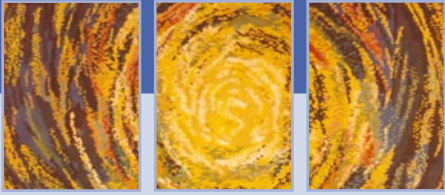




Katholische  
Akademie  
in Bayern



Sustainable Churches

## Nachhaltigkeitsbericht 2005 mit integrierter Umwelterklärung





# Inhaltsverzeichnis

---

|   |    |
|---|----|
| Vorwort .....                                   | 3  |
| Portrait .....                                  | 4  |
| Leitlinien Nachhaltigkeit .....                 | 7  |
| Managementsystem .....                          | 9  |
| Wirtschaftliche Entwicklung.....                | 13 |
| Umwelt .....                                    | 16 |
| Soziale Verantwortung .....                     | 20 |
| Kommunikation.....                              | 24 |
| Nachhaltigkeitsprogramm .....                   | 28 |
| Gültigkeitserklärung EMAS <sup>plus</sup> ..... | 30 |
| ISO - Zertifizierung .....                      | 31 |
| Kontakt & Impressum .....                       | 32 |



Der Weltgipfel für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro prägte 1992 das Leitbild der „nachhaltigen Entwicklung“. Dessen Grundidee besagt, dass keine Generation rücksichtslos auf Kosten der nachfolgenden Generationen leben darf. „Nachhaltige Entwicklung“ kann nur gelingen, wenn berechtigten ökonomischen Interessen gleichermaßen ökologische und soziale Kriterien an die Seite gestellt werden.

Die Kirche ist hier in doppelter Weise angefragt. Sie darf nicht aufhören, unermüdlich auf „Frieden, Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung“ zu drängen und eine Weltordnung zu fordern, die allen Menschen ein Leben in Würde ermöglicht. Gerade in einem Umfeld, das immer multioptionaler wird und deshalb klare Alternativen erforderlich macht, ist sie aber auch selbst zu glaubwürdigem Handeln herausgefordert. Eine Möglichkeit ist der konsequente Einsatz für eine nachhaltige Entwicklung. Die Kirche sollte z.B. bei der Neujustierung ihrer Aufgaben angesichts knapperer Kassen bewusst auch auf ökologische und soziale Verantwortung setzen; denn nachhaltige Entwicklung einer konkreten Gemeinde oder Einrichtung vor Ort zu unterstützen, bedeutet im Kontext regionaler, nationaler und globaler Verflechtungen zugleich, Verantwortung für die Welt als ganze zu übernehmen.

Die Katholische Akademie in Bayern stellt sich als kirchliche Einrichtung bewusst solcher Verantwortung. Wir stützen uns dabei auf unser Nachhaltigkeitsmanagementsystem, das es möglich macht, das Zueinander von Wirtschaftlichkeit, menschlichen Bedürfnissen und natürlichen Grundlagen kontinuierlich erfassen und bewerten zu können.

Der Beginn von ökologisch ausgerichteten Umbaumaßnahmen in unserem Haus ab 2001 hat die Entscheidung vorbereitet, ein solches umfassendes Managementsystem einzuführen; denn damals war schnell klar geworden, dass die in unserer Perspektive „Energie 2010“ vorgestellten Ziele über die technische Seite hinaus nur dann voll erreicht werden könnten, wenn sie durch ein Umweltmanagement ergänzt würden.

In dieser Situation bot sich uns 2003 die Chance, im Projekt „Sustainable Churches“ mitzuarbeiten. Koordiniert von der Kontaktstelle für Umwelt & Entwicklung e.V. (KATE) in Stuttgart, machte es sich zur Aufgabe, das EU-Konzept „Corporate Social Responsibility“ (CSR) auf kirchliche Einrichtungen hin zu adaptieren und in die EMAS-Kriteriologie (Eco Management and Audit Scheme) zu integrieren. Mit dem neu entwickelten EMAS<sup>plus</sup>-System wurden erstmals Prüfkriterien für ein kirchliches Nachhaltigkeitsmanagementsystem festgeschrieben.

Die Entscheidung für die Teilnahme an „Sustainable Churches“ war für uns mit der Option verknüpft, durch ein Qualitätsmanagement gemäß DIN ISO 9001 die Entwicklung von Organisation und Personal zu fördern, um die Qualität unseres Veranstaltungsangebots zu sichern, weiter zu verbessern und die Zufriedenheit von Teilnehmern, Gästen und Mitarbeitern zu steigern. Das Qualitätsmanagement ist für uns integraler



Bestandteil des Nachhaltigkeitsmanagementsystems, mit dessen Aufbau wir im Januar 2004 begonnen haben. Mit beiden Komponenten dieses Systems haben wir uns einer doppelten externen Validierung nach EMAS<sup>plus</sup> einerseits und DIN ISO 9001 andererseits unterzogen.

Der vorliegende Bericht gibt Einblick in Prozesse, die mit der Entscheidung ausgelöst wurden, ein Nachhaltigkeitsmanagement einzuführen, und in Entwicklungen, die unsere Akademie seitdem genommen hat – in ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Hinsicht.

Damit wollen wir dokumentieren, was es für eine kirchliche Einrichtung heißen kann, sich mit ihrem eigenen kleinen Beitrag für eine nachhaltige Entwicklung zu engagieren. Der erste Nachhaltigkeitsbericht schließt unsere Anstrengungen natürlich nicht ab; er ist vielmehr die Grundlage, auf der wir weiterarbeiten werden.

Ich wünsche eine anregende Lektüre und freue mich auf hoffentlich zahlreiche Reaktionen.

Dr. Florian Schuller, Akademiedirektor

# Portrait

Die Katholische Akademie in Bayern wurde 1957 als Akademie auf Landesebene mit Sitz in München gegründet. Sie wird von allen sieben bayerischen Diözesen getragen: den Erzbistümern München-Freising und Bamberg sowie den Bistümern Augsburg, Eichstätt, Passau, Regensburg und Würzburg.

Konzipiert als offenes Forum der geistigen Auseinandersetzung, wurde die Akademie institutionell abgesichert durch die Rechtsform einer „Kirchlichen Stiftung des öffentlichen Rechts“. Die damit gewährte Freiheit der Arbeit, nicht zuletzt in der Wahl der Themen und Referenten, bietet eine großartige Chance, den der Akademie aufgetragenen Dialog zwischen Kirche und Welt voranzubringen. Sie weiß sich damit an ihrem eigenen, unverwechselbaren Ort im Dienst der Kirche und ihrer Sendung.

## Aufgaben und Themenbereiche

In der Satzung der Akademie wurde als deren Aufgabe festgeschrieben, „die Beziehungen zwischen Kirche und Welt zu klären und zu fördern“

- durch die wissenschaftliche Vertiefung des katholischen Weltverständnisses,
- die Begegnung von Glaube und Welt im gegenseitigen Austausch
- und die Förderung der katholischen Bildungsarbeit.

Vor dem Hintergrund dieses Auftrags fördert die Akademie vor allem die Auseinandersetzung mit Themen aus den Bereichen

- Glaube,
- Theologie und Kirche,
- Kunst und Kultur,
- Medizin und Naturwissenschaften.

Das Themenspektrum ergänzen Fragen

- der Zeitgeschichte,
- der Politik
- und der Wirtschaft.

Bei der Auswahl ihrer Themen ist für die Akademie entscheidend, ob die jeweilige Fragestellung den Beitrag einer kirchlichen Akademie herausfordert und von grundsätzlichem Interesse für den Einzelnen wie für Kirche und Gesellschaft ist.

## Zielgruppen und Veranstaltungsorte

Die Veranstaltungen der Akademie stehen einem breiten Interessentenkreis offen. In besonderer Weise wendet sie sich aber an Multiplikatoren, Verantwortungs- und Entscheidungsträger, denen sie in komplexen Fragestellungen Hilfen zu fachübergreifenden Einsichten und verantworteten Entscheidungen bereitstellen will. Voraussetzung dafür ist die Annäherung an Themen auf wissenschaftlichem Niveau, oft kontrovers und möglichst interdisziplinär.

Als gemeinsame Einrichtung aller bayerischen Diözesen führt die Akademie ihre Veranstaltungen nicht nur am Sitz in München durch, sondern auch in den anderen Bischofs- und Universitätsstädten. Dabei setzt sie besonders auf die Zusammenarbeit mit den Hochschulkreisen, regionalen Netzwerken der Akademie zur Förderung der interdisziplinären Begegnung von Hochschullehrern, und mit diözesanen Akademien.

## Verbreitung und Multiplikation der Arbeit

Großen Wert legt die Akademie auf die Multiplikation ihrer Aktivitäten durch Presse, Hörfunk und Fernsehen. Als einzige Katholische Akademie in Deutschland dokumentiert sie die gekürzten Beiträge fast aller ihrer Veranstaltungen in der Zeitschrift „zur Debatte“. Sie erreicht damit über den Kreis der Tagungsteilnehmer hinaus viele kirchliche, politische und kulturelle Institutionen sowie interessierte Privatpersonen im In- und Ausland.

In der Buchreihe „Schriften der Katholischen Akademie in Bayern“ werden die Beiträge ausgewählter Tagungen in vollem Umfang publiziert.

Über die Homepage der Akademie ([www.kath-akademie-bayern.de](http://www.kath-akademie-bayern.de)) können die verfügbaren Bände aus der Buchreihe und die Zeitschrift „zur Debatte“ bestellt werden. Ab Jahrgang 2003 sind zudem einzelne Artikel aus der Zeitschrift im Internet zugänglich.

