

**Evangelische Hochschule Nürnberg**

**Sozialmanagement MSM 17**

**Master-Thesis**

**zur Erlangung des akademischen Grades**

**Master of Social Management (M.S.M.)**

**Nachhaltigkeitsberichterstattung  
in der Sozialen Arbeit**

Entwicklung eines Nachhaltigkeitsbericht, am Beispiel des Vereins  
Erleben, Arbeiten und Lernen – Evangelischen Jugendhilfe Würzburg,  
anhand eines für den Sozialen Bereich  
entwickelten Leitfadens zur Nachhaltigkeitsberichterstattung  
(insbesondere bezogen auf die stationäre Jugendhilfe)

Patricia Hoffmann (Dipl. Sozialpädagogin FH)

Erstgutachter: Prof. Dr. rer. pol. Klaus Schellberg

Zweitgutachter: Prof. Dr. Gerhard Wirner

Abgabetermin: 27.02.2023

## Kurzfassung

Gegenstand der hier vorgestellten Arbeit ist die Entwicklung eines Leitfadens zur Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Sozialen Arbeit, am Beispiel der stationären Jugendhilfe des Vereins Erleben, Arbeiten und Lernen – Evangelische Jugendhilfe. Begonnen wird mit einer ausführlichen Definition des Begriffs Nachhaltigkeit und was unter einer Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Sozialen Arbeit aktuell verstanden wird. Im weiteren Verlauf werden verschiedene Nachhaltigkeitsmodelle vorgestellt und auf seine mögliche Anwendbarkeit für diese Arbeit überprüft und miteinander verglichen. Im Anschluss entscheidet sich die Verfasserin dieses Berichts für eine Form eines Nachhaltigkeitsberichts in der Sozialen Arbeit. Am Beispiel des Vereins Erleben, Arbeiten und Lernen – Evangelische Jugendhilfe wird eine mögliche Gliederung für einen Nachhaltigkeitsbericht erstellt und zu Teilen ausgeführt. Aufgrund der Fülle der Daten wird auf die komplette Ausarbeitung verzichtet. Die Gliederung des Nachhaltigkeitsberichts ist mit Erläuterungen versehen (farblich abgehoben), welche als Leitfaden dienen und einzelne Schritte erläutern. Abschließend reflektiert die Verfasserin die mögliche Gliederung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Sozialen Arbeit und bezieht Stellung zur Umsetzbarkeit.

**Schlagwörter:** Nachhaltigkeitsberichterstattung; Nachhaltigkeit; Leitfaden; Soziale Arbeit; Stationäre Jugendhilfe; Erleben, Arbeiten und Lernen – Evang. Jugendhilfe e. V.

## Abstract

The subject of the work presented here is the development of a guideline for sustainability reporting in social work, using the example of the inpatient youth welfare service of the association Experience, Work and Learn - Evangelical youth welfare. It starts with a detailed definition of the term sustainability and what is currently understood by sustainability reporting in social work. In the further course, various sustainability models are presented and checked for their possible applicability for this work and compared with each other. The author of this report then decides on a form of sustainability report in social work. Using the example of the association Experience, Work and Learning - Evangelical Youth Welfare, a possible structure for a sustainability report is created and partially executed. Due to the abundance of data, the complete

elaboration is omitted. The structure of the sustainability report is provided with explanations (highlighted in colour), which serve as a guide and explain individual steps. Finally, the author reflects on the possible structure for sustainability reporting in social work and takes a position on feasibility.

**Keywords:** sustainability reporting; Sustainability; Guideline; Social work; inpatient youth welfare; Experience, work and learn – Evang. youth welfare e. V.

# Inhaltsverzeichnis

Kurzfassung .....		
Abstract.....		
Inhaltsverzeichnis.....		
Abbildungsverzeichnis.....		
Abkürzungsverzeichnis .....		
Einleitung .....	1	
1	Definition Nachhaltigkeit und deren Berichtswesen .....	2
1.1	Historie der Nachhaltigkeitsdebatte .....	2
1.2	Aktuelle Begriffsbestimmung und Bedeutung Nachhaltigkeit .....	3
1.3	Nachhaltigkeitsberichterstattung - Auch in der Sozialen Arbeit? .....	5
2	Verschiedene Modelle zur Nachhaltigkeitsberichterstattung .....	6
2.1	Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) .....	6
2.1.1	Die 20 DNK - Kriterien .....	7
2.1.2	Übertragung und Anwendung des DNK auf den Sozialen Sektor .....	10
2.2	Die Sozialbilanz.....	10
2.2.1	Historie der Bilanz .....	10
2.2.2	Begriffsdefinition Sozialbilanz .....	11
2.2.3	Mögliche Gliederung der Sozialbilanz.....	12
2.2.3.1	Beschreibung einer Sozialbilanz-Gliederung .....	12
2.2.3.2	Mögliche Indikatoren einer Sozialbilanz.....	13
	1) Wirtschaftliche Nachhaltigkeit.....	13
	2) Ökologische Nachhaltigkeit .....	14
	3) Soziale Nachhaltigkeit .....	14
2.2.4	Übertragung und Anwendung der Sozialbilanz auf die Soziale Arbeit.....	15
2.3	Die Gemeinwohl-Ökonomie.....	16
2.3.1	Historie der Gemeinwohl-Ökonomie .....	16
2.3.2	Gemeinwohl-Definition .....	17
2.3.3	Kurzkonzept der Gemeinwohl-Bilanz.....	17
2.3.4	Übertragung Gemeinwohl-Ökonomie auf Sozialen Bereich .....	19
2.4	Die Sozial-Taxonomie .....	19
2.4.1	Historie der Sozial-Taxonomie.....	19
2.4.2	Horizontale und vertikale Dimension der Sozialtaxonomie .....	21
2.4.3	Übertragung der Sozialtaxonomie auf den Sozialen Bereich .....	22
3	Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Sozialen Arbeit .....	23
3.1	Unterschied zu den beschriebenen Modellen .....	23
3.2	Entscheidungsprozess: Grundmodellfindung für die Soziale Arbeit .....	24
4	Nachhaltigkeitsberichterstattung: Leitfaden für die soziale Arbeit .....	26
A	Vereinsportrait.....	30
	1) Art der Gesamteinrichtung/ Leitsungsbereich/ Grundstruktur .....	30
	2) Einrichtung.....	33
	a) Organigramm .....	33
	b) Leitungsaufgaben nach Einrichtungen.....	34
	c) Vision/ Leitbild .....	37

B	Nachhaltigkeitsstrategie .....	37
	1) Strategie.....	38
	2) Wesentlichkeit .....	39
	3) Ziele .....	42
	4) Tiefe der Wertschöpfungskette.....	43
C	Prozessmanagement.....	44
	1) Prozessverantwortung.....	44
	2) Regeln und Prozesse .....	45
	3) Kontrolle.....	45
	4) Anreizsysteme.....	46
	5) Stakeholderbeteiligung.....	46
D	Nachhaltigkeitsindikatoren.....	47
	1) Wirtschaftlichkeit .....	47
	a) Betriebswirtschaftliche Effizienz .....	47
	b) Finanzielle Stabilität .....	48
	c) Innovation.....	50
	d) Wachstum .....	52
	e) Opportunitätskosten .....	54
	f) Pädagogischer Prozess: Wirtschaftliches Handeln.....	55
	2) Ökologie.....	56
	a) CO <sub>2</sub> - Fußabdruck .....	56
	b) Wasserverbrauch .....	58
	c) Nachhaltiges Gebäudemanagement .....	59
	d) Pädagogischer Prozess: Ökologieförderung .....	60
	e) Ökologische Orientierung der Gesamteinrichtung .....	61
	3) Sozialer Bereich/ Gesellschaft.....	61
	a) Versorgte junge Menschen und Auslastung .....	61
	b) Betreuungsumfang.....	62
	c) Chancengerechtigkeit.....	63
	d) Qualifizierung .....	66
	e) Arbeitnehmerrechte und Partizipation .....	67
	f) Altersstruktur und Betriebszugehörigkeit .....	69
	g) Fluktuation .....	69
	h) Unfallquote und Umgang mit Verletzungen .....	71
	i) Krankheitsquote .....	72
	j) Arbeitssicherheit und Sicherheit allgemein .....	73
	k) Mitarbeiterzufriedenheit .....	73
	l) Gemeinwesenarbeit.....	74
	m) Politische Einflussnahme.....	74
E	Resümee.....	75
	1) Was ist schon erreicht .....	75
	2) Wohin strebt der Verein als nächstes .....	75
5.	Reflexion: Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Sozialen Arbeit .....	76
6.	Zusammenfassung und Ausblick.....	79
	Literatur- und Quellenverzeichnis, Anhang .....	
	Ehrenwörtliche Erklärung .....	

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zieldreieck der Nachhaltigkeit (Bundesregierung; Kurzfassung Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie – Weiterentwicklung 2021, S. 9)

Abbildung 2: Sozialbilanz – Wirtschaftliche Nachhaltigkeit (Prof. Schellberg: Sozialbilanz; Stand 2021)

Abbildung 3: Sozialbilanz – Ökologische Nachhaltigkeit (Prof. Schellberg: Sozialbilanz; Stand 2021; Orientiert an: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_de](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_de))

Abbildung 4: Sozialbilanz – Soziale Nachhaltigkeit (Prof. Schellberg: Sozialbilanz; Stand 2021)

Abbildung 5: Gemeinwohl-Matrix 5.0; (Arbeitsbuch zur Gemeinwohl-Bilanz 5.0 Vollbilanz, Herausgeber: Matrix-Entwicklungsteam, April 2017, S. 8)

Abbildung 6: Organigramm EAL-EJ (Erleben, Arbeiten und Lernen – Evangelische Jugendhilfe e. V.; Stand: 09.03.2022)

Abbildung 7: Stakeholder EAL-EJ (Quelle: Eigene Darstellung; Stand: September 2022)

Abbildung 8: Stakeholderanalyse EAL-EJ (Quelle: Eigene Darstellung; Stand: September 2022)

Abbildung 9: Nachhaltigkeitsindikatoren EAL-EJ (Quelle: Eigene Darstellung; Stand: September 2022)

Abbildung 10: Wesentlichkeitsmatrix EAL-EJ (Quelle: Eigene Darstellung; Stand: September 2022)

Abbildung 11: Nachhaltigkeitsziele EAL-EJ (Quelle: Eigene Darstellung; Stand: September 2022)

Abbildung 12: Wertschöpfungskette EAL-EJ (Quelle: Eigene Darstellung; Stand: 12.11.2022)

Abbildung 13: Treibhausgasberechnungsformel (Quelle: Stiftung Allianz für Entwicklung und Klima [online] <https://allianz-entwicklung-klima.de/toolbox/wie-funktioniert-die-berechnung-von-treibhausgasen/> [abgerufen am 26.11.2022])

Abbildung 14: Stiftung Allianz für Entwicklung und Klima: Emissions-Kategorien (Scopes) nach dem Greenhouse Gas Protocol (EnergieAgentur.NRW); [online] <https://allianz-entwicklung-klima.de/toolbox/was-sind-scopes-geltungsbereiche-bei-der-berechnung-der-unternehmensbezogenen-treibhausgasemissionen/> [abgerufen am 26.11.2022]

Abbildung 15: Chancengerechtigkeit bei EAL-EJ (Quelle: Eigene Darstellung; Stand: Oktober 2022)

Abbildung 16: Qualifizierungsmöglichkeiten bei EAL-EJ (Quelle: Eigene Darstellung; Stand: Oktober 2022)

Abbildung 17: Arbeitnehmerrechte und Partizipation bei EAL-EJ (Quelle: Eigene Darstellung; Stand: Oktober 2022)

## **Abkürzungsverzeichnis**

DNK	Deutsche Nachhaltigkeitskodex
EAL-EJ	Erleben, Arbeiten und Lernen – Evangelische Jugendhilfe e. V.
SDGs	Sustainable Development Goals
SROI	Social Return on Investment

---

## Einleitung

Nachhaltigkeit ist in Deutschland und in der Welt seit einem ersten Boom in den 1970ern wieder en vogue. Aktuell kristallisiert sich insbesondere die ökologische Nachhaltigkeit in den globalen Fokus. Die Erderwärmung, das Wissen um die menschengemachte weltweite Umweltzerstörung, welche insbesondere durch die Medien und die globale Vernetzung (Internet) viral um die Welt geht, trägt einen immensen Anteil dazu bei, dass die Menschheit beginnt umzudenken. Zudem ist es ebenfalls ein Effekt unserer Wohlstandsgesellschaft, dass sich insbesondere wirtschaftlich gut situierte Staaten mit dieser Thematik beschäftigen können. Zu Zeiten von Armut und Hunger hatte man einerseits nicht die Zeit und auch nicht die Kapazitäten gehabt, sich damit ausreichend auseinanderzusetzen. Mit zunehmendem Wissen sowie vorhandenen materiellen Mitteln steigt aber die Verantwortung in allen Bereichen nachhaltig für unsere Gesellschaft und den Planeten auf dem wir leben aktiv zu handeln und nicht nur zu reagieren. Es gibt deutschlandweit, europaweit und weltweit politische Entwicklungen, die Nachhaltigkeit fordern und auch schon gesetzlich verankert sind. Diese betreffen derzeit meist noch große wirtschaftliche Unternehmen, jedoch gibt es auch hier zunehmend den Trend nachhaltiges Produzieren und Wirtschaften in allen Bereichen umzusetzen, somit auch im Dritten Sektor, zu dem die Soziale Arbeit gehört. Es gibt zahlreiche Strömungen, welche im Wirtschaftsbereich versuchen Nachhaltigkeit zu messen und zu Dokumentieren. Unabhängig ob ein Unternehmen profitorientiert oder dem Sozialen Bereich zuzuordnen ist, kann hier ein Nachhaltigkeitsbericht belegen, inwieweit ein Betrieb nachhaltig agiert oder nicht. In Deutschland gibt es seit ein paar Jahren den Trend aber auch die gesetzliche Pflicht sich bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung an den Punkten des Deutschen Nachhaltigkeitskodexes zu orientieren. Der soziale Dienstleistungsbereich ist hiervon aktuell noch nicht betroffen, jedoch wird das nur eine Frage der Zeit sein. In Kürze sind auch mittelständische Wirtschaftsunternehmen dazu gesetzlich verpflichtet ihre Nachhaltigkeit zu belegen und warum sollte dann nicht auch der Soziale Bereich davon betroffen sein. Soziale Unternehmen müssen ökonomisch Denken und Handeln, um ihre Einrichtung wirtschaftlich tragen zu können und sie verbrauchen ebenso materielle als auch nichtmaterielle Güter. Hier gibt es aber noch keine Einheitlichkeit wie Nachhaltigkeit in der Sozialen Arbeit berechnet und dargestellt werden kann und soll. Die Sozialbilanz, die Sozialtaxonomie aber auch die Gemeinwohl-Ökonomie sind verschiedene, jedoch auch ähnliche Modelle, welche ver-

suchen Nachhaltigkeit im Dritten Sektor abzubilden und in einem Nachhaltigkeitsbericht darzustellen. Da die Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland für den Sozialen Bereich noch in den Kinderschuhen steckt, ist dies aber auch eine Chance an den Indikatoren mitzuwirken und diese auszuarbeiten. Zudem kann man davon ausgehen, dass derzeitige Messkriterien in unserer schnelllebigen Zeit eventuell überdauern oder sich entwicklungsbezogen an den zukünftigen Strömungen orientieren und dann auch wieder angepasst werden müssen. So kann man immer nur von einer Momentaufnahme ausgehen, welche eventuell in 10 oder 20 Jahren andere Indikatoren fordert oder in den Mittelpunkt stellt.

## **1 Definition Nachhaltigkeit und deren Berichtswesen**

### **1.1 Historie der Nachhaltigkeitsdebatte**

Der Begriff Nachhaltigkeit (vgl. Duden, 2022) und nachhaltiges Handeln ist in aller Munde und wird meist inflationär, unzureichend definiert sowie unreflektiert benutzt. Der Begriff stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft (vgl. Spindler, Edmund A.: Geschichte der Nachhaltigkeit – Vom Werden und Wirken eines beliebten Begriffes) und meint hier die Maxime, nur so viel Holz zu schlagen, wie nachwachsen kann. Selbst dieses Prinzip, welches seine Wurzeln in Deutschland hat, entstand erst 1713 als Carl von Calowitz erstmals in der Forstwirtschaft von einer „nachhaltigen Nutzung“ sprach. Diese Forderung setzte sich dann aber erst Ende des 18. Jahrhunderts durch, was insbesondere auch daran lag, dass man erst einmal verstehen musste, was darunter gemeint war. Ein weiterer wichtiger Meilenstein für die Etablierung nachhaltigen Denkens und Handelns war im Jahr 1987, als die Brundtland-Kommission der Vereinten Nationen ihr Abschlussdokument „Unsere gemeinsame Zukunft“ veröffentlichte. Hier wurde als Leitgedanken das Konzept der nachhaltigen Entwicklung vorgeschlagen, welches noch bis heute bei der Definition von Nachhaltigkeit eine große Bedeutung spielt.

Demnach ist: "Nachhaltige Entwicklung eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Zwei Schlüsselbegriffe sind wichtig:

- Der Begriff 'Bedürfnisse', insbesondere der Grundbedürfnisse der Ärmsten der Welt, die die überwiegende Priorität haben sollten;
- der Gedanke von Beschränkungen, die der Stand der Technologie und sozialen Organisation auf die Fähigkeit der Umwelt ausübt, gegenwärtige und zukünftige Bedürfnisse zu befriedigen (vgl. Abschlussbericht Brundtland-Kommission: Unsere gemeinsame Zukunft, 1987; BMUV 16.08.2017)."

Hinzu kommt die Kennzeichnung durch langfristig orientiertes Denken und Handeln, um ein Fließgleichgewicht der natürlichen Ressourcen zu erreichen.

## **1.2 Aktuelle Begriffsbestimmung und Bedeutung Nachhaltigkeit**

Mit der Zeit hat sich der grundsätzliche Nachhaltigkeitsbegriff ausdifferenziert. Ende des 20. Jahrhunderts entstand das 3 Säulen Modell der Nachhaltigkeit. Danach sind Wirtschaft, Ökologie und Soziales gleichrangig und gleichgewichtig, und zwar sowohl auf gesamtwirtschaftlicher und politischer Ebene, als auch auf globaler und unternehmerischer Ebene. Hier entstand auch die unternehmerische Verantwortung nachhaltig in all ihren Bereichen zu agieren. Wer genau das Modell entwickelt hat ist bis heute nicht ganz klar definiert. Einerseits behauptet der Oldenburger Professor Bernd Heins das Modell 1994 entwickelt zu haben, auf der anderen Seite wurde ein vergleichbares Verständnis von Nachhaltigkeit im Bericht der Brundtland-Kommission beschrieben (vgl. Wikipedia; Drei-Säulen-Modell [Nachhaltigkeit]).

Diese grundsätzlichen Beschreibungen haben in den letzten Jahren umfassende Prozesse ins Laufen gebracht und mittlerweile ist die Debatte um Nachhaltigkeit eines der existenziellsten und globalsten Anliegen des 21. Jahrhunderts und transportiert die Zielstellung, die Erde dauerhaft als Lebensgrundlage zu erhalten. Im September 2015 kam es dann beim Nachhaltigkeitsgipfel der UNO zur Verabschiedung der Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung. Sie umfasst insgesamt 17 Ziele, die 17 Sustainable Development Goals (SDGs), die sich auf verschiedene Themen erstrecken und gilt als Meilenstein globaler Zusammenarbeit. Thematisiert wurden zum Beispiel die Gesundheit und das Wohlergehen, vor allem von Kindern, sowie die Nachhaltigkeit beim Konsum und bei der Produktion zu fördern, beispielsweise der Abbau sozialer Ungleichheiten.

2020 hat im weiteren Verlauf die Europäische Union nachhaltige Entwicklung als Ziel in ihrem EU-Vertrag verankert. Die Europäische Union muss somit konkretisieren, was die Agenda 2030 für ihre Politik bedeutet. 2021 wurde von der Bundesregierung die Weiterentwicklung der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie veröffentlicht, welche sich ebenso auf die Aspekte der Agenda 2030 bezieht.

Die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie folgt den Prinzipien:

1. Nachhaltige Entwicklung als Leitprinzip konsequent in allen Bereichen und bei allen Entscheidungen anwenden
2. Global Verantwortung wahrnehmen
3. Natürliche Lebensgrundlagen erhalten
4. Nachhaltiges Wirtschaften stärken
5. Sozialen Zusammenhalt in einer offenen Gesellschaft wahren und verbessern
6. Bildung, Wissenschaft und Innovation als Treiber einer nachhaltigen Entwicklung nutzen



Abb. 1: Zieldreieck der Nachhaltigkeit

(Vgl. Bundesregierung (15.12.2020): Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie – Weiterentwicklung 2021 - Kurzfassung)

### **1.3 Nachhaltigkeitsberichterstattung - auch in der Sozialen Arbeit?**

Nicht nur die Bundesregierung ist aufgrund der Agenda 2030 dazu verpflichtet einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen. Seit 2017 müssen kapitalmarktorientierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern (Merkmal 1), einem Jahresumsatz von mehr als 40 Millionen Euro (Merkmal 2) und/oder einer Bilanzsumme von über 20 Millionen Euro (Merkmal 3) einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen. Konkret bedeutet das: Große börsennotierte Unternehmen, welche mindestens zwei der drei Merkmale aufweisen, müssen in ihrem Lagebericht – oder in einem separaten Nachhaltigkeitsbericht – offenlegen, wie sie gesellschaftlichen Anforderungen im Hinblick auf Umweltschonung, Arbeitnehmerschutz, Achtung der Menschenrechte, Korruptionsbekämpfung, Diversität usw. nachkommen.

Dies soll sich ab dem Geschäftsjahr 2024 ändern. Dann sollen Schritt für Schritt auch kleine und mittelständische Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden von der Nachhaltigkeitsberichterstattung betroffen sein, welche mindestens zwei der drei Berichterstattungsmerkmale aufweisen (vgl. Akzente, 2022: Knowledge – CSR Berichtspflicht), somit auch große GmbH's im Sozialen Bereich. Wenn nun beispielsweise die Konkurrenz, welche aufgrund ihrer Rechtsform dazu verpflichtet ist, einen Nachhaltigkeitsbericht zu erstellen, werden wohl zu gegebener Zeit auch die noch nicht berichterstattungspflichtigen soziale Einrichtungen, wie zum Bsp. e. V. 's, welche eine gewisse Größe aufweisen nachziehen, um wettbewerbsfähig und transparent zu bleiben. Eingetragene Vereine sind bekannterweise nicht dazu verpflichtet ihre Finanzen offenzulegen, jedoch gehört es auch im sozialen Bereich zum guten Ton sich in einem Jahresbericht oder öffentlich zu präsentieren und darzustellen, um die jeweiligen Stakeholder inklusive Geldgeber von sich zu überzeugen.

Zudem ist, bezogen auf die Agenda 2030 davon auszugehen, dass die öffentliche Hand, welche größtenteils den sozialen Bereich finanziert, zu gegebener Zeit auch den sozialen Sektor in den Nachhaltigkeitsprozess miteinbeziehen wird. Es werden neue gesetzliche Anforderungen und Regelungen kommen, welche dann wieder über Rahmenverträge ausgehandelt und Schritt für Schritt eingeführt werden.

Nachhaltig zu arbeiten ist zwar in den meisten sozialen Unternehmen noch nicht rechtlich verankert, jedoch findet man jetzt schon z. B. im Anhang A der bayerischen Rahmenleistungsvereinbarung für stationäre Jugendhilfe, welche auf dem § 4 Abs. 1 des Rahmenvertrages zu § 78 f SGB VIII beruht, unter 3.2 Leitungs- und Verwaltungsbe- reich die Qualitätsentwicklung und -sicherung, sowie die wirtschaftliche Sicherung der Einrichtung (vgl. Bay. Rahmenvertrag nach § 78 f SGB VIII). Wenn man dies berücksich- tigt und an aktuell geltenden Qualitätsstandards misst, resultiert in diesem Bereich auch ein Nachhaltigkeitsanspruch.

Nachhaltiges Arbeiten, welches sich in einem Nachhaltigkeitsbericht offenbart, kann aber auch zu Marketingzwecken genutzt werden. Es erhöht die Wettbewerbschancen und belegt eine zukunftsorientierte Arbeitsweise, welche nachhaltig agiert, was wie- derum für Stakeholder interessant ist. Zudem leistet der Dienstleistungssektor ohne- hin schon aufgrund seines ureigenen Auftrags einen Beitrag ressourcenschonend und nachhaltig zu arbeiten, was mit entsprechenden Indikatoren abgezeichnet und ggf. ho- noriert werden kann.

Der soziale Sektor hinterlässt ebenso Spuren, sei es ökologisch, wirtschaftliche oder sozial und trägt somit einen Teil der Verantwortung für die aktuelle und zukünftige Generation, mit all ihren Belangen und Bedürfnissen.

Die Nachhaltigkeitsberichterstattung im sozialen Sektor braucht aber eigene, passen- dere Indikatoren, welche das Dienstleistungsgewerbe besser abzeichnen. Diese wer- den im Kapitel 4 D näher beschrieben.

