

# Verbands-Management (VM)

Fachzeitschrift für Verbands- und Nonprofit-Management



VM 1/23

Michael Zurkinden

## **Auf dem Weg zur nachhaltigen NPO**

Verbands-Management, 49. Jahrgang, Ausgabe 1 (2023), S. 48-57.

Herausgeber: Verbandsmanagement Institut (VMI)  
Universität Freiburg/CH ([www.vmi.ch](http://www.vmi.ch))  
Redaktion: Luisa Wagenhöfer  
Layout: Luisa Wagenhöfer / media f imprimerie SA  
Titelbild: Parlamentsdienste 3003 Bern; Rob Lewis  
Fotomaterial: Thema «Origami»: istockphoto.com  
ISBN: 978-3-909437-66-5  
ISSN: 1424-9189  
Kontakt: [info@vmi.ch](mailto:info@vmi.ch)

Die Zeitschrift VM erscheint dreimal jährlich in den Monaten April, August und November.

Abdruck und Vervielfältigung von Artikeln und Bildern, auch auszugsweise oder in Abschnitten, nur mit Genehmigung des Herausgebers.



# Auf dem Weg zur nachhaltigen NPO

Michael Zurkinden

**In jüngster Vergangenheit hat Nachhaltigkeit als gesellschaftliche Idee und Vision stark an Bedeutung gewonnen. Angesichts der globalen Herausforderungen in den Bereichen Umwelt (Stichwort Klima- und Biodiversitätskrise), Wirtschaft (Einkommens- und Vermögensungleichheit) und Soziales (Sensibilisierung für diskriminierende Strukturen) wird heute vom Privat- wie auch vom NPO-Sektor gleichermaßen nachhaltiges Verhalten gefordert. Für NPO-Führungskräfte stellt Nachhaltigkeitsmanagement eine wichtige Aufgabe dar und zwar unabhängig davon, ob sie den normativen Anspruch der Nachhaltigkeitsbewegung teilen oder nicht.**

Das Prinzip der Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft. Es besagt, dass nur so viel Holz geschlagen werden soll wie kontinuierlich nachwächst. Später wurde der Begriff ausgedehnt und erhielt nebst der ökologischen auch eine ökonomische und soziale Komponente. Gemäss dem Drei-Säulen-Modell ist eine nachhaltige Entwicklung nur zu erreichen, wenn umweltbezogene, wirtschaftliche und soziale Ziele gleichzeitig und gleichberechtigt umgesetzt werden. Die drei Säulen bedingen sich gegenseitig. Bildlich gesprochen bedeutet dies, dass sich der Nachhaltigkeitsbegriff auf die Schnittmenge der drei Säulen beschränkt. Die ökologische, soziale oder ökonomische Komponente jeweils für sich macht

noch keine Nachhaltigkeit aus. Aus Managementsicht ergibt sich daraus die Herausforderung, dass potenziell vorhandene Zielkonflikte zwischen den Säulen aufgelöst werden müssen. Eine Organisation, deren Zweck einer der drei Säulen der Nachhaltigkeit zuzuordnen ist, den sie aber nur auf Kosten einer anderen Säule erfüllen kann, verletzt das Prinzip der Nachhaltigkeit.

Das Drei-Säulen-Modell ist weit verbreitet, aber nicht unumstritten. Ein Kritikpunkt ist, dass die Säulen faktisch nicht gleichrangig sind, da die ökologische Säule in der modernen Gesellschaft bislang vernachlässigt wurde. Im Modell der «starken Nachhaltigkeit» ist das Ziel der ökologischen Nachhaltigkeit daher vorrangig, da der Schutz der natürlichen Lebensbedingungen auch die Grundvoraussetzung für ökonomische und soziale Stabilität ist. Tatsächlich wird der Begriff der Nachhaltigkeit in der breiten Öffentlichkeit oft mit «ökologischer Nachhaltigkeit» gleichgestellt. In den folgenden Erläuterungen wird der Fokus daher auf die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit gerichtet. Dabei darf die gegenseitige Abhängigkeit der drei Nachhaltigkeits-Dimensionen aber nicht vergessen werden.