## Tagungsgebäude

Mit dem Kardinal Wendel Haus, das 1962 eingeweiht wurde, verfügt die Katholische Akademie in Bayern über ein eigenes Tagungsgebäude, das neben Vortrags- und Seminarräumen auch Übernachtungsmöglichkeiten bietet. Außerdem nutzt sie für ihre Arbeit das Schloss Suresnes, nach französischem Vorbild zwischen 1715 und 1718

erbaut, und den „Viereckhof“, ein Bauernhaus aus dem 13. Jahrhundert. Inmitten des Münchner Stadtteils Schwabing und unmittelbar am Englischen Garten gelegen, sind diese Gebäude um den etwa einen Hektar großen Park der Akademie gruppiert.

Anspruchsvolle eigene Küche und qualifizierter Service leisten ihren Beitrag zum Gelingen der Veranstaltungen im Kardinal Wendel Haus.

Die gesamte Tagungslogistik steht auch für Gastveranstaltungen zur Verfügung.

## Nachhaltigkeit als Handlungsprinzip

Mit der Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements stellt sich die Akademie ihrer Verantwortung gegenüber der Schöpfung und den nachfolgenden Generationen. Sie hat ihre Grundsätze für einen verantworteten Umgang mit finanziellen, natürlichen und menschlichen Ressourcen in den „Leitlinien Nachhaltigkeit“ festgehalten.

## Akademie und Romano Guardini

Die Katholische Akademie in Bayern weiß sich dem Religionsphilosophen, Theologen und Pädagogen Romano Guardini (1885 – 1968) besonders verbunden. Seit 1982 ist sie Inhaberin aller Autorenrechte an seinem Werk, das sie in einer eigenen Schriftenreihe, die 2004 abgeschlossen wurde, wieder neu zugänglich gemacht hat.

In Erinnerung an Romano Guardini verleiht sie seit 1970 den gleichnamigen Preis an Persönlichkeiten, die sich im Sinn Guardinis hervorragende Verdienste um die Interpretation von Zeit und Welt auf verschiedenen Gebieten des Lebens erworben haben. Unter den bisherigen Preisträgern sind z.B. der Physiker Werner Heisenberg (1973), Altbundespräsident Richard von Weizsäcker (1987), der polnische Komponist Krzysztof Penderecki (2002) und der Verfassungsrechtler Ernst-Wolfgang Böckenförde (2004).

## Förderung der Ökumene

Zur Förderung der Ökumene der katholischen Kirche mit den Kirchen der Reformation wird seit 1995 der „Ökumenische Preis bei der Katholischen Akademie in Bayern aus der Stiftung Wilhelm und Antonie Gierlichs“ vergeben. Die Mittel der Stiftung werden von der Akademie verwaltet.

Bisher wurden mit dem Ökumenischen Preis u.a. ausgezeichnet:

- 1997: Paul-Werner Scheele, inzwischen emeritierter Bischof von Würzburg, und Johannes Hanselmann, Landesbischof i.R. der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern
- 2001: Stephen Sykes, ehemaliger Bischof von Ely, Principal des St. John Colleges in Durham, und John Arnold, Dean von Durham, zwei hochrangige Vertreter der Church of England
- 2004: Ulrich Wilckens, Bischof i.R. der Nordelbischen Evangelisch-Lutherischen Kirche für den Sprengel Holstein-Lübeck, und Otto Hermann Pesch, Professor em. für Kontroverstheologie an der Universität Hamburg

## Verein der „Freunde und Gönner“

Der Verein „Freunde und Gönner der Katholischen Akademie in Bayern e.V.“ hat sich die ideelle und wirtschaftliche Förderung der Akademie zur Aufgabe gestellt. Derzeit werden insbesondere größere Tagungsprojekte, Kunstausstellungen und die Arbeit der „Jungen Akademie“ unterstützt.

Die Akademie ist vom Verein der „Freunde und Gönner“ mit der Verwaltung von Mitgliedsbeiträgen und Spenden beauftragt.

# Portrait

## Koordination der Erwachsenenbildung

Die „Katholische Landesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung in Bayern e.V.“ (KLE) ist der Zusammenschluss von rund 130 katholischen Bildungseinrichtungen der Erwachsenenbildung in Bayern. Den Vorsitz nimmt gemäß KLE-Satzung der Akademiedirektor wahr. Die Akademie ist von der KLE mit der Führung ihrer Geschäfte betraut.

Zu den Aufgaben der KLE gehören neben der Mitwirkung bei der Verteilung staatlicher Zuschüsse für die Erwachsenenbildung v.a. die Vertretung der KLE-Mitgliedseinrichtungen gegenüber Politik, Kirche und Öffentlichkeit, außerdem die Fortbildung von Mitarbeitern in der Erwachsenenbildung.

## Interne Arbeitsstrukturen

Einen Überblick über Arbeitsbereiche und -strukturen in der Katholischen Akademie bietet ihr Organigramm.

## Organigramm



# Leitlinien Nachhaltigkeit

## Auftrag

Die Katholische Akademie in Bayern wurde 1957 als Kirchliche Stiftung des öffentlichen Rechts gegründet. Von ihrem Träger, den sieben bayerischen (Erz-)Diözesen, erhielt sie den Auftrag, „die Beziehungen zwischen Kirche und Welt zu klären und zu fördern“. Sie weiß sich deshalb beauftragt, der Sendung der Kirche an ihrem eigenen, unverwechselbaren Ort zu dienen.

## Zielgruppen und Arbeitsfelder

Die Katholische Akademie will in komplexen Themenbereichen Hilfen zu fachübergreifenden Einsichten und verantworteten Entscheidungen bereitstellen. Mit ihrem Angebot richtet sie sich primär an Multiplikatoren, Verantwortungs- und Entscheidungsträger aus allen Bereichen der Gesellschaft.

Zur Katholischen Akademie gehören, im Münchner Stadtteil Schwabing gelegen, das Kardinal Wendel Haus, das Schloss Suresnes und der Viereckhof. Diese Häuser bieten Veranstaltungsräume und Übernachtungsmöglichkeiten. Anspruchsvolle Küche und qualifizierter Service vervollständigen das Angebot der Katholischen Akademie. Die gesamte Tagungslogistik steht auch für Gastveranstaltungen zur Verfügung.

Mit der Katholischen Akademie institutionell und personell verbunden ist die Katholische Landesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (KLE), der die Koordination der katholischen Erwachsenenbildung in Bayern und deren Interessenvertretung gegenüber Kirche und Öffentlichkeit obliegt.

## Aspekte der Nachhaltigkeit

In christlicher Welt- und Schöpfungsverantwortung und auf der Grundlage ihrer Satzung führt die Katholische Akademie ein Nachhaltigkeitsmanagement ein, das gleichermaßen ökonomische, ökologische und soziale Belange berücksichtigt. Damit verpflichtet sie sich zu nachhaltigem Handeln.

- Bei der Programmgestaltung lässt sich die Katholische Akademie von der im christlichen Glauben gegründeten Verantwortung leiten, für die drängenden Herausforderungen der Zeit sensibel zu bleiben. Das schließt die Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsgedankens bei der Konzeption der Veranstaltungen mit ein.
- Sie schafft Räume der Begegnung und legt großen Wert auf Gastlichkeit.
- Über geistig-intellektuelle Impulse hinaus gibt sie Teilnehmern und Besuchern auch Hilfen zu persönlicher Spiritualität und lädt ein zur gemeinsamen Feier des Glaubens.
- Sie setzt auf den ethisch und sozial verantworteten Umgang mit begrenzten finanziellen Mitteln.
- Durch den schonenden Umgang mit Rohstoffen und Energie sowie den Einsatz moderner Techniken vermeidet und verringert sie über die gesetzlichen Vorgaben hinaus Belastungen für die Umwelt.
- Soweit wirtschaftlich und organisatorisch vertretbar, werden umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen bevorzugt. Die Lieferanten werden auf Einhaltung vereinbarter ökologischer Standards überprüft.
- Die Einhaltung von Vorgaben aus den Sozial- und Wirtschaftsgesetzen ist eine selbstverständliche Grundlage der Akademiearbeit.
- Nicht zuletzt ist die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrem Arbeitsplatz ein wichtiges Element der angestrebten Nachhaltigkeit.
- Die Katholische Akademie gestaltet ihre Angebote so, dass sie den Anforderungen ihrer Anspruchsgruppen dauerhaft genügen kann. Dafür setzt sie sich Qualitätsstandards und entwickelt ihre Tätigkeiten und Strukturen weiter.
- Die Katholische Akademie setzt sich sowohl für die inhaltlichen Angebote wie für ihre Organisationsstrukturen Qualitätsstandards und entwickelt diese weiter.

# Leitlinien Nachhaltigkeit

---

## Managementsystem

Im Rahmen ihres Nachhaltigkeitsmanagements erfasst und bewertet die Katholische Akademie regelmäßig und systematisch ihre Leistungen und die Umweltauswirkungen ihrer Aktivitäten. Daraus werden stetig die erforderlichen Konsequenzen gezogen, deren Umsetzung durch Handlungsprogramme und mit der Benennung von Verantwortlichen gewährleistet wird.

Die Katholische Akademie gibt regelmäßig öffentlich Rechenschaft über ihre Aktivitäten. Sie sucht den Dialog mit Teilnehmern und Gästen, mit Referenten, Journalisten und Politikern, um Anregungen und Kritik zu erhalten.

Die Katholische Akademie unterzieht sich in regelmäßigen Abständen externen Überprüfungen dieser Verpflichtungen, die dazu beitragen sollen, ihre Attraktivität nach innen und außen weiter zu steigern.