## **2 Verschiedene Modelle zur Nachhaltigkeitsbericht- erstattung**

### **2.1 Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex**

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) wurde 2010 vom Rat für Nachhaltige Ent- wicklung mit Vertreterinnen und Vertretern der Politik, des Finanzmarkts, Unterneh- men und zivilgesellschaftlichen Organisationen in einem Dialog-Prozess entwickelt. Der DNK unterstützt den Aufbau einer Nachhaltigkeitsstrategie und bietet einen Ein- stieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Das berichtende Unternehmen nimmt

Bezug auf die 20 festgelegten DNK-Kriterien und ermöglicht so einen Vergleich mit anderen Unternehmen. Die regelmäßige Berichterstattung macht zudem über die Zeit mögliche Veränderungen/ Entwicklungen des Unternehmens sichtbar (Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung, 2022)

### **2.1.1 Die 20 DNK Kriterien**

Die 20 DNK Kriterien werden in vier Bereiche unterteilt:

#### Kriterien 1-4

Die Kriterien 1-4 bilden die Basis des Berichts und betreffen die Strategie des Unternehmens (Vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung - Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex, 2014). Hier wird geklärt, welche Ziele und Visionen ein Unternehmen auf lange Frist erreichen möchte, aber auch wie ein Unternehmen aktuell dasteht und was deren Antrieb und Motivation ist.

#### 1. Strategie

Das Unternehmen berichtet, ob es eine Nachhaltigkeitsstrategie verfolgt und wenn ja, wie.

#### 2. Wesentlichkeit

Das Unternehmen beschreibt, mit welchen Teilen ihre Unternehmung einen Einfluss (positiv wie negativ) auf Nachhaltigkeit hat.

#### 3. Ziele

Welche qualitativen und quantitativen Nachhaltigkeitsziele verfolgt das Unternehmen.

#### 4. Tiefe der Wertschöpfungskette

Das Unternehmen legt dar, welche Bedeutung Nachhaltigkeit in der Wertschöpfung hat und wie tief in der Wertschöpfungskette auf Nachhaltigkeit überprüft wird.

#### Kriterien 5-10

Diese Kriterien beziehen sich auf das Prozessmanagement und somit auf die Regeln und Strukturen, welche auf dem Nachhaltigkeitsbestreben aufbauen (Vgl. ebd., S. 25.)

#### 5. Verantwortung

Welche Verantwortung übernimmt die Unternehmensführung bezüglich der Nachhaltigkeit.

#### 6. Regeln und Prozesse

Wie wird die Nachhaltigkeitsstrategie durch Regeln und Prozesse implementiert.

#### 7. Kontrolle

Welche Leistungsindikatoren zur Nachhaltigkeit werden in der regelmäßigen internen Planung und Kontrolle genutzt.

#### 8. Anreizsysteme

Das Unternehmen legt offen, ob sich die Zielvereinbarungen und die Vergütung von Führungskräften und Mitarbeitern an den Nachhaltigkeitszielen orientiert.

#### 9. Beteiligung von Anspruchsgruppen

Das Unternehmen legt offen, wie die Stakeholder in den Nachhaltigkeitsprozess miteinbezogen werden.

#### 10. Innovations- und Produktmanagement

Das Unternehmen berichtet, wie bei der Produktion und bei Innovationen nachhaltige Aspekte berücksichtigt werden.

#### Kriterien 11-13

Die betreffenden Kriterien beziehen sich auf die Umwelt. Es geht um die bereits erfüllten ökologischen Aspekte von Nachhaltigkeit, aber auch um diese, welche noch erfüllt werden sollen und überhaupt erfüllt werden können (Vgl. ebd., S.6).

#### 11. Inanspruchnahme natürlicher Ressourcen

Das Unternehmen stellt dar, in welchem Umfang natürliche Ressourcen genutzt und verbraucht werden.

#### 12. Ressourcenmanagement

Das Unternehmen legt offen, welche qualitativen und quantitativen Ziele, bezogen auf die Ressourceneffizienz, sie sich gelegt haben.

### 13. Klimarelevante Emissionen

Das Unternehmen legt die Treibhausgas-Emissionen entsprechend dem Greenhouse Gas Protocol dar und beschreibt, wie sie die Emissionen verringern wollen.

### Kriterien 14-20

Die folgenden Kriterien beziehen sich auf die sozialen Aspekte von Nachhaltigkeit, also den Bezug eines Unternehmens zur Gesellschaft (Vgl. ebd., S. 49).

### 14. Arbeitnehmerrechte

Das Unternehmen berichtet, wie es nationale und internationale Arbeitnehmerrechte anwendet und umsetzt.

### 15. Chancengerechtigkeit

Das Unternehmen legt offen, wie es Chancengerechtigkeit, Diversität, Arbeitssicherheit, Vereinbarung von Familie und Beruf umsetzt und fördert.

### 16. Qualifizierung

Wie fördert das Unternehmen seine Mitarbeiter auch in Hinblick auf den demografischen Wandel.

### 17. Menschenrechte

Das Unternehmen legt offen, wie es die Menschenrechte, bezogen auf seine Produktionskette fördert und einhält.

### 18. Gemeinwesen

Wie trägt der Betrieb in seiner tätigen Region zur Förderung des Gemeinwesens bei.

### 19. Politische Einflussnahme

Das Unternehmen legt alle politischen Einflüsse offen, wie Spenden an Parteien...

### 20. Gesetzes und richtlinienkonformes Verhalten

Welche Maßnahmen verfolgt das Unternehmen, um gesetzes- und richtlinienkonformes Verhalten zu fördern.

## **2.1.2 Übertragung und Anwendung des DNK auf den Sozialen**

### **Sektor**

Bezogen auf die Agenda 2030 und dem deutschen Nachhaltigkeitskodex erschließt sich somit nicht nur für das produzierende Gewerbe die Notwendigkeit von nachhaltigem Arbeiten, sondern auch für die soziale Arbeit.

Um im sozialen Bereich nachhaltiges Arbeiten festzustellen, ggf. modifizieren zu können und voranzutreiben eignet sich hier ebenso ein Nachhaltigkeitsbericht, welcher sich an den Indikatoren des deutschen Nachhaltigkeitskodex, insbesondere bezogen auf die 3 Säulen der Nachhaltigkeit (Wirtschaftlichkeit, Ökologie und Soziales) orientiert. Der soziale Sektor benötigt aber zum Teil eigene, passendere Indikatoren, welche das Dienstleistungsgewerbe besser abzeichnen und ihnen gerecht werden. Im Kapitel 4 D werden diese Indikatoren näher beschrieben.

## **2.2 Die Sozialbilanz**

### **2.2.1 Historie der Bilanz**

Damit Geschäftstreibende dokumentierten was sie ein- und ausnahmen, gab es schon im Altertum eine einfache Rechnungslegung in Form von Handelsbüchern. Im weiteren Verlauf entwickelte sich Ende des 15. Jahrhunderts die doppelte Buchführung, welche über Italien kommend nach Deutschland Einzug hielt. Hier gab es aber noch keine zeitliche Festlegung wann diese erstellt wird und an sich gab es noch keine allgemeingültigen Vorschriften zum Dokumentationsverlauf. Dies änderte sich im 16. Jahrhundert. Es kam zu den ersten gesetzlichen Abschlussvorschriften von städtischen Partikularrechten in Nürnberg, Frankfurt a.M. und Lüneburg. Hier wurde nun alle zwei Jahre eine Inventur vorgeschrieben, die alles Vermögen ablichtete, einschließlich der Forderungen und Schulden. Es dauerte dann aber bis Anfang des 19. Jahrhunderts bis sich gesetzlich vorgeschriebene Vorschriften entwickelten und durchgesetzt wurden. Erst Mitte des 19. Jahrhunderts kam es zur Einführung des Handelsrechts, in dem Vorschriften und Regeln für eine Inventur und Bilanz erlassen wurden, welche sich aber nur auf eine reine betriebswirtschaftliche Rechnungslegung bezogen (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon; online Revision von Bilanz vom 14.02.2018).

## 2.2.2 Begriffsdefinition Sozialbilanz

Bei einer Sozialbilanz hingegen werden nicht nur über die ökonomischen Leistungen eines Betriebes (Jahresabschluss) berichtet, sondern auch über die Kosten und den Nutzen für die Gesellschaft. Eine Sozialbilanz kann somit Ausdruck einer sozialen Verantwortung des Betriebes gegenüber der Gemeinschaft sein, in der sie eingebunden ist. Sie ersetzt eine reguläre Bilanz nicht, sondern erweitert sie um den Bereich der sozialen Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Die Sozialbilanz definiert auf diese Art und Weise eine gesellschaftsbezogene Berichterstattung und soll nicht als ein quantifizierbares Rechnungsmodell fehlinterpretiert werden (Vgl. Dierkes, Meinolf; Die Sozialbilanz: ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem, S. 18 – 26, 1974).

Zielgruppen der Sozialbilanz können sowohl geschäftstern (z. B. Betriebsrat, Management, Belegschaft,...) als auch extern positioniert (z. B. Investoren, Bürgerinitiativen, Anleger...) sein (vgl. Brockhoff, K. : Zur externen gesellschafts-bezogenen Berichterstattung deutscher Unternehmen, 1975).

Historisch betrachtet entwickelte sich die Urform der heutigen Sozialbilanz Ende der 1960´er bis Anfang der 1970´er. Beginnend in den USA und später in Europa und so auch bei uns. Zu dieser Zeit wurden vielfältige Konzepte entwickelt, wie ein solcher Sozialbericht, ein „Corporate Social Reporting“, „Corporate Social Accounting“ aussehen kann und soll. Gemein hatten sie, dass sie im Unternehmen gesellschaftlich wichtige Informationen kategorisch und regelmäßig erfassten und mit anderen Unternehmen und Interessenvertretern diskutierten (Vgl. Dierkes, Meinolf; Die Sozialbilanz: ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem, 1974).

Im deutschsprachigen Raum etablierte sich der Begriff Sozialbilanz und sorgte sowohl in der Wissenschaft als auch in der Praxis für Beliebtheit (Arbeitskreis „Sozialbilanz-Praxis“ (AKSP), 1977; Wysocki, v., 1981). Ein erster Höhepunkt des Sozialbilanz-Hypes war Mitte der 1980´er Jahre mit der Frage „Is it Time to Legislate?“ (Dierkes, /Berthoin Antal, 1986).

Ab diesem Zeitpunkt erlosch bis Ende der 1990´er Jahre der Run um die Verwirklichung der Sozialbilanz im deutschen Gesamtwirtschaftlichen Bereich. Dies lag an den etablierten Wissenschaften, den Unternehmen selbst, sowie an den Gewerkschaften und

an der Politik die Sorge hatten, dass die Sozialbilanz ihre bisherige Machtposition streitig machen könnte. Zudem entwickelte sich mit dem Zusammenbruch der damaligen staatssozialistischen Wirtschaften und der Beginn der neoliberalen Globalisierung ein ideologisches Klima, in welchem die Sozialbilanz nur wenig Raum hatte und bekam.

Jedoch kam es Ende der 1990´er Jahre erneut zu einem Umschwung. Es wurde gesellschaftspolitisch bewusster, dass pure Wirtschaftlichkeit keine Möglichkeit zur Lösung von sozialen Problemen sein kann. Verschiedenste Stakeholder wie Bürgerinitiativen, Umweltschützer, politische Bewegungen, aber auch die Zunahme der globalen Vernetzung und digitalen Medien sorgte dafür, dass die Sozialbilanzierung wieder in der Wirtschaft und Politik vermehrt Einzug nahm und sich allgemein das öffentliche Interesse verstärkte (vgl. Das Wirtschaftslexikon online: Sozialbilanzen, 2016 und Dierkes, Meinhof; Marz, Lutz und Berthoin Antal, Ariane: Sozialbilanzen - Konzeptioneller Kern und diskursive Karriere einer zivilgesellschaftlichen Innovation, 2002)

Im derzeitigen Zeitalter der Globalisierung kann aber eine grundsätzliche Verankerung einer vordiktierten Sozialbilanzstruktur auf staatlicher Ebene nicht mehr erstrebenswert sein. Es geht somit im aktuellen Trend eher darum mit den unterschiedlichsten Stakeholdern im Austausch zu sein und sich auf die jeweiligen Bedürfnisse einzulassen und danach auszurichten (Vision Controlling).

## **2.2.3 Mögliche Gliederung der Sozialbilanz**

### **2.2.3.1 Beschreibung einer Sozialbilanz-Gliederung**

Das Gabler Wirtschaftslexikon online gliedert die Sozialbilanz in drei Bereiche:

(1) Sozialbericht:

mit statistischem Material angereicherte verbale Darstellung der Ziele, Maßnahmen, Leistungen und - soweit möglich - der Wirkungen gesellschaftsbezogener Aktivitäten der Unternehmen;

(2) Wertschöpfungsrechnung:

Ausweis des innerhalb einer Periode geschaffenen betrieblichen Wertzuwachses sowie dessen Verteilung (Wertschöpfung);

### (3) Sozialrechnung:

Darstellung der vom Unternehmen geleisteten „gesellschaftsbezogenen“ Aufwendungen bzw. der dem Unternehmen zugeflossenen, direkt erfassbaren „gesellschaftsbezogenen“ Erträge durch Umgruppierung der Daten der GuV und deren Verteilung auf Beziehungsfelder wie Unternehmen und Mitarbeiter, Unternehmen und Staat, Unternehmen und Umwelt. Die Ertragsseite bilden Rückflusskategorien von der Gesellschaft zum Unternehmen wie z.B. Subventionen, Sonderabschreibungen, infrastrukturelle Leistungen etc. Gesellschaftsbezogene Aufwendungen sind z.B. Löhne, freiwillige Sozialleistungen, Steuern, Spenden, Ausgaben für Umweltschutz (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon; online Revision von Sozialbilanz vom 19.02.2018)

### 2.2.3.2 Mögliche Indikatoren einer Sozialbilanz

Die Sozialbilanz-Struktur von Prof. Dr. rer. pol. Klaus Schellberg aus Nürnberg, welche sich noch in der Entwicklung befindet, orientiert sich an den drei Säulen der Nachhaltigkeit und wird im Folgenden beschrieben (Stand: 2021):

#### 1) Wirtschaftliche Nachhaltigkeit

Item	Kennzahl	Erläuterung	Quelle	DNK	SDG 17
Betriebswirtschaftliche Effizienz	EBIT-Marge (EBIT/Umsatz)	Zeigt an, wie wirtschaftlich ein Unternehmen aus dem operativen Ergebnis (also ohne Finanzerträge) ist. Indikator für das eigene, nachhaltige Wirtschaften.	Aus Bilanz errechenbar	1,12	8,12
Finanzielle Stabilität	Eigenkapitalquote	Zeigt an, ob das Unternehmen wirtschaftlich stabil ist	Aus Bilanz errechenbar	1,12	8,12
Verbrauch von öffentlichen Mitteln	Anteil der Umsätze aus öffentlichen Leistungsent-	Zeigt in welchem Umfang das Unternehmen öffentliche Mittel benötigt	Aus Buchhaltung ermittelbar	12	8,11,12

	gelten / Zuschüssen				
Opportunitätskosten	SROI 3, 4 in %	Zeigt an, ob das Unternehmen mit den öffentlichen Mitteln nachhaltig umgeht	Vereinfachte Berechnung des SROI 3 sowie Teilen des SROI 4	12,18	8,11

Abb. 2 Sozialbilanz – Wirtschaftliche Nachhaltigkeit

## 2) Ökologische Nachhaltigkeit

Item	Kennzahl	Erläuterung	Quelle	DNK	SDG 17
CO2-Fußabdruck	CO2-Verbrauch für Heizung, Energie, Fahrtkosten pro Bewohner / Klient	Klimawandel-Faktor	Eigene Berechnung, Gebäude, Verbrauchsmaterial wird nicht berücksichtigt (dürfte auch nicht so entscheidend sein)	13	12,13
Wasserverbrauch	Wasserverbrauch der Einrichtung pro Betreutem	Knappe natürliche Ressource	Eigene Berechnung	11,12	11,12
Flächenverbrauch	QM umbauter Raum pro Betreutem	Knappe natürliche Ressource	Eigene Berechnung	11,12	11,12
Regionale Wirtschaft	Anteil Einkauf regionale Lebensmittel	Übergang zu regionaler Wirtschaft	Eigene Erhebung	11,12, 04, 18	9,12

Abb. 3 Sozialbilanz – Ökologische Nachhaltigkeit

## 3) Soziale Nachhaltigkeit

Item	Kennzahl	Erläuterung	Quelle	DNK	SDG 17
------	----------	-------------	--------	-----	--------

Versorgte / Betreute Menschen	Anzahl der Be- treuten Men- schen	Zeigt die Kopfzahl der Betreuten an.	Errechnet als Jah- resdurch-schnitts- wert	15, 16,17 ,18	1,3,4
Betreuungs- umfang	Anzahl der be- treuten x Um- fang + Anzahl der Entlastung x Umfang	Zeigt den Umfang der Betreuung an, ist kein Faktor für „Wichtigkeit“, aber für den Zeitumfang	Anzahl der be- treuten x Stunden der Betreuung (also z.B. 24 h für ein Wohnangebot inkl. Tagesstruk- tur)	15, 16,17 ,18	1,3,4
Chancen- gerechtig- keit	Anteil der Leis- tungs-empfän- ger mit Grundsich- erung (bei Erstaufnahme)	Zeigt an, ob sich die Leistungen auch an benachteiligte Gruppen richten	Bei Erstauf- nahme: Wenn Förderung in Richtung Arbeits- markt erfolgt, sollte das nicht negativ bewertet werden.	15	1,3,4
Lebens- qualitäts- index (falls angewen- det)	SROI 5	Erreichte Lebens- qualität, Indikator für Qualität	Eigene Erfassung	9	3
Alternativ: anderes Qualitätskri- terium	z.B. Kundenbe- fragung, MDK- Note	Indikator für Quali- tät	Eigene Erfassung	9	3
Aktiviertes Zivilgesell- schaftliches Engagement	Stundenzahl Eh- renamt / haupt- amtliches Perso- nal	Wie sehr wird zivil- gesellschaftliches Engagement geför- dert	Eigene Erfassung	18	11,17

Abb. 4 Sozialbilanz – Soziale Nachhaltigkeit

## **2.2.4 Übertragung und Anwendung der Sozialbilanz auf den Sozialen Bereich**

Wie die Historie der Sozialbilanz zeigt, wird die soziale Rechnungslegung, auch wenn die Beliebtheit wieder steigt, bislang nur vereinzelt im deutschen Wirtschaftssektor angewandt. In der Publizierung im Sozialen Bereich steckt sie sogar noch in den ersten Zügen, was mit den bisherig verwendeten Indikatoren zusammenhängt. Die Kosten und den Nutzen für die Gesellschaft von einer Unternehmung zu berechnen und darzustellen ist auch für den Sozialen Sektor wichtig, insbesondere da dieser von öffentlichen Geldern abhängig ist und im medialen Zeitalter die Gesellschaft Einfluss auf Projekte, Trends und deren Umsetzung hat. Aber wie auch bei der Berichterstattung nach dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex müssen bei der Sozialbilanz einzelne Indikatoren an den Sozialen Bereich angepasst werden. Mögliche Indikatoren werden, wie schon erwähnt, im Kapitel 4 D näher beschrieben.

## **2.3 Die Gemeinwohl-Ökonomie**

### **2.3.1 Historie der Gemeinwohl-Ökonomie**

Schon Aristoteles hat zu seiner Zeit den wirtschaftlichen Bereich in zwei Formen untergliedert. Die „oikonomia“ richtet sich danach aus, für Alle das Gute zum Ziel zu haben und Geld dabei lediglich als Mittel zum Zweck zu verwenden. Im Gegenzug definiert er eine Wirtschaftsform welche den Gelderwerb und die finanzielle Gewinnvermehrung als Selbstzweck hat als „chrematistike“ und beschreibt diese als widernatürlich. Die aktuelle Wirtschaftswissenschaft hat sich aber im Laufe der Jahre dahingehend entwickelt, dass Profite, Renditen und das BIP (Bruttoinlandsprodukt) dazu verwendet werden die Erfolge einer Wirtschaft zu bewerten. Wenn man sich hier auf Aristoteles bezieht, hat sich das globale Wirtschaftstreiben sozusagen zur widernatürlichen und somit auch zur gesellschafts- und demokratiefeindlichen Wirtschaftsform entwickelt.

Mit der Idee der Gemeinwohl-Ökonomie möchte man hier zurück zu den Wurzeln und Aristoteles Gedanken aufgreifen und fördern. Diese wiederbelebte Form des Wirtschaftens hat seine Wurzeln in der insbesondere seit 2010 aktiven internationalen Gemeinwohl-Ökonomie-Bewegung, welche durch Christian Felber hauptinitiiert ist. Laut

Felber dient etwas dem Gemeinwohl, wenn jeglicher Nutzen nicht nur einem selbst, sondern insbesondere der Gemeinschaft dient, diese positiv fördert. Somit muss auch der Wirtschaftsbereich menschlicher, sozialer verteilungsgerechter, nachhaltiger, demokratischer und an sich ethisch korrekter, also gemeinwohlorientierter agieren (vgl. Christian Felber, Gemeinwohl-Ökonomie, Piper Verlag GmbH, München, 6. Auflage, 2021, S. 8).

Die Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen bilden hier ebenfalls das Fundament der Gemeinwohl-Ökonomie, wie auch bei der Sozialbilanz und dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Der wirtschaftliche Gemeinwohlgedanke ist aber auch bei uns in Deutschland und in vielen anderen Ländern nichts Neues und sogar global in Verfassungen verankert. So steht beispielsweise in der Verfassung des Freistaates Bayern im Art. 151, dass die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dem Gemeinwohl dient. Wenn etwas verfassungsmäßig verankert ist, muss dem auch Folge geleistet werden. Hier entsteht ein Widerspruch mit der aktuellen Wirtschaftslage und dieser muss angepasst werden (vgl. Christian Felber, Gemeinwohl-Ökonomie, Piper Verlag GmbH, München, 6. Auflage, 2021, S. 27-28).

### **2.3.2 Gemeinwohl – Definition**

Die Gemeinwohl-Ökonomie geht davon aus, dass das Gemeinwohl für das allgemeine Wohl des Ganzen steht und das Gesamtinteresse einer Gemeinschaft, Gesellschaft oder auch im äußersten Fall das der Weltgemeinschaft insgesamt betrifft. Zudem unterstellt es einen Konsens über Ziele, Mittel und Wege. Die Gemeinwohl-Ökonomie möchte laut Felber eine neue Wirtschaftstheorie begründen, die nach gemeinwohlfördernden Gesichtspunkten handelt und somit ethisch, verantwortungsvoll und nachhaltig wirtschaftet. Sie sieht sich als ganzheitliche Alternative zum bisherigen Wirtschaftsmodell, welche wie schon beschrieben als größten Zweck die Geldanhäufung und nicht den Nutzen für die Gemeinschaft hat (vgl. Christian Felber, Gemeinwohl-Ökonomie, Piper Verlag GmbH, München, 6. Auflage, 2021, S. 27 ff.).

### 2.3.3 Kurzkonzept der Gemeinwohl-Bilanz

Wenn die Gemeinwohl-Ökonomie das bisherige System ersetzt, braucht es keine reguläre Wirtschafts-Bilanz mehr. Diese wird durch die Gemeinwohl-Bilanz ausgetauscht.

Bei der Gemeinwohl-Bilanz wird die bisherige Finanzbilanz an den Rand gedrängt und hat nur noch eine Nebenbedeutung. Es sollen zwar weiterhin keine finanziellen Verluste entstehen, da diese den wirtschaftlichen Tod bedeuten würden, jedoch sollen auch keine Gewinne erzielt werden, welche lediglich den Zweck verfolgen Kapital/Geld zu vermehren. Hauptziel bleibt mit einer Gemeinwohl-Bilanz den gemeinschaftlichen Mehrwert zu errechnen und zu bewerten.

GEMEINWOHL-MATRIX 5.0				
GEMEINWOHL ÖKONOMIE 				
WERT	MENSCHENWÜRDE	SOLIDARITÄT UND GERECHTIGKEIT	ÖKOLOGISCHE NACHHALTIGKEIT	TRANSPARENZ UND MITENTSCHEIDUNG
BERÜHRUNGSGRUPPE				
<b>A:</b> LIEFERANT*INNEN	<b>A1</b> Menschenwürde in der Lieferkette	<b>A2</b> Solidarität und Gerechtigkeit in der Lieferkette	<b>A3</b> Ökologische Nachhaltigkeit in der Lieferkette	<b>A4</b> Transparenz und Mitentscheidung in der Lieferkette
<b>B:</b> EIGENTÜMER*INNEN & FINANZ-PARTNER*INNEN	<b>B1</b> Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln	<b>B2</b> Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln	<b>B3</b> Sozial-ökologische Investitionen und Mittelverwendung	<b>B4</b> Eigentum und Mitentscheidung
<b>C:</b> MITARBEITENDE	<b>C1</b> Menschenwürde am Arbeitsplatz	<b>C2</b> Ausgestaltung der Arbeitsverträge	<b>C3</b> Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden	<b>C4</b> Innerbetriebliche Mitentscheidung und Transparenz
<b>D:</b> KUND*INNEN & MITUNTERNEHMEN	<b>D1</b> Ethische Kund*innenbeziehungen	<b>D2</b> Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmern	<b>D3</b> Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen	<b>D4</b> Kund*innen-Mitwirkung und Produkttransparenz
<b>E:</b> GESELLSCHAFTLICHES UMFELD	<b>E1</b> Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen	<b>E2</b> Beitrag zum Gemeinwesen	<b>E3</b> Reduktion ökologischer Auswirkungen	<b>E4</b> Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung

Abb. 5 Gemeinwohl-Matrix 5.0

Mit einer Gemeinwohl-Bilanz, gemäß der Gemeinwohl-Ökonomie kann somit in Form eines positiven wie negativen Punkteverfahrens, welches anhand der Gemeinwohl-Matrix (vgl. Abb. 2 Gemeinwohl-Matrix 5.0) berechnet wird, beispielsweise die Höhe der Gemeinwohlorientierung eines Unternehmens berechnet werden. Je mehr Punkte eine Organisation erreicht, desto höher und gemeinwohlorientierter kann diese eingestuft werden. Es können maximal 1.000 Punkte erreicht werden. In der Gemeinwohl-Matrix werden die Stakeholder, hier explizit Berührungsgruppen genannt, in Relation zu vier gemeinwohlbezogenen Grundwerten gesetzt. Es geht um die Menschenwürde,

Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, sowie Transparenz und Mitentscheidung.

