

Institutionalisierung moralischer Intelligenz. Erfahrungen der Kirchen im Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement

Markus Vogt und Thomas Schwab

Sozial-caritative Verantwortung ist ein traditionelles und in der Praxis weit aufgefächertes Feld kirchlicher Identität. Schöpfungsverantwortung ist bisher nicht in gleicher Weise als Bestandteil des kirchlichen Selbstverständnisses etabliert, obwohl die spirituelle Zuwendung zur Natur auf eine lange Geschichte zurückblicken kann. Die innere Ausrichtung an ökologischen Werten kann durch Verfahren des Öko-Audits nach außen sichtbar und nach innen im Sinne einer Kultivierung und Institutionalisierung moralischer Intelligenz wirksam gemacht werden. Hierzu haben die Kirchen ein ökumenisches Pilotprojekt gestartet, das Methoden des Umwelt- und Sozialmanagements in der Perspektive der Nachhaltigkeit für kirchliches Handeln adaptiert. In diesem Prozess spielen Orden und kirchliche Bildungshäuser, von denen die Öffentlichkeit ein geschärftes ökologisches Bewusstsein erwartet, eine Vorreiterrolle. Für kirchliche Gemeinden bewähren sich weniger formalisierte Verfahren, da diese weniger Kapazitäten für den Verwaltungsaufwand binden.

Ein ökumenisches Pilotprojekt

Im Jahr 2000 haben sich sechzehn katholische und evangelische Einrichtungen in Deutschland zusammen gefunden, um das aus der Wirtschaft stammende Verfahren des ‚Öko-Audits‘ für die Bedingungen kirchlichen Handelns zu erproben. Ziel des Vorhabens ist es, Methoden des Umweltmanagements so weiter zu entwickeln, dass sie sich für die alltägliche Praxis in kirchlichen Einrichtungen eignen. Dabei kommt die Grundidee des Öko-Audits - die systematische Integration des Umweltschutzes in die komplexen Abläufe und Strukturen einer großen Organisation sowie die Verstärkung von Eigenverantwortung in Anknüpfung an die jeweiligen

Ziele der Einrichtung¹ - den Handlungsbedingungen der Kirche entgegen. Die intensive Datenerfassung, Mitarbeiterbeteiligung und kommunikative Vernetzung macht Erfolge kontrollierbar und darstellbar. Dies soll als Basis genutzt werden für Öffentlichkeitsarbeit und gesellschaftliche Bewusstseinsbildung.

Es geht um die Praxis einer prophetischen Kirche, die den vielen Appellen und Stellungnahmen zur Schöpfungsverantwortung, die es bereits gibt, mehr Gewicht verleiht, indem sie diese durch eine entsprechende Praxis glaubwürdig macht und in einschlägigen Handlungsfeldern kirchliche Kompetenz fördert. Das kirchliche Umweltmanagement hat sowohl eine ‚innerbetriebliche‘ Funktion als auch eine gesellschaftspolitische Relevanz: Es ist ein öffentlichkeitswirksames Zeugnis für den Schöpfungsglauben und schafft durch die Vernetzung von ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten mit moralischer Intelligenz Visionen und Best-Practice-Beispiele, die auch in anderen Gesellschaftsbereichen Nachahmer finden. So sind CO₂-Fasten, Fair-Trade-Initiativen und vieles mehr nicht ohne Wurzeln im christlichen Glauben zu denken.

Inzwischen haben ca. 300 kirchliche Einrichtungen erfolgreich ein Umweltmanagement eingeführt. Eine Fortsetzung und methodische Ausweitung des Projektes zum ‚Nachhaltigkeitsmanagement‘ unter dem Titel ‚Sustainable Churches‘ findet auf europäischer Ebene statt.²

Das Pilotprogramm will Einrichtungen der Kirchen bis zur Zertifizierungsreife nach der EMAS-Verordnung des Europäischen Parlamentes (*Environmental Management Audit Scheme-Verordnung*, kurz: *Öko-Audit*) führen. Entstanden ist ein übertragbares Modell für eine umweltschonende Praxis in Bereichen wie Energieeinsparung, Büromaterialien, Ernährung, Abfall etc. Durch Erfahrungsaustausch, Arbeitshilfen und Homepage wird ein

¹ Vgl. W. Ewer, Öko-Audit, in: H.-W. Rengeling (Hrsg.), Handbuch zum europäischen und deutschen Umweltrecht, Bd. I: Allgemeines Umweltrecht, 2. Aufl. Köln 2003, 1224-1295, Nr. 1-39; G. Winter, Das umweltbewußte Unternehmen, 5. Aufl. München 1993, 27-35.