## Gemeinsame Verantwortung aller Mitarbeitenden

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter prägen das Bild der Katholischen Akademie. Sie verpflichten sich, nicht nur den eigenen Aufgabenbereich, sondern das Ziel der ganzen Institution im Auge zu behalten.

Die Katholische Akademie unterstützt sie bei der Fortbildung und Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten und greift ihre Anregungen für eine nachhaltige Akademiearbeit auf.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter handeln in dem Bewusstsein, dass die Aktivitäten der Katholischen Akademie von einer weiten Öffentlichkeit wahrgenommen werden, und ihr als Institution innerhalb der katholischen Kirche Bayerns ein besonderes Gewicht zukommt.

# Managementsystem

Anfang 2004 fiel die Entscheidung, in der Katholischen Akademie ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem einzuführen. Damit kamen primär zwei Ziele in den Blick, die sich an den beiden Komponenten des Begriffs orientieren:

1. Die Akademie will in bewusster Wahrnehmung christlicher Welt- und Schöpfungsverantwortung ihre Aktivitäten gestalten und bewerten. Dabei ist die Einhaltung ökologischer Standards ein wichtiger Aspekt. Daneben tritt aber gleichberechtigt die Selbstverpflichtung, dieser Verantwortung in den Bereichen Ökonomie und Soziales – nach innen wie nach außen – gerecht zu werden.
2. Die Akademie will systematisch nachhaltig(er) werden. Sie führt deshalb ein Managementsystem zur Systematisierung, Optimierung und Rationalisierung ihrer Arbeitsabläufe sowie zur Entwicklung der Organisationskultur ein, kurz: es geht ihr auch um Qualitätsentwicklung. Diese stellt einen integralen und funktionalen Bestandteil des Nachhaltigkeitsmanagementsystems der Akademie dar. Qualitätsentwicklung lässt sich so als längerfristig angelegter Entwicklungs- und Veränderungsprozess beschreiben, der die Organisation umfassend betrifft.

## Steuerung des Managementsystems

Am Beginn des Implementierungsprozesses stand die Konstituierung der Steuerungsgruppe, die sich aus Direktor, Geschäftsführer, Umwelt- und Qualitätsbeauftragtem zusammensetzt. Die Steuerungsgruppe vereinbarte Ziele, Ablauf und Zeitplan. Unter Leitung des Direktors koordinierte sie den Aufbau des Nachhaltigkeitsmanagementsystems.

nierte sie den Aufbau des Nachhaltigkeitsmanagementsystems.

In dieser Aufbauphase war die Steuerungsgruppe u.a. durch umfangreiche Datenerhebungen und deren Auswertung gefordert:

- Bearbeitung von Checklisten,
- Mitarbeiterbefragung „Ökologie“,
- Stakeholderbefragung I: Teilnehmer / Interessierte,
- Mitarbeiterbefragung „Arbeitsorganisation und Soziales“,
- Stakeholderbefragung II: Referenten, Politiker, Journalisten, Gastveranstalter,
- Lieferantenbefragung.

Zudem wurde vom Umweltteam die Umweltprüfung durchgeführt.

Die Daten und deren Auswertung wurden im Bericht zur ersten Nachhaltigkeitsprüfung zusammengefasst. Die sich daraus ergebenden Verbesserungsvorschläge waren in der Folge Grundlage für das Nachhaltigkeitsprogramm.

Nach Validierung bzw. Zertifizierung der Komponenten des Managementsystems obliegen der Steuerungsgruppe dessen Weiterführung und Vertiefung.

## Prozesslandkarte und elektronisches Handbuch

Ein entscheidender Schritt für den Aufbau des Managementsystems war die Vereinbarung der „Prozesslandkarte“ im November 2004, d.h. die Erhebung und Unterscheidung von Führungsprozessen und Kernprozessen sowie den diese „unterstützenden“ Prozessen.



## INTERVIEW

Prälat Dr. Valentin Doering  
Leiter des Katholischen Büros Bayern

*„Nachhaltigkeit“ begegnet in vielerlei Zusammenhängen. Der Begriff erscheint dabei beliebig definierbar. Meinen Sie, dass „Nachhaltigkeit“ so etwas wie „den kategorischen Imperativ christlicher Schöpfungsverantwortung“ beschreiben könnte? Handelt es sich zumindest um einen genuin kirchlichen Begriff?*

„Nachhaltigkeit“ meint vorrangig die Bereitschaft, nicht mehr Energie zu verwenden als wieder reproduziert werden kann. Überträgt man diesen Grundsatz auf die Gestaltung unterschiedlicher Kulturbereiche und Lebensvollzüge des Menschen, so ist „Nachhaltigkeit“ ein in vielen Zusammenhängen begegnender Begriff: So etwa gilt es, mit den „reproduzierbaren“ Ressourcen an persönlich physischer und psychischer Energie ebenso haushälterisch umzugehen wie mit den Kapazitäten der uns zur Verfügung stehenden Zeit und der Natur. „Nachhaltigkeit“ oder wie am Anfang der Reflexion umweltbewussten Denkens gesagt wurde, Sorge um „Nachweltschutz“ stellt ein wesentliches Element der Generationenverantwortung füreinander dar. Insofern ist der Begriff tat-

# Managementsystem

In diesen Vorgang waren Verantwortliche und Mitarbeiter aus allen Arbeitsbereichen involviert, die auch mit der Beschreibung der einzelnen Prozesse befasst waren („Prozessverantwortliche“). Anhand der Prozessbeschreibungen wurde sukzessive ein elektronisches Handbuch aufgebaut – als das zentrale Instrument des Managementsystems. Es macht Strukturen und „Vernetzungen“ von Arbeitsbereichen sichtbar und das „Organisationswissen“ in übersichtlicher Form verfügbar. Es unterstützt so das Wissensmanagement der Akademie. Alle Mitarbeiter können per PC darauf zugreifen.

Die Vergegenwärtigung und Beschreibung der identifizierten Prozesse ließ das komplexe Zusammenwirken der Arbeitsbereiche deutlich werden, trug aber auch dazu bei, Reibungs- und Verlustpunkte ausfindig zu machen. Der umfassende Reflexionsvorgang bot die Gelegenheit, Regelungen für verschiedene Tätigkeiten zu überdenken und zu verbessern und, wo erforderlich, zu generieren. Im Vordergrund stand dabei, Zuständigkeitsbereiche systematisch zu klären und klare Kompetenzzuweisungen vorzunehmen. Hier ist ein guter Anfang gemacht. Wichtige und allgemein gültige Vereinbarungen zu Arbeitsabläufen der Akademie wurden – unbeschadet einer eventuellen Zuordnung zu einzelnen Prozessen – unter der Überschrift „Formulare und Regelungen“ im elektronischen Handbuch zusammengefasst, um den Zugriff darauf möglichst einfach zu gestalten.

Dieses Handbuch ist keineswegs abgeschlossen und statisch. Es soll und muss weiterentwickelt und verbessert werden – nicht als Selbstzweck, sondern um der Qualität der Prozesse willen.

## Interne Kommunikation

Unabdingbar für solche Weiterentwicklungen ist eine funktionierende interne Kommunikation. Über die wöchentlichen Dienstgespräche zwischen dem Akademiedirektor und den Mitarbeitern im Programmbereich sowie den Verantwortlichen von Hauswirtschaft, Gästehaus, Verwaltung und Technik hinaus wird die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern strukturiert, um den reibungslosen Ablauf der Arbeitsprozesse sicherzustellen. Ein Beispiel sind wöchentliche Besprechungen zwischen den für Akademieveranstaltungen verantwortlichen wissenschaftlichen Mitarbeitern und den Leiterinnen von Hauswirtschaft und Gästehaus.

Nicht zuletzt ist aber die Kommunikation des Nachhaltigkeitsmanagementsystems selbst von zentraler Bedeutung für dessen Verankerung in der Mitarbeiterschaft. Sie wurde während der Einführungsphase in Mitarbeiterversammlungen, durch Aushänge an einer eigenen Informationstafel und interne Rundschreiben über Projektstand, diskutierte Themen und getroffene Entscheidungen informiert. Die angesprochenen Instrumente haben sich bewährt. Die Belegschaft wird sich weiterhin mindestens einmal jährlich zu einer Mitarbeiterversammlung treffen.

sächlich so etwas wie „ein kategorischer Imperativ christlicher Schöpfungsverantwortung“. Diesem sittlichen Imperativ liegt bekanntlich die Überlegung zu Grunde, dass der einzelne Mensch nur dann verantwortlich handelt, wenn sein Verhalten grundsätzlich verallgemeinerbar ist. Der Begriff „Nachhaltigkeit“, der in besonderer Weise seit der Umweltkonferenz von Rio de Janeiro 1992 gebraucht wird, zielt auf eine genuin christliche Verantwortung ab: sich einerseits der Schöpfung zum Lebensunterhalt und zur Lebensfreude zu bedienen und sie gleicher Zeit als gesunden Lebensraum für künftige Generationen zu pflegen und zu erhalten.