## **Die Klimakrise als Weckruf**

Die von der Wissenschaft hervorgebrachte Evidenz kombiniert mit den überall sichtbaren klimatischen Veränderungen haben dazu geführt, dass



Abbildung 1: Das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit

das Thema Klimawandel (als wesentlicher Aspekt der Nachhaltigkeit) in Politik und Gesellschaft «angekommen» ist. Das Spektrum der politischen Reaktionen auf die Klima-Herausforderungen reicht von unverbindlichen Absichtserklärungen über die Publikation von Klimastrategien mit langfristigen Zielen bezüglich der Reduktion von CO<sup>2</sup>-Emissionen bis hin zu konkreten Gesetzesanpassungen und schärferen regulatorischen Vorgaben für Industrie und Haushalte.

Dass sich der Privatsektor in letzter Zeit verstärkt mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzt, wird bereits anhand der zahlreichen Beispiele von «nachhaltigen» Produkten in der Werbung deutlich. Hier besteht zuweilen der Verdacht, dass bloss «Greenwashing»<sup>1</sup> betrieben wird. Der Privatsektor dürfte sich aber tatsächlich in einem tiefgreifenden Wandel

befinden. Immer mehr Unternehmen bemühen sich, ressourcenschonende Produktionsverfahren einzusetzen. Sie überprüfen die Lieferketten der eingesetzten Rohmaterialien und halbfertigen Produkte auf Aspekte der sozialen Nachhaltigkeit (wie Arbeitsbedingungen, Kinderarbeit etc.). Sie befassen sich mit Kreislaufwirtschaft und entwickeln neue Lösungen für die Entsorgung resp. Rezyklierbarkeit der am Ende des Lebenszyklus angelangten Produkte etc. Die Firmen reagieren damit zum einen auf das veränderte regulatorische Umfeld und auf staatliche Fördermassnahmen. Sie reagieren damit aber auch auf eine veränderte Nachfragesituation. So steigt beispielsweise die Nachfrage nach umweltfreundlichen, klimaschonenden, biologischen, abbaubaren, rezyklierten etc. und entsprechend gelabelten Produkten in praktisch allen

Bereichen. Die Unternehmen versprechen sich von der vermehrten Berücksichtigung der ökologischen (und sozialen) Nachhaltigkeit konkrete Wettbewerbsvorteile.

### **Die Relevanz der Nachhaltigkeit für NPO**

Angesichts der Entwicklung im Privatsektor stellt sich die Frage, inwiefern das Thema auch für den NPO-Sektor relevant ist. Zunächst lässt sich festhalten, dass Nachhaltigkeit bereits heute bei vielen NPO tief verankert ist. NPO verfolgen per Definition einen ideellen, nicht-monetären, oftmals einen gemeinnützigen Zweck. Ihre Sachziele lassen sich praktisch ausnahmslos einer der drei Säulen der Nachhaltigkeit zuordnen. So setzt sich eine soziale Institution (z. B. für Menschen mit Beeinträchtigungen) per Definition für soziale Nachhaltigkeit ein. Ein Branchenverband fördert das wirtschaftliche Wohlergehen seiner Mitglieder und verfolgt damit Ziele im Bereich der ökonomischen Nachhaltigkeit. Die meisten NPO leisten also bereits heute – jeweils in ihrem angestammten Bereich – einen Beitrag zu mindestens einer Säule der Nachhaltigkeit. Wie oben erwähnt wurde, erfordert das Postulat der Nachhaltigkeit jedoch, dass ökonomische, soziale und ökologische Ziele gleichrangig behandelt werden. Es suggeriert, dass NPO – über ihr Kernziel hinaus – einen zusätzlichen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten. Dabei handelt es sich weniger um eine normative Vorgabe oder moralische Verpflichtung, sondern um die Notwendigkeit einer Anpassung an veränderte gesellschaftliche Ideen und Visionen.

