

# Was können Schulen von Unternehmen lernen?

Von Manfred Born

*Nach der Definition eines Nachhaltigkeitsaudits wird in diesem Aufsatz der Frage nachgegangen, wie Wirtschaftsunternehmen sich dem Thema Nachhaltigkeit nähern und welche Handlungsempfehlungen sich hieraus für Bildungseinrichtungen ableiten lassen. Anschließend werden erste Hinweise für ein Standardverfahren zur Einführung eines Nachhaltigkeitsaudits an Schulen gegeben.*

Der Begriff Nachhaltigkeitsaudits und seine Bedeutung ist bisher, vielleicht wegen der breiten Verwendung des Begriffs Nachhaltigkeit, vieldeutig und in seiner Umsetzung sehr beliebt geworden. Das Spektrum reicht von der Gleichsetzung eines Nachhaltigkeitsaudits mit einem Öko-Audit, über Schulaudits zu nachhaltigen Schulaudits. Dies mag unter anderem auch daran liegen, dass bisher kein offiziell anerkannter Standard existiert, der in Anlehnung an die EG-Öko-Audit-Verordnung, klare, abgrenzbare Verfahrensschritte, Methodiken und Abläufe festlegt und das Öko-Audit um Nachhaltigkeitsaspekte erweitert. Zwar existieren eine Reihe von konzeptionellen Ansätzen (Levett 1996, Fischer 1998, Born 1999, future e.V. 2000, Manthey 2001), dennoch tut man sich schwer, ein Nachhaltigkeitsaudit klar zu definieren. Insbesondere Kriterien und Indikatoren auf der konkreten operationalen Ebene der Institution sind jedoch dringend erforderlich, um den Untersuchungs- und Handlungsgegenstand für ein Nachhaltigkeitsaudit festzulegen und die Fortschritte in Richtung Nachhaltigkeit zu überprüfen. Soll die Verwendung des Begriffs Nachhaltigkeitsaudit mehr als nur eine modische Floskel sein, so bedarf es einer vertieften Auseinandersetzung mit dem Rahmenwerk eines Nachhaltigkeitsaudits und seinen Inhalten und Bausteinen.

## **Definitionen und Abgrenzung**

Ein Nachhaltigkeitsmanagement ist der Teil des gesamten Managementsystems einer Institution, der die Organisationsstruktur, Planungstätigkeiten, Verantwortlichkeiten, Verhaltensweisen, Verfahren und Mittel für die Festlegung, Durchführung, Verwirklichung, Überprüfung und Fortführung der Nachhaltigkeitspolitik der Institution festlegt. Das Nachhaltigkeitsaudit im engeren Sinne ist ein Managementinstrument, das eine systematisierte, dokumentierte, regelmäßige und objektive Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung der Institution und des Nachhaltigkeitsmanagements umfasst. Der Begriff „*Nachhaltigkeitsaudit*“ kann, in Anlehnung an den Begriff „*Öko-Audit*“, als Kurzform für die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements verstanden werden.

Im Unterschied zum Öko-Audit stellt ein Nachhaltigkeitsaudit einen direkten Bezug zum Konzept der Nachhaltigkeit her, bezieht sich also auf die integrierte Erfassung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Auswirkungen und Leistungen einer Institution und untersucht insbesondere auch die Beziehungen und die Spannungsfelder zwischen den einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen.

## **Unternehmen entdecken Nachhaltigkeit**

Das Bewusstsein für das Konzept Nachhaltigkeit ist in Unternehmen noch sehr beschränkt. Lediglich große Betriebe haben das Thema Nachhaltigkeit als strategisch wichtig erkannt und bemühen sich, es zu einem integralen Bestandteil der firmeninternen Kultur zu machen. Sie richten Sustainability-Center ein und veröffentlichen Nachhaltigkeitsberichte. Von den meisten Unternehmen wird das Konzept der Nachhaltigkeit jedoch lediglich als eine bestimmte Sichtweise des Umweltschutzes im Sinne von Energie- und Wassereinsparungen interpretiert. Andere wiederum zeichnen sich durch Nachhaltigkeitsaktivitäten aus, ohne dies zu erwähnen. Hieraus ergeben sich zwei konkrete Ansätze der Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzeptes auf der Unternehmensebene.