*Um die Glaubwürdigkeit der Kirche ist es in unserer Gesellschaft nicht zum Besten bestellt. Könnte ein Beitrag dazu, das Image zu verbessern, darin liegen, dass kirchliche Einrichtungen versuchen, als Impulsgeber für eine sozial- und umweltgerechte Wirtschaftsweise zu wirken?*

Der Kirche kommt tatsächlich in ihren verschiedenen Ebenen und Wirkbereichen in unserer Gesellschaft unterschiedlich bescheinigte Glaubwürdigkeit zu. Wenn sich die Kirche bemüht, in ihren Einrichtungen Impulsgeber für eine sozial- und umweltgerechte Wirtschaftsweise zu sein, kann das u.U. – wenigstens in Teilbereichen – ihre Glaubwürdigkeit erhöhen. Aber umweltgerechtes Verhalten geschieht

nicht um der Hebung eigener Glaubwürdigkeit willen, wie diese dann in Umfragen zum Ausdruck kommen kann, sondern aus dem religiösen und ethischen Anliegen selbst, mit der uns anvertrauten Schöpfung verantwortlich umzugehen. In der Beachtung der sozialen, ökonomischen und ökologischen Anforderungen an gerechtes und umweltgemäßes Hauswirtschaften leistet die Kirche einen Beitrag für eine Lebensordnung, die eine Voraussetzung für das friedliche Zusammenleben der Menschen miteinander darstellt: Menschen, denen in den grundlegenden Lebensbereichen gleichsam „die Luft zum Atmen ausgeht“, werden entweder depressiv oder aggressiv. Beide Reaktionen sind lebensfeindlich, ja können tödlich wirken.

# Managementsystem

## Prozesslandkarte

| Führungsprozesse        | Kernprozesse  | Unterstützende Prozesse                      | Unterstützende Prozesse |
|-------------------------|---|--|-------------------------|
| Führungsaufgaben        | Akademieveranstaltungen                             | Beschaffung/externe Dienstleistungen         | Hauswirtschaft          |
| Personalmanagement      | Gastveranstaltungen                                 | Gebäudemanagement                            | Küche                   |
| Finanzmanagement        | Koordination der Kath. Erwachsenenbildung in Bayern | IT-Management/ Drucker, Kopierer, Peripherie | Rezeption               |
| Verbesserungsmanagement |   | Dokumentenmanagement                         | Medienarbeit und PR     |
| Auditmanagement         |   | Büroorganisation                             |                         |

*Wenn man auf die Kirche als Arbeitgeber und als „Unternehmen“ blickt: Könnte ein umfassend ansetzendes Nachhaltigkeitsmanagement gerade angesichts der Entwicklung des Kirchensteueraufkommens ein sinnvolles Instrument sein – ohne gleich als eine Art Allheilmittel gelten zu müssen?*

*Könnte oder sollte die Akademie nach Ihrer Auffassung in dieser Hinsicht eine Vorreiterrolle in der Katholischen Kirche Bayerns übernehmen? Wenn ja, welche Möglichkeiten und Notwendigkeiten der Kommunikation und Multiplikation sehen Sie?*

Die Umsetzung der Forderungen eines umfassend ansetzenden Nachhaltigkeitsmanagements

erfordert zunächst, dass kirchliche Einrichtungen Geld investieren. Erst in angemessener Zeit kann sich der finanzielle Gewinn herausstellen. Unter dieser Rücksicht sind Maßnahmen der Nachhaltigkeit zunächst kein Ausgleich für fehlendes Kirchensteueraufkommen. Langfristig aber kann ein Nachhaltigkeitsmanagement, das sich auf alle Verantwortungsbereiche bezieht, finanziell und wirtschaftlich Gewinn abwerfen. Voraussetzung hierfür ist allerdings eine gewisse Stabilität wirtschaftlicher und finanzieller (steuerlicher) Rahmenbedingungen. Wenn in dieser Hinsicht eine katholische Einrichtung – etwa die Katholische Akademie in Bayern – eine „Vorreiterrolle“ übernimmt, so stellt dies einen hohen Anspruch dar. Dieser kann u.U. tatsächlich eingelöst werden, man wird aber die „Vorreiterrolle“ klugerweise nicht so deklarieren. Es ist ja nicht auszuschließen, dass andere noch besser und schneller agieren. Allerdings wird eine gezielte Informationspolitik auf die mögliche Vorbildfunktion hinweisen und so zur Übernahme des „Modells“ des Nachhaltigkeitsmanagements der Katholischen Akademie in Bayern anregen. Hier ist etwa an die Multiplikation durch die bischöflichen Beauftragten für Umweltfragen sowie die Referenten für Bauwesen und die Finanzdirektoren in den bayerischen (Erz-)Bistümern zu denken. Eine nicht unwesentliche Rolle fällt auch der Bildungsarbeit zu.

erfordert zunächst, dass kirchliche Einrichtungen Geld investieren. Erst in angemessener Zeit kann sich der finanzielle Gewinn herausstellen. Unter dieser Rücksicht sind Maßnahmen der Nachhaltigkeit zunächst kein Ausgleich für fehlendes Kirchensteueraufkommen. Langfristig aber kann ein Nachhaltigkeitsmanagement, das sich auf alle Verantwortungsbereiche bezieht, finanziell und wirtschaftlich Gewinn abwerfen. Voraussetzung hierfür ist allerdings eine gewisse Stabilität wirtschaftlicher und finanzieller (steuerlicher) Rahmenbedingungen. Wenn in dieser Hinsicht eine katholische Einrichtung – etwa die Katholische Akademie in Bayern – eine „Vorreiterrolle“ übernimmt, so stellt dies einen hohen Anspruch dar. Dieser kann u.U. tatsächlich eingelöst werden, man wird aber die „Vorreiterrolle“ klugerweise nicht so deklarieren. Es ist ja nicht auszuschließen, dass andere noch besser und schneller agieren. Allerdings wird eine gezielte Informationspolitik auf die mögliche Vorbildfunktion hinweisen und so zur Übernahme des „Modells“ des Nachhaltigkeitsmanagements der Katholischen Akademie in Bayern anregen. Hier ist etwa an die Multiplikation durch die bischöflichen Beauftragten für Umweltfragen sowie die Referenten für Bauwesen und die Finanzdirektoren in den bayerischen (Erz-)Bistümern zu denken. Eine nicht unwesentliche Rolle fällt auch der Bildungsarbeit zu.

# Managementsystem

---

## Leitlinien Nachhaltigkeit

Auf Basis des Selbstverständnisses der Akademie entwickelte das Steuerungsteam im Sommer 2005 die Leitlinien Nachhaltigkeit. Der Entwurf wurde mit der Akademieleitung und den Mitarbeitern diskutiert. Nach Abschluss des Diskussionsprozesses wurden sie vom Direktor in Kraft gesetzt. Sie bilden die Grundlagen des Nachhaltigkeitsmanagements der Akademie.

## Nachhaltigkeitsprogramm

Auf der Grundlage der Leitlinien und der Nachhaltigkeitsprüfung wurde ein „Nachhaltigkeitsprogramm“ erarbeitet. Das Programm legt konkrete Ziele und Maßnahmen zur nachhaltigen Weiterentwicklung der Akademie fest.

Bei der Festlegung der Ziele prüft die Geschäftsführung die Realisierbarkeit unter finanziellen Gesichtspunkten. Sie stellt ggf. die erforderlichen Mittel in die Haushaltsplanung ein.

Die Umsetzung festgelegter Ziele zu kontrollieren und sie fortzuschreiben ist eine zentrale Managementaufgabe. Im „Verbesserungsmanagement“ ist geregelt, wie die Mitarbeiter in diesen Prozess einbezogen werden.

## Audits und Berichte

Im September 2005 wurden im ersten internen Audit die Prozessbeschreibungen auf Logik und Funktionalität überprüft. Die Steuerungsgruppe evaluierte in einem Managementreview die Ergebnisse; Korrekturmaßnahmen und Änderungsempfehlungen wurden aufgenommen.

Internes Audit und Managementreview werden künftig alljährlich durchgeführt. Sie sind wichtige Gradmesser für die Lebendigkeit des ganzen Managementsystems. Dazu kommen jährliche externe Überwachungsaudits und im Abstand von jeweils drei Jahren die Revalidierung bzw. -zertifizierung der Systemkomponenten nach EMAS<sup>plus</sup> und DIN ISO 9001:2000.

Entwicklungen und Ziele des Nachhaltigkeitsmanagements werden jeweils im Nachhaltigkeitsbericht dokumentiert. Er erscheint künftig ebenfalls im Drei-Jahres-Rhythmus. Mit dem vorliegenden ersten Nachhaltigkeitsbericht will sich die Katholische Akademie mit eigenem „Nachhaltigkeitsprofil“ positionieren und die Thematik in den kirchen- und gesellschaftspolitischen Dialog einbringen.

# Wirtschaftliche Entwicklung

## Finanzielle Rahmenbedingungen

Die finanzielle Situation der Katholischen Kirche in Deutschland ist – trotz der Unterschiede in den verschiedenen Bistümern – insgesamt eher angespannt. Den Hauptgrund dafür bildet die negative Entwicklung des Kirchensteueraufkommens. Von diesen Tendenzen ist auch die Katholische Kirche in Bayern nicht ausgenommen.

Die sieben bayerischen (Erz-)Bistümer sind deshalb gezwungen, in vielen Bereichen Einsparungen vorzunehmen. Das gilt für die je eigenen diözesanen Aufgaben genauso wie für gemeinsame Aufgaben auf Landesebene, die mit Geldern aus dem so genannten „Überdiözesanen Fonds“ (ÜdF) der bayerischen Bistümer unterstützt werden.