Die einzelnen Bereiche werden zunächst intern (im besten Fall auf allen Ebenen), dann über Auditoren bewertet und mit Plus oder Minus Punkten versehen. Hat man ein hohes positives Ergebnis soll dies direkt Einfluss auf den jeweiligen Betrieb haben. Neben der Unterstützung durch Verbraucher und Investoren durch die Transparenz des Gemeinnutzens, sollen aber auch Steuervorteile, gestaffelt nach den erreichten Punkten in der Gemeinwohlbilanz, eingeführt werden.

Bei einem schlechten oder negativen Ergebnis soll man neben schlechter Publicity zudem Steuernachteile erleben (vgl. Christian Felber, Gemeinwohl-Ökonomie, Piper Verlag GmbH, München, 6. Auflage, 2021, S. 32 ff).

### **2.3.4 Übertragung Gemeinwohl-Ökonomie auf Sozialen Bereich**

Die Gemeinwohlbilanzierung ist prinzipiell gut geeignet den Sozialen Bereich in Bezug auf deren nachhaltigen Wirken abzubilden. Soziale Unternehmungen von non-profit Organisationen sind konzeptionell auf eine Gemeinwohlorientierung ausgerichtet. Hier geht es nicht um Gewinnmaximierung, jedoch auch der Soziale Sektor muss sich wirtschaftlich über Wasser halten. Durch wirtschaftliches Handeln, die Ausgestaltung von Projekten sowie durch innovative Ideen kann sich der Soziale Bereich auf dem Sozial- und Wirtschaftsmarkt behaupten und trägt somit zu einem positiven Bruttoinlandsprodukt bei. Die Bruttowertschöpfung der Nonprofit Organisationen in Deutschland wurde 2011 auf insgesamt 89,17 Mrd. Euro beziffert. Dies ist äquivalent zu 4,1 % der gesamten Bruttowertschöpfung in Deutschland (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Nonprofit-Sektor online), bei aktuell sogar bei rund 5 % des BIP (Johns-Hopkins-Comparative-Nonprofit-Sector-Project).

Die Umsetzung der Gemeinwohl-Bilanz, gemäß der jeweils aktuellen Gemeinwohlmatrix 5.0 (Vgl. [www.ecogood.org](http://www.ecogood.org)) ist sozial sehr verträglich, jedoch fehlt hier der Bezug zur Ökonomie. Ob sich eine Institution wirtschaftlich halten kann oder auf Kurz oder Lang insolvent geht, ist aber nicht ohne Bedeutung und darf nicht missachtet werden. Es braucht eher eine Balance aus allen Bereichen/ Werten.

## **2.4 Die Sozial-Taxonomie**

### **2.4.1 Historie der Sozial-Taxonomie**

Die Europäische Union (EU) beschreibt mit dem Beschluss des Green Deals in 2019 in ihrer Taxonomie Verordnung einen Rahmen um nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten innerhalb der EU allgemeingültig einstufen zu können. Zuvor bestand keine eindeutige Definition von nachhaltiger oder umweltfreundlicher Tätigkeit. Um Wettbewerbsgleichheit und Rechtssicherheit für alle innerhalb der EU tätigen Unternehmen zu gewährleisten, wurden die EU Taxonomie Regulation und die Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) implementiert.

Das Ziel der EU ist es, bis 2050 in der EU klimaneutral zu wirtschaften, wobei 2030 bereits eine Reduktion von 55% erzielt werden soll. Um diese Klimaziele zu erreichen, beinhaltet der Green Deal einen Investitionsplan von 1 Billion Euro über die nächsten 10 Jahre. Trotz dieser enormen Investitionssumme, ist die EU zur Erreichung der Pariser Klimaziele auf die Unterstützung der Privatwirtschaft angewiesen.

(Vgl. EU Taxonomie Info, 2018-2022 online)

Neben dieser ökologischen Taxonomie braucht es aber auch die soziale Taxonomie, da eine nachhaltige Wirtschaft Sozial- und Arbeitsstandards zu berücksichtigen hat. Denn viele ökologische Maßnahmen haben soziale Auswirkungen wie bspw. Landnutzung für Wind- und Solarenergie mit potenziellen Auswirkungen auf die Landnutzungsrechte und wirtschaftliche Entwicklung der ansässigen Bevölkerung.

Ziel der sozialen Taxonomie ist es, Investitionen in nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten zu fördern und hierfür ein einheitliches Klassifikationssystem für sozial nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten zu schaffen. Die vorgeschlagene Struktur der sozialen Taxonomie (Vgl. Plattform on Sustainable Finance: Final Report on Social Taxonomie; Februar 2022) orientiert sich dabei an der gegenwärtigen Struktur der Taxonomie zu den Umweltzielen.

Demnach wurden nun im Vorschlag für die Sozialtaxonomie drei Sozialziele formuliert, für die technische Bewertungskriterien sowie Angabe Pflichten für sozial nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten entwickelt werden sollen:

- Anständige Arbeit (inkl. Mitarbeiter in der Wertschöpfungskette);

- Angemessener Lebensstandard und Wohlbefinden der Verbraucher;
- Inklusive und nachhaltige Kommunen und Gesellschaften.

Der Abschlussbericht soll die Europäische Kommission bei der Entwicklung ihres eigenen Berichts zur sozialen Taxonomie unterstützen. Ob, wann und in welcher Form eine soziale Taxonomie entwickelt und verabschiedet werden soll, ist derzeit noch offen. (Vgl. PwC Blogs (01.03.2022); online: Soziale Taxonomie: Abschlussbericht der Plattform on Sustainable Finance veröffentlicht)

## **2.4.2 Horizontale und vertikale Dimension der Sozialtaxonomie**

Die Sozialtaxonomie wird durch eine horizontale und eine vertikale Dimension strukturiert. Horizontal werden die Risiken bzw. die negativen Auswirkungen für den Menschen (Mitarbeiter, Stakeholder, Gesellschaft) und für die Umwelt betrachtet. Vertikal werden die Produkte, Dienstleistungen und Investitionen aufgeführt, die zusätzlich sinnhafte Beiträge zur Verwirklichung der Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) leisten. Auch nachhaltige Unternehmensführung wird berücksichtigt. Diesbezüglich werden insbesondere die Bereiche Bestechung, Besteuerung und Lobbying begutachtet.

Die vertikale Dimension beinhaltet unter anderem menschenwürdige Arbeitsbedingungen, Diversity Management, Verantwortung in der Lieferkette sowie Gewerkschaftsrechte, welche bezüglich ihrer Nachhaltigkeitsrisiken betrachtet werden. Ziel ist es einen angemessenen Lebensstandard für alle zu fördern und Produkte sowie Dienstleistungen zur Befriedigung menschlicher Grundbedürfnisse (Nahrung, Wohnen, Zugang zu Wasser und gute Wasserqualität, Bildung, Internet, ökologische Elektrizität usw.) für alle bereitzustellen.

Die horizontale Dimension beschäftigt sich mit den Konsequenzen und Folgen der wirtschaftlichen Aktivitäten einer Unternehmung auf die Gesellschaft. Positive Auswirkungen sollen gefördert, negative vermieden und überwunden werden. Als mögliche Ziele werden die Förderung von Verbraucherinteressen, die Sicherstellung von menschenwürdiger Arbeit und die Schaffung/ Ermöglichung integrativer und nachhaltiger Gemeinschaften genannt.

Als Beispiele, die beide Dimensionen betreffen können, werden das Einkaufen bei regionalen Anbietern zur Schaffung von Arbeitsplätzen, Ausbildungsdienstleistungen zur (Wieder-)Eingliederung in den Arbeitsmarkt und das Minimieren des Wasserverbrauchs genannt.

Dies alles sei laut dem Expertengremium nur mit einer „guten“ und nachhaltigen Unternehmensführung möglich. Neben der Heterogenität der höchsten Leitungsorgane und des oberen Managements (Geschlecht, Fähigkeiten, Erfahrung, Hintergrund) soll ebenso die Bekämpfung von Bestechung und Korruption, verantwortungsvolle Rechnungsprüfung sowie verantwortungsvolles Lobbying und politisches Engagement berücksichtigt werden (Vgl. Dolezal, Andreas: Taxonomie – Die EU formuliert soziale Ziele – online veröffentlicht am 04.03.2022).

### **2.4.3 Übertragung der Sozialtaxonomie auf den Sozialen Bereich**

Bei der Sozialtaxonomie ist eine für die EU allgemeingültige Version geplant. Wenn diese nicht nur auf den reinen Wirtschaftsbereich, sondern auch auf den Sozialen Sektor angewandt werden soll, hat dies für diese ebenso weitreichende Auswirkungen.

Mit der europaweiten Anwendung der Sozialtaxonomie wird eine umfassende Angleichung im Sozialen Bereich gefördert, was neben Vorteilen aber auch gravierende Schwierigkeiten hervorrufen kann. Um alle Diversitäten und Herangehensweisen der unterschiedlichsten Länder zu beachten, wird es eine Vielzahl von Indikatoren geben müssen, um überhaupt ein einheitliches Bild schaffen zu können. Diese einzelnen Indikatoren dann zu beleuchten und zu bewerten wird eine große (sowie inhaltliche als auch finanzielle) Aufgabe und es besteht die Gefahr, dass man sich verzettelt, den Überblick verliert und die gezielte Wirkung am Ende verloren geht. Zudem wird es schwer werden einheitliche Indikatoren zu finden, da unterschiedliche Organisationen, Bezirke und Länder andere Prioritäten setzen (müssen). So hat z. B. Deutschland, Finnland, Rumänien, Estland, usw. unterschiedliche Standards und Möglichkeiten, wann und wie Soziale Arbeit durchgeführt wird. Diese miteinander zu vereinbaren oder unter gleichen Gesichtspunkten/ Zielen zu bewerten beinhaltet die Gefahr, einzelne Bereiche von einzelnen Ländern entweder oberflächlich zu bearbeiten oder für manche Länder als nicht erreichbar eingestuft werden zu müssen.

Wenn man aber den europaweiten Gedanken mal auf Seite schiebt und sich nur die Sozialtaxonomie mit ihrer horizontalen und vertikalen Dimension betrachtet, eignet sich diese von ihrer Struktur her, gut für die Nachhaltigkeitsberichtserstattung in der Sozialen Arbeit. Wie bei den anderen Nachhaltigkeitsmodellen aber auch, sind die bisherigen Indikatoren auf einen regulären Wirtschaftsbetrieb ausgerichtet und müssen noch auf den Sozialen Sektor umgemünzt werden, welche wie erwähnt im Kapitel 4 D näher beschrieben werden.

### **3 Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Sozialen Arbeit**

#### **3.1 Unterschied zu den beschriebenen Modellen**

Der Soziale Bereich ist kein produzierendes Gewerbe, sondern ein Erbringer von sozialen Dienstleistungen. Hier werden Rohstoffe oder die Umwelt nicht primär für den Produktionsprozess verbraucht und genutzt, sondern als Nebenprodukt mitverwendet. Somit ist der tatsächliche Ressourcenverbrauch nur schwer ermittelbar.

Es stellt sich eher die Frage wie eine Leistung erbracht wurde und ob sie danach ausgerichtet ist, ein nachhaltiges Leben zu fördern. Nachhaltigkeit bezieht sich im Bereich der Sozialen Arbeit somit insbesondere auf die Ressource Mensch.

Ein sozialer Dienstleister richtet seine kompletten Dienste auf den Klienten und dessen Wirkungssystem aus. Der Leistungserbringer hat hier nicht nur die Aufgabe seine Arbeit nachhaltig und ressourcenschonend zu gestalten, sondern sein Produkt, also den zu betreuenden Klienten so zu unterstützen und zu fördern, dass dieser wiederum mit sich und seiner Umwelt nachhaltig umgeht. Dies ist zwar im reinen Produktionsgewerbe ebenso, jedoch fehlt hier die soziale Komponente des Produkts.

So kann ein möglicher Nachhaltigkeitsbericht sowohl Elemente des deutschen Nachhaltigkeitskodexes, der Sozialbilanz, der Gemeinwohl-Ökonomie, als auch die wesentlichen Elemente der Sozialtaxonomie enthalten. Hinzu kommt aber die spezifische Sicht auf den Mitarbeitenden und auf den Klienten selbst.

## 3.2 Entscheidungsprozess: Grundmodellfindung für die Soziale

### Arbeit

Betrachtet man die beschriebenen Modelle zeigt sich, dass bislang Keines gänzlich alleine dazu geeignet ist, dem Sozialen Bereich mit seinen Besonderheiten gerecht zu werden.

Die Gemeinwohl-Ökonomie hat zwar einen sehr guten Ansatz sowie eine gemeinwohlfördernde Philosophie und die Gemeinwohl-Matrix beinhaltet ähnlich wie der DNK wichtige Aspekte von Nachhaltigkeit, jedoch ist dieses Modell zu ideologisch, um als allgemeingültiger Nachhaltigkeitsbericht gelten zu können. Die Gemeinwohl-Ökonomie fordert eine Wirtschaftstransformation, welche bestimmt erstrebenswert ist, jedoch befindet sich der Soziale Sektor nicht in der Position der Vorreiter für diese zu sein. Die Soziale Arbeit ist an sich gemeinwohlorientiert und falls zu gegebener Zeit die deutsche Betriebswirtschaft im großen Rahmen nach der Gemeinwohl-Ökonomie handelt, wird der Soziale Bereich aus seiner Urbestimmung heraus bestimmt bereitwillig mitagieren. Zudem wird auch häufig übersehen, dass in pluralen und offenen Gesellschaften vielfältige Interessen und Ziele existieren. Daher ist die inhaltliche Bestimmung des Gemeinwohls stets hiervon abhängig und deshalb sehr komplex.

Die Sozialtaxonomie, welche noch in den Anfängen der Ausgestaltung und Umsetzung steckt, beinhaltet in ihrem Konzept erstrebenswerte Gemeinwohlgedanken (ohne die Wirtschaft komplett umkrepeln zu wollen) und bietet mit ihrer horizontalen und vertikalen Dimension einen guten Ansatz und Blick auf nachhaltiges Arbeiten im Sozialen Bereich. Jedoch ist es aktuell ein unvollständiges Modell, welches noch nicht praktisch angewandt wurde und zudem sind seine Dimensionskriterien so formuliert, dass sie europaweit gelten. Somit müssen aus der Fülle der Indikatoren die Geeigneten herausgefiltert und zudem an den Sozialen Bereich in Deutschland angepasst werden.

Im Leitfaden des Deutschen Nachhaltigkeitskodex (DNK) der Bertelsmann Stiftung (vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2014) wird anschaulich dargestellt wie die 20 Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex in einer systematischen Untergliederung berücksichtigt werden. Auf den Sozialen Bereich angewendet müssen hier aber ebenfalls einzelne Kriterien verändert, ggf. umgewandelt werden, damit sie den Ansprüchen eines sozialen Dienstleisters entsprechen. Beispielsweise ist beim DNK der Bezug und

somit die Eingrenzung auf Unternehmen unseres Landes als positiv zu bewerten, da wir deutschlandweit weitestgehend ähnliche strukturelle Bedingungen haben.

Die 20 Kriterien des DNKs spiegeln die wichtigsten Aspekte von Nachhaltigkeit ab und orientieren sich an den drei Säulen der Nachhaltigkeit, wobei die wirtschaftliche Säule lediglich mit der Unternehmensstruktur, den Zielen und der Vision des Unternehmens sowie dem Prozessmanagement abgebildet wird. Ob ein Unternehmen wirtschaftlich handelt und dadurch sein Geschäft am Laufen hält, ist beim DNK nicht von großer Bedeutung. Somit braucht es hier einen separaten Jahresabschluss, was als zusätzlicher Aufwand gewertet werden kann.

Wenn es darum geht die Indikatoren des ökologischen Bereichs des DNKs zu beurteilen, sind diese in ihrer Struktur für den Sozialen Bereich nur bedingt geeignet, da sie sich gänzlich auf das produzierende Gewerbe beziehen. Abschließend ist auch anzumerken, dass die vielschichtigen Kriterien zwar Nachhaltigkeitsprozesse gut abbilden können, jedoch besteht die Gefahr, dass der Nachhaltigkeitsbericht zu umfangreich und dadurch unübersichtlich wird. Hier ist Vorsicht geboten.

Bei der Sozialbilanz, welche im Prinzip sehr gut geeignet ist den Sozialen Sektor abzubilden, setzt insbesondere ihre Beachtung auf die Wirtschaftlichkeit in Kombination mit dem jeweiligen Kosten und Nutzen für die Gesellschaft. Wenn man sich aber nur auf den Kosten und Nutzen bezieht und dies in Zahlen oder Rechnungen ausdrückt besteht die Gefahr, dass man der Vielschichtigkeit des Produktes Mensch im Sozialen Bereich nicht gerecht wird, wichtige Aspekte übersieht oder fehlinterpretiert. Hier kommt es sehr darauf an, die relevantesten Indikatoren herauszufiltern und eine geeignete Berechnungsformel zu definieren.

#### Fazit:

Die Kombination aus einer Sozialbilanz welche mit den relevantesten Kriterien aus dem DNK unterfüttert wird, scheint für den Sozialen Bereich oder zumindest für die Jugendhilfe am geeignetsten zu sein.

#### Erklärung:

Im Prinzip richtet sich jegliche Soziale Arbeit danach aus, die Sozialbilanz der eigenen Unternehmung, einer Region oder eines Landes zu fördern und zu verbessern. Es ist

die ureigenste Aufgabe von Sozialen Diensten. Jedoch den Grad der Veränderung oder Regenerierung zu messen ist schwierig und stößt häufig an seine Grenzen. Deshalb braucht es klare Merkmale und Kennzahlen, an denen der Grad der Veränderung gemessen werden kann. Die entsprechenden Indikatoren können zum Teil durch Kriterien des DNK ergänzt oder ersetzt werden. Zudem scheint die Leitfadenstruktur des DNKs, welche sich auch an den drei Säulen der Nachhaltigkeit orientiert, sehr gut für einen Nachhaltigkeitsbericht geeignet zu sein.

Somit orientiert sich diese Arbeit teilweise an den Kriterien des Deutschen Nachhaltigkeitskodex, als auch an berechenbaren Indikatoren einer Sozialbilanz, mit Unterstützung durch SROI Elementen.

Insbesondere die Aufgliederung des Sozialen Dienstleisters in die Bereiche a) Klient\*in und b) Mitarbeitende sind wichtig zu beachten. Diese separate Sichtweise ist essentiell, um die tatsächlich erreichte Nachhaltigkeit auf allen drei Ebenen der Nachhaltigkeit (wirtschaftlich, ökologisch und sozial) so objektiv wie möglich und auf den sozialen Sektor fokussiert darstellen zu können.

## **4 Nachhaltigkeitsberichterstattung: Leitfaden für die soziale Arbeit**

Das Grundgerüst dieses Nachhaltigkeitsberichts orientiert sich an den Gliederungspunkten des Leitfadens zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex, welcher an sich eine Orientierungshilfe für Mittelständische Unternehmen ist. Dieser Leitfaden wurde 2016 von der Bertelsmann Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Rat für Nachhaltige Entwicklung der Bundesregierung entwickelt. Einzelne Kriterien und Unterpunkte wurden abgeändert, an den sozialen Bereich angepasst und durch Elemente des Sozialberichts ergänzt. Im Folgenden wird an Hand dieser Kriterien eine geeignete Gliederung für soziale Organisationen erarbeitet. Im Unterschied zu regulären Wirtschaftsunternehmen bezieht sich der Fokus der Nachhaltigkeit in sozialen Einrichtungen (hier am Beispiel Stationäre Jugendhilfe) zwar auch auf die Organisation/Mitarbeitende, jedoch gilt ein Hauptaugenmerk auf das Produkt (junger Mensch, Erziehungsprozess) selbst.

Im weiteren Verlauf wird am Beispiel des Vereins Erleben, Arbeiten und Lernen – Evang. Jugendhilfe e. V. das Grundgerüst des Nachhaltigkeitsberichts, also die Gliederung mit seinen Inhalten, ausgearbeitet und gleichzeitig auf Sinnhaftigkeit und Umsetzbarkeit überprüft.

**Dieser Nachhaltigkeitsbericht enthält zwei Komponenten, welche ineinanderfließen:**

**1. Teil:**

Den eigentlichen/ konkreten Bericht (regulär geschrieben), welcher zum Teil ausgearbeitet ist

**2. Teil:**

Eine Anleitung/ Erläuterung (in blau) zur Berichtserstattung

## **Gliederung des Berichts:**

### A Vereinsportrait

- 1) Art der Gesamteinrichtung/ Leistungsbereich/ Grundstruktur
- 2) Einrichtung
  - a) Organigramm
  - b) Leitungsaufgaben nach Einrichtungen
  - c) Vision/ Leitbild

### B Nachhaltigkeitsstrategie

- 1) Strategie
- 2) Wesentlichkeit
- 3) Ziele
- 4) Tiefe der Wertschöpfungskette

### C Prozessmanagement

- 1) Prozessverantwortung
- 2) Regeln und Prozesse
- 3) Kontrolle
- 4) Anreizsysteme
- 5) Stakeholder Beteiligung

### D Nachhaltigkeitsindikatoren

- 1) Wirtschaftlichkeit
  - a) Betriebswirtschaftliche Effizienz
    - b) Finanzielle Stabilität
    - c) Innovation
    - d) Wachstum
    - e) Opportunitätskosten
    - f) Pädagogischer Prozess: Wirtschaftliches Handeln
- 2) Ökologie
  - a) CO<sub>2</sub> – Fußabdruck
  - b) Wasserverbrauch
  - c) Nachhaltiges Gebäudemanagement

- d) Pädagogischer Prozess: Ökologieförderung
- e) Ökologische Orientierung der Gesamteinrichtung

### 3) Sozialer Bereich/ Gesellschaft

- a) Versorgte junge Menschen und Auslastung
- b) Betreuungsumfang
- c) Chancengerechtigkeit
- d) Qualifizierung
- e) Arbeitnehmerrechte und Partizipation
- f) Altersstruktur und Betriebszugehörigkeit
- g) Fluktuation
- h) Unfallquote und Umgang mit Verletzungen
- i) Krankheitsquote
- j) Arbeitssicherheit und Sicherheit allgemein
- k) Mitarbeiterzufriedenheit
- l) Gemeinwesenarbeit
- m) Politische Einflussnahme

### E Resümee

- 1) Was ist schon erreicht
- 2) Wohin strebt der Verein als nächstes

#### Erläuterung:

Um einen umfassenden Nachhaltigkeitsbericht erstellen zu können, müssen prinzipiell viele Gesichtspunkte berücksichtigt werden. Wie man anhand dieser Gliederung schon erkennen kann, wird der ausgearbeitete Teil vermutlich immens ausführlich und lang werden. Hier besteht die Gefahr, dass der Bericht unübersichtlich, für den Leser ermüdend und für den Ersteller exorbitant aufwändig wird. Im Prinzip sollte man hier die Indikatoren verdichten und sich auf das Wesentlichen konzentrieren, damit ein konkreter und übersichtlicher Bericht entsteht, welcher sich an den Zielen der Organisation orientiert und einen angemessenen Kosten-Nutzen beinhaltet.

In diesem Fall wird aber bewusst darauf verzichtet die Indikatoren zu reduzieren, damit alle Bereiche begutachtet werden können. Bei den einzelnen Indikatoren wird im Verlauf jeweils auf Sinnhaftigkeit und Umsetzbarkeit Bezug genommen.

## **A Vereinsportrait**

Erläuterung:

Dieses Vereinsportrait orientiert sich an der vorhandenen Dokumentationsstruktur der Organisation, welche zumeist in den Konzeptionen und Leistungsbeschreibungen der einzelnen Einrichtungen wiederzufinden sind. Es folgt deren Gliederung, damit die Struktur erkennbar und weitergeführt wird, ergänzt durch ein Organigramm, um die Grundstruktur sichtbar zu machen (vgl. Adams, Gunter: Intensivtherapeutische Wohngruppe Sternenweg des Vereins Erleben, Arbeiten und Lernen – Evangelische Jugendhilfe (Leistungsbeschreibung, Stand: 14.07.2020).