² Nähere Informationen hierzu unter www.kate-stuttgart.org. ‚Kate‘ ist ein Büro für Umwelt- und Entwicklungsfragen, das mit Förderung der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (dbu) und in Kooperation mit der Clearingstelle Kirche und Umwelt u.a. die Projekte zum kirchlichen Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement koordiniert hat. Vgl. zum Umweltmanagement auch www.ecen.org (Europäisches Christliches Umweltnetzwerk).

Netzwerk aufgebaut, das für zusätzliche Einrichtungen offen ist und hilft, das Umweltmanagement dauerhaft in den Kirchen zu verankern.

Umweltmanagement im Kontext des Schöpfungsglaubens

Angesichts zahlloser Appelle und Absichtserklärungen, die nicht ernst genommen werden,³ kann die Hoffnung auf einen zukunftsfähigen Umgang mit den natürlichen Lebensgrundlagen heute nicht primär durch Worte vermittelt werden, sondern vor allem durch Taten. Deshalb ist das konsequente Handeln für die Zukunft der Schöpfung eine Form der Verkündigung. Das kirchliche Umweltmanagement übersetzt die ethischen Impulse des Schöpfungsglaubens in den Alltag der Verwaltung und will durch das gute Beispiel Bewusstsein bilden. Ziel ist die Übereinstimmung zwischen Worten und Taten.

In ihrem Geleitwort zur Projektbroschüre, die im April 2003 erschien und einen Überblick über die einzelnen Modellprojekte und die Innovationsimpulse gibt, nennen Kardinal Lehmann und Präses Kock⁴ als ökumenische Begründung für dieses Engagement neben gemeinsamen Erklärungen und dem konziliaren Prozess für Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung auch die neunte Leitlinie der Charta Oecumenica der europäischen Kirchen, in der es heißt: „Wir wollen uns gemeinsam für nachhaltige Lebensbedingungen für die gesamte Schöpfung einsetzen.“⁵ In all diesen Schriften und Initiativen wird deutlich, dass ‚Schöpfung‘ nicht nur eine Erklärung für den Anfang der Welt meint, sondern eine ‚Tat-Sache‘ hier und heute: Der christliche Schöpfungsglaube ist Ermutigung und Auftrag zum Handeln für die Zukunft der Schöpfung. In der Bereitschaft, verantwortlich mit den Gütern der Schöpfung umzugehen, sie zu schützen, zu pflegen und gerecht zu teilen, wird die Liebe Gottes zu allen Geschö-

³ Zu einer Analyse der Sprachprobleme ethischer Kommunikation im Umweltbereich vgl. M. Vogt, Warum sollen wir die Umwelt schützen? Zur Rolle der Ethik in der Umweltkommunikation, in: F. Brickwedde / U. Peters (Hrsg.): Umweltkommunikation – vom Wissen zum Handeln. 7. Internationale Sommerakademie St. Marienthal, Berlin 2002, 67-80.

⁴ M. Kock / K. Lehmann, Gemeinsam die Schöpfung bewahren, in: Kate, Umweltmanagement (vgl. Anm. 2), 2.

⁵ Konferenz Europäischer Kirchen / Rat der Europäischen Bischofskonferenzen, Charta oecumenica. Leitlinien für die wachsende Zusammenarbeit unter den Kirchen in Europa, Genf / St. Gallen 2001, 10f.

pfen als befreiende Wirklichkeit erfahrbar. Der christliche Schöpfungsglaube ist zugleich Bekenntnis und Handlungsauftrag.

Wenn die Schöpfung als Lebensraum für die an Zahl und Ansprüchen wachsende Menschheit bewahrt und gestaltet werden soll, bedarf es neuer Wege praxisrelevanter Bewusstseinsbildung und organisatorischer Innovation in unserem Umgang mit der Schöpfung. Das Leitkonzept hierfür heißt Nachhaltigkeit. Das Öko-Audit ist für kirchliche Einrichtungen ein Instrument, um ihrem schöpfungstheologischen Auftrag im Anspruch der Nachhaltigkeit besser gerecht zu werden. Es unterscheidet sich vom Öko-Audit in wirtschaftlichen Unternehmen nicht durch die Qualitätsstandards, sondern durch den spirituellen ‚Mehrwert‘, der in der Verbindung mit dem besonderen Auftrag der jeweiligen Einrichtungen (z.B. pädagogisch oder pastoral) sowie in der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichtbar wird. So werden die Alltagserfahrungen in internen Austauschprozessen mit dem eigenen Glauben und den Impulsen aus Umwelt und Gesellschaft zu neuen Werthaltungen weiterentwickelt, um diese dann wieder im konkreten Leben einzuüben.