## Einnahmen-Ausgaben-Struktur

Die Notwendigkeit der Kirche, bei Landesaufgaben zu sparen, trifft auch die Katholische Akademie. Die Zuwendungen aus dem Überdiözesanen Fonds sind bereits 2004 und 2005 um je fünf Prozent gegenüber 2003 (als sie, verglichen mit früheren Jahren, schon stagnierten) gekürzt worden.

| Einnahmen            | 2002   | 2003   | 2004                |
|----------------------|--------|--------|---------------------|
| Kirchliche Zuschüsse | 63,4 % | 60,6 % | 64,3 % <sup>1</sup> |
| Staatliche Zuschüsse | 4,5 %  | 4,5 %  | 6,5 %               |
| Spenden/Sponsoring   | 4,6 %  | 5,6 %  | 6,5 %               |
| Eigenerwirtschaftung | 27,5 % | 29,3 % | 24,6 %              |

| Ausgaben                            | 2002     | 2003     | 2004   |
|-------------------------------------|----------|----------|--------|
| Entwicklung Sachkosten <sup>2</sup> | - 15,1 % | - 10,0 % | - 3,3% |
| Sachkosten                          | 50,8 %   | 47,2 %   | 46,0 % |
| Personalkosten                      | 49,2 %   | 52,8 %   | 54,0 % |

<sup>1</sup> Steigerung des Anteils proportional zum Rückgang des Haushalts-Gesamtvolumens

<sup>2</sup> gegenüber dem Vorjahr



## INTERVIEW

**Prof. Dr. Willibald Folz**  
Präsident a.D. des Genossenschaftsverbandes Bayern e.V.,  
Aufsichtsratsvorsitzender der Münchner Hypothekbank e.G.

*„Nachhaltigkeit“ scheint ein Modebegriff geworden zu sein. Haben Sie eine persönliche Definition dieses Begriffs – als Christ und als „Wirtschaftsboss“?*

Nachhaltigkeit ist für mich eine Selbstverständlichkeit. Das gilt nicht nur hinsichtlich Ökologie und unserer Verantwortung gegenüber der Schöpfung.

Auch bei strategischen und operativen Entscheidungen im Unternehmen gilt es, den alten Grundsatz zu beachten „et respice finem“, d.h. zu versuchen, stets alle Auswirkungen – auch ferner liegende – ins Auge zu fassen und den langfristigen Erfolg anzustreben. Dabei bin ich mir im Klaren darüber, dass dafür häufig auf schnelle Erfolge verzichtet, ja kurzfristig auch Nachteile hingenommen werden müssen. Das rechnet sich aber ebenso, wie Ansparen auf eine künftige Investition zunächst Konsumverzicht bedeutet, in der Hoffnung, später umso mehr ernten zu können.

*Viele große, weltweit agierende Firmen und Konzerne haben das Thema „Nachhaltigkeit“ in den letzten Jahren für sich „entdeckt“. Wie*

# Wirtschaftliche Entwicklung

Weil der Anteil dieser kirchlichen Zuschüsse an den Gesamteinnahmen gut 60 Prozent beträgt, setzt die Akademie konsequent auf Einsparungen. Sie nutzt dafür alle Spielräume im Bereich der Sachkosten. Damit setzt sie einen Weg fort, der bereits in den vorausgegangenen Jahren beschritten wurde.

Bei etwa gleich bleibendem, augenblicklich kaum veränderbarem Personalbestand wird sich der Anteil der Personalkosten an den Gesamtausgaben erhöhen. Die Akademie versucht dem Trend durch Gewinnung von Spenden und Sponsorenmitteln, aber auch durch eine größere Eigenerwirtschaftung entgegenzusteuern. Letzteres dürfte aber nur über eine deutliche Steigerung von Gastveranstaltungen und damit eine noch größere Auslastung des Kardinal Wendel Hauses möglich sein. Wie dies allerdings mit gleichbleibendem Personalstand vor allem im Bereich von Hauswirtschaft und Küche durchgeführt werden soll, ist offen. Auch eine weitere Erhöhung von Teilnahmegebühren und Verpflegungspreisen muss überlegt werden. Doch hier bleibt der konkrete Effekt ebenfalls offen; denn schon Preiserhöhungen im laufenden Jahr zogen nicht wenige Absagen (und Austritte aus dem „Verein der Freunde und Gönner der Katholischen Akademie in Bayern e.V.“) nach sich.

| Akademieveranstaltungen | 2002   | 2003   | 2004   |
|-------------------------|--------|--------|--------|
| Anzahl                  | 87     | 95     | 84     |
| Teilnehmer              | 13.762 | 14.421 | 11.828 |

| Gastveranstaltungen | 2002  | 2003  | 2004  |
|---------------------|-------|-------|-------|
| Anzahl              | 120   | 103   | 125   |
| Teilnehmer          | 7.275 | 7.875 | 6.349 |

*bewerten Sie diesen Trend? Handelt es sich dabei um mehr als PR?*

In vielen Fällen ist es sicher ein Mitschwimmen im Mainstream. Andererseits wirkt sich der Wandel im öffentlichen Bewusstsein aber auch in den Köpfen der Manager aus. Im Übrigen wird ein richtiges Verhalten nicht dadurch entwertet, dass es auch ökonomisch vorteilhaft ist.

*Wie kann die Akademie nach Ihrer Einschätzung von der Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements profitieren?*

Für die Akademie muss man unterscheiden: einmal Nachhaltigkeit im ökologischen Sinn bei der Gestaltung von Haus und Technik. Hier

geht es um Einsparungen, aber auch um eine Vorbildfunktion.

Zum anderen um die Arbeit der Akademie selbst. Hier gilt es zu vermeiden, kurzfristigen Moden hinterher zu hecheln. Vielmehr ist ein langfristiges Konzept zu entwickeln, das die Akademie fest verankert und sie immer mehr wachsen und gedeihen lässt – auch an Ansehen und Bedeutung. Das schließt natürlich nicht aus, dass sie unsere Umwelt ständig auf neu sich stellende Fragen beobachtet und diese in ihren Dialog mit aufnimmt.

*In Zeiten knapper werdender finanzieller Ressourcen will die Akademie „nachhaltig wirtschaften“. Kann sie es sich nach Ihrer Auffassung leisten, – plakativ gesprochen – Ethik vor Gewinnmaximierung zu setzen?*

Gewinnmaximierung ist an sich schon kein gutes Ziel für ein am langfristigen Erfolg orientiertes Unternehmen. Es geht vielmehr um Gewinnoptimierung.

Für die Akademie ist wirtschaftliches Handeln ein „Muss“, ihr „Gewinn“ lässt sich aber nicht in Euro beziffern. Ihr Gewinn muss vielmehr daran gemessen werden, wie gut sie ihre (Unternehmens-)Ziele erfüllt. Dass sie dazu ihre materiellen Mittel optimal einsetzen muss, ist notwendig und selbstverständlich.

Gewinnoptimierung in diesem Sinn ist keineswegs ein Gegensatz zu Ethik, sondern im Gegenteil auch ethisch von den Verantwortlichen gefordert.

# Wirtschaftliche Entwicklung

---

## Haushalts- und Finanzplanung

Die Notwendigkeit, vorhandene Einnahmepotentiale zu optimieren und neue Finanzquellen zu erschließen, wird zusätzlich dadurch verstärkt, dass die staatlichen Zuschüsse, vor allem jene aus Fördermitteln für allgemeine Erwachsenenbildung, ebenfalls nennenswert zurückgefahren werden.

Gleichwohl darf die Akademie langfristig mit Zuschüssen der bayerischen (Erz-)Bistümer wie des Freistaats Bayern rechnen, ihre grundsätzliche finanzielle Absicherung ist so gewährleistet. Auf dieser festen Basis bleibt auch weiterhin eine solide Haushaltsplanung möglich.

Der Haushalt wird von der Akademieleitung verabschiedet. Die Buchhaltung der Akademie wird durch eine externe Wirtschaftsprüfungsgesellschaft kontrolliert. Zu jedem Haushaltsjahr wird eine testierte Bilanz vorgelegt, zu der die Akademie als kirchliche Stiftung allerdings gesetzlich gar nicht verpflichtet wäre. Sie stellt die Grundlage für die Finanzplanung im Folgejahr dar.

Die zu jedem Zeitpunkt abrufbare Budgetkontrolle auf der Grundlage eines Soll-Ist-Vergleichs gewährleistet eine präzise Kostenkontrolle. Dieses Instrument soll künftig verstärkt eingesetzt werden und dazu dienen, Einsparpotentiale noch stärker nutzen zu können.

## Investitionen und Kapitalanlagen

Bereits in den Jahren 2000 und 2001 wurden Rückstellungen geschaffen, die – mit dem Ziel der energetischen Umgestaltung des Kardinal Wendel Hauses – für umfangreiche Investitionen im Bereich des Umwelt- und Gebäudemanagements erforderlich waren. Die Senkung des Sachkostenanteils an den Gesamtausgaben ist auch auf diese Investitionen und die damit verbundenen Einsparungen bei Energie- und Ressourcenverbrauch zurückzuführen. Diese positive Entwicklung wird sich im laufenden Jahr deutlich verstärken.

Der sorgsame, nachhaltige Umgang mit den Finanzmitteln spiegelt sich auch in den Kapitalanlagen wieder. Bei der Auswahl der festverzinslichen Papiere (und dem gleichzeitigen Ausstieg aus Aktienfonds) hatte die Akademie nicht nur die Rendite im Blick. Gleiches Gewicht wurde auf die Risikominimierung gelegt.

## „Energie 2010“

Bereits vor der Entscheidung, ein Nachhaltigkeitsmanagementsystem einzuführen und sich einer externen Validierung ihrer Umweltauswirkungen zu stellen, hatte die Akademie wichtige Schritte unternommen, ökologisch bewusst zu handeln. Schon 2001 wurde eine detaillierte Energieanalyse in Auftrag gegeben. Das umfassende Energiesparkonzept für das Kardinal Wendel Haus und den Viereckhof mit dem Titel „Energie 2010“ wurde 2003 fertig gestellt. Es bildet die Grundlage für die energetische Umgestaltung der beiden Gebäude. Die Akademie setzte sich darin das ehrgeizige Ziel, innerhalb eines Jahrzehnts ihren Energieverbrauch um 40 Prozent zu reduzieren.