Ausserhalb des angestammten Bereichs einen Beitrag zur Nachhaltigkeit zu leisten, bedeutet beispielsweise, dass ein Alters- und Pflegeheim Mass-

nahmen zur Verbesserung der Energieeffizienz seiner Gebäude ergreift. Eine Institution, deren Zweck in der sozialen Nachhaltigkeit anzusiedeln ist, verschreibt sich zusätzlich Zielen der ökologischen Nachhaltigkeit (dass sie dabei auch die finanzielle Tragbarkeit, also die ökonomische Nachhaltigkeit, berücksichtigen muss, versteht sich von selbst). Ein weiteres Beispiel wäre eine Vergabestiftung, die gemäss Stiftungszweck soziale und ökologische Projekte unterstützt, bei der Anlage ihres Stiftungsvermögens dieselben Aspekte aber ausser Acht lässt. Eine gesamtheitliche und widerspruchsfreie Zweckerfüllung im Sinne der Nachhaltigkeit impliziert, dass die Stiftung bei der Vermögensanlage nebst ökonomischen auch soziale und ökologische Kriterien berücksichtigt. Konkret hiesse das, dass sie nur noch in sogenannten nachhaltige Anlagen investiert und folglich umweltbelastende und sozial schädliche Anlagen vermeidet (z. B. Erdöl und Erdgas, Tabak, Kinderarbeit etc.).

### **Die Relevanz der NPO für die Nachhaltigkeit**

Das Nachhaltigkeitsthema ist für NPO relevant. Aber sind NPO umgekehrt auch relevant für die Nachhaltigkeit? Oder anders ausgedrückt: Können NPO überhaupt eine nennenswerte Nachhaltigkeitswirkung (hier: im ökologischen Sinne) erzielen? Tatsächlich handelt es sich bei NPO typischerweise um Dienstleistungsbetriebe. Energie- und Ressourcenverbrauch, die Bedeutung von Lieferketten, Recycling etc. sind deutlich geringer als etwa in der verarbeitenden Industrie. Das lässt vermuten, dass der Impact von NPO in Bezug auf die (ökologische) Nachhaltigkeit relativ gering ausfällt.





In den Kategorien «Vorgaben erfüllen» und «Kosten & Risiken reduzieren» der Abbildung 2 geht es zunächst darum, nicht «abgehängt» zu werden und allfällige Wettbewerbsnachteile gegenüber anderen Akteuren zu verringern. Die nachhaltige Transformation der NPO geht jedoch weit über die Reaktion auf institutionelle Einschränkungen (Erwartungen, moralische Verpflichtung, gesellschaftlicher und politischer Druck etc.) hinaus. Echte Chancen ergeben sich aus Sicht der NPO vor allem in den Kategorien «Innenwirkung erzielen» und «Aussenwirkung erzielen». Durch die Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen erhält die NPO eine Identität, aus welcher die Mitarbeitenden resp. die Mitglieder Motivation schöpfen. Das kann zu einer Dynamisierung innerhalb der NPO führen: Mitarbeitende und Mitglieder entwickeln neue Ideen, teilen sie mit anderen und setzen sich mit neuem Elan für den (ganzheitlichen) Organisationszweck ein. Diese neue Dynamik wird auch nach aussen sichtbar. Der damit verbundene Imagegewinn und die klarere Positionierung führt zu einer gesteigerten

Attraktivität als Arbeitgeber:in, zu einem besseren Zugang zur Zielgruppe der jungen Generation sowie zu einem besseren Zugang zu privaten und staatlichen Fördermitteln (immer mehr staatliche Stellen und private Vergabestiftungen knüpfen die Vergabe von finanziellen Beiträgen an die Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien). Wahre Win-win-Situationen entstehen, wenn es der NPO darüber hinaus gelingt, bestehenden oder neuen Mitgliedern / Zielgruppen neue, innovative Leistungen im Nachhaltigkeitsbereich anzubieten und Kooperationen mit dem Privatsektor einzugehen. Der Nachhaltigkeitstrend wird damit zum Katalysator für die Entwicklung gänzlich neuer Geschäftsmodelle (vgl. dazu auch Porter, 2011).