### **1) Art der Gesamteinrichtung/ Leistungsbereich/ Grundstruktur**

- (1) Der gemeinnützige Verein „Erleben, Arbeiten und Lernen – Evangelische Jugendhilfe e.V.“ (kurz EAL-EJ) wurde am 22.12.2008 von leitenden Mitarbeitern\*innen der Diakonie Würzburg gegründet, um Jugendhilfeleistungen außerhalb Würzburgs durchzuführen. Er ist Teil der Arbeitsgemeinschaft „Evangelische Jugendhilfe“ mit drei weiteren Vereinen,
- (2) der am 9.7.1880 gegründeten „Evangelischen Kinderpflege für Würzburg und Unterfranken e.V.“,
- (3) der „Evangelischen Kinder-, Jugend- und Familienhilfe“ des 1949 gegründeten „Diakonischen Werks Würzburg e.V.“ (kurz EKJFH) und
- (4) dem international tätigen Verein „Erleben, Arbeiten und Lernen e.V.“ (kurz: EAL), gegründet am 13.10.1995.

Gemeinsam wird vor allem die Erziehung massiv verhaltensauffälliger und dissozialer junger Menschen organisiert und realisiert. Die Evangelische Kinder-, Jugend- und Familienhilfe des Diakonischen Werkes Würzburg ist regional in Würzburg und Umgebung tätig. Sie betreibt ambulante, teilstationäre und stationäre Jugendhilfe. „Erleben,

Arbeiten und Lernen“ (EAL) wurde 1995 ebenfalls von leitenden Mitarbeitern\*innen der EKJFH zusammen mit Vertretern von Universität und Fachhochschule Würzburg, Vertretern des Kolpingwerkes und der finnischen Diakonie gegründet, um die internationale Zusammenarbeit zwischen Forschung, Lehre und Praxis zu fördern und das deutsch-finnische Jugendhilfeprojekt „Erleben, Arbeiten und Lernen“ zu realisieren. „Erleben, Arbeiten und Lernen –Evangelische Jugendhilfe“ wurde von denselben Personen gegründet, um stationäre und ambulante Jugendhilfe außerhalb des Dekanats Würzburg weiterzuentwickeln. Der Verein gehört zum Diakonischen Werk Bayern und arbeitet eng mit anderen diakonischen Trägern zusammen. EAL-EJ bietet in Nordbayern, in München, in der Oberpfalz, in Nordrheinwestfalen und in Finnland mit 21 Wohngruppen stationäre Jugendhilfe an. Der Arbeitsgemeinschaft „Evangelische Jugendhilfe Würzburg“ stehen aktuell insgesamt 47 Wohngruppen mit 348 heilpädagogischen und therapeutischen Plätzen zur Verfügung. Darüber hinaus werden auf 11 Bauernhöfen 15 junge Menschen stationär betreut.

Alle Einrichtungen mit derzeit insgesamt ca. 800 Mitarbeitern/innen werden geleitet von Prof. Gunter Adams und den drei Bereichsleitungen Heike Kaspers, Jürgen Keller und Wolfgang Beckmann, die als geschäftsführende Vorstände der beiden EAL Vereine und der Evangelischen Kinderpflege tätig sind. Der Verwaltungsrat des Diakonischen Werkes Würzburg kontrolliert die Leitung der EKJFH. Er ist mit Prof. Dr. Andreas Warnke (vormals Leiter der Kinder- und Jugendpsychiatrie der Universitätsklinik Würzburg), Prof. Dr. Dagmar Unz (Dekanin der Fakultät Angewandte Sozialwissenschaften der FHWS), Peter Opp (Akademischer Direktor der Fakultät), Eberhard Blenk (vormals Leiter des Jugendamtes des Landkreises Würzburg) fachlich qualifiziert besetzt.

Seit 1997 wird das Modell: „Jugendhilfe, Kinder- und Jugendpsychiatrie und Schule im konzeptionellen und räumlichen Verbund“ mit großem Erfolg durchgeführt. In enger Kooperation mit dem Universitätsklinikum für Kinder- und Jugendpsychiatrie, Psychosomatik und Psychotherapie und der „Wichern-Schule für Kranke“ werden jedes Jahr viele psychisch kranke junge Menschen integrativ kinder- und jugendpsychiatrisch behandelt, in therapeutischen Wohngruppen erzogen und in der Wichern-Schule beschult. Seit Beginn dieser Kooperation von Jugendhilfe, Kinder- und Jugendpsychiatrie und Schule wird der „state of art“ der Arbeit mit jungen Menschen und Familien mit besonderem pädagogischem, psychiatrischen und schulischen Hilfebedarf auf der

„Würzburger Fachtagung Kinder- und Jugendhilfe und Kinder- und Jugendpsychiatrie“ in Kooperation von Universität Würzburg, Uniklinikum Würzburg, Hochschule für Angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt und Evangelischer Jugendhilfe präsentiert und diskutiert. Zum Jubiläum 2019 wurden wie bereits zu Beginn im Jahr 1999 mit über 400 Fachkräften die „Störungen des Sozialverhaltens“ junger Menschen thematisiert. 1998 haben wir in Würzburg ein „Modell einer Grenzen setzenden Erziehung dissozialer junger Menschen“ in einem Verbund heilpädagogischer, psychologischer, psychiatrischer und schulischer Hilfen entwickelt. Mit diesem Konzept wollten wir zunächst besonders verhaltensauffälligen Kindern und Jugendlichen, die bereits in der Evangelischen Kinder- und Jugendhilfe lebten, besser helfen.

## 2) Einrichtung (Organigramm, Leitungsaufgaben, Vision/ Leitbild)

### a) Organigramm

#### Organigramm EAL – EJ e.V.



Evang. – Luth. Dekanat Würzburg

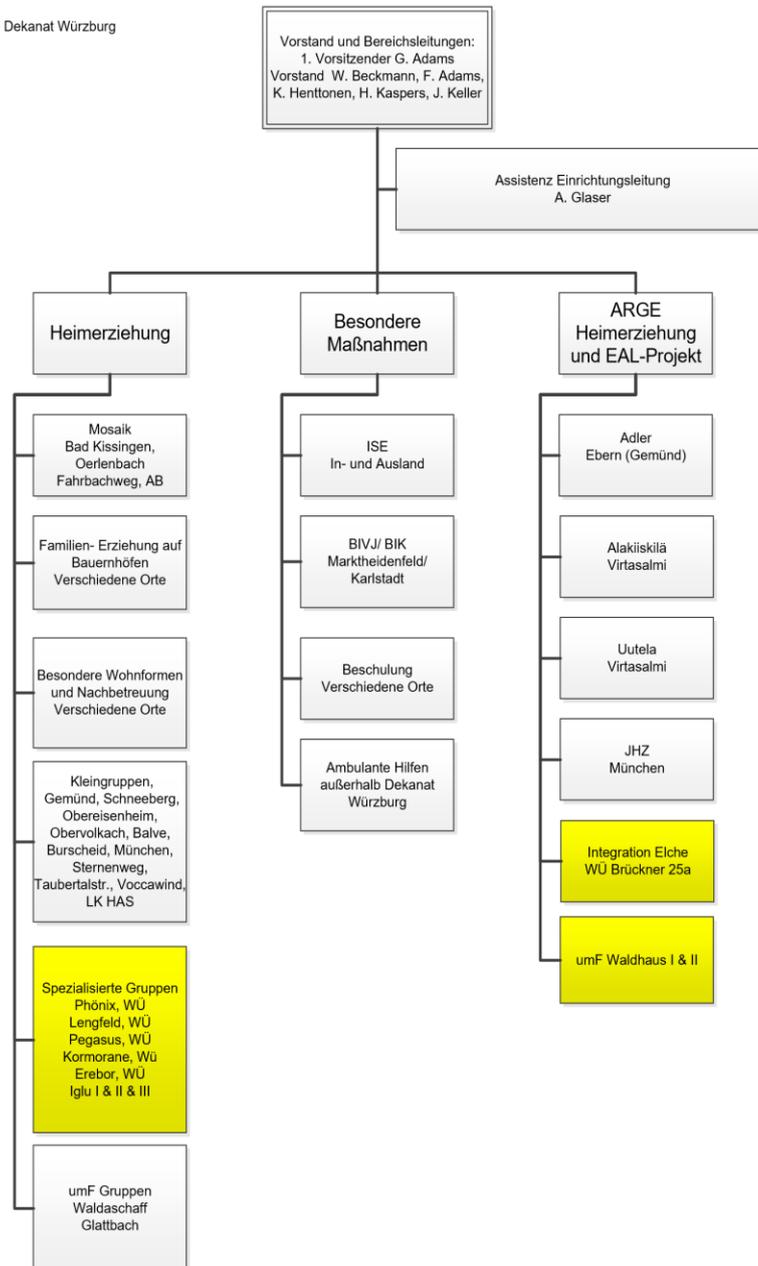


Abb. 6 Organigramm EAL-EJ

## **b) Leitungsaufgaben nach Einrichtungen**

Die Einrichtung wird geleitet von Prof. Gunter Adams als geschäftsführender Vorstand. Zum Vorstand gehören weiter die Bereichsleitungen Heike Kaspers, Jürgen Keller und Wolfgang Beckmann. Die Aufbauorganisation des Vereins verbindet die Vorteile der Stablinienorganisation mit denen der divisionalen Organisation. Für eine effiziente Leitung (pädagogisch und wirtschaftlich verantwortlich) sind wirtschaftliche und pädagogische Leitung in einer Hand.

Organisationseinheiten sind:

### Die Instanzen

1. Einrichtungsleitung
2. Bereichsleitungen
3. Leitungen von Stäben und Dienstleistungsstellen
4. Pädagogische Leitungen
5. Gruppenleitungen im stationären Bereich und Teamleitungen im ambulanten Bereich

### Die Stäbe mit beratender und entlastender Funktion:

1. Assistenz der Leitung
2. Controlling
3. Forschung und Qualitätsmanagement
4. Technische Dienste

### Die Dienstleistungsstellen mit entlastender Funktion und Richtlinienkompetenz:

1. Pädagogischer und Psychologischer Fachdienst
2. Verwaltung
3. Hauswirtschaft

### Die Ausführungsstellen, die unmittelbar das Ziel der Einrichtung verwirklichen, die Erziehung und Unterstützung junger Menschen und ihrer Familien.

Die Einrichtungsleitung ist zuständig für die:

- Verwirklichung und Weiterentwicklung der Konzeption der Einrichtung

- Verwirklichung und Weiterentwicklung des Modells „Jugendhilfe, Schule und Kinder- und Jugendpsychiatrie im konzeptionellen und räumlichen Verbund“
- die fachliche Arbeit, wirtschaftliche Führung und Personalführung
- Qualitätsmanagement: Forschung und Lehre (Evaluation)
- Erstellung des Haushalts- und Stellenplanes der Jugendhilfe
- Vereinbarung der Pflegeentgelte und anderer Kostenerstattungen der Jugendhilfe
- Außenvertretung der Jugendhilfe

Die Einrichtungsleitung hat Richtlinienkompetenz und führt die Einrichtung. Sie leitet die Bereichsleiterkonferenz, die Konferenz der pädagogischen Leitungen und die Gesamtkonferenz. Die Einrichtungsleitung wird durch eine Assistenz entlastet.

Die Arbeitsgemeinschaft „Evangelische Jugendhilfe“ ist in folgende Arbeitsbereiche gegliedert:

1. Stationäre Hilfen, Erziehung auf Bauernhöfen – Bereichsleitung Heike Kaspers
2. Ambulante Hilfen, Jugend- und Gemeinwesenarbeit sowie Betreuung unbegleiteter minderjährige Flüchtlinge – Bereichsleitung Jürgen Keller
3. Lernort Europa, internationale Arbeit und intensivpädagogische Auslandsprojekte – Bereichsleitung Frauke Adams
4. Bildungsmaßnahmen und Unterstützung von Schulen – Bereichsleitung Wolfgang Beckmann
5. Geschlossene Unterbringung und Fachtagungen – Bereichsleitung: Prof. Gunter Adams, ständige Vertretung in München und Würzburg: Wolfgang Eißer
6. Standort Regensburg – Leitung im ersten Betriebsjahr Prof. Gunter Adams (Entwicklung der Einrichtung) mit 2 Wochenstunden und pädagogische Leitung Patricia Hoffmann mit 8 Wochenstunden.

Die Bereichsleitung untersteht der Einrichtungsleitung und vertritt sie. Die Bereichsleitung hat im Wesentlichen koordinierende und steuernde Funktionen. Sie überwacht die Auslastung bzw. Belegung der Teams und Gruppen und übernimmt zentrale Aufgaben ihres Bereiches bzw. der Gesamteinrichtung. Sie ist zuständig für die Weiterentwicklung der Konzeption und der Angebote des Bereichs und ihrer Realisierung.

Die Evangelische Jugendhilfe verfügt über einen psychologischen und einen pädagogischen Fachdienst. Sie unterstehen jeweils einer Bereichsleitung. Der psychologische Fachdienst hat als Arbeitsschwerpunkte psychologische Diagnostik, Einzel-, Gruppen- und Familientherapie, psychologische Trainingsverfahren und psychologische Beratung. Der pädagogische Fachdienst ist für pädagogische Fördermaßnahmen verantwortlich, für Familiendiagnostik und Elternberatung.

Die Verwaltung (Dienstleistungsstelle) gliedert sich in:

- a) Personalverwaltung,
- b) Buchhaltung,
- c) Pädagogisches Sekretariat.

Die Pädagogische Leitung untersteht der Bereichsleitung und ist verantwortlich für die Auslastung, das pädagogische Konzept und die Finanzen. Damit die Autonomie der Teams und Gruppen nicht zu einer Uneinheitlichkeit der Arbeit führt sorgen die pädagogischen Leitungen für die Umsetzung einheitlicher Standards. Die pädagogische Leitung ist zuständig für:

- Aufnahmen von jungen Menschen und ihren Familien und die Belegung der Gruppen (Auslastung)
- Teamberatung
- Fachdienstliche Förderung
- Mitarbeiteranleitung
- Fallarbeit und Falldokumentation
- Vorbereitung und Besprechung von Verlegungen und Entlassungen mit Bereichsleitung oder Einrichtungsleitung

Alle Teammitarbeiter/innen unterstehen der Gruppenleitung. Die Pädagogischen Leitungen haben Richtlinienkompetenz (Matrixorganisation).

Die Gruppenleitungen sind verantwortlich für die Umsetzung der pädagogischen Konzeption, die Erstellung der Dienstpläne, das Wirtschaftsgeld und die Mündelgelder.

Die Aufgaben der Stellen sind in Stellenbeschreibung vereinbart.

### **c) Vision/ Leitbild**

Laut Satzung (§2) wird der Vereinszweck von EAL-EJ erfüllt als eine Aufgabe der Diakonie der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern (vgl. Vereinssatzung EAL-EJ vom 05.08.2010). Ausgangspunkt der Aktivitäten des Vereins ist es, in christlicher Verantwortung den Mitmenschen zu helfen. Damit haben die Mitglieder des Vereins dieselbe Aufgabe wie im Diakonischen Werk Würzburg. Diese Aufgabe soll im Verein besonders passgenau, unbürokratisch und flexibel umgesetzt werden. Die jungen Menschen und ihre Familien stehen im Mittelpunkt der Arbeit. Der Verein will die Interessen derjenigen vertreten, die aufgrund ihrer erheblichen Problemlagen oft ausgegrenzt und benachteiligt sind. Das diakonische Selbstverständnis prägt die Haltung aller Vereinsmitglieder. Im Vordergrund aller Überlegungen steht jeweils das einzelne Kind oder der Jugendliche mit seiner Familie. Um ihn herum muss das richtige Angebot geschaffen werden. Vor allem für die jungen Menschen, die eine besondere und intensive Betreuung benötigen, wurde der Verein gegründet.

Das Grundprinzip unserer Arbeit lautet: „Wir geben kein Kind und keinen Jugendlichen auf!“ Wir müssen deshalb unsere pädagogischen Handlungskonzepte permanent verbessern und unser Verbundsystem differenzierter Hilfen optimieren. Kinder und Jugendliche werden nicht aufgrund ihrer besonderen Problematik abgewiesen oder gar entlassen. Wir fragen nicht, passt dieser junge Mensch in unsere Organisation. Wir fragen vielmehr, was braucht dieser junge Mensch und wie können wir eine geeignete Organisationsform für ihn schaffen. Bis heute sind in der Evangelischen Jugendhilfe acht unterschiedliche Arten von stationärer Erziehung und drei Arten von individualpädagogischen Hilfen für diese besondere Aufgabe entstanden. Die Standorte befinden sich in Unterfranken, in Baden-Württemberg, im Sauerland, in München, in der Oberpfalz und in Finnland (vgl. Organisationshandbuch EAL-EJ, Oktober 2018).

### **B Nachhaltigkeitsstrategie**

Erläuterung:

Was unter Nachhaltigkeitsstrategie zu verstehen ist, wird im Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex (Rat für nachhaltige Entwicklung, 2014: S. 16-18) anschaulich beschrieben. So legt das Unternehmen offen, wie die eigene nachhaltige Entwicklung für sein Kerngeschäft (Chancen und Risiken) aussieht. Das Unternehmen legt ebenso offen wie die Einrichtung sich an den branchenüblichen nachhaltigen Standards orientiert

und danach arbeitet. Zudem orientiert sich diese Nachhaltigkeitsstrategie zu Teilen an der Gliederung des Merck Group Nachhaltigkeitsbericht 2020 (vgl. Merck Group Corporate Sustainability: Nachhaltigkeitsbericht 2020; Strategie & Management, S. 9-11, 2021), welche die Strategie in überschaubare Punkte untergliedert.

## 1) Strategie

Erläuterung:

Hier wird der unternehmerische Masterplan dargestellt, mit der die Ziele der Einrichtung verwirklicht und zudem eine wirtschaftliche Sicherheit gewährleistet wird.

In den vergangenen Jahren ist der EAL-EJ Verein deutlich gewachsen. Der Verein verfolgt die Unternehmensstrategie einerseits auf gesellschaftliche Bedürfnisse und Belange zu reagieren, um sowohl Kindern, Jugendlichen und deren Familien zu helfen, welche scheinbar mit nicht überbrückbaren Problemlagen konfrontiert werden. Andererseits erweitert der Verein seine Unterstützungsmöglichkeiten in Form von einem dezentralen Netz an unterschiedlichsten Betreuungsformen, um adäquat auf aufkommende Besonderheiten reagieren zu können.

Im Rahmen dieser Unternehmensstrategie wird nachhaltiges Arbeiten und Wirken gefördert. So ist es uns wichtig sowohl auf allen Ebenen verantwortungsvoll zu handeln, als auch das diakonische Gedankengut zu vermitteln und uns weiterhin von unseren ethisch starken Werten leiten zu lassen. Mit Blick auf unsere Umwelt versuchen wir einerseits diese in allen Bereichen zu schonen, aber auch unser Klientel in Bezug auf einen adäquaten Umgang mit der Umwelt ökologisch zu erziehen und zu fördern. Somit hat Arbeitssicherheit, ökonomisches und ökologisches Handeln in allen Bereichen, als auch die Einhaltung und Förderung eines klaren Qualitätsmanagements einen hohen Stellenwert. Hierfür stellen wir geeignete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein und fördern diese sowohl pädagogisch als auch ökologisch. In Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen und politischen Vertreter\*innen sowie mit unseren Kostenträgern, wird zudem auf aufkommende Veränderungen reagiert und das Unternehmen entwickelt sich weiter fort. Nachhaltiges Arbeiten und Wirken ist somit von großer Bedeutung und zugleich der Grundstock unserer sozialen Dienstleistung.

## 2) Wesentlichkeit

Erläuterung:

Jegliches Handeln wird von etwas beeinflusst und wirkt selbst auf andere ein. Je besser eine Organisation ihre Stakeholder identifiziert und kennt, desto gezielter kann diese ihre Anstrengungen koordinieren und somit in allen Bereichen nachhaltiger agieren. Eine klassische Stakeholderanalyse ist hier auf einfache Weise unterstützend.

Im Anschluss werden die wichtigsten Indikatoren aus den Nachhaltigkeitsbereichen Wirtschaftlichkeit, Ökologie und Soziales bestimmt und in einer Wesentlichkeitsmatrix dargestellt. Anhand der Ergebnisse werden dann unternehmerische Maßnahmen abgeleitet, Kennzahlen ermittelt und ggf. Verbesserungen eingeleitet (vgl. Cubemos GmbH (2022): Stakeholderanalyse und Bestimmung der Wesentlichkeit – in 3 Schritten zur Erfolgreichen Durchführung).

Um die wesentliche Orientierung der Einrichtung festlegen zu können, muss zunächst eine Stakeholderanalyse der Gesamtorganisation erstellt werden. Erst wenn die Bedeutsamkeit der einzelnen Anspruchsgruppen definiert wurde, können die wichtigsten Handlungsfelder aus den Nachhaltigkeitsbereichen Wirtschaftlichkeit, Ökologie und Soziales bestimmt werden.

Aktuelle Stakeholder EAL-EJ:

1. Die zu betreuenden Kinder, Jugendlichen und deren Familien	8. Städte, Stadtteile, Gemeinden in denen wir als Einrichtung vertreten sind
2. Mitarbeiterschaft	9. Andere Jugendhilfeeinrichtungen (direkte und indirekte Wettbewerber)
3. Partner (Kooperationspartner, EKJFH, EAL, ...)	10. Direkte Nachbarn der verschiedenen Einrichtungen
4. Vertreter der Regierungsbezirke, in denen wir aktiv sind (Heimaufsicht, Schulamt, ...)	11. Öffentlichkeit (Medien, Politik)
5. Zuständige Jugendämter/ Bezirke, für die wir aktiv sind (Kostenträger)	12. Schulen und Bildungsstätten

6. Vertreter der zuständigen Kinder- und Jugendpsychiatrien oder Kinder- und Jugendpsychiatrischen Praxen	13. Kapitalgeber (Banken...)
7. Interessenvertreter (z. B. Mitarbeitendenvertretung, Diakonie Bayern...)	14. Natur und Umwelt (CO2...)

Abb. 7 Stakeholder EAL-EJ

Grafische Darstellung der Stakeholderanalyse von EAL-EJ:

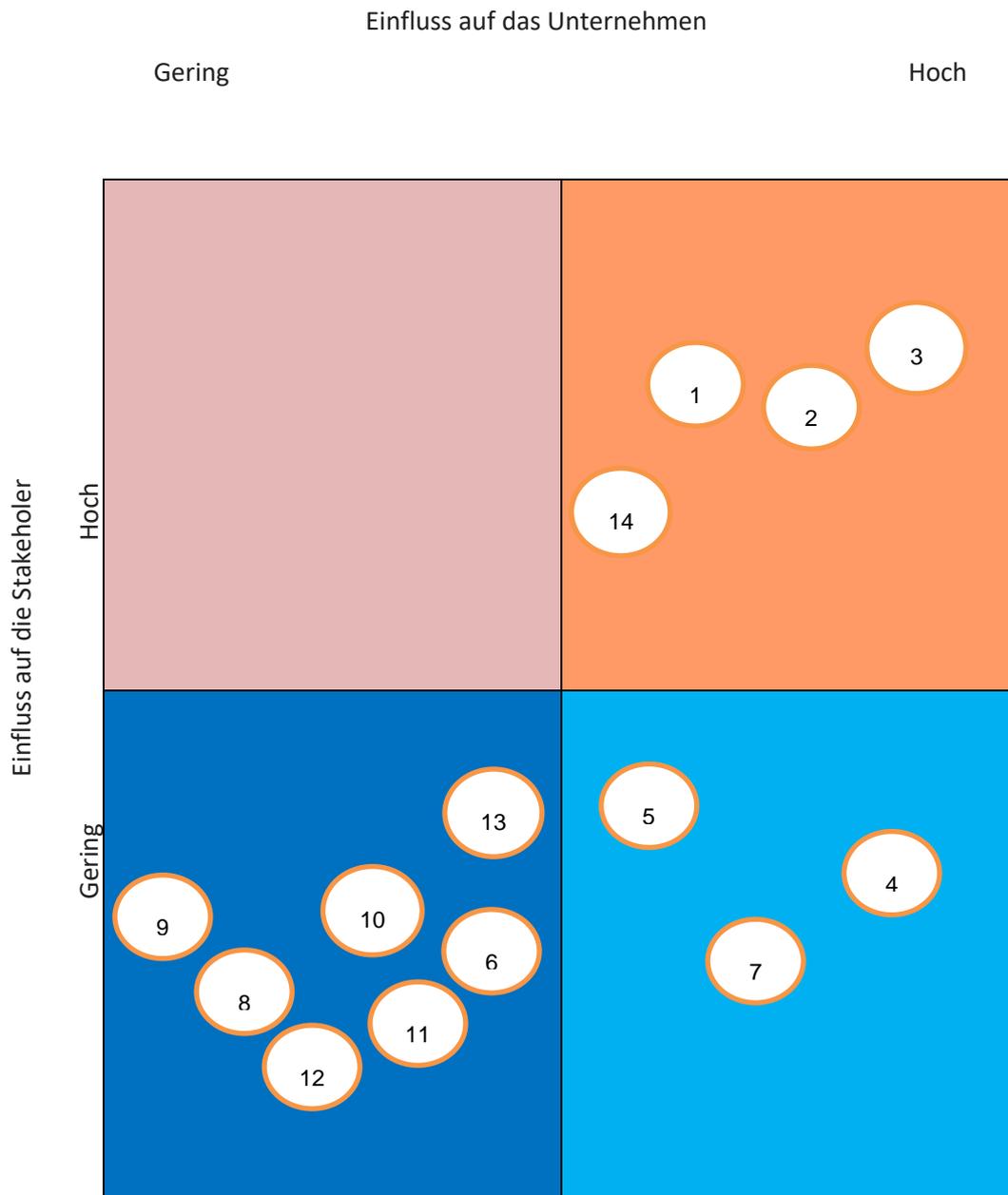


Abb. 8 Stakeholderanalyse EAL-EJ

Insbesondere die Stakeholder 1-7 (ausgenommen 6) und die Nr. 14 haben für die Organisation große Relevanz. Die Handlungen der Unternehmung sollten mit den Interessen dieser Stakeholdergruppen im Einklang stehen oder zumindest miteinander abgestimmt werden.