Die wichtigsten Maßnahmen dieses Konzeptes seit 2001 chronologisch aufgelistet:

- Einbau von Wasserspardüsen bei allen Waschbecken und Duschen in allen Gebäuden.
- Einsatz von Energiesparlampen.
- Im Südflügel des Kardinal Wendel Hauses (R-Trakt): Erneuerung der Fenster in den Gästezimmern (Wärmeschutzverglasung) und Schaffung eines behindertengerechten Übernachtungsbereichs.
- Umbau und Sanierung der Großküche, Einbau eines Energiemanagementsystems und Reduzierung der Stromspitze von durchschnittlich 120 auf 85 kW.
- Durch Einbau modernster Kochgeräte wurde in der Küche das Arbeitsklima entscheidend verbessert. So konnte z.B. mit einem Induktionsherd die Strahlungshitze um ein Vielfaches reduziert werden.
- Umbau der Heizungsanlage (Stilllegung der alten, ölbeheizten Dampfanlage) in eine moderne Energiezentrale und Umrüstung auf computergesteuerte Gebäudeleittechnik.
- Ein erdgasbetriebenes Brennwert-Blockheizkraftwerk (BHKW) mit 34 kW elektrischer und 78 kW thermischer Leistung wird zum Hauptenergieerzeuger.
- Durch Steuerung der Sonnenschutzsysteme in Abhängigkeit von der Raumtemperatur wird eine maximale passive Solarenergienutzung erreicht.
- Die Veranstaltungsräume werden mit Einzelraumtemperaturregelung für optimalen Energieeinsatz ausgestattet.
- Montage einer Solaranlage zur Warmwasserversorgung des südlichen Gebäudeteils (R-Trakt).
- Die gewerblichen Waschmaschinen (2 x 16 kg, 9 kg) werden konsequent mit Warmwasser (Erwärmung durch Abwärme des BHKW) versorgt. Dadurch konnten deren elektrische Heizungen außer Betrieb genommen werden.
- Einführung umweltfreundlicher Waschverfahren mit phosphatfreien Waschmitteln, Dosieranlagen und einer Maximaltemperatur von 58 °C.
- Nach Analyse des Standby-Verbrauchs werden Geräte mit Standby-Funktion mit schaltbaren Steckdosen ausgerüstet oder Komplettabschaltung über Nacht eingeführt.
- An der Südfassade des Vortragssaals wird ein Vollwärmeschutz angebracht.
- Im Büro- und Gästebereich des Kardinal Wendel Hauses werden die Verbundglasfenster durch Aluminiumfenster mit Wärmeschutzverglasung (U-Wert 1,1) ersetzt und die Rollläden wärmegeklämt.
- Bau einer Photovoltaik-Anlage auf dem Dach des Kardinal Wendel Hauses mit einer Maximalleistung von 6,7 kWp (gefördert durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt – DBU).
- Im Bereich des Atriums werden die Glasfassaden, deren Eisenträger stark korrodiert waren, erneuert. Dabei wird der ursprüngliche Zustand der Fassaden wieder hergestellt. Die eingebaute Verglasung (U-Wert 0,5) übertrifft die energetischen Anforderungen bei weitem.

## Der Weg zu EMAS

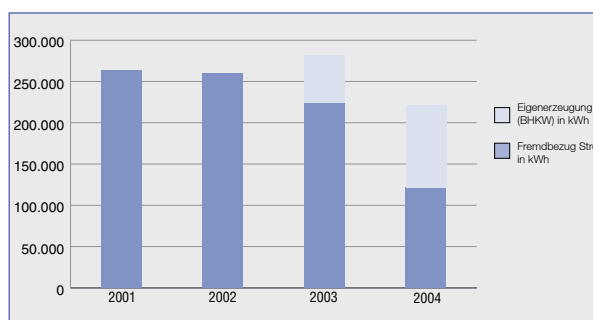
Nach dem Entschluss der Akademie, sich innerhalb des Projekts „Sustainable Churches“ auf den „Weg zu EMAS“ zu machen, wurde noch im Spätherbst 2003 ein Umweltteam gegründet. Es hat sich zur Aufgabe gemacht, Mitarbeitende und Gäste aktiv in das Umweltprogramm der Akademie einzubeziehen.

Vollständig oder zu Teilen war das Team intensiv an der Erfassung der Datenbasis für die Berechnung der ersten Umweltkennzahlen der Akademie im Jahr 2004 beteiligt. Neben einer Mitarbeitendenbefragung und ausführlichen Ortsbegehungen wurden dafür vor allem Checklisten eingesetzt. Die Bewertung der erfassten Daten erfolgte im Umweltteam, die Auswertung durch den Umweltbeauftragten in Zusammenarbeit mit KATE. Die Daten wurden rückwirkend ab dem Jahr 2000 erhoben. Für Vergleiche mit anderen Institutionen wurden die Daten von 2003 herangezogen.

Die ersten Umweltkennzahlen lassen bereits erhebliche positive Wirkungen der Anstrengungen innerhalb des Konzepts „Energie 2010“ in vielen umweltrelevanten Bereichen deutlich erkennen. Zugleich machen sie auf weiteren Verbesserungsbedarf aufmerksam.

## Strom

Die Akademie bezieht von den Stadtwerken München einen Strommix aus Anlagen für Atom- und Wasserkraft bzw. aus thermischer Erzeugung (Kohlekraftwerke, Müllverbrennungsanlagen). Die Menge des bezogenen Stroms konnte im Erfassungszeitraum durch die Eigenerzeugung elektrischer Energie mit einem Blockheizkraftwerk (BHKW) erheblich reduziert werden.



## Wärme

Die Wärmegewinnung in den Gebäuden der Akademie erfolgt derzeit mit folgender technischer Ausstattung:

**Viereckhof:** Gaskessel mit Warmwassererzeugung; witterungsgeführte Steuerung.

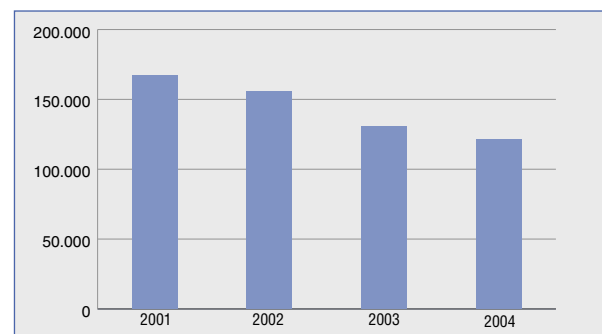
**KWH:** Gasbetriebenes BHKW, zusätzlich Gasbrennkessel für Spitzenlastzeiten; über die Anlage werden Waschmaschinen und Spülmaschinen des Hauses zusätzlich betrieben.

**Schloss:** Ölheizung (zwei Heizkessel mit je 150 kW Leistung, Baujahre 1986 und 1987) mit integrierter Brauch-

wassererwärmung; Steuerung über Außenfühler, integrierte Nachtabsenkung.

Eine energetische Umgestaltung von Schloss Suresnes ist derzeit nicht vorgesehen, weil aufgrund der historischen Bausubstanz ein Aufwand entstünde, der aktuell nicht finanzierbar ist.

Die Entwicklung des Energieverbrauchs zur Wärmegewinnung (in kWh) im Überblick:



Auch hier kommen die eingeleiteten technischen Verbesserungen noch nicht voll zum Tragen. Außerdem ist im Nutzerverhalten noch ein Verbesserungspotential erkennbar. Um dies ausschöpfen zu können, wären z.B. Mitarbeiterschulungen oder das Festlegen von Höchstwerten für Raumtemperaturen sowie Gästeinformationen denkbar.



## INTERVIEW

**Gotthard Dobmeier**  
Umweltbeauftragter des Erzbistums München und Freising,  
Sprecher der Umweltbeauftragten der bayerischen (Erz-)Bistümer

*Nachhaltigkeits-Management und Kirche. Passt das zusammen? Oder sollte sich Kirche auf Nachhaltigkeit beschränken und das Managen anderen überlassen?*

Bei Management denken viele zuerst an rein wirtschaftliche Abläufe und fragen: Was hat dies mit Kirche zu tun? Wichtig erscheint mir deshalb bei kirchlichen Einrichtungen

der Zusammenhang von Nachhaltigkeit und Management. Nachhaltige Entwicklungen, die Ökologie, Ökonomie und Soziales miteinander verbinden, brauchen klare Zielvorgaben, systematische Vorgehensweisen bei der Umsetzung und Kriterien zur Qualitätssicherung und Qualitätsprüfung. Hier kann die Kirche als non-profit-Organisation bei der Wirtschaft wertvolle Anleihen nehmen.

*Die Akademie strebt gleich eine doppelte Zertifizierung ihres Managementsystems an – nach EMAS<sup>plus</sup> und DIN EN ISO 9001:2001. Kann sie mit diesem umfassenden Ansatz für andere kirchliche Einrichtungen Vorbild sein? Oder muss das – nicht nur Kirchengemeinden – eher abschrecken?*

# Umwelt

## Wasser

Die Wasserversorgung erfolgt ebenfalls über die Stadtwerke München. Eine hausinterne Wasseraufbereitung (Enthärtung) erfolgt über eine Osmoseanlage, insbesondere für die Spülmaschinen.

Der Wasserverbrauch liegt auf vergleichsweise hohem Niveau, was auf die Gartenbewässerung zurückzuführen sein dürfte. Andere Gründe sind nicht zu erkennen. Deshalb wurden für den Gartenbereich bereits eigene Wasserzähler installiert. Mittelfristig soll die Gartenbewässerung mit Regenwasser (Zisterne) erfolgen, womit auch die Gebühren für die Kanalbenutzung gesenkt werden könnten, die sich aus dem Bezug des Trinkwassers errechnen.