Auf der einen Seite reagieren Unternehmen aktiv auf das Leitbild Nachhaltigkeit und verwenden konsequent das „*Drei-Säulen-Konzept*“, wie z.B. große Unternehmen der Auto-, Biotechnologie-, Chemie- und Pharmaindustrie. Auf der anderen Seite setzen Unternehmen das Leitbild nicht wirklich um, sondern beschreiben bestehende Tätigkeiten und Ziele anhand des Leitbildes Nachhaltigkeit. Ihnen bereitet die innerbetriebliche Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzeptes weiterhin Schwierigkeiten. Um den Wandel in Richtung Nachhaltigkeit vollziehen zu können, müssen diesen Unternehmen die Elemente bekannt sein, die in die Nachhaltigkeit führen. Erste Maßnahmenkataloge und Checklisten mit Nachhaltigkeitskriterien für Unternehmen sind von verschiedenen Stellen entwickelt worden (u. a. Fichter und Clausen 1998, future e.V. 2000, Born 2002). Sie dienen Unternehmen als erste Orientierung, um der betrieblichen Entwicklung eine nachhaltige Ausrichtung zu geben. Einen wesentlichen Beitrag zur Nachhaltigkeitsdebatte im Sinne der Agenda 21 auf der Unternehmensebene liefert die Einführung eines Umweltmanagementsystems nach der EG-Öko-Audit-Verordnung (EMAS II) oder dem internationalen Standard ISO 14001.

Das Umweltmanagementsystem hat dabei sicherzustellen, dass nicht nur alle gesetzlichen Anforderungen im Umwelt-

bereich, sondern auch darüber hinaus eigene Ziele zur Verminderungen von Umweltbelastungen verfolgt werden. Fazit: Nachhaltigkeit ist gerade erst dabei am unternehmerischen Horizont als Begriff aufzutauchen. Eine diesbezügliche unternehmerische Verantwortung wird zwar durchaus erkannt, was dies jedoch für die Unternehmen und ihr Management bedeutet ist noch weitgehend unklar. Von seiner Umsetzung in konkrete Maßnahmen ist man noch weit entfernt. Im Hinblick auf die Ausgangsfragestellung – was können Schulen von Unternehmen erlernen – kann man von Unternehmen also derzeit nicht viel erwarten. Erfolgsversprechender sind derzeit eher zwei aktuelle Initiativen zur Standardsetzung im Bereich Nachhaltigkeit auf der Unternehmensebene.

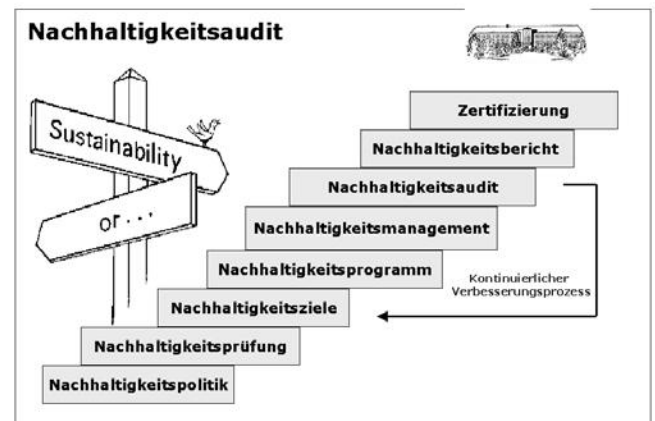
### Die Entwicklung von Standards

Es fehlt derzeit ein abgestimmtes, einheitliches und systematisches Vorgehen zur Etablierung eines Nachhaltigkeitsmanagements in Institutionen und Organisationen. Erste Ansätze eines Standards werden aktuell im Rahmen zweier internationaler Initiativen diskutiert: der Global Reporting Initiative GRI (GRI 1999) und der SIGMA-Initiative „Sustainability Integrated Guidelines for Management“ (SIGMA 2000). Während die GRI-Initiative Kriterien und Indikatoren für eine „gute“ Nachhaltigkeitsberichterstattung diskutiert, entwickelt die SIGMA-Initiative einen Managementstandard für unternehmerische Nachhaltigkeit. Die Praktikabilität eines integrierten Managementsystems wird in verschiedenen Pilotunternehmen getestet und weiterentwickelt.