Wesentlichkeitsanalyse:

Im Folgenden wird eine Wesentlichkeitsmatrix erstellt, in welcher die Nachhaltigkeitsindikatoren im Nachhaltigkeitsmanagement eingetragen werden.

Nachhaltigkeitsindikatoren von EAL-EJ

1. Betriebswirtschaftliche Effizienz	13. Betreuungsumfang
2. Finanzielle Stabilität	14. Chancengerechtigkeit (für Klienten und Mitarbeiterschaft)
3. Innovation	15. Qualifizierung (für Klienten und Mitarbeiterschaft)
4. Wachstum	16. Arbeitnehmerrechte und Partizipation (für Klienten und Mitarbeiterschaft)
5. Opportunitätskosten	17. Altersstruktur und Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiterschaft
6. Pädagogischer Prozess: Wirtschaftliches Handeln	18. Fluktuation der Mitarbeiterschaft
7. CO <sub>2</sub> - Fußabdruck	19. Unfallquote und Umgang mit Verletzungen der Mitarbeiterschaft
8. Wasser- und Energieverbrauch	20. Krankheitsquote der Mitarbeiterschaft
9. Nachhaltiges Gebäudemanagement	21. Arbeitssicherheit und Sicherheit allgemein
10. Pädagogischer Prozess: Ökologieförderung	22. Mitarbeiterzufriedenheit und Zufriedenheit der zu Betreuenden
11. Ökologische Orientierung der Gesamteinrichtung	23. Gemeinwesenarbeit
12. Versorgte junge Menschen und Auslastung	24. Politische Einflussnahme

Abb. 9 Nachhaltigkeitsindikatoren EAL-EJ

-  Blau = Wirtschaftlichkeit
-  Grün = Ökologie
-  Rot = Sozialer Bereich/ Gesellschaft

## Grafische Darstellung der Wesentlichkeitsanalyse von EAL-EJ:

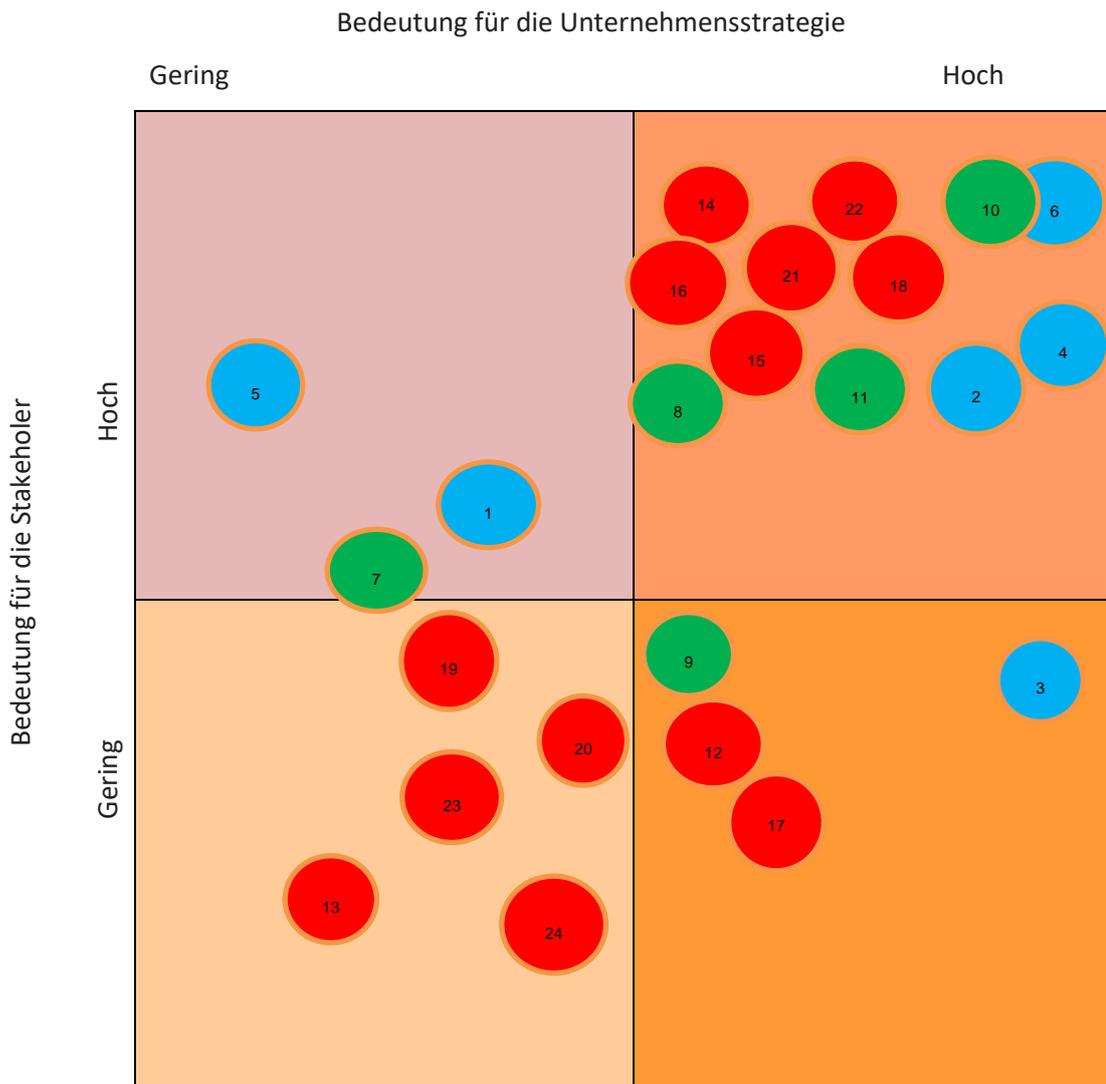


Abb. 10 Wesentlichkeitsmatrix EAL-EJ

Die Nachhaltigkeitsindikatoren, welche für EAL-EJ von Bedeutung sind, befinden sich in den beiden rechten Quadranten. Es überrascht nicht, dass in einer sozialen Organisation, welche nicht direkt produziert die sozialen Indikatoren überwiegen. Aber auch einzelne Bereiche der Wirtschaftlichkeit und der Ökologie haben ihren Stellenwert.

### 3) Ziele

Erläuterung:

Das Unternehmen beschreibt die quantitativen und qualitativen Nachhaltigkeitsziele seiner Organisation (vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung (2014): Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex). Wenn diese noch nicht fixiert sind, werden zumindest die Bereiche beschrieben, die sie in den Fokus ihrer Nachhaltigkeitsförderung setzen.

Übergeordnetes nachhaltiges Ziel ist die gesicherte Versorgung von hilfebedürftigen jungen Menschen und deren Familien, die sich in schwierigen Notlagen befinden. Um dieses Ziel weiterhin erreichen zu können, muss gezielt geplant und gehandelt werden. Hier hat sich der Verein folgende Fokusfelder gesetzt, welche weitere Nachhaltigkeitsziele beinhalten:

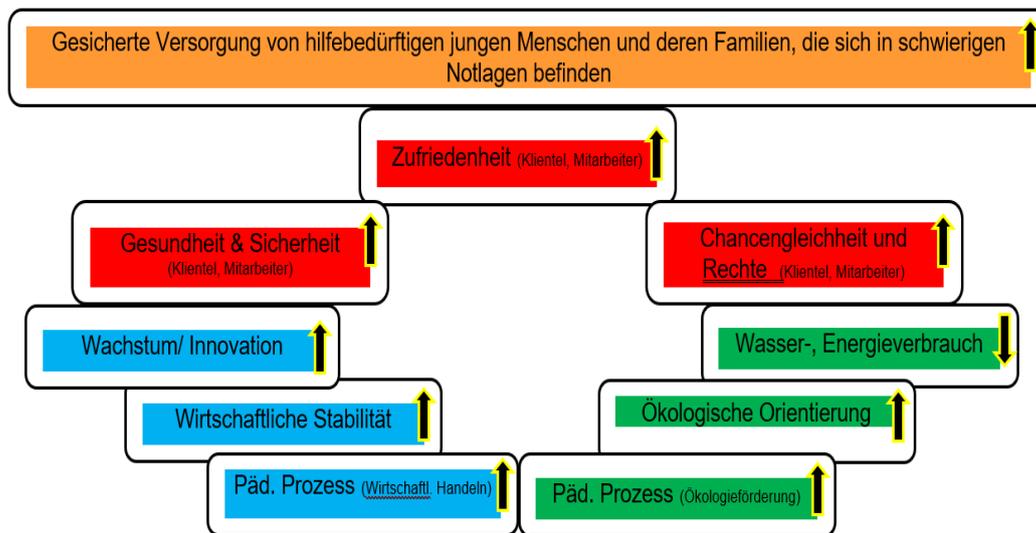


Abb. 11 Nachhaltigkeitsziele EAL-EJ

#### 4) Tiefe der Wertschöpfungskette

Erläuterung:

Im Nicht-produzierenden Gewerbe, also in den meisten sozialen Einrichtungen findet die Wertschöpfung in der Regel immer in den Kernprozessen, an der Basis, somit in der direkten Interaktion mit dem Klientel statt. Hinzu kommt, dass (soziale) Wertschöpfung immer cross-funktional, also interdisziplinär in der Zusammenarbeit der in einer Organisation vorhandenen Funktionsbereiche, generiert wird (vgl. <https://www.ideequadrat.org/wertschoepfung-selbstbestimmung-fuehrung/>).

Das Unternehmen gibt nun an, welche Bedeutung Aspekte der Nachhaltigkeit für die Wertschöpfung haben und bis zu welcher Tiefe seiner Wertschöpfungskette Nachhaltigkeitskriterien überprüft werden (vgl. Rat für Nachhaltige Entwicklung (2014): Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex; S. 25).

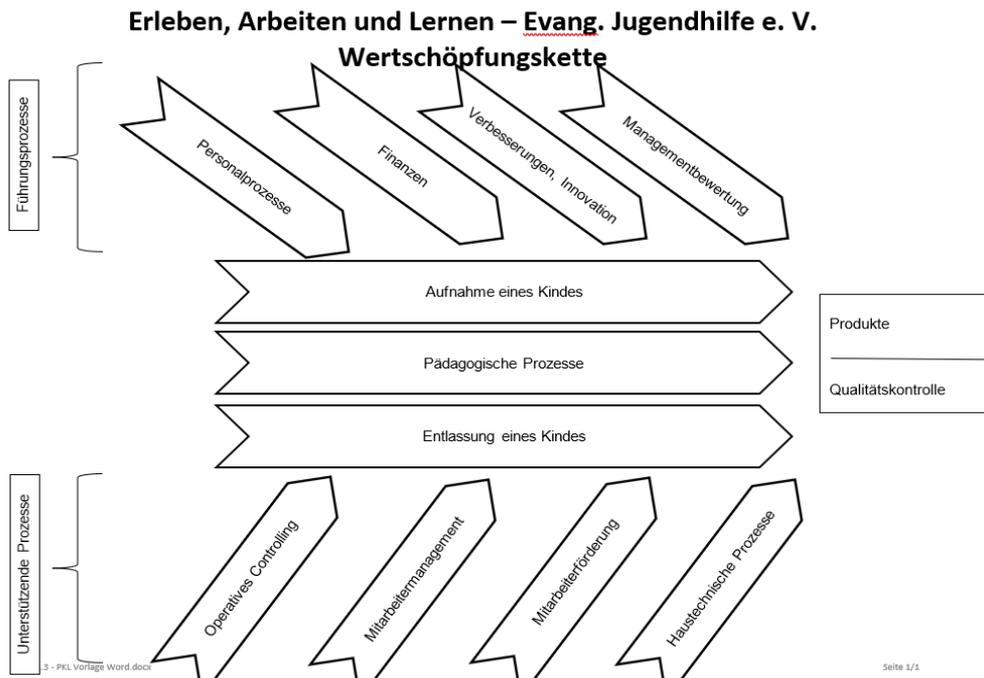


Abb. 12 Wertschöpfungskette EAL-EJ

Die Wertschöpfung im EAL-EJ Verein findet hauptsächlich in den Pädagogischen Prozessen (ab der Aufnahme und bis zur Entlassung) statt. In diesen Bereichen fördern die Pädagogen\*innen nachhaltiges Handeln im sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Bereich. Das Pädagogen-Team fungiert hier als Modell und führt sowohl verhaltenstherapeutische als auch lerntheoretische Maßnahmen durch. Im Rahmen der Führungsprozesse achtet das Management darauf, dass sowohl die Kernprozesse als auch die unterstützenden Prozesse hohe Sozial- und Umweltstandards verfolgen. Hierfür werden immer wieder neue Maßnahmen eingeführt, Mitarbeitende geschult und z. B. die Verwaltung zum nachhaltigen Handeln motiviert.

## **C Prozessmanagement**

### **1) Prozessverantwortung**

**Erläuterung:**

Hier beschreibt das Unternehmen, wer in der Organisation die Hauptverantwortung für den Nachhaltigkeitsprozess trägt und ob diese Person einzelne Bereiche an andere Personen delegiert hat (vgl. Rat für nachhaltige Entwicklung (2014): Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex; S. 30).

Die zentrale Verantwortung für nachhaltiges Handeln liegt beim Vorstand des Vereins EAL-EJ. Dieser wird durch die verschiedenen Bereichsleiter unterstützt. Zudem gibt es seit ein paar Jahren Nachhaltigkeitsbeauftragte, welche immer wieder neuen Input bringen. Bei den verschiedenen Konferenzen der Einrichtung werden die einzelnen Punkte und Bereiche vermittelt aber auch erarbeitet, um das Thema in die Breite zu tragen.

## 2) Regeln und Prozesse

Erläuterung:

Als nächstes werden die Regeln und Prozesse dargestellt, wie die Nachhaltigkeitsstrategie im operativen Geschäft implementiert wird (Vgl. Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex, S. 32).

Nachhaltiges Denken und Arbeiten wird insbesondere in den verschiedenen Konferenzen der Einrichtung vermittelt. So werden z. B. parallel die Pädagogischen Leiter\*innen und die Gruppenleiter\*innen in ihrer jeweiligen Konferenz, welche ca. alle 4 Wochen stattfindet über Veränderungen und Anpassungen informiert und angeleitet, wie sie dies in ihrer Einheit/ Gruppe/ Team vermitteln können. Zudem ist EAL-EJ nach ISO 9001 zertifiziert und alle wichtigen Fakten werden im Organisationshandbuch dargestellt und immer wieder aktualisiert. So finden jährlich interne aber auch externe Visiten statt. Insbesondere die internen pädagogischen Visiten, welche von Fachdienstkolleg\*innen aus anderen Abteilungen durchgeführt werden, tragen dazu bei, nachhaltiges Wirken zu fördern.

## 3) Kontrolle

Erläuterung:

Hier legt das Unternehmen offen, wie und welche Maßnahmen zur Nachhaltigkeitsförderung in regelmäßigen Abständen zur internen Planung und Kontrolle genutzt werden. Das Unternehmen stellt dar, wie sinnfördernde Prozesse Zuverlässigkeit, Vergleichbarkeit und Konsistenz der Daten zur internen Steuerung und externen Kommunikation sichern (Vgl. Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex, S. 34).

Der Fortschritt nachhaltiger Dienstleistung wird insbesondere durch die Pädagogischen Visiten und das regelmäßige externe Audit sichtbar. Zudem wird beispielsweise in der Verwaltung die Kopierleistung dokumentiert, welche in den letzten Jahren leicht zurückgegangen ist.

#### **4) Anreizsysteme**

Erläuterung:

Die Organisation stellt dar, wie sich die Zielvereinbarungen und Entlohnungen für Führungskräfte und Mitarbeitende auch am Erreichen von Nachhaltigkeitszielen und an der langfristigen Wertschöpfung orientieren. Es wird zudem berichtet, inwieweit die Erreichung dieser Ziele Teil der Evaluation der obersten Führungsriege (Vorstand/Geschäftsführung) durch das Kontrollorgan (Aufsichtsrat/Beirat) ist (Vgl. Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex, S. 36).

Das Vergütungssystem des EAL-EJ, welches sich an der AVR Diakonie Bayern orientiert, sieht bislang keine extra Vergütungsanreize für Führungspersonal, bezüglich der Durchführung von Nachhaltigkeitsprozessen vor. Intern finden aber immer wieder ökologische Wettbewerbe für die einzelnen Wohngruppen statt. So gab es vor kurzem das Projekt „Plastik fasten“ während der Fastenzeit. Hier wurden die drei besten Gruppen (sowohl Mitarbeitende als auch die jungen Menschen) geehrt, welche am wenigsten Plastik in ihrer Wohneinheit verbraucht haben. Zudem werden in den regelmäßig stattfindenden Personalfördergesprächen einzelne Bereiche der Nachhaltigkeit abgefragt und thematisiert.

#### **5) Stakeholderbeteiligung**

Erläuterung:

Hier wird beschrieben, welche Anspruchsgruppen für die soziale Dienstleistung von Bedeutung sind und wie diese mit dem Nachhaltigkeitsprozess verbunden werden können (Vgl. Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex, S. 38).

Bei B2) Wesentlichkeit wurden bereits die relevanten Stakeholder ermittelt. Unter C5) Stakeholderbeteiligung werden hier noch zusätzlich die wichtigsten Beziehungen benannt, durchleuchtet und wie man mit diesen im Austausch steht.

## **D Nachhaltigkeitsindikatoren**

Erläuterung:

Der Nachhaltigkeitsbericht des EAL-EJ Vereins orientiert sich an den Nachhaltigkeitsindikatoren der Sozialbilanz von Herrn Prof. Schellberg (EVHN Nürnberg), welche neben dem DNK für soziale Organisationen am relevantesten erscheinen. So wird mit dem Bereich Wirtschaftlichkeit gestartet. Danach folgt der ökologische Bereich und abschließend wird der Soziale/ Gesellschaftliche Bereich begutachtet. Anhand der Wesentlichkeitsanalyse (siehe Punkt 2.2) des Vereins EAL-EJ wurde die Fülle der vorhandenen Nachhaltigkeitsindikatoren auf die relevantesten beschränkt (Teilüberschrift immer in der Farbe des Teilbereichs). Wie schon beschrieben, werden im Zuge dieser Anleitung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung alle Indikatoren veranschaulicht. Die Indikatoren werden aber aufgrund der Fülle nicht berechnet und auch nicht ausformuliert.

### **1) Wirtschaftlichkeit**

#### **a) Betriebswirtschaftliche Effizienz**

Ein Unternehmen, welches sich wirtschaftlich selbst trägt, ist zukunftsorientiert und hat den Erhalt der Unternehmung im Blick. Die betriebswirtschaftliche Effizienz lässt sich anhand folgender Formel berechnen:

$$\text{Wirtschaftliche Effizienz (in \%)} = \frac{\text{Leistung (Erlöse)}}{\text{Kosten (Aufwand)}} \cdot 100$$

Erläuterung:

Nach dem ökonomischen Prinzip bedeutet wirtschaftliche Effizienz, in der Art seine Dienste zu leisten, sodass die eingesetzten Mittel und das erzielte Ergebnis in einem möglichst günstigen Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen und der Nutzen dabei größer ist als die Kosten. Somit ist es wichtig darauf zu achten, die Dinge „richtig“ zu tun und bei möglichst niedrigem Input (Zeit, Material, Personaleinsatz) einen möglichst hohen Output (Umsatz) zu erzielen. Es gibt zwar unterschiedliche Möglichkeiten, wie die wirtschaftliche Effizienz berechnet werden kann, jedoch beziehen sich viele wirtschaftliche

Kennzahlen auf den Gewinn einer Unternehmung. Non-Profit Organisationen hingegen erzielen aus ihrem Selbstverständnis heraus keine wirtschaftlichen Gewinne, was z. B. in der Vereinssatzung festgeschrieben ist. Somit finden viele betriebswirtschaftliche Kennzahlen, wie z. B. der EBIT (earnings before Interest and taxes), der ROI (Return on Investment) ..., keine anwendbare Verwendung. Die Berechnung der Wirtschaftlichen Effizienz hingegen nach obiger Formel ist vielseitig und einfach einsetzbar, insbesondere geht sie hier von den Erlösen aus und nicht von den Gewinnen. Die errechnete wirtschaftliche Effizienz (entweder von einzelnen Maßnahmen oder von der Gesamtorganisation) ermöglicht Vergleiche innerhalb der Einrichtung (auch über die Jahre hinweg) aber auch mit anderen Trägern. Ziel einer sozialen Organisation ist es nicht Gewinne anzuhäufen, jedoch wirtschaftlich effizient zu arbeiten bedeutet, die soziale Unternehmung voranzutreiben, die eingesetzten Mittel optimal für den sozialen Zweck einzusetzen und sich auf dem sozialen Markt zu etablieren.

## **b) Finanzielle Stabilität**

Finanziell stabile Betriebe können aus eigenen Mitteln ihren Betrieb über eine gewisse Zeit bewirtschaften auch wenn es wirtschaftliche Herausforderungen und Krisen gibt. Dies gibt dem Betrieb aber auch der Mitarbeiterschaft Sicherheit und man kann flexibler und entscheidungsfreudiger handeln.

Die Berechnung der Finanziellen Stabilität folgt folgender Formel (Eigenkapitalquote), welche aus der Bilanz errechenbar ist:

$$\text{EK-Quote \%} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$$

Erläuterung:

Finanzielle Stabilität garantiert Zahlungsfähigkeit, was wiederum Geldgeber aber auch die eigenen Mitarbeitenden sowie den Kunden, in diesem Fall den Kostenträger (die öffentliche Hand) Sicherheit und Stabilität vermittelt. Wenn eine Organisation seine finanziellen Möglichkeiten und Grenzen kennt, kann sie die Planung und Durchführung ihrer Maßnahmen optimieren und so die Unternehmenssituation kurz- oder langfristig verbessern.

Folgende mathematischen Berechnungen ermitteln eine mögliche Finanzstabilität eines Unternehmens:

- Autonomiekoeffizient

Der Autonomiekoeffizient beschreibt, inwieweit die Organisation von geliehenen Geldern abhängig ist.

Berechnung:

$$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Vermögenswerte}}$$

- Koeffizient der finanziellen Abhängigkeit

Der Koeffizient der finanziellen Abhängigkeit beschreibt, wie viel externe Finanzierung notwendig ist.

Berechnung:

$$\frac{\text{Verbindlichkeiten}}{\text{Vermögenswerte}}$$

Es ist erstrebenswert, dass das Ergebnis kleiner als 0,8 beträgt.

- Verhältnis von Eigen- und Fremdmitteln

Das Verhältnis von Eigen- und Fremdmitteln macht eine weitestgehend allgemeine Einschätzung der Situation möglich. Hier wird beschrieben, wie viele Einheiten der geliehenen Mittel für die im Eigentum sind.

Berechnung:

$$\frac{\text{Fremdmittel}}{\text{Eigentum}}$$

Es ist erstrebenswert, dass das Ergebnis einen Wert von 0,7 nicht überschreitet.

- Der Manövrierkoeffizient des eigenen Betriebskapitals

Finanzielle Stabilität wird auch dadurch beschrieben ob der vorhandene Bestand sinnvoll und effektiv genutzt wird. Um den Manövrierkoeffizienten zu ermitteln, müsse die kurzfristigen Vermögenswerte (die dem Unternehmen gehören) durch die Höhe des Eigenkapitals dividiert werden.

Berechnung:

Kurzfristige Vermögenswerte

-----  
Eigenkapital

Das Ergebnis dieser Berechnung sollte zwischen 0,2 und 0,5 liegen

- Eigenkapitalquote

Die Eigenkapitalquote wird angewandt, um zu belegen, dass das vorhandene Geld ausreichend ist, um aktuelle betriebliche Aktivitäten zu finanzieren.

Berechnung:

$$\text{EK-Quote \%} = \frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Gesamtkapital}} * 100$$

Das Ergebnis dieser Berechnung sollte mind. 30 % aufweisen

(vgl. Decoratex.biz (20.10.2018): Was ist finanzielle Stabilität? Definition, Bedingungen, Quellen)

Die Eigenkapitalquote ist zwar nur ein Teilbereich um die finanzielle Stabilität zu ermitteln, jedoch beschreibt sie ausreichend ob ein Unternehmen in der Lage ist, stabil und solide zu wirtschaften. Sollte ein Unternehmen für sich eine genauere Berechnung anstreben, um auch herauszufiltern, wo genau die Stärken und Schwächen liegen, kann man dies für sich tun. Für eine Berichterstattung, beispielsweise eines Vereins reicht aber bislang ein aussagekräftiger Überblick.

### c) Innovation

EAL-EJ ist ein innovativer Träger, welcher sich auf die unterschiedlichsten Bedürfnisse seiner Stakeholder fokussiert, seine Maßnahmen danach ausrichtet und falls nötig neue Projekte konzipiert und umsetzt.