Damit die NPO diese Chancen jedoch überhaupt nutzen kann, muss sie den Nachhaltigkeitsgedanken vollständig verinnerlichen, da ansonsten die Glaubwürdigkeit und somit das Fundament für die weiteren Schritte fehlen. Das heisst, die Organisation muss sich mitsamt ihren Mitarbeitenden und Mitgliedern mit dem innersten Kern der NPO, der Mission und den Werten, auseinandersetzen und sich im Rah-

men eines umfassenden Leitbild- und Strategieprozesses mit der Frage befassen, wie sie Nachhaltigkeit in ihr Schaffen integrieren kann. Bei der Verankerung von Nachhaltigkeit im Kern der Organisation handelt es sich somit um einen transformativen Prozess. Die Überzeugung, den NPO-Zweck ganzheitlich und widerspruchsfrei (im Sinne der Nachhaltigkeit) erfüllen zu wollen, ist eine Grundvoraussetzung.

### **Nachhaltigkeit als Management-Aufgabe**

Aus Sicht von NPO-Führungskräften stellt sich die Frage, welche Schritte in diesem Transformationsprozess konkret zu unternehmen sind. Es existieren zahlreiche Management-Ansätze zum Thema Nachhaltigkeit. Das Grundmuster bei all diesen Ansätzen ist stets dasselbe: Die Führungsaufgabe besteht im Analysieren, Planen, Umsetzen, Kontrollieren, Verbessern (Plan, Do, Check, Act, PDCA) der eigenen Tätigkeit unter dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit. Dieser sogenannte Demingkreis (oder PDCA-Zyklus) liegt auch dem Freiburger Management-Modell (FMM) zugrunde. Das Modell ist somit geeignet, um die nachhaltige Transformation in NPO zu gestalten.

Gemäss dem FMM umfassen die Management-Bereiche die normative, strategische und operative Ebene. Zunächst gilt es, auf der normativen Ebene die Voraussetzungen für die nachhaltige Transformation der NPO zu schaffen. Dies beginnt mit einer Umfeld- und Organisationsanalyse sowie mit einer intensiven Auseinandersetzung mit der eigenen Mission und den eigenen Werten. Die Fragen, die es in dieser Phase zu beantworten gilt, sind die folgenden:

- Welche Bedeutung hat der Nachhaltigkeitstrend für die eigene NPO?
- Welches sind die sich daraus ergebenden institutionellen Einschränkungen und institutionellen Möglichkeiten?
- Welches sind die heutigen Stärken der NPO hinsichtlich der Nachhaltigkeit, auf denen aufgebaut werden kann?
- Welches sind die heutigen Schwächen der NPO hinsichtlich der Nachhaltigkeit? Wo bestehen Lücken bzw. Handlungsbedarf?

Sofern dem Aspekt der ökologischen Nachhaltigkeit besondere Beachtung geschenkt werden soll, so ist die Umweltwirkung (insbesondere die Auswirkung auf das Klima) der eigenen Tätigkeit abzuschätzen. Bei der Durchführung der Organisationsanalyse sind daher vorhandene Kennzahlen aus der Finanzbuchhaltung (und – falls vorhanden – aus der Kostenrechnung) heranzuziehen, da sie viele Informationen über Energie- und Materialverbrauch, gefahrene Kilometer etc. beinhalten und somit Schätzungen zumindest zu den direkten CO<sup>2</sup>-Emissionen ermöglichen. Die indirekten CO<sup>2</sup>-Emissionen, die sich in Form von «grauer Energie» in Rohstoffen, Vorprodukten, bezogenen Leistungen etc. verstecken sind schwieriger zu messen. Allerdings gibt es auch hier Audit-Angebote von Firmen, die sich auf die Messung und Rapportierung der Umweltwirkung von Organisationen spezialisiert haben.