Insbesondere im kirchlichen Entwicklungsdienst tritt zunehmend ins Bewusstsein, dass öffentliche Güter wie Natur, Wasser und gedeihliches Klima der Reichtum der Armen sind und nur durch die Verbindung von sozialer, ökonomischer und ökologischer Intelligenz wirksam geschützt werden können. Die Reflexion und Praxis der Nachhaltigkeit in der postmodernen Gesellschaft ist eine moralische und spirituelle Herausforderung, die den Kern des Sendungsauftrags der Kirche betrifft, in einer von kurzfristigem und segmentierten Denken bedrohten Welt durch eine gerechte, glaubwürdige und innovative Praxis „Biotop der Hoffnung“⁶ zu schaffen.

Vor diesem Hintergrund bedarf das kirchliche Engagement für Nachhaltigkeit dann aber auch einer spirituellen Verankerung in der Mitte des Glaubens, aus der es eine lebensbejahende Orientierung gewinnt und Kraft schöpft für das Ringen mit den vielfältigen Widerständen. Dieser Geist kann und soll auch das kirchliche Umweltmanagement prägen, indem er eine nüchterne Verwaltungsoptimierung mit dem Wissen um größere Zusammenhänge verbindet, geduldig immer wieder verkrustete Gewohnheiten und Kommunikationsstrukturen aufbricht und sich durch einen langen Atem bewährt. Christliche Schöpfungsspiritualität zielt nicht auf den Rück-

6 L. Kaufmann (Hrsg.), Biotop der Hoffnung. Zu Christentum und Kirche heute, Olten 1989.

zug in reine Innerlichkeit, sondern darauf, zur Verantwortung zu befähigen. Die Potentiale der Kirchen liegen wesentlich darin, dass sie ein vielfältiges Netzwerk von Orten des Dialogs bietet.

Organisationsstrukturen und Innovationen des kirchlichen Umweltmanagements

Als Richtlinie für die beteiligten Einrichtungen dient die EMAS-Verordnung in der 2001 modifizierte Form (EMAS II).⁷ Auf der Grundlage eines gemeinsamen Rahmenkonzepts werden für unterschiedliche Typen kirchlicher Einrichtungen Leitfäden zum Umweltmanagement und Konzepte für ausgewählte Handlungsfelder erstellt. Kirchliche UmweltberaterInnen und Fachkräfte werden im Methodenkonzept des kirchlichen Umweltmanagements qualifiziert, damit sie Einrichtungen zum Aufbau eines Umweltmanagementsystems motivieren und auf dem Weg zur Validierung durch einen externen Umweltgutachter begleiten können. Durch Fachtagungen, Öffentlichkeitsarbeit und Vernetzung wurden und werden Strukturen gefördert, die eine selbsttragende Fortsetzung und Erweiterung des Programms ermöglichen.

Das Umweltmanagement ist auf Dauer angelegt. Die Einführung beansprucht in der Regel zwischen einem und drei Jahren. Die Validierung ist jeweils für drei Jahre gültig und sollte dann wiederholt werden. Sie ist ein rechtsgültiger Akt, der ermöglicht, dass andere Auflagen bzw. Kontrollen (z.B. im Wasserschutzbereich) entfallen. Man kann den Ablauf des Umweltmanagements in den einzelnen Einrichtungen in acht Phasen gliedern:

1. Information und Auftakt: Wenn sich die Leitung einer Einrichtung über das Öko-Audit informiert hat und eine Durchführung beabsichtigt, erfolgt über eine Mitarbeiterversammlung eine breite Information der MitarbeiterInnen. Ein Projektteam wird gebildet, an dem in der Regel fünf bis zehn MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Bereichen teilnehmen.