Folgende innovative Maßnahmen hat der Verein bislang eingeführt und betreibt diese fortlaufend, gekennzeichnet durch Anpassungs- und Optimierungsprozesse:

- Weg von der Großküche, hin zur familiären Versorgung der zu Betreuenden direkt auf der Wohngruppe, durch eine integrierte Hauswirtschaftskraft (seit 1987)
- ISE Projekt in Finnland (seit 1995)
- Betreuung von sogenannten „Systemsprengern“ in unterschiedlichsten Projekten und Maßnahmen (seit 1995)
- Aufbau eines dezentralen Betreuungsnetzwerks für die unterschiedlichen Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen (seit 1995)
- Einführung des Konzepts der Grenzen setzenden Erziehung (seit 1998)
- Einführung des Konzepts der neuen Autorität (seit 2015)
- Eröffnung der ersten geschlossenen Clearingstelle in Deutschland (2003)
- Tiergestützte Maßnahmen (insbesondere seit 2009 – Gemünder Mühle)
- Erweiterung des geschlossenen Konzepts durch fakultativ geschlossene Wohngruppen (seit 2006)
- Intensivtherapeutische Betreuung von jungen Menschen in Kleinstwohngruppen/ Integrationsgruppen, insbesondere für Finnlandrückkehrer (seit 2011)
- Betreuung von unbegleiteten minderjährigen Flüchtlingen (seit 2015) in verschiedensten Wohnformen
- Betreuung von geistig behinderten jungen Menschen, in unterschiedlichsten Betreuungsformen (offen, geschlossen, ISE...), welche meist eine ausgeprägte Störung des Sozialverhaltens aufweisen und aufgrund ihres aggressiven bis gewaltbereiten Verhaltens in regulären Behinderteneinrichtungen nicht mehr betreubar sind (seit Ende 2017)

Erläuterung:

Innovation = Invention + Markterfolg

Sich auf unterschiedlichste gesellschaftliche Problemlagen und pädagogischen Herausforderungen (z. B. Pädagogischer Umgang mit verhaltensoriginellen jungen Menschen, z. B. Systemsprenger, junge Menschen mit geistiger Behinderung und einer Störung des Sozialverhaltens...) einzustellen unter Anwendung von vielschichtigen und individuellen Maßnahmen, zeigt an wie problem- und lösungsorientiert ein soziales Unternehmen ist. Aufgrund des hohen gesellschaftlichen Bedarfs an diesen pädagogischen

Maßnahmen, sorgt wiederum die innovative Herangehensweise an bestehende Problematiken für eine erhöhte Nachfrage, es steigert den Marktwert und sorgt durch ausgelastete Maßnahmen für finanzielle Stabilität.

Folgende Kennzahl (Innovationsrate) stellt die Innovationstätigkeit in Beziehung zum Umsatz dar. Und sie zeigt auch, ob Neuentwicklungen am Markt Erfolg haben oder nicht, denn sie misst den Umsatz, der mit den Innovationen schon erzielt wurde.

$$\text{Innovationsrate} = \frac{\text{Umsatzanteil Innovationen}}{\text{Gesamtumsatz}} * 100$$

Des Weiteren zeigt die Innovationsquote, wie wichtig dem Betrieb Innovationen sind, denn sie setzt deren Anzahl mit dem gesamten Sortiment in Beziehung. Über den Erfolg der Neuentwicklungen sagt sie nichts aus. Gemeinsam mit der Innovationsrate bekommt man aber schon ein recht gutes Bild über die eigene Innovationstätigkeit und dessen Erfolg.

$$\text{Innovationsquote \%} = \frac{\text{Anzahl Innovationen}}{\text{Anzahl aller Produkte}} * 100$$

Der EAL-EJ Verein ist definitiv innovativ, jedoch ab wann eine Maßnahme innovativ ist und ab wann eine Innovation zu einer regulären Maßnahme wird ist unklar und verschwimmt. Zudem strapazieren zu viele nebeneinanderlaufende innovative Maßnahmen den organisatorischen und finanziellen Apparat.

#### **d) Wachstum**

Wachstum und somit der Netzwerkausbau des Vereins EAL-EJ fördert nachhaltiges Arbeiten. Durch die Vielzahl an dezentralen unterschiedlichen pädagogischen Maßnahmen, können im Bedarfs- und Krisenfall auf verschiedene Maßnahmen zurückgegriffen werden. Dies löst Konflikte, hält bestehende Maßnahmen aufrecht, fördert den Marketingwert, gibt den Mitarbeitenden Sicherheit und Handlungsfähigkeit.

Die Berechnung der jährlichen Wachstumsrate folgt folgender Formel:

$$CAGR [\%] = \left( \sqrt[n]{\frac{Endwert}{Anfangswert}} - 1 \right) * 100$$

CAGR-Formel

#### Erläuterung:

Die CAGR (Compound Annual Growth Rate) ist eine Kennzahl in der Unternehmensanalyse. Sie definiert das relative Wachstum eines Grundwertes über ein bestimmtes Zeitfenster. Der CAGR kann zudem im Zusammenhang mit Umsätzen oder Maßnahmen und diversen weiteren Betrachtungsgrößen angewendet werden und ist somit auch für non-profit Organisationen und deren Angebote gut geeignet (vgl. Pit Wilkens; CAGR (jährliche Wachstumsrate) – Erklärung & Berechnung; <https://www.deltavalue.de/cagr-jaehrliche-wachstumsrate/>). Sie ist im Wesentlichen aber nur eine repräsentative Zahl, die die Wachstumsrate beispielsweise des Vereins beschreibt, wenn sie jedes Jahr mit der gleichen Rate gewachsen wäre. In der Realität ist ein gleichbleibender Wachstum unwahrscheinlich und an sich sagt der CAGR nichts über die Qualität z. B. der Maßnahmen aus, jedoch drückt sie zumeist bei einem positiven Ergebnis die eigentliche Wachstumssteigerung aus und vermittelt somit Erfolg und Stabilität. Zudem ist der CAGR im Vergleich zu alternativen Methoden leichter zu verstehen.

Zur Berechnung der CAGR / Wachstumsrate benötigt man drei Größen:

- Die Anzahl  $n$  der Jahreswechsel, die in der betrachteten Periode stattfinden (Achtung: Nicht die Anzahl der Jahre zählen)
- Den Anfangswert der zu berechnenden Kennzahl im ersten Jahr (absoluter Umsatz, Gewinn etc.)
- Den Endwert der zu berechnenden Kennzahl im letzten Jahr.

Um die jährliche Wachstumsrate über den betrachteten Zeitraum zu berechnen, dividiert man den Endwert durch den Anfangswert der Kennzahl. Aus diesem Quotienten zieht man die  $n$ -te Wurzel. Dann wird „1“ von der entstandenen Berechnung subtrahiert und multipliziert diese mit 100, um eine Prozentzahl zu erhalten. Wichtig ist hier vor allem zu beachten, dass  $n$  die Anzahl der Jahreswechsel und nicht etwa die Anzahl der Jahre im Zeitraum beschreibt. Betrachtet man beispielsweise die Jahre 2010 bis 2020,

dann liegen in dieser Periode sechs Kalenderjahre. Um zu wachsen, braucht eine Zahl wie Umsatz, Gewinn usw. allerdings eine Basisperiode. Aus diesem Grund zählen wir die Anzahl der Jahreswechsel  $n$  und nicht die der Kalender- oder Geschäftsjahre, also an diesem Beispiel 10 und nicht 11 Jahre (Vgl. Studyflix 2022, <https://studyflix.de/wirtschaft/cagr-1759>).

## e) Opportunitätskosten

Opportunitätskosten beschreiben den entgangenen Nutzen einer Maßnahme. Die einzelnen Maßnahmen von EAL-EJ sind für den Kostenträger (z. B. Jugendamt) kostenintensiv. Würde aber der junge Mensch keine intensive Jugendhilfemaßnahme erhalten, wären die Kosten für die öffentliche Hand und persönlich für den jungen Menschen über die Jahre hinweg umso höher. Jugendhilfe rechnet sich und spart mit der Zeit Ressourcen. Mit dem SROI 3 werden somit die Alternativkosten berechnet, welche entstehen würden, sollte es eine entsprechende Maßnahme nicht geben.

Die Formel für den SROI (Social Return on Investment) lautet:

$$\text{SROI} = \frac{\text{Monetarisierte Wirkung}}{\text{Investitionen}}$$

Erläuterung:

Berechnet man den SROI einer Maßnahme hat man ein sehr aussagekräftiges Ergebnis, mit dem man z. B. mit dem Kostenträger verbesserte Rahmenbedingungen und eine wirkungsorientierte Finanzierung aushandeln kann. Jedoch ist die Monetarisierung der Wirkung einer Maßnahme (z. B. Kind hat mit erreichtem Schulabschluss bessere Chancen Arbeit zu finden, Geld zu verdienen, nicht von den Eltern oder vom Staat finanziell abhängig sein zu müssen...), sehr komplex und aufwändig. Hier müssen unterschiedlichste Indikatoren berücksichtigt werden, welche es zu ermitteln, auszuwerten und zu bewerten gibt. So sollte man sich gut überlegen, ob es den Aufwand lohnt.

Bei der Berichterstattung des Vereins EAL-EJ wird auf diesen Indikator verzichtet, da die aufzuwendenden Kosten, den Nutzen stark übersteigen würden. Hätte der Verein finanzielle Engpässe und bräuchte aussagekräftige Argumentationsgründe für eine

Maßnahme, damit die Finanzierung weiterhin gewährleistet ist, könnte man aber gut auf diese Berechnung zurückgreifen.

## **f) Pädagogischer Prozess: Wirtschaftliches Handeln**

Das Produkt, der Pädagogische Prozess (Erziehung des jungen Menschen in der stationären Jugendhilfe) hat viele nachhaltige Aspekte. So werden die jungen Menschen in allen Lebensbereichen in der Art erzogen, dass diese nachhaltig mit sich und ihrer Umwelt (bezogen auf die Natur und auf die soziale Umwelt) umgehen können, was wiederum nachhaltiges Wirtschaften fördert.

Im Bereich der Wirtschaftlichkeit wird den Kindern und Jugendlichen wirtschaftliches Handeln vermittelt und mit ihnen eingeübt.

Beispielsweise:

- Beim Einkaufen (Preisvergleiche, Rabatte...)
- Umgang mit Geld (Taschengeld, Kleidergeld, Sparen...)
- Regionalität und Saisonalität
- Vermittlung von wirtschaftlich nachhaltigem Denken und Handeln (Brauchbar-Laden, Second-Hand, gebr. Fahrräder kaufen...)
- Wirtschaftliche Budgets mit Kids erarbeiten (Urlaubskasse, Freizeitaktivitäten...)

Erläuterung:

Im Hilfeplanverfahren nach § 36 SGB VIII werden Zielvereinbarungen zwischen dem jungen Menschen und dessen Familie/Sorgeberechtigten, dem Kostenträger (zumeist dem Jugendamt) und dem Hilfebringer (Träger, in diesem Fall EAL-EJ) getroffen.

In der Regel werden alle 6 Monate die Zielvereinbarungen überprüft. Im Vorfeld erstellt der Fallverantwortliche einen Entwicklungsbericht, welcher die Fallarbeit in den einzelnen Lebensbereichen beschreibt.

Bei EAL-EJ gibt es in der Fallarbeit unter dem Punkt Lebenspraxis den Unterpunkt Umgang mit Geld.

Man könnte somit die Hilfepläne der jungen Menschen in einem bestimmten Zeitraum, evtl. 2 Jahre in Bezug auf den Bereich Umgang mit Geld auflisten und den Anfangswert mit dem Endwert vergleichen und auswerten. Kritikpunkt ist hier, dass zumeist der Punkt wirtschaftliches Handeln im Hilfeplanverfahren ein Randpunkt ist und

nur oberflächlich angekratzt wird. Hier müsste man klare Parameter festlegen, damit das Ergebnis aussagekräftig werden würde.

Eine andere vermutlich bessere Möglichkeit wäre, man interviewt einzelne beteiligte Personen/ Gruppen, die miteinander verglichen werden oder es wird ein Fragebogen erstellt, welcher von den jungen Menschen und von den Bezugspädagogen ausgefüllt werden.

## 2) Ökologie

### a) CO<sub>2</sub> – Fußabdruck

Mit dem CO<sub>2</sub> – Fußabdruck einer Organisation kann festgestellt werden, inwieweit diese zum übergeordneten Ziel (Pariser Abkommen) der CO<sub>2</sub>-Reduktion beiträgt. Zudem macht sich diese Einrichtung vergleichbar mit anderen Organisationen.

Das Greenhouse Gas Protocol hat bereits 2011 Emissionen in 3 Bereiche: Scope 1, 2 und 3 eingeteilt, was die Datensammlung übersichtlicher macht.

#### Scope 1

Dieser umfasst alle direkten Emissionen, wie z. B. der CO<sub>2</sub>-Ausstoß von Firmenwagen. Da EAL-EJ kein produzierendes Gewerbe ist, müsste sich Scope 1 auf die Nutzung der Firmenwagen beziehen.

#### Ein Beispiel:

Bei der Verbrennung von einem Liter Dieseldieselkraftstoff im Pkw werden 2,65 kg CO<sub>2</sub> emittiert. Dieser Wert ist der Emissionsfaktor für Dieseldieselkraftstoff (2,65 kg CO<sub>2</sub>/Liter Dieseldieselkraftstoff). Im letzten Jahr hat ein Mitarbeiter im Außendienst insgesamt 500 Liter Dieseldieselkraftstoff in seinen oder ihren Firmenwagen getankt und verbraucht. Dabei ist die folgende Menge Treibhausgase freigesetzt wurden (vgl. Stiftung Allianz Entwicklung und Klima):

$$2,65 \frac{\text{kg CO}_2}{\text{Liter}} * 500 \text{ Liter} = \mathbf{1.325 \text{ kg CO}_2}$$

Abb. 13 Treibhausgasberechnungsformel

## Scope 2

Dieser umfasst alle indirekten Emissionen, wie den Stromverbrauch zur Produktion/Dienstleistung (standortbezogene Ermittlung im Vergleich und ob diese aus erneuerbaren Energien stammt)

## Scope 3

Dieser schließt die weiteren indirekten Emissionen in der Lieferkette ein: also alle, die eine Folge der Aktivitäten des Unternehmens sind, aber aus unabhängigen externen Quellen stammen. Diese entstehen entlang der Wertschöpfungskette – sowohl vorge-lagert bei Lieferanten als auch nachgelagert bei Kunden (vgl. Fidelity International (Stand Juni 2021): CO<sub>2</sub>-Fußabdruck von Unternehmen messen).

## Emissions-Kategorien (Scopes) nach dem Greenhouse Gas Protocol

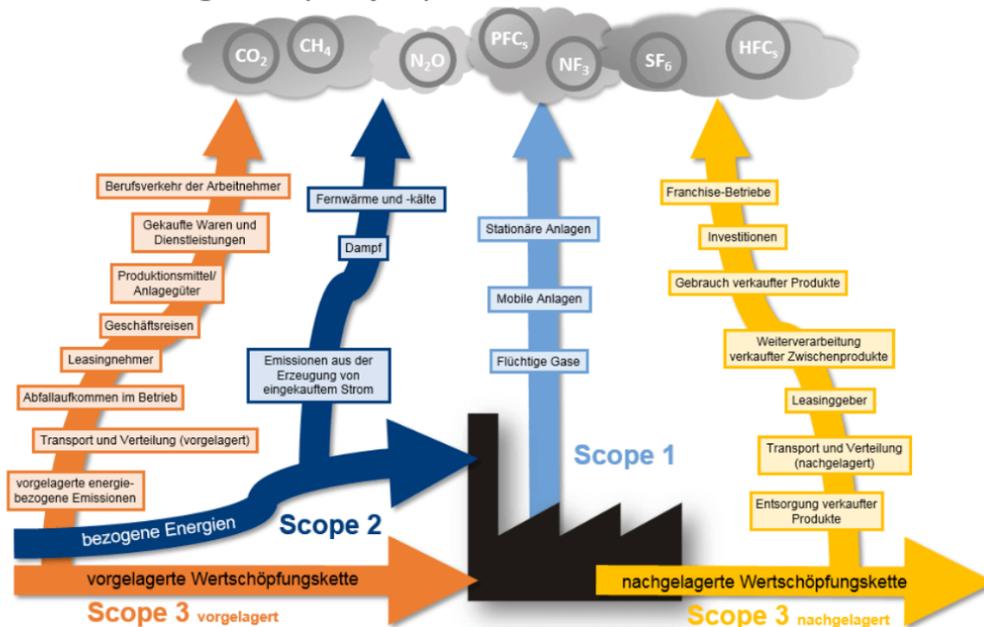


Abb. 14 Stiftung Allianz für Entwicklung und Klima: Emissions-Kategorien (Scopes) nach dem Greenhouse Gas Protocol (EnergieAgentur.NRW)

### Erläuterung:

Scope 1 und 2 könnte man aus vorhandenen Daten berechnen, jedoch Scope 3, welche vermutlich den größten Anteil ausmacht, wird schwer zu berechnen sein. Eher könnte man hier die begutachtete Gruppe anhand eines Fragebogens befragen (wo werden

Lebensmittel und Waren gekauft, regionale und saisonal und wie ist deren CO<sub>2</sub>-Ausstoß...)

Man könnte aber auch entweder die Daten von einer Wohngruppe vergleichen von vor 5 Jahren und aktuell oder man vergleicht zwei ähnlich aufgestellte Wohngruppen miteinander. Da die stationäre Jugendhilfe aber kein produzierendes Gewerbe ist, wird die Berechnung des ökologischen Fußabdruckes lediglich ein Randthema sein und für ein Solches ist sie zu aufwändig und umfangreich. Zudem kann man davon ausgehen, dass sich der CO<sub>2</sub>-Ausstoß im Vergleich zu einer Fabrik in Grenzen halten wird.

Möchte man den CO<sub>2</sub>-Ausstoß berechnen kann folgender CO<sub>2</sub>-Rechner verwendet werden:

<https://klima-kollekte.de/co2-rechner>

Vereinfachte Version:

CO<sub>2</sub>-Rechner des Bundesumweltamtes:

[https://uba.co2-rechner.de/de\\_DE/](https://uba.co2-rechner.de/de_DE/)

## **b) Wasserverbrauch**

Obwohl der tägliche Pro-Kopf-Verbrauch von Trinkwasser in Deutschland 2021 rund 127 Liter Wasser betrug, was 20 Liter weniger waren als vor knapp 30 Jahren (147 L), muss Wasser als wertvolle Ressource, welches knapper wird geschützt und der Verbrauch minimiert werden. Somit haben auch soziale Dienstleister die Pflicht Wasser einzusparen (vgl. Statista Research Department (04.05.2022): Entwicklung des Wasserverbrauchs pro Einwohner und Tag in Deutschland in den Jahren 1990 bis 2021).

Um eine Veränderung des Wasserverbrauchs festzustellen muss man die jährlichen Wasserabrechnungen miteinander vergleichen. Dies kann man speziell für eine Gruppe machen oder für die gesamte Einrichtung.

Bei Bedarf kann man die jährlichen Wasserkosten berechnen:

Wasserkosten = (monatliche Grundgebühr Trinkwasser x 12) + (Jahresverbrauch Trinkwasser in Kubikmeter x Arbeitspreis für Trinkwasser) + (monatliche Grundgebühr Abwasser x 12) + (Jahresverbrauch Abwasser in Kubikmeter x Arbeitspreis für Abwasser)  
(vgl. Net4Energy: wasserverbrauch-berechnen; [online])

Erläuterung:

Ein direkter Vergleich von ähnlich strukturierten Wohngruppen ist zunächst einfach. Will man alle miteinander vergleichen, muss der Verbrauch aber auf eine Person heruntergerechnet werden, damit es fair bleibt. Zudem muss beachtet werden, ob evtl. die Verwaltung z. B. mit einer bestimmten Gruppe zusammen abgerechnet wird, da es evtl. nur eine Wasseruhr gibt.

Die Darstellung einer möglichen Minimierung des Wasserverbrauchs, zeigt den ökologischen Gedanken einer Unternehmung an, macht vergleichbar und fördert Transparenz.

### **c) Nachhaltiges Gebäudemanagement**

EAL-EJ bewohnt meist alte Häuser, Höfe mit Gelände, welche mit der Zeit komplett saniert werden. Beim Bau wird auf Verwendung von nachhaltigen Produkten geachtet, so werden z. B. keine Kunststoffenster, sondern Holzfenster eingebaut und es wird darauf geachtet ökologische Materialien zu verwenden. Mittlerweile wurde eine alte Mühle komplett saniert, eine weitere Mühle wird aktuell saniert und ein Aussiedlerhof wird wieder in Schuss gebracht.

Zudem sind die Möbel meist aus massiven (regionalen) Naturholz, welches langlebig ist und ein heilpädagogisches Milieu fördert. Neben der Bauweise wird auch auf einen ökologischen Energieverbrauch geachtet. Hier hat beispielsweise die Gemünder Mühle zu Beginn ihres Projektes einen Ökologiepreis gewonnen.

Erläuterung:

Als nichtproduzierendes Gewerbe zeigt sich die ökologische Grundausrichtung einer sozialen Einrichtung eher im Umgang mit den Ressourcen. So ist nachhaltiges Gebäudemanagement in diesem Fall eine Möglichkeit sich als ökologisch orientierte Einrichtung dazustellen und zu präsentieren. Es ist aber schwierig dies in einer Kennzahl auszudrücken. Somit ist es besser die Nachhaltigkeit im Bericht an Hand der vorhandenen Daten darzustellen und ggf. die ökologischen Gesichtspunkte herauszuarbeiten.

## **d) Pädagogischer Prozess: Ökologieförderung**

Im Pädagogischen Alltag auf den Wohngruppen werden die jungen Menschen in der Ökologieerziehung gefördert. Wasser, Energie sparen, regional und saisonal einkaufen, auch mal Eier und Fleisch direkt beim Bauern kaufen, den Wochenmarkt besuchen, wöchentliche Gemüsebox, ...

Die jungen Menschen lernen am Modell wie man sich ökologisch und nachhaltig verhält, sich gesund ernährt und wirtschaftet. In Projekten wird nachhaltiges Wirken gelebt und gefördert, wie z. B. beim Plastik-Fasten Projekt während der Fastenzeit zwischen Aschermittwoch und Ostersonntag. Die besten drei Gruppen erhielten am Ende einen Preis.

Die ökologische Förderung sorgt dafür, dass junge Menschen nachhaltige Gesichtspunkte verinnerlichen und im besten Fall später selbst anwenden, was wiederum Nachhaltigkeit und ökologische Verantwortung fördert.

### **Erläuterung:**

Wie beim Umgang mit Geld ist die ökologische Förderung ein Teil der päd. Fallarbeit, sowie im Lebenspraktischen Bereich des Berichtes für das halbjährig stattfindende Hilfeplangespräch mit dem Jugendamt. Durch die Festlegung von ökologischen Zielen können diese in regelmäßigen Abständen überprüft werden.

Wem das zu ungenau ist, kann einzelne beteiligte Personen/ Gruppen interviewen, die miteinander verglichen werden können oder einen speziellen Fragebogen in Umlauf bringen.

Wie schon beim Umgang mit Geld wird es vermutlich schwierig festzustellen, wie tatsächlich der jeweilige Stand ist, da Ökologieförderung zwar ein wichtiger Baustein ist, jedoch meist in der Bearbeitung der jeweiligen Problematik des Kindes eher eine Nebenthematik beschreibt. Somit ist es auch hier besser einzelne Kinder und Pädagogen unterschiedlicher Wohngruppen zu befragen und ggf. miteinander zu vergleichen, was wiederum das gegenseitige Lernen durch Reflexion fördert.

## **e) Ökologische Orientierung der Gesamteinrichtung**

Ökologische Gesichtspunkte sind in den jeweiligen Konzeptionen und im Handbuch der Einrichtung verankert. Um diese umsetzen zu können, werden diese den Pädagogen in Konferenzen, Fortbildungen und in den regelmäßigen Teamsitzungen vermittelt und

durch ökologische Gewinnspiele vorangetrieben (Plastik fasten, Freizeiten gestalten ohne Nutzung von eigenen Verkehrsmitteln, Kürbis- oder Sonnenblumenwettbewerbe werden belohnt...).

Auch die Verwaltung ist angehalten ökologisch zu handeln, wie z. B. Papier sparen, ökologisches Papier zu kaufen... .

Zudem besitzt und bewirtschaftet der Verein EAL-EJ einen Gnadenhof für alte und vernachlässigte Tiere. Von Hühnern, Katzen, Hängebauchschweinen über Hasen und Schildkröten finden viele Tiere auf der Gemünder Mühle in der Nähe von Ebern ein zu Hause. In Zusammenarbeit mit Tierpflegern und Pädagogen lernen die Kinder und Jugendlichen Verantwortung zu übernehmen und an sich den adäquaten Umgang mit Tieren. Neben der artgerechten Tierhaltung wird bei EAL-EJ tiergestützt gearbeitet. So können Mitarbeiter\*innen nach Absprache, besuchten Fortbildungen und Trainings ihre eigenen Hunde mit in die Arbeit bringen. Hier steht die artgerechte Tierhaltung im Vordergrund und zudem haben die jungen Menschen die Möglichkeit sich über den Kontakt mit Tieren auszudrücken, was eine heilende Wirkung auf die Kinder und Jugendlichen hat.