Die Ergebnisse der Umfeld- und Organisationsanalyse liefern die Grundlage für die anschliessende Überarbeitung von Mission und Werten. Wie weiter oben dargelegt, dürfte das Sachziel der NPO in den meisten Fällen einer der drei Säulen der Nachhaltigkeit

zuzuordnen sein. Die Herausforderung besteht nun darin, allen drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gerecht zu werden und einen ganzheitlichen, in sich widerspruchsfreien Organisationszweck (im Sinne der Nachhaltigkeit) zu definieren. Die Auseinandersetzung mit dem Kern der NPO darf dabei nicht in einem engen Personenkreis bestehend aus Leitungsgremium und Geschäftsleitung erfolgen, sondern sollte in Form eines partizipativen Prozesses unter Miteinbezug der Mitarbeitenden, Mitglieder und der wichtigsten Zielgruppen ausgestaltet werden. Wie dies geschehen kann, lässt sich einfach am (fiktiven) Beispiel eines Unihockey-Vereins veranschaulichen: Hier gibt die Ethik-Charta für den Schweizer Sport von Swiss Olympic den Anstoss für die Befassung mit der ökologischen Nachhaltigkeit. Dort heisst es: «Erziehung zu Fairness und Umweltverantwortung - Das Verhalten untereinander und gegenüber der Natur ist von Respekt geprägt» (vgl. Swiss Olympic, 2015). Der Sportverein ergänzt auf dieser Basis das Leitbild mit dem Passus «Umweltverantwortung ist für unseren Verein ein zentra-

les Anliegen. Daher setzen wir uns für eine ökologisch nachhaltige und verantwortungsvolle Ausübung unseres Sports ein.»

Auf der strategischen Ebene werden – im Einklang mit der überarbeiteten Mission und den neu definierten Werten – die Stossrichtungen für die zukünftigen Aktivitäten der NPO festgelegt. Dabei sind die konkreten Handlungsfelder zu identifizieren, in denen die NPO in Zukunft verstärkt aktiv werden will. Für die identifizierten Handlungsfelder sind anschliessend die entsprechenden strategischen Ziele zu definieren. Diese geben vor, welchen Zustand resp. welche Verbesserung die NPO innerhalb einer bestimmten Frist erreichen will. Als Orientierungshilfe für die Festlegung dieser (zusätzlichen oder neuen) strategischen Ziele dienen unter anderem die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der UNO (UN Sustainable Development Goals, UN SDG).<sup>2</sup> Im Rahmen eines Strategieprozesses könnte sich das Leitungsgremium der NPO zum Beispiel mit der Frage auseinandersetzen, in welchen der 17 SDG die NPO (unter Berücksichtigung des



Abbildung 3: Die 17 Nachhaltigkeitsziele der UNO



Ressourceneinsatzes) den grössten Impact erzielen kann. Die so definierten Nachhaltigkeitsziele sind in die allgemeine NPO-Strategie zu integrieren.

Im Beispiel des Unihockey-Vereins ergänzt der Vorstand die Vereinsstrategie mit folgendem Ziel: «Wir senken unsere CO<sup>2</sup>-Emissionen bis ins Jahr 2024 um 25 %. Langfristig streben wir CO<sup>2</sup>-Neutralität an.» Er leistet damit einen Beitrag zum SDG Nr. 13 «Massnahmen zum Klimaschutz». Die dazugehörigen strategischen Stossrichtungen sind die Messung / Berechnung des CO<sup>2</sup>-Fussabdrucks, eine Überprüfung von Verbesserungen hinsichtlich Nachhaltigkeit in den Bereichen Transport, Energie, Verpflegung sowie die Intensivierung der Kommunikation zum Thema Nachhaltigkeit (insb. Sensibilisierung der Eltern).

Hier kommt den Instrumenten der strategischen Erfolgskontrolle eine zentrale Bedeutung zu. Die strategischen Ziele sollten, wenn immer möglich, quantifizierbar und damit auch messbar sein. Es gilt, bereits bei der Formulierung der strategischen Ziele geeignete Indikatoren und Kennzahlen zu definieren, anhand derer die Annäherung an diese Ziele und damit der Erfolg der Strategie sowie die Erfüllung der Mission überhaupt erst gemessen werden kann. Die Erfahrung aus der Praxis zeigt, dass dieser Aspekt häufig vernachlässigt wird resp. dass es dem Leitungsgremium schwerfällt, quantifizierbare Ziele und entsprechende Messgrössen zu definieren. Nebst der Auflösung von Zielkonflikten zwischen den verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit besteht die grösste Management-Herausforderung wahrscheinlich darin, ein geeignetes (und mit dem Rechnungswesen vergleichbares) Monitoring-System zu installieren, welches es