Ziel ist die Integration von ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten der Geschäftsprozesse in ein übergreifendes Managementsystem. Dabei soll das Rad nicht neu erfunden werden. Vielmehr wird bewusst auf bestehende Standards und Initiativen zu unterschiedlichen Aspekten der Nachhaltigkeit zurückgegriffen, z.B. auf die beiden anerkannten Umweltmanagementstandards EG-Öko-Audit und ISO 14001, auf den Sozialstandard SA8000 (Social Accountability 8000), auf Gesundheits- und Sicherheitsstandards und den GRI-Standard für die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Inzwischen hat die SIGMA-Initiative einen ersten Entwurf für einen Nachhaltigkeitsmanagement-Standard vorgelegt, der sich von der Struktur her sehr stark an den ISO-Normen für das Qualitäts- und Umweltmanagement (SIGMA 2000) orientiert.

### Ein Ansatz für die Schule

Im Sinne der oben genannten Definition eines Nachhaltigkeitsaudits gilt es auch an Schulen eine systematisierte, dokumentierte, regelmäßige und objektive Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung der Schule und des Nachhaltigkeitsmanagements vorzunehmen. Es wird nunmehr ein erster Ansatz für ein standardisiertes Verfahren zur Einführung eines Nachhaltigkeitsaudits an Schulen vorgestellt. Dieser orientiert sich an den oben genannten Initiativen und den besonderen Bedingungen in einer Bildungseinrichtung. In Anlehnung an die Anforderungen und Vorgehensweisen beim Öko-Audit und anderen Managementsystemen umfasst ein Nachhaltigkeits-



audit konkrete Bausteine, die für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Richtung Nachhaltigkeit erforderlich sind (siehe Abbildung).

#### Baustein 1 Nachhaltigkeitspolitik:

Welche Visionen hat die Schule? Über die Formulierung einer Nachhaltigkeitspolitik verpflichtet sich die Schule einer nachhaltigen Entwicklung. Sie definiert Schulleitlinien für Unterrichtsinhalte, Unterrichtsformen und -organisation, Ausstattung, Medien und Schulleben, aber auch Nachhaltigkeitsprinzipien für eine Ökologisierung der Schule, die Zusammenarbeit und Kooperation im Schulleben und den Dialog mit der interessierten Öffentlichkeit.

#### Baustein 2 Nachhaltigkeitsprüfung:

Was zeichnet eine nachhaltige Schule aus? Im Rahmen der Nachhaltigkeitsprüfung wird eine umfangreiche Bestandsaufnahme aller ökologischen, wirtschaftlichen und sozialen Belange in der Schule, einschließlich Curricula und Lerninhalte vorgenommen. In einem ersten Schritt werden die wesentlichen Nachhaltigkeitsaspekte ermittelt. Diese umfassen neben den Bereichen Energie, Wasser und Abfall für den ökologischen Bereich und das Beschaffungswesen für den Bereich Ökonomie auch entwicklungspolitische Aspekte. Für Schulen besonderes relevant sind Schulprogramme, Lehrpläne, Curricula, das didaktisch-methodische Repertoire, die Lehrerqualifikation und die Partizipations- und Kooperationsmöglichkeiten von SchülerInnen. (Manthey 2001, de Haan und Harenberg 2000).