Neben der Gemünder Mühle wird seit ca. 2 Jahren die Scheumühle in Weikersheim bei Würzburg und bald der Thannhof bei Roding in der Art umgebaut, dass hier neben jungen Menschen auch Tiere ein zu Hause finden. Im Einklang zwischen Natur und Mensch sollen sich sowohl die jungen Menschen als auch die Tiere positiv entwickeln und voneinander lernen.

#### Erläuterung:

Auch in diesem Bereich ist es anschaulicher die ökologische Orientierung der Gesamteinrichtung zu beschreiben und mit Beispielen zu versehen. Dies macht den ökologischen Beitrag sichtbar und vermittelt neben dem aktuellen Stand die Philosophie der Einrichtung.

### **3) Sozialer Bereich/ Gesellschaft**

#### **a) Versorgte junge Menschen und Auslastung**

Im Grunde handelt eine soziale Organisation wie die stationäre Jugendhilfe nachhaltig, wenn sie sich in Folge von erfolgreichen Diensten überflüssig macht. Jedoch sind die gesellschaftlichen Bedürfnisse und somit die Nachfrage an stationären Plätzen in der

Jugendhilfe so immens, dass eine soziale Einrichtung der Jugendhilfe auch nachhaltig agiert, wenn sie ausgelastet ist.

Die Berechnung der Anzahl der jungen Menschen, welche von EAL-EJ betreut werden und die Berechnung der durchschnittlichen Auslastung geben Aufschluss darüber, ermitteln eine Größenordnung, wie viele junge Menschen, in den verschiedenen Bereichen im Durchschnitt betreut werden und ob die Einrichtung ausgelastet ist. Man kann z. B. die Zahl mit dem Jahresdurchschnittswert von vor 10 Jahren vergleichen. Hier muss aber darauf geachtet werden, dass es vor 10 Jahren wesentlich weniger Wohngruppen in EAL-EJ gab wie heute. Man kann zudem die Jahresdurchschnittsauslastung berechnen und hier z. B. verschiedene Jahre miteinander vergleichen.

$$\text{Auslastungsgrad \%} = \frac{\text{Tats. genutzte Kapazität}}{\text{Gesamtkapazität}} * 100$$

#### Erläuterung:

Der Auslastungsgrad ist lediglich eine Zahl (Einstiegsinformation), welche nichts über die Qualität aussagt. Das Nachhaltige an der Betreuung der jungen Menschen von EAL-EJ ist aber insbesondere, dass der Verein bestmöglich psychisch kranke sowie emotional stark beeinträchtigte und gefährdete junge Menschen betreut. Somit zeigt ein hoher Auslastungsgrad in diesem Fall an, dass sich der Verein den besonders Bedürftigen widmet und versucht allen gesellschaftlichen Anfragen/ Bedürfnissen gerecht zu werden.

## b) Betreuungsumfang

Der Betreuungsumfang zeigt den Umfang der Betreuung an. Er ist kein Faktor für „Wichtigkeit“, aber für den Zeitumfang.

Formel:

Anzahl der jungen Menschen z. B. pro Wohngruppe x Umfang + Anzahl der Entlastung x Umfang

oder



	<p>Zeitraum berechnen, welche die Maßnahme geplant, ungeplant aber vom jungen Menschen oder dessen Familie gewollt oder von diesem ungewollt beendet wurde</p>	
<p>- Musische, sportl. kulturelle und soziale Förderung</p>	<p>Darstellung der Förderung im Gruppenalltag und durch heilpädagogische und therapeutische Fördergruppen, tiergestützte Pädagogik, 21 Tage pro Jahr und Gruppe finden Ferienfreizeiten statt, übergeordnete Freizeiten, wie Ski- und Kletterfreizeit...</p>	<p>Man kann die Nutzung der einrichtungsinternen Angebote gruppenintern messen und z. B. verschiedene Gruppen miteinander vergleichen. Erhebung ist jedoch sehr aufwändig, da zunächst alle Angebote der Einrichtung erfasst werden müssen (Anzahl, Häufigkeit des Angebots...).</p> <p>Oder allgemeine Darstellung an sich, welches das Angebot beschreibt.</p>
<p>- Bildungs- und Weiterbildungszugang</p>	<p>Garantierte einrichtungsinterne schulische Versorgung auch von jungen Menschen, welche als nicht beschulbar bezeichnet werden.</p> <p>Nachhilfe, spezielle Trainings (z. B. LRS-Training...), zusätzl. Abschlusstrainings...</p>	<p>Z. B. Grafische Darstellung wie viel % der jungen Menschen die einrichtungsinterne Beschulung nutzen und ihren Abschluss schreiben.</p>
<p>- Sozialer Zugang zur Teilhabe am öffentlichen Leben</p>	<p>Vereinsmitgliedschaften, Teilnahme an öffentlichen Veranstaltungen, wie Stadtmarathon, ...</p>	

- Zugang und Umgang mit Medien	Darstellung des einrichtungsinternen Medienkonzepts, zeitl. begrenztes kostenfreies W-Lan und Mediennutzung an sich...	
- Gemeinwohlförderung. im Gruppenalltag	Darstellung der Projektarbeit, Partizipation, politische Erziehung, Stärkung der sozialen Kompetenzen, ...	
<b><u>b) Mitarbeitende</u></b>	<b><u>b) Mitarbeitende</u></b>	<b><u>b) Mitarbeitende</u></b>
- Gehalt	AVR, Eingruppierung nach Leistungsanforderung, kein Unterschied bei Männern und Frauen...	Dieser Bereich kann ebenso wie bei den jungen Menschen eher mit Worten dargestellt werden. Einzelne Berechnungen sind möglich.
- Aufstiegschancen	Darstellung der internen Aufstiegschancen für alle	Evtl. könnte Auslastung der angebotenen internen Fortbildungen berechnet und die Evaluation der Fortbildungen ausgewertet werden. Ist aber sehr aufwändig und voraussichtlich ohne erhöhten Mehrwert für die Berichterstattung
- Frauen in Führungspositionen	% Anteil von Frauen in Führungspositionen als Gruppenleitung, Päd. Leitung und Bereichsleitung (berücksichtigen, dass allg. weniger Männer in EAL-EJ arbeiten als Frauen)	
- Einstellung von Minderheiten	Anteil von Schwerbehinderten in % und offen für jeden Menschen...	

Abb. 15 Chancengerechtigkeit bei EAL-EJ

**Erläuterung:**

Chancengerechtigkeit ist ein großes Nachhaltigkeitsthema. Der soziale Bereich hat hier die Möglichkeit seine Stärken hervorzuheben und sich zum Teil im Gegenzug zu anderen Branchen hervorzuheben.

## d) Qualifizierung

Der Verein EAL-EJ bietet seinen zu Betreuenden jungen Menschen und seinen Mitarbeitenden beste Qualifizierungsmöglichkeiten. Nur wer sich weiterbildet, egal ob Mitarbeitende oder die jungen Menschen selbst, kommt voran und kann sich auf die ständigen gesellschaftlichen Veränderungen einlassen, bestmöglich darauf reagieren und sie auch gut vorbereitet mitgestalten.

<p><b><u>a) Zu betreuende junge Menschen</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Vorbereitung (inklusive der jungen Menschen, welche z. T. als nicht beschulbar deklariert werden) auf einen Schulabschluss durch heiminterne Vormittagsbetreuung möglich, Hausaufgaben- und Lernzeit auf den Wohngruppen, Nachhilfe bei Bedarf...</li><li>- Besuch von weiterführenden Schulen und Wechsel auf öffentliche Schulen</li></ul> <p><b><u>b) Mitarbeitende</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Quereinsteiger Einstieg in den Erziehungsdienst wurde vereinfacht</li><li>- Einrichtungsinterne und externe Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten</li></ul>	<p><b><u>a) Zu betreuende junge Menschen</u></b></p> <p>% Darstellung der erreichten im Vergleich zu den nicht erreichten Schulabschlüssen, im städtischen Vergleich.</p> <p>% Anteil der Betreuten, die eine weiterführende Schule besuchen und Anzahl der Betreuten, die von der einrichtungsinternen Schule auf eine öffentliche Schule wechseln können.</p> <p><b><u>b) Mitarbeitende</u></b></p> <p>Quereinsteigermodell beschreiben (interne Vorbereitung auf die Qualifizierung, Übernahme der Kosten der Ausbildung, gute Entlohnung während der Qualifizierung...)</p> <p>Interne Fortbildungen: Auswahl aus 15-20 Angeboten. 5 Tage, pro Mitarbeitenden, pro Jahr.</p> <p>Externe Weiterbildungen: Bis zu 10 Tage pro Jahr und Kostenbeteiligung von teilweise bis komplett.</p> <p>Aufbau einer eigenen Fachakademie für Sozialpädagogik, um die stationäre Jugendhilfe attraktiver in</p>
---	---

	<p>der Ausbildung hervorzuheben und potenzielle Erzieher*innen zu qualifizieren</p> <p>Teilnahme an Fachtagungen, Konferenzen, Willkommenstag für neue Mitarbeitende, Teamsitzungen, interne und übergeordnete Anleitung im 1. Jahr, Supervision, ...</p>
--	---

Abb. 16 Qualifizierungsmöglichkeiten bei EAL-EJ

**Erläuterung:**

Aufgrund des demografischen Wandels in Deutschland ist auch der Bereich der Sozialen Arbeit vom Fachkräftemangel bedroht. Wechselschicht, die Arbeit mit verhaltensauffälligen jungen Menschen, die auch aggressives und gewaltbereites Verhalten zeigen können, führt zudem dazu, dass sich viele junge Absolventen der Sozialen Arbeit gegen eine Stelle in der stationären Jugendhilfe entscheiden. Den Bereich neben einer guten Vergütung attraktiv zu gestalten ist somit an oberster Stelle im Personalmanagement anzusiedeln. Gute Qualifizierungschancen auf allen Ebenen können hier für die bestehende Mitarbeiterschaft aber insbesondere auch für potenzielle Mitarbeitende ausschlaggebend sein, sich für eine Stelle zu bewerben oder dem Arbeitgeber treu zu bleiben. Aber auch die Kostenträger, welche für junge Menschen einen geeigneten Platz suchen, werden sich insbesondere für eine Einrichtung entscheiden, welche die bestmögliche schulische und berufliche Förderung ihres Klientel ermöglichen.

**e) Arbeitnehmerrechte und Partizipation**

Neben den Arbeitnehmerrechten ist die Partizipation junger Menschen ein wichtiger Bestandteil in der Erziehung dieser und gehört zu den Rahmenbedingungen stationärer Jugendhilfe, welche ebenso gesetzlich gefordert als auch nachhaltiges Wirken beschreibt.

<p><b><u>a) Zu betreuende junge Menschen</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Heim-Rat</li> <li>- Gruppensprecher</li> </ul>	<p><b><u>a) Zu betreuende junge Menschen</u></b></p> <p>Häufigkeit und Inhalte der Gruppensprecherversammlungen, sowie Auswertung der Anwesenheit kann dargestellt werden.</p>
--	--

<p>- alters- und entwicklungsbezogene Beteiligung (z. B. Speiseplan, Freizeitangebot, Gruppenabend, Regeln und Abläufe...)</p>	<p>Auch die Auswertung der Pädagogischen Visiten zum Thema Partizipation und evtl. Partizipationsevaluation auf den einzelnen Gruppen durchführen.</p>
<p><b><u>b) Mitarbeitende</u></b></p>	<p><b><u>b) Mitarbeitende</u></b></p>
<p>- EAL-EJ ist an die Arbeitsvertragsrichtlinien (AVR) der Diakonie Bayern gebunden und beinhaltet eine Fülle an AN-Rechten und AN-Pflichten</p>	<p>- MAV-Beiträge (Erfolge, wie jährlicher Sonderbonus, Verteilung des Familienbudgets – bis zu 250 € pro Kind und Monat für die professionelle Betreuung der Kinder von Mitarbeitenden) darstellen</p>
<p>- MA-Vertretung</p>	
<p>- Die einzelnen Gruppen-Teams fungieren als eigenständige Einheit. Sie sind ans jeweilige Konzept gebunden, aber ansonsten hat jeder Einzelne die Möglichkeit sich in seinem Rahmen Voll und Ganz einzubringen und sich zu verwirklichen</p>	<p>- Durchführung einer MA-Befragung zum Thema Partizipation und Arbeitnehmerrechte - Darstellung der jährlichen Klausurtag der einzelnen Teams mit theoretischen und erlebnispädagogischen Elementen</p>

Abb. 17 Arbeitnehmerrechte und Partizipation bei EAL-EJ

**Erläuterung:**

Kids- oder MA-Befragungen sind aufwändig, können aber auch sehr aufschlussreich sein. Falls nicht gewünscht, können einzelne junge Menschen oder Mitarbeitende in Interviews befragt werden, evtl. in Form von Steckbriefen, welche im Bericht veröffentlicht werden können.

Bezug zu den Arbeitnehmerrechten sowie zur Partizipation der zu betreuenden jungen Menschen zeigen an, wie hoch und in welcher Art eine soziale Organisation Stellung dazu bezieht und allgemein Partizipation lebt. Eine hohe partizipative Beteiligung ist sowohl für potenzielle Mitarbeitende als auch für den jungen Menschen selbst attraktiv und begünstigt die nachhaltige Förderung aller Beteiligten.

## f) Altersstruktur und Betriebszugehörigkeit

In EAL-EJ arbeiten viele junge Mitarbeitende. Es gibt aber auch eine gewisse Anzahl an älteren/erfahrenen Mitarbeitenden, die eine lange Betriebszugehörigkeit (über 10 Jahre) vorweisen können. Diese Kombination fördert nachhaltiges Arbeiten. In diesem Rahmen haben die jungen Kollegen\*innen die Möglichkeit von erfahrenen Mitarbeiter\*innen zu lernen. Gleichzeitig bringen die jungen Kollegen\*innen neue Ideen und Methoden aus ihrer Ausbildung/ Studium mit und bereichern so die pädagogische Sichtweise. Neben den Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten haben hier die Mitarbeitenden die Chance in ihrem Team einer sinnhaften Tätigkeit nachzugehen, die Teamstruktur und das berufliche Umfeld mitzugestalten sowie ihre persönliche Entwicklung zu fördern. Die Balance aus erfahrenen Mitarbeitenden und jungen sowie energiegeladenen Kolleg\*innen bereichert die Unternehmenskultur und fördert die fachliche Kompetenz.

Berechnung der Altersstruktur der Mitarbeitenden (vgl. Rechnungswesen-verstehen.de (2019): Betriebszugehörigkeit [online]):

$$\text{Betriebszugehörigkeit} = \frac{\text{Summe Zeit Betriebszugehörigkeit}}{\text{Gesamtzahl der Mitarbeitenden}}$$

### Erläuterung:

Durch eine durchwachsene Altersstruktur und Betriebszugehörigkeit wird Diversität gelebt und gefördert. Insbesondere die Mitarbeiterschaft profitiert hiervon, sodass man diese als Marketingstrategie hervorheben sollte.

## g) Fluktuation

Die Fluktuation sagt etwas darüber aus, wie viele Mitarbeiter in einem Jahr die Einrichtung verlassen. Eventuell sollten hier nur die Abgänge in die Berechnung einbezogen werden, die selbst gewollt und nicht „normal“ (z. B. Rente) gehen.

Formel:

$$\text{Fluktuationsrate} = \frac{\text{MA-Abgänge pro Jahr}}{\text{durchschnittliche MA-Zahl}} * 100$$

Evtl. diese Zahl mit den Fluktuationsraten der Vorjahre vergleichen.

Erläuterung:

In der stationären Jugendhilfe ist die Fluktuation im Vergleich zu anderen Branchen (z. B. Beratungstätigkeit) relativ hoch. Dies hängt mit den Arbeitszeiten (Wechselschicht, Wochenend- und Feiertagsarbeit, Einspringen bei Krank...) aber auch mit der emotional belastenden Arbeit (Umgang mit Aggressionen und Gewalt, Krisenmanagement...) zusammen.

Wenn man im Nachhaltigkeitsbericht sinnhafterweise Bezug zur Wesentlichkeitsanalyse (hier Punkt 2.2) nimmt, ist in diesem Fall die Beachtung der Fluktuation sowohl für die Stakeholder als auch für die Unternehmensstrategie von hoher Bedeutung. Damit aber im Bericht die Fluktuation nicht als Totschlag Argument für die Mitarbeiterschaft und die potentiellen neuen Mitarbeitenden deklariert und somit nicht allgemein demotivierend wirkt, muss hier zudem auf die positiven Aspekte und Langzeitwirkungen der Arbeit Bezug genommen werden.

Häufig wechseln insbesondere junge Mitarbeitende nach 1-3 Jahren in andere Bereiche der Sozialen Arbeit. Diese haben aber in ihrer Zeit in der stationären Jugendhilfe sich bestmöglich im pädagogischen Bereich fortentwickeln können. In keiner anderen Sparte kann man so umfangreich Erfahrungen sammeln, sein professionelles Knowhow fördern und neben der anspruchsvollen Arbeit auch Freizeitelemente in die Arbeit mit einbauen, wie Klettern oder Skifahren, Europa bereisen, während der Arbeit im Meer baden oder auf Volksfesten Achterbahn fahren.

Auskünfte über die Fluktuation in der stationären Jugendhilfe zu geben ist ehrlich und wenn man es schafft den Bogen zur positiven Seite zu lenken, verliert eine relativ hohe Fluktuation an Wertigkeit und eröffnet die Sichtweise auf eine sich wandelnde junge Mitarbeiterschaft, welche neben der herausfordernden Arbeit auch eine Menge Power, Spaß und Energie erleben darf, in der es nie langweilig wird.

## h) Unfallquote und Umgang mit Verletzungen

Die Unfallquote gibt Auskunft darüber inwieweit die Arbeit mit jungen Menschen in der stationären Jugendhilfe zu Unfällen führt. Die Zahl kann mit Unfallquoten aus den Jahren zuvor oder mit anderen Zahlen anderer Einrichtungen und Branchen verglichen werden.

Formel:

$$\text{Unfallquote \%} = \frac{\text{Meldepfl. Arbeitsunfälle} \times 1000 \text{ MA}}{\text{Vollbeschäftigte Mitarbeiter}} \cdot 100$$

(Vgl. Quentic powerd by AMCS (25.10.2019): Wie Sie den Wert von Arbeitssicherheit an die Geschäftsführung kommunizieren; Erfolgs- statt Kostenfaktor: So überzeugen Sie im Gespräch; [online])

Erläuterung:

Im Prinzip sagt aber die Unfallquote nichts über die Form der Unfälle aus.

In der Jugendhilfe gibt es immer wieder Unfälle, welche in und durch Konflikte mit Kindern und Jugendlichen resultieren. Hier müssen eher die BG-Unfallmeldungen ausgewertet, evtl. eine Evaluation in Betracht gezogen und am Kern angesetzt werden, um sowohl die Sicherheit und Gesundheit der Kinder und Jugendlichen sowie der Arbeitnehmer zu verbessern.

EAL-EJ hat den Umgang mit Gewalt und Arbeitsschutz in der Arbeit evaluiert und setzt auf Fort- und Weiterbildung (PART-Schulungen – Professionell agieren in Gewaltsituationen, ...), Anleitung, Supervision, Verbesserung der Sicherheitsstandards, Trainings, ...

An sich muss man sich aber auch hier gut überlegen, ob und wie man sich bezüglich der Unfallquote in einem Nachhaltigkeitsbericht äußert.

Es bleibt aber eine wichtige Thematik, die zumindest intern nicht außer Acht gelassen werden darf.

## i) Krankheitsquote

Gesundheitsförderung ist nachhaltig und trägt zum Wohlbefinden der Mitarbeiter bei. Die Krankenquote stellt dar, wie viele Mitarbeiter in einem bestimmten Zeitraum (%) erkrankt sind und gibt evtl. Aufschluss darüber ob, wann und womöglich wie man bei der Gesundheitsförderung ansetzen sollte.

Formel:

$$\text{Krankenquote} = \frac{\text{Krankentage pro Jahr}}{\text{Sollarbeitstage pro Jahr}} * 100$$

Bsp:

6 Mitarbeiter müssen monatl. 20 Tage arbeiten. Krankentage der einzelnen Mitarbeiter pro Jahr:

Mitarbeiter 1: 2 Tage

Mitarbeiter 2: 14 Tage

Mitarbeiter 3: 10 Tage

Mitarbeiter 4: 20 Tage

Mitarbeiter 5: 4 Tage

Mitarbeiter 6: 10 Tage

Formel:  $(2+14+10+20+4+10) : (6 \text{ Mitarbeiter} * 20 \text{ Arbeitstage} * 12 \text{ Monate}) * 100 = 60 : 1.440 * 100 = 4,16 \%$

Die Quote beträgt demnach 4,16%.

(vgl. qualitrain an EGYM company: Krankenstand berechnen: So geht es [online])

Erläuterung:

Die Krankenquote gibt intern Aufschluss darüber ob es in verschiedenen Abteilungen Auffälligkeiten gibt und ermöglicht diese besser zu beleuchten. Der EAL-EJ Verein verzichtet die Quote im Nachhaltigkeitsbericht zu erwähnen und nutzt die Daten eher um etwaige Auffälligkeiten näher anzuschauen und ggf. entgegenzuwirken.

Um die Gesundheitsförderung anschaulich darzustellen eignen sich eher die positiven Elemente der betrieblichen Gesundheitsförderung zu erwähnen, wie:

- Arbeitsschutzvorkehrungen (Arbeitszeitregelungen werden eingehalten, Sicherheitstrainings, ...)
- Betriebsärztliche Untersuchungen
- Yoga- Kurs Teilnahme
- Gesunde Zwischenmahlzeit (Obststeller...) und Wasser für die Mitarbeitenden

## **j) Arbeitssicherheit und Sicherheit allgemein**

Arbeitssicherheit fördert nachhaltig die sowohl körperliche, als auch psychische Gesundheit der Mitarbeitenden.

Anhand der Krankheitsquote, Unfallquote, der Auswertung des Audit-Berichts (ISO-Zertifizierung) und der Evaluation der ASA-Tätigkeit kann die Arbeitssicherheit dargestellt werden.

Erläuterung:

Wie schon bei Punkt 4.3.9 beschrieben ist es sinnig, die positiven Gesichtspunkte der Gesundheitsförderung hervorzuheben und den Punkt 4.3.8, 4.3.9 mit 4.3.10 zusammenzufassen.

## **k) Mitarbeiterzufriedenheit**

Zufriedene Mitarbeitende sind gesünder, produktiver und wirken nachhaltig für den Betrieb, für sich selbst und die Gesellschaft.

Die MA-Zufriedenheit kann am besten mit einem überschaubaren Fragebogen ermittelt werden. Zudem sagen die Fluktuationsrate, die Kündigungsrate, die Anzahl der Fehltag und der Krankenstand etwas über die MA-Zufriedenheit aus.

(vgl. recruitee Blog (03.05.2022): 5 Schritte, um Mitarbeiterzufriedenheit zu messen und zu verbessern; [online])

Erläuterung:

Die Evaluation der Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist ein aufwändiges Verfahren. Sie ist jedoch unerlässlich wenn ein Arbeitgeber seine Attraktivität für seine Mitarbeiterschaft und potentiellen neuen Mitarbeitenden erhöhen möchte.

Ein Fragebogen zur Erfassung der Zufriedenheit der Mitarbeitenden kann jährlich allen Mitarbeitenden zum Ausfüllen übermittelt werden. Somit können Veränderungen über die Jahre hinweg dokumentiert und ausgewertet und ggf. Veränderungen/ Verbesserungen eingeführt werden.

## **l) Gemeinwesenarbeit**

Der EAL-EJ Verein beteiligt sich an seinen Standorten an der Gemeinwesenarbeit und fördert somit nachhaltig das gesellschaftliche Zusammenleben in ökologischer und insbesondere in sozialer Hinsicht. So findet beispielsweise einmal im Jahr ein Tag der „offenen Tür“ statt, an dem alle Nachbarn am Standort eingeladen werden. Zudem beteiligt sich der Verein am alkoholfreien Stadtteilstfest in Würzburg/ Grombühl und bietet dort einen Stand mit Aktivitäten sowie Kaffee und selbstgebackenen Kuchen an. Auch der jährliche Kaffee und Kuchen Stand am „Umsonst & Draußen“ Festival auf den Mainwiesen unterhalb der Talavera in Würzburg ist stets ein Highlight, an dem städtische Politiker und Geschäftsleute an jungen Menschen (zum guten Zweck) Kuchen verkaufen.

### **Erläuterung:**

Unter diesem Punkt hat man die Möglichkeit seine aktiven Beiträge zur Gemeinwesenarbeit hervorzuheben. Soziale Organisationen fördern aus ihrem Selbstverständnis heraus das gesellschaftliche Leben, was jedoch nicht selten übersehen wird. Über Öffentlichkeitsarbeit und sozialraumnahen Aktionen kann die stationäre Jugendhilfe sich in ein positives Licht rücken.

## **m) Politische Einflussnahme**

Der EAL-EJ Verein fördert, regt an und beteiligt sich an politischen und wissenschaftlichen Thematiken. So engagieren sich Mitarbeitende der Einrichtung an der Fachhochschule Würzburg/ Schweinfurt und bieten beispielsweise Lehrveranstaltungen am Sozialen Zweig der Fachhochschule an. Gremienarbeit hat zudem einen hohen Stellenwert um die Belange der Kinder- und Jugendhilfe voranzutreiben, wie z. B. die aktive Teilnahme am Jugendhilfeausschuss der Stadt Würzburg... Des Weiteren organisiert

die Einrichtung gemeinsam mit der Fachhochschule sowie anderen Trägern Fachtagungen und Symposien zum Thema Jugend- und Familienhilfe. Über die Teilnahme an Messen mit eigenem Stand, der Veröffentlichung von Zeitungsartikeln mit pädagogischem Inhalt und vielem mehr wird die Soziale Arbeit in Deutschland und in Europa nachhaltig gefördert.