2. Erste Umweltprüfung: Bei der ersten Umweltprüfung handelt es sich um eine interne Prüfung, die durch die MitarbeiterInnen und das Projektteam

⁷ Im April 2001 wurde EMAS (Environmental Management Audit Scheme, Verordnung EG 761/2001 des Europäischen Parlamentes) modifiziert; man spricht kurz von EMAS II. Die wichtigste Änderung ist, dass nicht mehr nur ein einzelner Standort zertifiziert werden kann, sondern ein Unternehmen mit all seinen Filialen. Vgl. Ringeling, Öko-Audit, Nr. 40-98.

mit Hilfe von Checklisten vorgenommen wird. EMAS verlangt daneben die Erstellung eines Verzeichnisses relevanter Umweltauswirkungen des Standortes sowie eine Zusammenstellung aller umweltschutzrelevanten Rechts- und Verwaltungsvorschriften und sonstigen umweltpolitischen Anforderungen. Daneben ist die bisherige Organisation des Umweltschutzes in der Einrichtung zu beschreiben und zu analysieren.

3. *Erarbeitung von Leitlinien zum Umweltschutz:* Unter Beteiligung der MitarbeiterInnen (Workshops und Einzelgespräche) werden Umweltleitlinien für das künftige Umweltmanagement erarbeitet. Mit dieser ‚Umweltpolitik‘ werden allgemeine Soll-Vorgaben für die mittel- bis langfristige Entwicklung in den jeweiligen Einrichtungen festgelegt

4. *Aufbau eines Umweltmanagementsystems:* Auf Grundlage der ersten Umweltprüfung und der Umweltpolitik wird die organisatorische Verankerung des Umweltschutzes in der kirchlichen Einrichtung aufgebaut. Dabei ist zu klären, wer für welche Umweltfragen verantwortlich ist, welche Rechte und Pflichten dieser hat und wie die MitarbeiterInnen informiert, qualifiziert und beteiligt werden.

5. *Erstellung eines Umweltprogramms:* Basierend auf den Ergebnissen der ersten Schritte setzt sich die Einrichtung ein verbindliches Umweltprogramm, in dem konkrete Ziele definiert, Maßnahmen zugeordnet, Verantwortliche benannt, Fristen gesetzt und Ressourcen bereitgestellt werden. Das Umweltprogramm sollte möglichst auf Vorschlägen und Maßnahmen beruhen, die mit den MitarbeiterInnen in den Einrichtungen erarbeitet wurden.

6. *Erprobung des Umweltmanagementsystems:* Da die eigentlichen Probleme erst bei der Umsetzung des Umweltmanagementsystems auftreten, ist eine Erprobungsphase notwendig, um festzustellen, ob die organisatorische Aufbau- und Ablaufstruktur geeignet ist, die in der Umweltpolitik genannten Ziele tatsächlich zu erreichen und welche organisatorischen Korrekturen nötig sind.

7. *Erstellung der Umwelterklärung:* Die Umwelterklärung enthält Angaben zur ersten Umweltprüfung, zu den Umweltschutzziele, zum Umweltmanagementsystem sowie zum Umweltprogramm. Sie dient als internes und externes Kommunikationsmittel über das Umweltengagement der jeweiligen Einrichtung.

8. *Validierung*: Ein Umweltgutachter prüft die Umwelterklärung und die anderen Bausteine des Umwelt-Audits daraufhin, ob sie mit der Realität in der Einrichtung und mit den Anforderungen der EMAS-Verordnung übereinstimmen. Der Umweltgutachter stellt eine Teilnahmeerklärung aus, mit der sich die Einrichtung in das EMAS-Standortregister eintragen lassen kann.

Im Vergleich zu Projekten im gewerblichen Bereich bietet das Kirchliche Umweltmanagement folgende Innovationen:

- Systematisierung und Anpassung des Öko-Audits für die unterschiedlichen Arten kirchlicher Einrichtungen
- Verknüpfung schöpfungstheologischer Leitbilder mit konkretem Verwaltungshandeln
- Ökumenische Zusammenarbeit in umwelt- und entwicklungsrelevanten Praxisfeldern
- Breite Beteiligung und Qualifizierung von Mitarbeitenden in Verbindung von praktischer und theologischer Kompetenz
- Analyse der Erfolgsbedingungen kirchlichen Umweltmanagements anhand eines Vergleichs von unterschiedlichen kirchlichen Einrichtungen
- Konzeptionelle Entwicklung, Begleitung und Durchführung von Umweltdienstleistungen für die spezifischen Bedürfnisse von Non-Profit-Organisationen
- Schaffung von Referenzmodellen, Leitfäden, Kommunikationsstrukturen als Voraussetzung für eine umfassende Einführung des Umweltmanagements in wichtigen kirchlichen Handlungsfeldern
- Motivation und Werbung für das Modell einer ‚schöpfungsfreundlichen Einrichtung‘ als einem Bestandteil des kirchlichen Selbstverständnisses und der kirchlichen Alltagspraxis.
- Weiterleitung von Dilemmaerfahrungen und Best-Practice-Beispielen über die innerkirchlichen Netzwerk- und Hierarchiestrukturen.