erlaubt, die richtigen Steuerungsinformationen zu generieren. Letztere braucht es, um den beschriebenen Zyklus konsistent zu schliessen. Des Weiteren wird durch die strategische Erfolgsmessung eine Kommunikation über die Nachhaltigkeitswirkung der NPO überhaupt erst möglich. Will die NPO die erwähnten Chancen der Nachhaltigkeit nutzen und nebst der Innenwirkung auch Aussenwirkung erzielen, so ist die Kommunikation über die erzielten Erfolge matchentscheidend.

Auf der operativen Ebene ist es schliesslich Aufgabe der Geschäftsleitung, pro Geschäftsfeld konkrete Massnahmen zu definieren, welche sich aus den strategischen Stossrichtungen und den dazugehörigen Nachhaltigkeitszielen ableiten. Diese Massnahmen finden ihren Niederschlag in der operativen Jahresplanung der Geschäftsführung bis hin zu den Jahreszielen der einzelnen Mitarbeitenden. Es gilt, die personellen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung zu stellen und organisatorischen Massnahmen zu treffen (Zuordnung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung), damit die operative Umsetzung der strategischen Ziele überhaupt erfolgen kann. Ohne diesen Operationalisierungsschritt bleibt die Nachhaltigkeitsstrategie ein Papiertiger und somit wirkungslos.

Im Beispiel des Sportvereins könnte das bedeuten, dass die angestrebte Sensibilisierung der Eltern mittels Aufklärungsveranstaltungen zum Thema Fahrgemeinschaften, einer Broschüre für die Zielgruppe der Eltern sowie einer App für Fahrgemeinschaften erreicht werden soll. Aus Führungsperspektive gilt es, die beschlossenen operativen Massnahmen in die Mitarbeitendenziele für das Folgejahr zu integrieren und anlässlich des

Mitarbeitendengesprächs mit den jeweiligen Personen zu besprechen. Die Einführung der App für Fahrgemeinschaften (z. B. im 1. Halbjahr 2023) wäre dann ein Jahresziel des/der IT-Verantwortlichen des Sportvereins.

Auch der erwähnte Controlling-Prozess muss auf operativer Ebene sichergestellt werden. Wie bereits bei der eigentlichen Umsetzung, so müssen auch hier die erforderlichen personellen Ressourcen eingeplant und die Verantwortlichkeiten geklärt werden. Zwecks Vergleichbarkeit der Ergebnisse der strategischen Erfolgsmessung muss die Vorgehensweise bei der Erhebung der Nachhaltigkeitswirkung dokumentiert werden, und es ist die Zuständigkeit für die Folgejahre festzulegen. Die Ergebnisse sind anschliessend periodisch an das Leitungsgremium zu rapportieren, damit dieses die Zielerreichung überprüfen und gegebenenfalls korrigierend eingreifen kann.

Da der Sportverein in unserem Beispiel die CO<sup>2</sup>-Emissionen um einen Viertel reduzieren will, muss anhand von Kenngrössen überprüft werden, ob sich der Verein diesem Ziel auch wirklich annähert. Dies erfolgt durch eine Berechnung (resp. Schätzung) der durch die Vereinsaktivitäten verursachten CO<sup>2</sup>-Emissionen anhand von speziellen Internet-Tools.<sup>3</sup>

Zwecks Vergleichbarkeit muss die Vorgehensweise bei der Berechnung dokumentiert werden und es ist die Zuständigkeit für die Folgejahre festzulegen. Die Ergebnisse der Berechnung der CO<sup>2</sup>-Emissionen sind anschliessend periodisch an den Vereinsvorstand zu rapportieren, damit er die Zielerreichung überprüfen und gegebenenfalls korrigierend eingreifen kann.