Erläuterung:

Eine soziale Organisation wie der EAL-EJ Verein hat nur bedingt die Möglichkeit politisch Einfluss zu nehmen. Jedoch sein wissenschaftliches und politisches Wirken hervorzuheben und voranzutreiben ist insbesondere intern für die Unternehmensstrategie und fürs Marketing von Bedeutung. Aus diesem Grund wird die politische Einflussnahme im EAL-EJ Nachhaltigkeitsbericht nicht ausdrücklich erwähnt.

## **E Resümee**

### **1) Was ist schon erreicht**

Erläuterung:

Hier informiert der Bericht was bezüglich der drei Säulen der Nachhaltigkeit schon erreicht wurde. Es ist somit eine kurze Zusammenfassung.

### **2) Wohin strebt der Verein als nächstes**

Erläuterung:

Abschließend folgt ein Ausblick auf die nächsten Jahre. Was möchte der Verein bezogen auf nachhaltiges Wirken erreichen. Wo befinden sich seine Prioritäten und welche schon beschriebene Aspekte/ Daten werden in einem folgenden Bericht mit den neuen Aspekten/ Daten verglichen.

## 5. Reflexion Leitfaden: Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Sozialen Arbeit

Der Verein Erleben, Arbeiten und Lernen – Evang. Jugendhilfe ist nach aktuellen Bestimmungen (siehe 1.3) grundsätzlich noch nicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet. Dies erlaubt ihm eine kreative Ausgestaltung der Berichtsform und Freiheit bei der Wahl der entsprechenden Indikatoren. Die unter 4. dargestellte Gliederung beschreibt ausführlich welche Aspekte der Nachhaltigkeit in der Berichtsverfassung berücksichtigt werden sollten. Jedoch sprengt ein umfänglicher Bericht den Rahmen des Möglichen für einen sozialen Verein. So würde die Ausarbeitung der einzelnen Aspekte einen exorbitanten Zeit- und damit auch Kostenaufwand bedeuten. Zudem stellt sich die Frage, ob diese dadurch entstehenden Kosten und Mühen ebenbürtig mit dem Nutzen sind.

Die Kunst besteht darin, sich auf die für die Einrichtung relevantesten Indikatoren zu beschränken, damit der Bericht konkret, übersichtlich und für das Unternehmen förderlich formuliert ist. Sich am 3-Säulen Modell der Nachhaltigkeit zu orientieren, beinhaltet im Prinzip alle notwendigen Bereiche und ermöglicht die Vergleichbarkeit mit anderen Einrichtungen. Die Fülle der möglichen und sich zum Teil wandelnden Indikatoren ist immens, was die Komplexität unserer pluralistischen Gesellschaft widerspiegelt. Um Chaos zu vermeiden muss man im Kleinen ansetzen und die für sich relevantesten Aspekte herausfiltern.

Schaut man auf die Wesentlichkeitsanalyse des Vereins, welche im Nachhaltigkeitsbericht unter 2.2 beschrieben wurde, sind in diesem Fall beispielsweise folgende Indikatoren in der Wesentlichkeitsmatrix sowohl für die Unternehmensstrategie als auch für die Stakeholder von hoher Bedeutung:

Ökologie:

- Pädagogischer Prozess: Ökologieförderung
- Ökologische Orientierung der Gesamteinrichtung
- Wasser- und Energieverbrauch

Sozialer Bereich/ Gesellschaft:

- Mitarbeiterzufriedenheit und Zufriedenheit der zu Betreuenden

- Chancengerechtigkeit (für Klienten und Mitarbeiterschaft)
- Fluktuation der Mitarbeiterschaft
- Arbeitssicherheit und Sicherheit allgemein
- Qualifizierung (für Klienten und Mitarbeiterschaft)
- Arbeitnehmerrechte und Partizipation (für Klienten und Mitarbeiterschaft)

Wirtschaftlichkeit:

- Pädagogischer Prozess: Wirtschaftliches Handeln
- Finanzielle Stabilität
- Wachstum und Innovation

Die Reihenfolge der drei Säulen der Nachhaltigkeit ist hier bewusst gewählt. Mit der Ökologie beginnend, da dies im Grunde die Hauptsäule beschreibt. Ohne Berichtspflicht besteht die Gefahr, dass der ökologische Bereich in den Hintergrund gerät oder nur unzureichend beleuchtet wird.

Mit dem Sozialen Bereich, welcher als nächstes folgt, fällt es einer sozialen Einrichtung leicht zu punkten oder sich positiv hervorzuheben, da diese Säule das Kerngeschäft umfasst. Auf diesen Bereich sollte intensiv eingegangen werden.

Die Wirtschaftlichkeit kommt zuletzt, da eine Non-Profit-Organisation im Prinzip keine Gewinne erzielt. Jedoch kann man ohne Finanzielle Stabilität auch keine Einrichtung betreiben und ist deshalb wesentlich für die Betriebserhaltung.

Die ausgewählten Indikatoren der einzelnen Säulen geben hier einen guten Überblick über die Thematik und berücksichtigen die relevantesten Aspekte für die Stakeholder und die eigene Unternehmensstrategie. Es verwundert nicht, dass bei der Wirtschaftlichkeit und bei der Ökologie jeweils der Pädagogische Prozess an der wichtigsten Stelle bei der Wesentlichkeit aufgeführt ist.

Nachhaltigkeit in der Sozialen Arbeit, hier insbesondere mit dem Bezug auf die stationäre Jugendhilfe, definiert sich durch das Produkt, die jungen Menschen, ganzheitlich in der Art zu erziehen und die Familie dahingehend zu fördern, dass diese aber auch die entsprechende Einrichtung selbst danach ausgerichtet ist, dem Gemeinwohl zu dienen.

Die jungen Menschen und deren Familien zu befähigen am gesellschaftlichen Leben teilzuhaben, ihren Beitrag hierfür zu leisten, damit sie selbst zum gegebenen Zeitpunkt

ökonomisch, ökologisch, sozial und auch nachhaltig handeln können und mit ihrem Wirken dem Gemeinwohl dienen, hat oberste Priorität, welche durch die Evaluation der jeweiligen pädagogischen Prozesse ermittelt werden kann.

Der CO<sub>2</sub>-Ausstoß ist zwar auch im Sozialen Bereich von großer Bedeutung, jedoch ist hier der tatsächliche Verbrauch, im Vergleich zu einem industriell hergestellten Produkt, höchstwahrscheinlich verschwindend gering. Damit ein Nachhaltigkeitsbericht für eine soziale Organisation zudem nicht ins Leere läuft, sollte er sich auf verwend- und anwendbare Daten beziehen.

In einem weiteren Schritt muss man sich entscheiden, auf welcher Grundform der Bericht erstellt werden soll. Der erste Nachhaltigkeitsbericht dient zunächst als Basis und somit auch als Vergleichswert für alle zukünftigen Nachhaltigkeitsberichte. In den folgenden Berichten wird somit Bezug auf den vorherigen genommen.

Aufgrund der noch vorhandenen Freiwilligkeit bei der Nachhaltigkeitsberichtserstellung ist es nicht notwendig diesen jährlich zu erstellen. Wenn man aber die Thematik ernst nimmt, überhaupt einen Nutzen von der Nachhaltigkeitsberichtserstattung spüren und als nicht unglaubwürdig abgestempelt werden möchte, braucht es Vergleichsberichte und diese sollten zumindest alle 3 Jahre erstellt werden. Für jährlich wären für einen sozialen Verein die Kosten und Aufwendungen zu hoch und wenn er z. B. nur alle 5 Jahre erstellt würde, wäre der Zeitraum zum vorherigen Bericht vermutlich zu lange. Der Zusammenhang und somit die Vergleichbarkeit wären gefährdet oder würden sich zumindest verringern, was wiederum den Nutzen minimieren würde. Im Fall des EAL-EJ Vereins wäre hier die Vorstandschaft dazu beauftragt, dies im Blick zu behalten, mit Unterstützung und Erinnerung durch die Nachhaltigkeits-Beauftragten.

Im Bericht selbst sollte auf alle Fälle erläutert werden, weshalb man sich auf welche Indikatoren festgelegt hat und im Resümee der Nachhaltigkeitsberichtsgliederung (siehe 4 E 2 Wohin strebt der Verein als nächstes) könnte die Festlegung auf weitere Indikatoren stattfinden, welche aktuell nicht berücksichtigt wurden. In nachfolgenden Berichten, welche eine Aktualisierung der Wesentlichkeitsanalyse beinhalten, könnte somit ggf. auf diese Aspekte eingegangen werden.

Zudem muss man bei der Nachhaltigkeitsberichterstattung aktuelle rechtliche Bestimmungen/ Änderungen berücksichtigen und auf diese eingehen. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung steckt wie schon beschrieben noch am Anfang seines Prozesses und wird sich auch weiterhin wandeln und sich an den dominierenden globalen Strömungen orientieren. Dies fordert Flexibilität und die Bereitschaft über den Tellerrand zu blicken, was nicht immer leicht ist.

## **6. Zusammenfassung und Ausblick**

Sich mit der Thematik der Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Sozialen Arbeit auseinanderzusetzen war für die Verfasserin Neuland und gleichzeitig eine spannende Herausforderung. Egal ob produzierendes Gewerbe oder die stationäre Jugendhilfe, jegliche Unternehmensform ist Teil der globalen Gesellschaft und trägt Verantwortung für nachfolgende Generationen sowie für den Planeten auf den wir leben. Wenn man dies berücksichtigt resultiert daraus die Pflicht einer jeden Einrichtung, egal wie groß oder klein sie ist, ökologisch, wirtschaftlich und sozial/ gesellschaftlich nachhaltig zu handeln. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist nur ein Mittel, um diese notwendige Strömung voranzutreiben und zu verankern. Jedoch auch ein notwendiges Übel, um nicht beiseitegeschoben zu werden, wenn Nachhaltigkeitsbestrebung anstrengend und kostspielig wird.

Damit die Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht aufgrund der Komplexität und Bürokratie eine Karteileiche wird, muss man sich wirklich gut überlegen wo man ansetzt, über was man und wie berichten möchte. Eine Wesentlichkeitsanalyse ist hierbei unumgänglich und soll dabei helfen herauszufiltern, wo man ansetzt und mit welchen Mitteln.

Der Leitfaden zur Berichterstattung ab Punkt 4 ist lediglich ein Leitfaden und mehr nicht. Jedes Unternehmen ist einzigartig obwohl es zumeist eines von vielen ist. Dies erfordert eine individuelle Herangehensweise. Was sind meine typischen unternehmerischen Merkmale und wo liegen die Ressourcen aber auch die Schwächen. Anhand des hier beschriebenen Leitfadens, kann man nun für sich herausfiltern, auf welche

Indikatoren man sich festlegen will oder welche man entweder für die Öffentlichkeit oder für sich selbst näher begutachtet und falls nötig abändert.

Wichtig ist es abschließend das Ziel nicht aus dem Blick zu verlieren. Denn Nachhaltigkeitsberichterstattung dient übergeordnet dem Ziel Nachhaltigkeit ökologisch, wirtschaftlich und gesellschaftlich/sozial zu fördern und nicht nur Bericht zu erstatten.

---

## Literatur- und Quellenverzeichnis:

- Adams, Gunter: Intensivtherapeutische Wohngruppe Sternenweg des Vereins Erleben, Arbeiten und Lernen – Evangelische Jugendhilfe (Leistungsbeschreibung, Stand: 14.07.2020)
- Akzente (2022): Knowledge – CSR Berichtspflicht; [online] <https://www.csr-berichtspflicht.de/csrd> [abgerufen am 12.11.2022]
- Arbeitskreis „Sozialbilanz-Praxis“ (AKSP): Sozial-Bilanz Heute. Empfehlungen des Arbeitskreises „Sozialbilanz-Praxis“ zur aktuellen Gestaltung gesellschaftsbezogener Unternehmensrechnung. O. O. 1977
- Bayerischer Rahmenvertrag nach § 78 f SGB VIII (01.12.2016); [online] [https://blja.bayern.de/imperia/md/content/blvf/bayerlandesjugendamt/rahm.-vertr.2\\_10\\_fortschreibung\\_\\_01.12.2016.pdf](https://blja.bayern.de/imperia/md/content/blvf/bayerlandesjugendamt/rahm.-vertr.2_10_fortschreibung__01.12.2016.pdf) [abgerufen am 12.11.2022]
- BMUV (16.08.2017): Nachhaltige Entwicklung als Handlungsauftrag; [online] <https://www.bmu.de/WS892> [abgerufen am 12.11.2022]
- Bundesregierung (15.12.2020): Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie – Weiterentwicklung 2021; S. 5-9; [online] [www.bundesregierung.de/publikationen](http://www.bundesregierung.de/publikationen) [abgerufen am 12.11.2022]
- Brockhoff, K. (1975): Zur externen gesellschaftsbezogenen Berichterstattung deutscher Unternehmen, in: Veröffentlichungen der Stiftung Gesellschaft und Unternehmen, H. 3, Köln
- Cubemos GmbH (2022): Stakeholderanalyse und Bestimmung der Wesentlichkeit – in 3 Schritten zur Erfolgreichen Durchführung; [online] <https://www.cubemos.com> [abgerufen am 26.11.2022]
- Das Wirtschaftslexikon: Sozialbilanzen; [online] <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/sozialbilanzen/sozialbilanzen.htm#SOZI0906L2B> [abgerufen am 19.11.2022]
- Decoratex.biz (20.10.2018): Was ist finanzielle Stabilität? Definition, Bedingungen, Quellen; [online] <https://decoratex.biz/bsn/de/finansovaya-ustoychivost---eto-chto-takoe-opredelenie-usloviya-istochniki.html> [abgerufen am 12.11.2022]
- Dierkes, Meinolf (1974): Die Sozialbilanz: ein gesellschaftsbezogenes Informations- und Rechnungssystem (S. 18 – 26); Herder & Herder, Frankfurt/M.
- Dierkes, Meinolf und Berthoin Antal, Ariane: Whither Corporate Social Reporting: Is It Time to Legislate? In: California Management Review, Vol. XXVIII, Nr. 3/1986, S. 106-121.

- Dierkes, Meinolf; Marz, Lutz und Berthoin Antal, Ariane (2002): Sozialbilanzen: Konzeptioneller Kern und diskursive Karriere einer zivilgesellschaftlichen Innovation; [online] [https://www.researchgate.net/publication/254461159\\_Sozialbilanzen\\_konzeptioneller\\_Kern\\_und\\_diskursive\\_Karriere\\_einer\\_zivilgesellschaftlichen\\_Innovation](https://www.researchgate.net/publication/254461159_Sozialbilanzen_konzeptioneller_Kern_und_diskursive_Karriere_einer_zivilgesellschaftlichen_Innovation) [abgerufen: 19.11.2022]
- Dolezal, Andreas (online veröffentlicht 04.03.2022): Taxonomie – Die EU formuliert soziale Ziele; [online] <https://www.andreasdolezal.at/taxonomie-die-eu-formuliert-soziale-ziele/> [abgerufen am 19.11.2022]
- Duden (2022): Nachhaltigkeitsbegriff; Cornelsen Verlag GmbH; [online] <https://www.duden.de/rechtschreibung/Nachhaltigkeit> [abgerufen am 12.11.2022]
- Envoria (2018-2022): EU Taxonomie Info; [online] <https://eu-taxonomy.info/de/infos/eu-taxonomie-grundlagen> [abgerufen am 19.11.2022]
- Felber, Christian (2021): Gemeinwohl-Ökonomie, Piper Verlag GmbH, München, 6. Auflage, S. 8 und S. 27-28, S. 32 ff.
- Fidelity International (Stand Juni 2021): CO<sub>2</sub>-Fußabdruck von Unternehmen messen [online] <https://www.fidelity.de/nachhaltigkeit/co2-fussabdruck-von-unternehmen/> [abgerufen am 26.11.2022]
- Gabler Wirtschaftslexikon (Revision von Bilanz am 14.02.2018): Bilanz [online] <https://www.wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/bilanz-31477/version-255034> [abgerufen am 12.11.2022]
- Gabler Wirtschaftslexikon; (Revision von Sozialbilanz am 19.02.2018): Sozialbilanz [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/sozialbilanz-44814/version-268118> [abgerufen am 19.11.2022]
- Gabler Wirtschaftslexikon; (Revision vom Nonprofit-Sektor vom 19.02.2018): Nonprofit Sektor [online] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/nonprofit-sektor-39467/version-262875> [abgerufen am 19.11.2022]
- Merck, Group Corporate Sustainability (online veröffentlicht 13.04.2021): Nachhaltigkeitsbericht 2020; [online] <https://www.merckgroup.com/de/nachhaltigkeitsbericht/2020/> [abgerufen am 19.11.2022]
- Net4Energy: Wasserverbrauch berechnen; [online] <https://www.net4energy.com/de-de/smart-living/wasserverbrauch-berechnen> [abgerufen am 26.11.2022]
- Organisationshandbuch Erleben, Arbeiten und Lernen – Evangelische Jugendhilfe von Oktober 2018

- Plattform on Sustainable Finance: Final Report on Social Taxonomie; Februar 2022; [online] [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business\\_economy\\_euro/banking\\_and\\_finance/documents/280222-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/business_economy_euro/banking_and_finance/documents/280222-sustainable-finance-platform-finance-report-social-taxonomy.pdf) [abgerufen am 19.11.2022]
- PwC Blogs (01.03.2022): Soziale Taxonomie: Abschlussbericht der Plattform on Sustainable Finance veröffentlicht; [online] <https://blogs.pwc.de/de/accounting-aktuell/article/226723/soziale-taxonomie-abschlussbericht-der-plattform-on-sustainable-finance-veroeffentlicht/> [abgerufen am 19.11.2022]
- qualitrain an EGYM company: Krankenstand berechnen: So geht es [online] [https://qualitrain.net/blog/krankenstand-berechnen/#:~:text=Fehlzeiten-quote%20\(in%20%25\)%3D%20Abwesenheit%3A%20Sollarbeitszeit,ist%20ein%20genaueres%20Ergebnis%20garantiert.](https://qualitrain.net/blog/krankenstand-berechnen/#:~:text=Fehlzeiten-quote%20(in%20%25)%3D%20Abwesenheit%3A%20Sollarbeitszeit,ist%20ein%20genaueres%20Ergebnis%20garantiert.) [abgerufen am 26.11.2022]
- Quentic powered by AMCS (25.10.2019): Wie Sie den Wert von Arbeitssicherheit an die Geschäftsführung kommunizieren; Erfolgs- statt Kostenfaktor: So überzeugen Sie im Gespräch; [online] [https://www.quentic.de/fachbeitraege/arbeits-sicherheit-kommunizieren/#:~:text=Die%20Formel%20lautet%3A,\)%20%2F%20Anzahl%20der%20vollbesch%3%A4ftigten%20Mitarbeitenden](https://www.quentic.de/fachbeitraege/arbeits-sicherheit-kommunizieren/#:~:text=Die%20Formel%20lautet%3A,)%20%2F%20Anzahl%20der%20vollbesch%3%A4ftigten%20Mitarbeitenden) [abgerufen am 26.11.2022]
- Rat für nachhaltige Entwicklung (2022): Deutscher Nachhaltigkeitskodex; [online] <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de/de-de/Home/DNK/DNK-Overview> [abgerufen am 12.11.2022]
- Rat für nachhaltige Entwicklung (2014): Leitfaden zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex, S.13; Gütersloh: Bertelsmann Stiftung
- Rechnungswesen-verstehen.de (2019): Betriebszugehörigkeit [online] <https://www.rechnungswesen-verstehen.de/formeln/betriebszugehoerigkeit.php> [abgerufen am 26.11.2022]
- Recrutee Blog (03.05.2022): 5 Schritte, um Mitarbeiterzufriedenheit zu messen und zu verbessern; [online] <https://recrutee.com/de-artikel/mitarbeiterzufriedenheit-messbar-machen> [abgerufen am 26.11.2022]
- Schellberg, Klaus (2021): Sozialbilanzstruktur, Stand 2021
- Spindler, Edmund A.: Geschichte der Nachhaltigkeit – Vom Werden und Wirken eines beliebten Begriffes; [online] <https://www.nachhaltigkeit.info/media/1326279587phpeJPvC.pdf> [abgerufen am 12.11.2022]

- Statista Research Department (04.05.2022): Entwicklung des Wasserverbrauchs pro Einwohner und Tag in Deutschland in den Jahren 1990 bis 2021; [online] <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/12353/umfrage/wasserverbrauch-pro-einwohner-und-tag-seit-1990/> [abgerufen am 12.11.2022]
- Stiftung Allianz für Entwicklung und Klima [online] <https://allianz-entwicklung-klima.de/toolbox/wie-funktioniert-die-berechnung-von-treibhausgasen/> [abgerufen am 26.11.2002]
- Studyflix (2022): CAGR; [online] <https://studyflix.de/wirtschaft/cagr-1759> [abgerufen am 12.11.2022]
- Vereinssatzung: Erleben, Arbeiten und Lernen – Evangelische Jugendhilfe e. V. vom 05.08.2010
- Wikipedia; [online] [https://de.wikipedia.org/wiki/Drei-S%C3%A4ulen-Modell\\_\(Nachhaltigkeit\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Drei-S%C3%A4ulen-Modell_(Nachhaltigkeit)) [abgerufen am 12.11.2022]
- Wilkens, Pit (2022): CAGR (jährliche Wachstumsrate) – Erklärung & Berechnung; Delta Value; [online] <https://www.deltavalue.de/cagr-jaehrliche-wachstumsrate/> [abgerufen am 12.11.2022]
- Wysocki, K. V.: Sozialbilanzen. Stuttgart, New York 1981

## Anhang:

Benötigte Zahlen und Daten, bei Umsetzung des Leitfadens:

- Bilanz 2021, 2020, 2011
- Dieserverbrauch von verschiedenen Autos
- Auflistung aller Wohngruppen (Namen + Eröffnungsdatum)
- Stromverbrauch verschiedener Wohngruppen 2021
- Wasserverbrauch verschiedener Wohngruppen 2021
- Nachhaltiges Gebäudemanagement – Was fehlt?
- Päd. Prozess: Ökologieförderung – Was fehlt?
- Ökologische Orientierung EAL-EJ – Was fehlt?
- Auslastung Gruppen 2010 und 2021 (Gesamtkapazität und tatsächliche Kapazität)
- Anzahl der Betreuten x Stunden der Betreuung
- %-Anteil Betreuung von Minderheiten (Iglu-Kids, Systemsprenger, Transgender...)
- %-Anteil der Kinder, Maßnahmen in Finnland, in Intensiveinheiten und im geschlossenen Setting.

- HP- und allg. Förderung (siehe Bericht) (Darstellung der Maßnahmen in Textform)
- Gehalt und Aufstiegschancen MA (Darstellung in Textform)
- % Anteil Frauen in Führungspositionen als Gruppenleitung, Päd. Leitung und Bereichsleitung
- Anteil von Schwerbehinderten MA in % und offen für jeden Menschen
- % Darstellung der erreichten im Vergleich zu den nicht erreichten Schulabschlüssen, im städtischen Vergleich.
- % Anteil der Betreuten, die eine weiterführende Schule besuchen und Anzahl der Betreuten, die von der einrichtungsinternen Schule auf eine öffentliche Schule wechseln können.
- Quereinsteigermodell beschreiben
- Fortbildungsmodell der Einrichtung beschreiben
- Kids: Häufigkeit der Gruppensprecherversammlung, sowie Auswertung der Anwesenheit. Sowie Auswertung der Päd. Visiten zum Thema Partizipation und evtl. Partizipationsevaluation auf einzelnen Gruppen durchführen.
- Mitarbeiter\*innen: MAV-Beiträge (Erfolge) darstellen, Durchführung einer MA-Befragung zum Thema Partizipation und Arbeitnehmerrechte
- Längste Betriebszugehörigkeiten von Mitarbeitern\*innen
- MA-Abgänge pro Jahr und durchschnittliche MA-Zahl pro Jahr 2020 und 2012...
- Evtl. MA befragen, die kündigen – Warum...
- Meldepflichtige Arbeitsunfälle für 2020 und Vollbeschäftigte MA
- Krankentage pro Jahr verschiedener Gruppen und Sollarbeitstage 2021
- Auswertung ASA – und Audit-Bericht, Unfälle in Bezug auf Arbeitssicherheit
- Fragebogen: Mitarbeiterzufriedenheit erstellen
- Gemeinwesenarbeit in Textform darstellen (Was fehlt?)
- Politische Einflussnahme in Textform darstellen (Was fehlt?)

## Ehrenwörtliche Erklärung

1. Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst habe.
2. Ich versichere, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die Standards guten wissenschaftlichen Arbeitens eingehalten zu haben.
3. Die gesetzlichen Vorschriften zum Datenschutz und zum Schutz der Urheberrechte wurden von mir beachtet
4. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in die Bibliothek der Evangelischen Hochschule aufgenommen wird.
5. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in digitaler Form öffentlich zugänglich gemacht wird.

Nürnberg, den 27.02.2023

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'P. Hoffmann', with a stylized flourish at the end.

Patricia Hoffmann