## Außenanlagen und Gebäude

Die Liegenschaften der Akademie umfassen eine Fläche von insgesamt ca. 45.000 m<sup>2</sup>, darin eingeschlossen eine Parkanlage mit einer Größe von ca. 10.000 m<sup>2</sup>, geprägt von altem Baumbestand mit heimischen Laubbäumen, Hecken und Sträuchern.

Für die Pflege der umfänglichen Außenanlagen ist der Einsatz von Maschinen erforderlich. Im Wesentlichen handelt es sich um einen multifunktionalen Traktor, der auch für den Winterdienst genutzt wird. In begrenztem Umfang kommen Schädlingsbekämpfungsmittel zum Einsatz. Maßnahmen zur Reduzierung des Wasserverbrauchs in der Gartenpflege wurden bereits angesprochen. Insgesamt stehen der Park, der bei Veranstaltungen all-

gemein zugänglich ist, und die Außenanlagen zusätzlich auf der Habenseite der Umweltbilanz der Akademie. Mit einem kontinuierlich gepflegten Baumbestand, der durch Neuanpflanzungen erhalten wird, trägt die Akademie aktiv zur Lebensqualität eines primär als Wohngebiet genutzten Teils Altschwabings bei.

Die Gebäude der Akademie sind unterschiedlich alt, woraus je spezifische Anforderungen an Erhalt der Bausubstanz und energetische Optimierung resultieren. Insbesondere im Kardinal Wendel Haus, das 1962 bezogen werden konnte, sind viele Maßnahmen zur energetischen Umgestaltung durchgeführt bzw. eingeleitet und werden in den kommenden Jahren konsequent weitergeführt.

## Abfall

Die Kennzahlen aus der Bestandsaufnahme 2003 belegen ein vergleichsweise hohes Abfallaufkommen. Der Abfallproblematik wurde und wird deshalb, gerade auch im Umweltteam, besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Die Erfassung der einzelnen Abfallfraktionen steht dabei im Zentrum, erforderliche Behälter sind verfügbar und werden auch genutzt. Durch konsequente Mülltrennung, insbesondere die getrennte Erfassung von Altpapier, kann mit dem laufenden Jahr auf einen Großbehälter für Restmüll verzichtet werden. Wertstoffe werden auf Initiative des Umweltteams unter hohem persönlichem Engagement einzelner Mitarbeiter fachgerecht entsorgt oder der Wiederverwendung zugeführt.

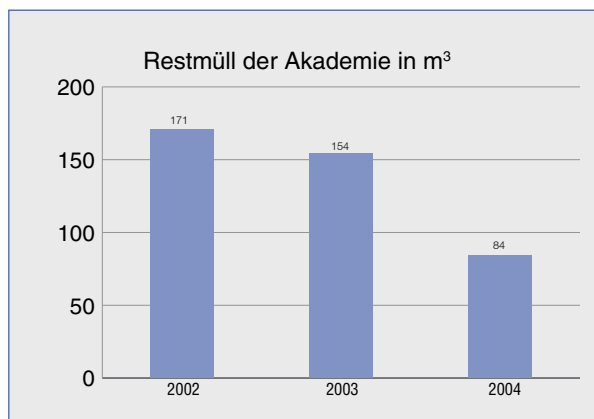
Die doppelte Zertifizierung des Management-Systems der Katholischen Akademie kann gewiss auf den ersten Blick bei kirchlichen Einrichtungen auf Zurückhaltung stoßen. Wer soll das durchführen, was kostet es, was bringt es uns? Ich sehe es als eine wichtige Aufgabe der Akademie, ihr Managementsystem im kirchlichen Raum, vor allem bei Bildungshäusern, bekannt zu machen und dafür zu werben. Wenn die Ausgangslage dieser Maßnahme, ihre detaillierte Durchführung und auch ihr Erfolg verdeutlicht werden, wird es gewiss Nachahmer geben. Für Kirchengemeinden erscheint mir jedoch der Anspruch zu hoch. Hier müssen auf die jeweilige Situation zugeschnittene Vorgehensweisen gefunden werden.

*Die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements erfordert personelle und finanzielle Ressourcen. Sollten kirchliche Einrichtungen angesichts schrumpfender Kirchensteuermittel ihre Energie nicht anders einsetzen? Positiv gewendet: Warum müsste Nachhaltigkeit viel stärker zum Thema der Kirche werden – vielleicht gerade in Zeiten knapper Kassen?*

Angeichts knapper Kassen und zurückgehender Kirchensteuermittel werden alle neuen Maßnahmen zuerst einmal mit Skepsis gesehen. Ohne Zweifel sollten nachhaltige Entwicklungen auch in der Kirche stärker Platz greifen. Dies nur zu fordern, reicht jedoch nicht aus. Es muss die Bedeutung von Nachhaltigkeit bewusst gemacht werden. Nachhaltige

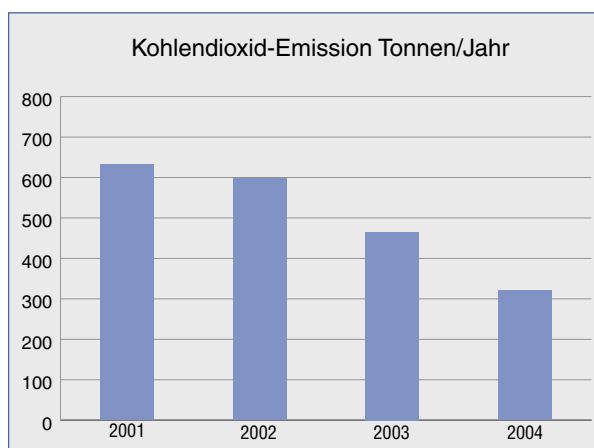
Entwicklungen sind langfristig angelegt und müssen so entsprechend geplant werden. Sie sind auf Veränderung hin ausgerichtet. Sie können zu einer neuen Wertschätzung der Kirche in der Öffentlichkeit führen. Nicht zuletzt gibt es bereits Beispiele, auch für ökonomische Vorteile. Viele Maßnahmen z.B. im Bereich der Ökologie sparen auch Geld.

Durch diese Maßnahmen verringerte sich das Gesamtabfallaufkommen 2005 gegenüber den Vorjahren um 18 %. Die Entwicklung des Restmüll-Aufkommens (Reduzierung 2005 gegenüber 2003: 42 %) zeigt die nachfolgende Grafik.



## Emissionen

Die CO<sub>2</sub>-Emissionen der Akademie entstehen vor allem bei der Wärmegewinnung, aber auch durch den Stromverbrauch. Die enorme Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes wurde durch den Betrieb des BHKW erreicht. Eine weitere Reduzierung ist durch den Betrieb von Solar- und Photovoltaikanlage zu erwarten.



## CO<sub>2</sub>-Emission durch Verkehrsbewegungen

Die Mitarbeiterbefragung zur Ökologie hat gezeigt, dass der CO<sub>2</sub>-Ausstoß, der durch Fahrten der Belegschaft

vom und zum Arbeitsplatz entsteht, kaum ins Gewicht fällt. Der Grund dafür ist die Innenstadtlage der Akademie mit optimaler Anbindung an den ÖPNV.

Bisher nicht erfasst wurden Verkehrsbewegungen von Teilnehmern und Gästen.

## Lieferanten- und Produktauswahl

Bereits in der Vergangenheit wurden bei der Vergabe von Aufträgen auch ökologische Kriterien angelegt. In den letzten Jahren wurden diese Bemühungen weiter verstärkt.

Im Rahmen der Implementierung des Nachhaltigkeitsmanagementsystems wurden Lieferanten und externe Dienstleister mit dem Ziel befragt, ihr Umweltmanagement prüfen und bewerten zu können bzw. um sie darauf aufmerksam zu machen, dass die Akademie großen Wert auf nachhaltiges Wirtschaften legt. Konkret wurde z. B. der Einsatz von Mehrweg-Verpackungssystemen und energiesparenden oder schadstoffarmen Transportsystemen abgefragt. Um die Kooperation in Umweltfragen zu sichern, wurden außerdem die Ansprechpartner für diese Thematik in den jeweiligen Firmen erfasst. Standardisierte Lieferantenbefragungen werden in Zukunft im Drei-Jahres-Rhythmus durchgeführt.

Insbesondere bei der Beschaffung von Lebensmitteln achtet die Akademie gezielt auf Regionalität, fairen Handel und „Bio-Qualität“. Einige Beispiele zum aktuellen Anteil entsprechender Produkte:

|                      | Regionale Produkte | „Bioprodukte“                | fair gehandelt |
|----------------------|--------------------|------------------------------|----------------|
| Getränke             | 80 %               |                              |                |
| Kaffee               |                    |                              | 100 %          |
| Milch, Milchprodukte | 30 %               | 70 %                         |                |
| Fleisch              | vorwiegend         | für einzelne Veranstaltungen |                |
| Gemüse               | 70 %               | für einzelne Veranstaltungen |                |

# Soziale Verantwortung

## Personalentwicklung

Eine Organisation kann sich nur mit den und durch die in ihr tätigen Menschen entwickeln. Ihre Arbeit und ihre Entscheidungen lassen Nachhaltigkeit erst lebendig werden. Die Mitarbeiter stehen deshalb im Zentrum des Nachhaltigkeitsmanagementsystems der Katholischen Akademie.