Perspektiven für die Zukunft

Das kirchliche Umweltmanagement ist mit einem relativ hohen organisatorischen Aufwand verbunden und braucht viel Geduld. Zugleich haben sich überraschend gute Erfolge gezeigt, sei es hinsichtlich der Verbreitung (ca. 300 Einrichtungen bisher sowie Initiativen für eine flächendeckende

Einführung in einigen Bereichen), hohe wirtschaftliche Einsparpotentiale (z.B. im Kloster Benediktbeuern 209.000 € Betriebskosteneinsparung im Jahr 2005; siehe: www.pth-bb.de/aktu/2004/037.htm) sowie ein hoher Zugewinn an Glaubwürdigkeit und ein neues Interesse von staatlichen und gesellschaftlichen Institutionen an den Kirchen als Akteuren für ökologische Verantwortung.

Bei den kirchlichen Einrichtungen sind zwei unterschiedliche Typen zu unterscheiden:

- Pfarreien sind durch eine sehr offene Struktur mit losen Bindungen und einer hohen Fluktuation gekennzeichnet. Es gibt ein organisatorisches Zentrum, das von den haupt- neben- und ehrenamtlichen Mitarbeitern sowie der Pfarrei verbundenen Personen gebildet wird. Darum ordnen sich verschiedene Kreise und Gruppen mit ihren Bedürfnissen und ihrem Engagement.
- Bildungshäuser, Klöster und Sozialeinrichtungen weisen eine kompaktere Struktur und damit auch eine klarere Organisation auf, d.h. sie haben deutlicher hervortretende Entscheidungs- und Kompetenzstrukturen. In ihnen können die Mitarbeiter oft über Jahre zusammenwachsen und einen eigenen Stil entwickeln.

Für die Bewertung und Weiterentwicklung des kirchlichen Umweltmanagements sind folgende Aspekte wesentlich:

1. Erhebliche Ressourcenschonung: Es konnten beachtliche Einsparungen an Ressourcen (Wärmeenergie, Strom, Wasser, Papier u.a.) und Verringerungen von Abfall erreicht werden. In einzelnen Bereichen erscheint eine Einsparung von 30 % der Ressourcen nicht utopisch. Auch finanziell sind damit erhebliche Entlastungen verbunden, von denen zu erwarten ist, dass sie sich aufgrund der auf Dauer angelegten Maßnahmen in den nächsten Jahren verstärken werden. Auf der Kostenseite schlagen vor allem Sanierungskosten im Energiebereich sowie der oft unterschätzte Arbeitsaufwand zu Buche. Ohne ein hohes Maß an freiwilligem Engagement übersteigt der Arbeitsaufwand ökonomisch gesehen die Entlastungen in der Regel deutlich. Das zusätzliche freiwillige Engagement muss aber durch bessere technische und strukturelle Maßnahmen auf die Dauer minimiert werden, da die Pflicht zum nachhaltigen Wirtschaften der Kirchen nicht auf die Schultern der Ehrenamtlichen abgewälzt werden darf.

2. Verfahrensvereinfachung: EMAS ist für große Einrichtungen das passende Instrument, für kleinere Einrichtungen sowie Pfarr- bzw. Kirchen-