## Fazit

---

Im vorliegenden Beitrag wurde aufgezeigt, dass es sich beim Thema Nachhaltigkeit um eine wesentliche Veränderung im Umfeld der NPO handelt. Sämtliche NPO sind dazu aufgefordert, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. NPO haben vor allem dann einen Hebel, wenn sie bei ihren Mitgliedern / Zielgruppen eine Verhaltensänderung herbeiführen. Um die mit der Verfolgung von Nachhaltigkeitszielen verbundenen Chancen zu nutzen, braucht es innerhalb der NPO die Überzeugung, den Zweck ganzheitlich und widerspruchsfrei (im Sinne der Nachhaltigkeit) erfüllen zu wollen. Entsprechend stellt die Steuerung des dazu notwendigen Transformationsprozesses eine wichtige Management-Aufgabe dar. Das FMM bietet hilfreiche Orientierung, um den Nachhaltigkeitsgedanken in die bekannten Analyse-, Planungs- und Umsetzungsschritte sowie auf den drei Management-Ebenen normativ, strategisch und operativ zu integrieren.



media f

Wir haben alles,  
um **Ihre Botschaft**  
ins Licht zu rücken

Fribourg | Bulle | Payerne | Montreux

- 1 «Greenwashing bezeichnet den Versuch von Organisationen, durch Kommunikation, Marketing und Einzelmassnahmen ein «grünes Image» zu erlangen, ohne entsprechende Massnahmen im operativen Geschäft systematisch verankert zu haben.» (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon)
- 2 Die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der UNO sind das Kernstück der Agenda 2030 (vgl. UNO, 2015). Sie berücksichtigen alle drei Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung und sollen bis 2030 von allen UNO-Mitgliedstaaten erreicht werden.
- 3 Auf der Internetseite von Men's World Floorball Championship 2022 gibt es einen integrierten CO2-Rechner für Vereine, welcher in Zusammenarbeit mit der Organisation myclimate entwickelt wurde: <https://www.wfc2022.ch/de/green-goal/co2-rechner-fuer-vereine/>.

- Lichtsteiner, H., Gmür, M., Giroud, C. & Schauer, R. (2020). *Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen* (9. Auflage). Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag Gabler Wirtschaftslexikon. *Greenwashing*, im Internet unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/greenwashing-51592>, Seite besucht am 03.01.2023.
- IPCC (2022b). *IPCC Sixth Assessment Report, Summary for Policymakers*, im Internet unter: [https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC\\_AR6\\_WGII\\_SummaryForPolicymakers.pdf](https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg2/downloads/report/IPCC_AR6_WGII_SummaryForPolicymakers.pdf), Seite besucht am 03.01.2023.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, 89(1), S. 2-17.
- Swiss Olympic (2015). *Ethik Charta – Neun Prinzipien für den Schweizer Sport*, im Internet unter: [https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:836de380-4bdf-44be-b536-6132637f1235/2015\\_Ethik\\_Charta\\_A4\\_fbg\\_DE.pdf](https://www.swissolympic.ch/dam/jcr:836de380-4bdf-44be-b536-6132637f1235/2015_Ethik_Charta_A4_fbg_DE.pdf), Seite besucht am 04.01.2023 .
- UNO (2015). *Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015*, im Internet unter: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf?OpenElement>, Seite besucht am: 03.01.2023.

## Der Autor

---



### **Michael Zurkinden /[michael.zurkinden@bvmbberatung.net](mailto:michael.zurkinden@bvmbberatung.net)**

Dr. Michael Zurkinden hat an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg/CH studiert und doktriert. Nachdem er 17 Jahre im Bankensektor in verschiedenen Funktionen Berufserfahrung sammeln konnte (u.a. als Kundenberater einer Privatbank und als Projektmanager und Produktverantwortlicher für Vorsorgelösungen), stiess er 2020 zur Beratungsgruppe für Verbandsmanagement B'VM. Er ist dort als Berater in verschiedenen Projekten zu Organisationsentwicklung, Strategie und Finanzen tätig. Ausserdem ist er Geschäftsführer des Schweizerischen Verbands der Versicherungs-Generalagenten SVVG und Vorstandsmitglied/Kassier von Mountain Wilderness Schweiz und Arconciacum - Association en faveur du patrimoine historique et archéologique d'Arconciel.