Auf der Basis der Ergebnisse der Sachbilanz ist eine Bewertung der Nachhaltigkeitsleistung vorzunehmen. Hierzu sind entsprechende Bewertungskriterien festzulegen. Für bestimmte Umweltaspekte kann an dieser Stelle die Einführung von Kennzahlen und Nachhaltigkeitsindikatoren eine Hilfe sein. Sie erlauben eine Überprüfbarkeit der schulbezogenen Leistungen. Kontinuierlich ermittelt und dargestellt ermöglichen sie nicht nur das Erkennen positiver Entwicklungen, sondern auch das Aufdecken gegenläufiger Tendenzen, womit sie die Funktion eines Frühwarnsystems übernehmen. Sie dienen dem Schul-Management als Planungs-, Steuerungs- und Kontrollgrößen (Born 1999).

### Baustein 3 Nachhaltigkeitsziele und -programm:

Was sind die konkreten Ziele für die Schule und wie werden sie erreicht? Das Nachhaltigkeitsprogramm umfasst in seiner Gesamtheit eine Beschreibung der konkreten Ziele und Tätigkeiten, die eine nachhaltige Entwicklung an den Schulen gewährleisten sollen. Dies schließt die Beschreibung der zur Erreichung dieser Ziele getroffenen oder in Betracht gezogenen Maßnahmen und der gegebenenfalls festgelegten Fristen für die Durchführung dieser Maßnahmen ein. Die Angabe überprüfbarer Ziele ist dabei ein wesentliches Anliegen eines Nachhaltigkeitsmanagements.

### Baustein 4 Nachhaltigkeitsmanagement:

Wie organisiert die Schule einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Bezug auf Nachhaltigkeit? Das Nachhaltigkeitsmanagementsystem ist Teil des gesamten übergreifenden Managementsystems an der Schule. Es legt die Gesamtverantwortung des Nachhaltigkeitsmanagements, die Zuständigkeiten, notwendige förmliche Verfahren (z.B. Dokumentationen) und Abläufe fest. Es stellt sicher, dass die Nachhaltigkeitspolitik, -ziele und -programme erfüllt und bei der Fortschreibung eventuell notwendige Korrekturen vorgenommen werden (z.B. durch Ermittlung des Fortbildungsbedarfs, anschließende Weiterbildungsmaßnahmen und klare Verfahren zur Lenkung der internen Kommunikation). Dies wird in einem Nachhaltigkeits-Managementhandbuch in Form von Verfahrens- und Arbeitsanweisungen dokumentiert.

### Baustein 5 Nachhaltigkeitsaudit:

Wie kann die Schule die Fortschritte in Richtung Nachhaltigkeit überprüfen? Für eine systematische und objektive Bewertung der Leistung der Schule auf ihrem Weg in Richtung Nachhaltigkeit werden in regelmässigen Abständen sogenannte „Audits“ durchgeführt. Mit diesen Nachhaltigkeitsaudits wird überprüft, inwieweit eine Bildung für Nachhaltigkeit tatsächlich an der Schule umgesetzt wird, wie hoch der Ressourcenverbrauches an der Schule ist, welche neuen methodisch-didaktischen Aspekte (Curriculum) umgesetzt wurden, ob LehrerInnen sich fortbilden, wie das Schulprogramm mit Leben gefüllt wird oder ob Themen zur Nachhaltigkeit Eingang in den Lehrplan gefunden haben. Die Formulierung von Nachhaltigkeitsindikatoren und anderer Kennzahlen kann auch an dieser Stelle konkret genutzt werden. Mit der Auswertung der Audits schließt sich der „Regelkreis“ (kontinuierlicher Verbesserungsprozess KVP), indem die Erkenntnisse direkt in die Neuformulierung von Nachhaltigkeitszielen einfließen (siehe Bild 1).

### Baustein 6 Nachhaltigkeitsbericht:

Wie teilt die Schule ihre Erfolge mit? In einem Nachhaltigkeitsbericht dokumentiert die Schule alle relevanten Nachhaltigkeitsaspekte für eine interessierte interne (SchülerInnen, LehrerInnen, Hausmeister, Verwaltungsangestellte) und externe Öffentlichkeit (Eltern, Stadtteil, PolitikerInnen, Schulämter).