gemeinden ist der Aufwand für die Dokumentation technischer Daten sowie für die Gutachterkosten häufig unangemessen hoch. Für diese sollten daher vereinfachte Verfahren entwickelt werden. Ein mögliches Vorbild hierfür ist das gemeinsam mit der Württembergischen Landeskirche entwickelte Modell ‚Grüner Gockel‘, das weniger dokumentationsintensiv ist, ein eigenes Fortbildungs- und Gutachtersystem aufbaut und sich ansonsten inhaltlich an den gleichen Standards orientiert.⁸ Dabei sollte der Anschluss an die EMAS-Verordnung gewahrt werden, um die Vergleichbarkeit auf europäischer und gesamtgesellschaftlicher Ebene zu gewährleisten. Hier besteht Forschungs- und Gesprächsbedarf auf kirchlicher und politischer Ebene. In einem späteren Schritt könnte die Konkurrenzsituation zwischen ländlichen Nachbargemeinden für die Entwicklung eines Wettbewerbs um die besten Umwelt- und Sozialwerte genutzt werden. Dazu müsste die Validierung des Öko-Audits dekanatsweit im selben Zeitraum stattfinden und der Bericht möglichst allen Interessierten zugänglich gemacht werden. Dies wäre eine Übertragung der guten Erfahrungen der Wirtschaft mit der förderlichen Kraft der Nachhaltigkeitsrankings oder mit Wettbewerbsrichtlinien wie in der japanischen Haushaltsgeräte-Industrie. Verbesserungen durch Innovation und Markt zählen in kirchlichen Einrichtungen jedoch nicht zu den Methoden, die sich großer Beliebtheit erfreuen.

3. *Netzwerkbildung*: Bereits in der Pilotphase ist ein vielfältiges Netzwerk zum Umweltmanagement weit über die unmittelbar beteiligten Akteure hinaus entstanden. Die Netzwerkbildung ist notwendig für den Erfahrungsaustausch, die Öffentlichkeitsarbeit, die Motivation neuer Einrichtungen sowie für einen Einfluss auf kirchliche und politische Rahmenbedingungen. Entscheidend hierfür sind gemeinsame Tagungen und Arbeitsmaterialien, die Mitarbeit der Umweltbeauftragten und Umweltberater beider Kirchen, das gemeinsame Logo und die Internetpräsentation, die Projektbroschüre mit Berichten der einzelnen Einrichtungen sowie Informationen und Diskussionen über das Projekt in zahlreichen kirchlichen Gremien. Wichtigste Chance für die Verbreitung des Umweltmanagements in den Kirchen ist der Weg über kirchliche Strukturen. Bisher hat das Netzwerk noch nicht die Stärke, dass es eine sich selbst tragende weitere Vernetzung und Verbreitung auf Dauer sicherstellen könnte.

Vernetzung ist ein Schlüsselmoment kirchlichen Nachhaltigkeitsstrebens. So wie NGOs, Kommunen und Unternehmen lernen, sich als Partner zu respektieren und einander dennoch kritisch zu beobachten, treffen auch in

⁸ Vgl. Gradmann, Umwelt-Audit, 12 (wie Anm. 3).

den kirchlichen Einrichtungen individualistische, verbandliche, hierarchische und unternehmerische Wertvorstellungen aufeinander. Dabei besteht vielfach ein hoher Bedarf, das liturgische, soziale und ökologische Bewusstsein stärker zu fördern und zu vernetzen. So gehört zum ökonomischen Handeln der Kirche die Umstellung auf erneuerbare Energien und die Berücksichtigung ökologischer Kriterien im Beschaffungsmanagement. Dies fordert von Gemeinden mit ihren Ehrenamtlichen eine verstärkte Motivation, bietet aber auch die Chance, weit in die Gesellschaft hineinzuwirken und von dieser als verantwortungsbewusst wahrgenommen zu werden.

4. Verknüpfung von Umwelt- und Qualitätsmanagement: Ein wesentlicher ‚Mehrwert‘ der Öko-Audits ist die Verbesserungen der Kommunikations- und Organisationsstrukturen in den jeweiligen Einrichtungen. Es dient nicht selten als Anlass, sich über persönliche und gemeinsame Ziele und Prioritäten zu verständigen, Aufgaben, Konfliktpotentiale und Verantwortlichkeiten zu klären und eine größere Transparenz der Entscheidungsprozesse herzustellen. Gerade weil es sich beim Umweltschutz um ein weniger zentrales Betätigungsfeld der Einrichtungen handelte, konnte eine Führungs- und Unternehmenskultur erprobt werden, die auch richtungswiesend für die Steuerung der Gesamteinrichtung ist. Wie Beratungs- und sogar Entscheidungskompetenz in untergeordnete Organisationseinheiten verlagert werden kann, zeigt z.B. die Henkel KGaA in ihrem Nachhaltigkeitsbericht 2005. In diesem Unternehmen wählen sich die Mitarbeiterteams aus den Geschäftsbereichszielen eigene Teamziele aus und verfolgen diese eigenverantwortlich.⁹ Methodisch scheint deshalb eine prozessorientierte Integration von Umwelt- und Qualitätsmanagement, wie sie beim Caritasverband Würzburg bereits besteht und bei ca. 20 Caritaseinrichtungen vorbereitet wird, als fruchtbar und zukunftsweisend. Das Öko-Audit ist ein Impuls für innovative Organisationsentwicklung.

