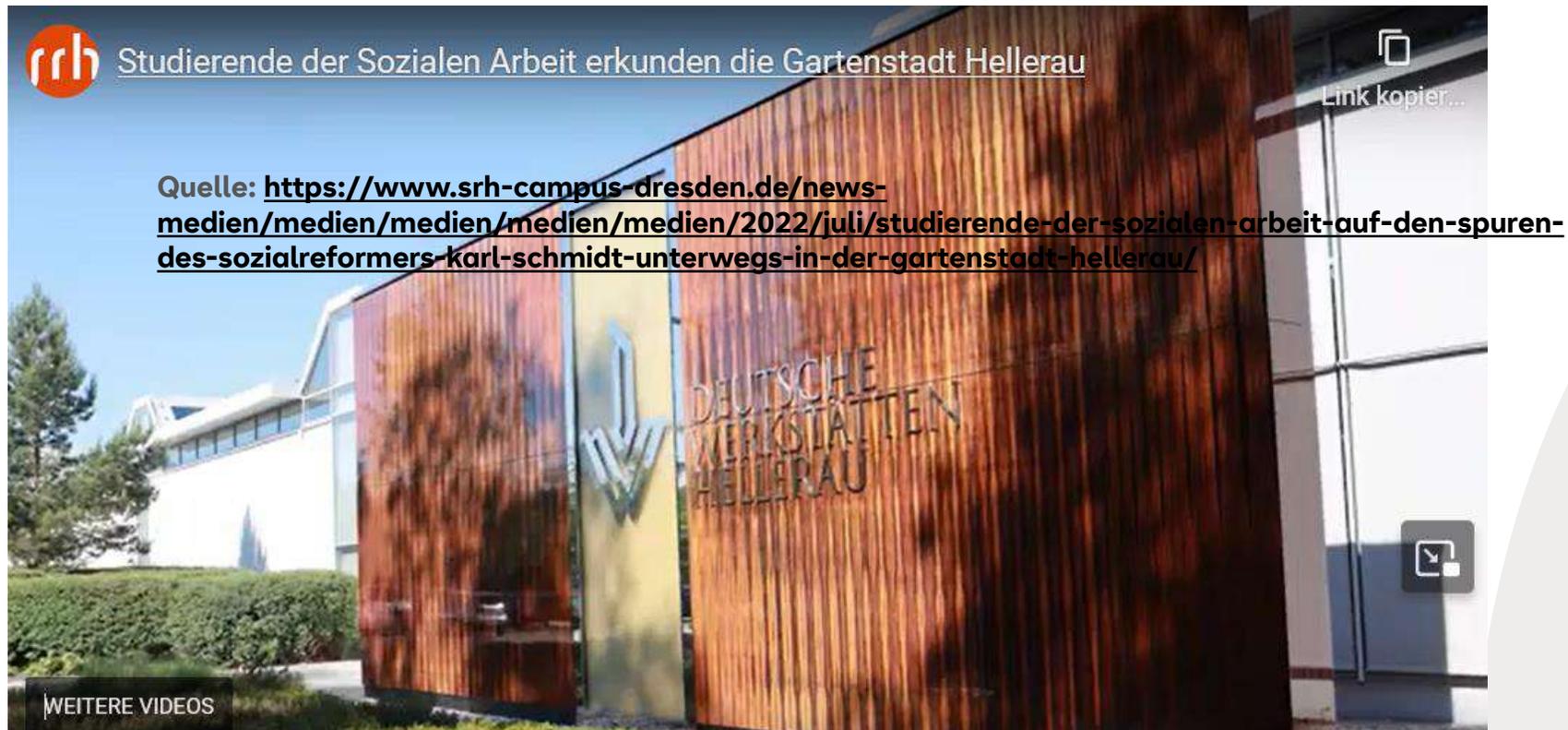
#### Soziale Medien



Quelle: <https://www.hellerau.org/de/exhibition/dauerausstellung/>



## 4 Europäische Kunstwerkstatt im 21. Jahrhundert





**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Die Gartenstadt Dresden Hellerau:  
Ein historisches Vorbild für soziale Nachhaltigkeit**

Beitrag im Rahmen der Fachtagung  
„Nachhaltigkeit in der Sozialwirtschaft“

Prof. Dr. Ute Kahle

Dresden, 27. September 2024