### Baustein 7 Zertifizierung:

Wie wird der Erfolg „belohnt“? Hat die Schule die oben

genannten Bausteine erfolgreich bearbeitet und umgesetzt, kann sie sich derzeit zumindest den „Umweltteil“ eines Nachhaltigkeitsaudits zertifizieren lassen (nach ISO 14001 oder EMAS II). Probleme bereiten derzeit noch die Zertifizierungsmöglichkeiten von Nachhaltigkeitsbemühungen einer Institution. Dies ist jedoch eine Frage der Zeit. Die erwähnte SIGMA-Initiative aus Großbritannien macht Hoffnung.

### Literatur

- Born, M. (1999): *Nachhaltigkeitsaudit in einer Bildungseinrichtung*. In: *DGU Nachrichten* 20, S. 57-65, Deutsche Gesellschaft für Umwelterziehung e.V.
- Born, M. (2002): *Darstellung und Synopse von Kriterien und Indikatoren zur Bewertung von Nachhaltigkeit in Unternehmen*, Kompetenzzentrum Nachhaltigkeit an der Hochschule Bremen, unveröff. Manuskript.
- de Haan, G.; Harenberg, D. (2000): *Neue Indikatoren für Schulqualität Das Beispiel „Nachhaltigkeitsaudit“ in Bormann, I. u.a. (Hrsg., 2000): Schulprofil durch Öko-Audit*. Krämer Verlag, Hamburg.
- Fichter, K.; Clausen, K. (1998): *Schritte zum nachhaltigen Unternehmen*, Springer.
- Fischer, A. (1998): *Vom Öko-Audit zum nachhaltigen Schulaudit*, Universität Lüneburg, S. 98-101.
- future e.V. (2000): *Nachhaltigkeit. Jetzt!* München.
- GRI Global Reporting Initiative (1999): *Leitfaden für Nachhaltigkeitsberichte, Öffentlicher Entwurf zur Kommentierung und für Pilotversuche*, CERES, Boston, USA.
- Levett, R. (1996): *From Eco-Management and Audit (EMAS) to Sustainability Management and Audit (SMAS)*, Local Environment, Vol. 1, No. 3.
- Manthey, H. (2001): *Vom Öko-Audit zum Nachhaltigkeitsaudit*. Materialiensammlung, Homepage des BLK-Programms „21“ [www.blk21.de](http://www.blk21.de).
- *The Sigma Project (2000): The SIGMA guidelines: Sustainability Management System, 1st Exposure Draft*, November 2000.

### Kontakt

Dipl. Biol. Manfred Born  
 eco, Sustainability Center Bremen  
 Parkallee 14  
 D-28209 Bremen  
 Tel: (+49) 04 21 / 23 00 11 – 14  
 Fax: (+49) 04 21 / 23 00 11 – 18  
 e-mail: [manfred.born@eco-bremen.de](mailto:manfred.born@eco-bremen.de)  
[www.eco-bremen.de](http://www.eco-bremen.de) und  
[www.sustainability-center-bremen.de](http://www.sustainability-center-bremen.de).

### Autor

Dipl. Biol. Manfred Born ist Geschäftsführer von Eco – Ökologie und Kommunikation, Gesellschafter und Mitarbeiter von econtur – Internationale Agentur für nachhaltige Projekte. Seine Arbeitsgebiete sind Lokale Agenda 21, Nachhaltigkeitsindikatoren, Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement (EMAS II, ISO 14000 ff, Nachhaltigkeitsaudit) und Sustainability Communication. Er ist Mitbegründer des Lokale Agenda 21-

Netzwerks Deutschland und wissenschaftlicher Mitarbeiter am  
Polis-Institut und Kompetenzzentrum Nachhaltigkeit an der  
Hochschule Bremen.



Quelle: Koordinierungsstelle des  
BLK-Programms „21“ (Hrsg.):  
21 – Das Leben gestalten lernen,  
Nr. 2/2002, April 2002, Bausteine  
für eine zukunftsfähige Schule,  
Ökom-Verlag, [www.oekom.de](http://www.oekom.de)

Bezug (8 Euro):  
pan adress  
Sammelweisstr. 8  
82152 Planegg  
089 / 85 70 91 45  
e-mail: [oekom@pan-adress.de](mailto:oekom@pan-adress.de)