5. Öko-Audit als Chance der Bewusstseinsbildung: Soll das Umweltmanagement für kirchliche Einrichtungen motivierend, identitätsstiftend und öffentlichkeitswirksam sein, dann darf es nicht auf die Fragen des technischen Umweltschutzes reduziert werden. Gerade in der vertieften Begründung und Bewusstseinsbildung bestehen die besonderen Potentiale kirchlicher Einrichtungen. Deshalb sollten konsequent auch die sozialen Aspekte und ethisch-theologischen Zusammenhänge entfaltet und einbezogen werden. Insbesondere für kirchliche Bildungseinrichtungen und Klöster geht es nicht nur um Imagegewinn, sondern um theologische Glaub-

⁹ Der Henkel Nachhaltigkeitsbericht 2005, Düsseldorf 2006, 23.

würdigkeit angesichts heutiger gesellschaftlicher Herausforderungen, sowie um Chancen für Lernprozesse durch Praxis und Vorbild, also um die Förderung, Kultivierung und Institutionalisierung moralischer Intelligenz. Das hat Auswirkungen auf die spezifische Ausgestaltung des kirchlichen Umweltmanagements hinsichtlich einer Verknüpfung mit Bewusstseinsbildung (z.B. Diskussionsveranstaltungen), pastoralem Handeln (z.B. Feste und Gottesdienste) sowie Projekten globaler Solidarität (z.B. ökologische und ethische Geldanlagen, fair gehandelte Produkte oder Partnerschaften). Die stärkere Beachtung von indirekten Umweltauswirkungen des Umweltmanagements in der EMAS II-Verordnung eröffnet Spielräume, Aspekte der Bewusstseinsbildung sowie soziale Zusammenhänge methodisch in das Öko-Audit einzubeziehen.

6. Weiterentwicklung zum Nachhaltigkeitsmanagement: Viele der genannten Aspekte weisen darauf hin, dass sich das Umweltmanagement entweder zu einem integrierten Nachhaltigkeitsmanagement weiterentwickeln oder als additives Element, das in Zeiten knapper Kassen als zu aufwändig und nebensächlich erscheint, seine Attraktivität verlieren wird. Die ethische und politische Aktualität des Umweltmanagements sowie der Bezug zu anerkannten Kernkompetenzen der Kirchen werden erst deutlich im Kontext der Nachhaltigkeit, die den sozialen Aspekt der Kommunikation und der weltweiten Solidarität systematisch integriert. Dazu muss das Umweltmanagement methodisch um das Qualitätsmanagement erweitert werden. Die Ansprüche der Mitarbeiter und externer Gruppen, die der Einrichtung gegenüber stehen, sind für eine Kirche, die um ihren Ort mitten in der Welt weiß, nicht ohne Bedeutung. Das Ziel ist es, Nachhaltigkeit konsequent in alle Handlungsfelder zu übersetzen.

In der interdisziplinären Besetzung der Gremien zur Festlegung von Umweltstandards ist der sozialwissenschaftliche Sachverstand bisher deutlich unterrepräsentiert, insbesondere im Hinblick auf die Bedürfnisse der Armen in Deutschland und weltweit. Damit Ökologie, Ökonomie und soziale Gerechtigkeit nicht gegeneinander ausgespielt werden, sind die Kirchen herausgefordert, ihre in langer Tradition entwickelte soziale Kompetenz in neuen Kategorien zu entfalten, um die Konflikte zwischen den unterschiedlichen Systemlogiken moderner Gesellschaft in einer Kultur des Dialogs zu bewältigen. Das Öko-Audit ist eine Chance, dass ökologische Lernprozesse nicht abstrakt bleiben, sondern sich als kreative Suche nach der jeweils angemessenen Balance zwischen ökonomischer Effizienz, ökologischer Vernunft und sozialer Verantwortung gestalten. Das Engagement im Umweltmanagement wird sich für die Kirchen vor allem dann lohnen, wenn als

Maßstab hierfür zugleich mit den eingesparten Kilowattstunden und Euro eine Stärkung des Schöpfungsglaubens im Blick ist.