## Mitarbeiterstruktur

Die Akademie beschäftigt derzeit 48 Mitarbeiter in Voll- bzw. Teilzeit. Die Übersicht über Altersstruktur und Betriebszugehörigkeit ergibt ein differenziertes Bild, das z.B. das Engagement der Akademie in der Ausbildung (Bereiche Hauswirtschaft und Küche) genauso erkennen lässt wie langfristige Bindungen von Mitarbeitern und die Nutzung des Erfahrungs- und Wissenspotentials älterer Betriebsangehöriger.

| Lebensalter    | 2004 | 2005 <sup>1</sup> |
|----------------|------|-------------------|
| unter 20 Jahre | 14 % | 11 %              |
| 21 – 30 Jahre  | 6 %  | 11 %              |
| 31 – 45 Jahre  | 27 % | 23 %              |
| 46 – 58 Jahre  | 43 % | 44 %              |
| über 58 Jahre  | 10 % | 11 %              |

| Betriebszugehörigkeit | 2004 | 2005 <sup>1</sup> |
|-----------------------|------|-------------------|
| weniger als 1 Jahr    | 13 % | 8 %               |
| 1 – 5 Jahre           | 35 % | 26 %              |
| 6 – 10 Jahre          | 30 % | 34 %              |
| 11 – 15 Jahre         | 10 % | 16 %              |
| 16 – 25 Jahre         | 4 %  | 8 %               |
| über 25 Jahre         | 8 %  | 8 %               |

<sup>1</sup> Stand: September 2005

## Weiterbildung

Die Akademie stellt die gesetzlich vorgegebene Weiterbildung ihrer Mitarbeiter sicher. Sie sorgt z.B. für die Ausbildung des Erste-Hilfe-Beauftragten, schult für den Umgang mit Gefahrstoffen und führt die erforderlichen Hygieneschulungen sowie arbeitsrechtlichen Unterweisungen von Auszubildenden durch (vgl. auch die Hinweise zu „Arbeitssicherheit und Gesundheit“).

Zur beruflichen Qualifizierung der Mitarbeiter wurden außerdem schon in den vergangenen Jahren regelmäßig innerbetriebliche Maßnahmen durchgeführt, etwa Einführungen in die Nutzung verschiedener Bereiche von Word und hausinterner PC-Programme für Adress- und Spendenverwaltung oder Zimmerbelegung.

Bereits mit dem Start des Energiekonzepts kamen gezielte Aufklärung und Information zur Ökologie der Akademie neu hinzu. Die Bildung des Umweltteams, Aushänge und Rundschreiben trugen dazu bei, das ökologische Be-



## INTERVIEW

Dr. Gertraud Burkert  
Bürgermeisterin der Landeshauptstadt München

*Die Stadt München verfolgt das Ziel der nachhaltigen Entwicklung in vielerlei Weise (Stichwort „Lokale Agenda 21“), auch verwaltungsintern. Ist das Rathaus schon „nachhaltiger“ geworden? Was bemerken Sie davon bei der Bewältigung Ihrer täglichen Aufgaben?*

Der Agenda-21-Prozess etablierte sich in München vor knapp 10 Jahren und setzte seither mehr als 50 Projekte um. Beispielsweise gründete sich die Bürgerstiftung „Zukunftsfähiges München“, wurden Projekte innerhalb der Stadtverwaltung gefördert und die Stadtteilagenden gestärkt. Im Rahmen der Verwaltungsreform („Neues Steuerungsmodell“) fließen aufgrund der vom Stadtrat selbst formulierten Ziele zur Nachhaltigkeit eine Menge an Agenda-Inhalten in die Arbeit der Verwaltung ein, Agenda-Beauftragte in den Referaten wachen über Integration von Nachhaltigkeitsprinzipien in die normale Verwaltungsroutine. Das Rathaus selbst als Gebäude und Arbeitsplatz von rd. 600 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ist seit 2002 ein ausgezeichnete ÖKOPROFIT-Betrieb und in den letzten Jahren durchaus „nachhaltiger“ geworden. So konnte im Gebäude durch eine Reihe von Maßnahmen der (Ab)Wasser- und Energieverbrauch deutlich

# Soziale Verantwortung

wusstsein der Mitarbeiter zu entwickeln und zu fördern – als Voraussetzung dafür, dass sie an ihrem Arbeitsplatz zu Umweltschutz, Energie- und Ressourceneinsparung beitragen.

Künftig sollen diese Maßnahmen weitergeführt werden. Zugleich wird die gezielte Qualifizierung der Mitarbeiter in allen Arbeitsbereichen verstärkt. Die Akademie fördert dazu einerseits die Eigeninitiative des Personals und erhebt andererseits in Mitarbeitergesprächen den spezifischen Weiterbildungsbedarf.

Den Mitarbeitern wird zur beruflichen Weiterbildung in externen Maßnahmen ein Tag Freistellung garantiert, eine Ausweitung auf mehrere Tage ist nach Absprache möglich. Die (anteilige) Finanzierung von Maßnahmen durch die Akademie wird davon abhängig gemacht, ob ein Nutzen für die Gesamtorganisation zu erwarten ist.

## Mitarbeiterzufriedenheit

Erstmals wurde 2004 eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt, die in weiten Teilen hohe Identifikation mit der Akademie und große Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz ergab. Das betrifft insbesondere Themen wie Arbeitszeitregelung, freiwillige Sozialleistungen, Werte, Arbeitsplatzsicherheit, Betriebsklima sowie Image- und Profildaten. Direkt auf Anregungen der Mitarbeiter geht die Verkürzung der Kernarbeitszeit im Bürobereich an Freitagen zurück, was zu einer weiteren Flexibilisierung der Arbeitszeit führte.

Desiderate zeichnen sich in den Bereichen Personalentwicklung und Betriebsorganisation ab. Bereits ange-

sprochen wurde eine Reihe von Maßnahmen, mit denen die Akademie eine weitere positive Entwicklung anstoßen will:

- Einführung von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen,
- Förderung beruflicher Weiterbildung,
- klare Zuschreibung von Kompetenzen, und schließlich die
- Fortentwicklung des elektronischen Handbuchs.

Weil Zufriedenheit auch von Beteiligung und Einbeziehung lebt, werden künftig im Abstand von zwei Jahren Mitarbeiterbefragungen durchgeführt. Sie erlauben allen Mitarbeitern, sich zur gesamten Akademiearbeit zu äußern, und stellen eine gute Möglichkeit dar, Vorschläge zur Verbesserung des Arbeitsumfeldes einzubringen.

## Arbeitssicherheit und Gesundheit

Zum 1. Oktober 2005 wurde eine externe Sicherheitsfachkraft unter Vertrag genommen. In diesem Schritt konvergieren Interessen an Sicherheit und Wohlergehen der Mitarbeiter einerseits und gesetzliche Vorgaben andererseits. Der Sicherheitsingenieur wird unter anderem Schulungen für das Personal durchführen. Außerdem unterstützt er die Akademie dabei, mögliche Gefahrenquellen für Gäste und Mitarbeiter auf dem Akademiegelände zu beseitigen.

Der Einsatz für die Gesundheit der Mitarbeiter drückt sich auch im Angebot einer kostenlosen Grippe-Schutzimpfung aus, das von rund 50 Prozent der Beschäftigten wahrgenommen wird. Eine nach der Mitarbeiterbefragung

reduziert werden, ebenso das Restmüllaufkommen und die CO<sub>2</sub>-Emission. Dadurch kann natürlich auch gutes Geld eingespart werden (5.000-10.000 €/Jahr).

Mit ÖKOPROFIT ist es nicht nur im Rathaus selbst gelungen, stadtweit geltende, ökologisch ausgerichtete Richtlinien konsequent umzusetzen; in der Stadt gibt es darüber hinaus noch viele kommunale Dienststellen, Betriebe und Gesellschaften, die sich seit 1998 (als erste Stadt in Deutschland) den Grundsätzen von ÖKOPROFIT unterwerfen und davon profitieren.

Im Übrigen definiere ich persönlich Nachhaltigkeit noch wesentlich weiter. Neben einer nachhaltigen Umweltpolitik halte ich eine vorausschauende, Bildungschancen beispiels-

weise gerechter verteilende Schul- und Bildungspolitik oder eine präventive, die sozialen Ungleichheiten ausgleichende Sozialpolitik für die jetzige und künftige Generationen für notwendig und im besten Sinne nachhaltig. Hier kann ich – verglichen mit vielen anderen Städten in Deutschland und im Ausland – sehr wohl Erfolge einer in diesem Sinne nachhaltigen Politik erkennen und bin froh darüber. Nachhaltigkeitserfolge in der Gesellschaftspolitik, beispielsweise im Bereich der Kriminalitätsvermeidung und -bekämpfung, sind ohne die Vielzahl von Präventionsmaßnahmen in der Sozialpolitik gar nicht denkbar.

*Vermutlich kennen Sie das Problem, dass Nachhaltigkeit etwas kostet – nicht nur dann,*

*wenn man z.B. Gebäude energetisch auf den neuesten Stand bringen will. Richtet sich das Engagement für Nachhaltigkeit also v.a. nach dem Geldbeutel? Sehen Sie Bereiche, in denen sich solcher Einsatz nicht erst für die nachfolgenden Generationen lohnt?*

Natürlich fällt es leichter, z.B. energiesparende Investitionen zu tätigen, wenn ich dafür Geld erübrigen kann und Fördermittel dafür erhalte. Dass in Technik und Organisation zum Einsparen von Energie, Emissionen oder Müll investiert wird, hängt jedoch nicht in erster Linie vom Geldbeutel ab, sondern von der jeweiligen Motivation und Erwartung. Fehlt ein Bewusstsein für den Nachhaltigkeitsgedanken, wird es auch nicht zu entsprechenden Investitionen

# Soziale Verantwortung

neu eingerichtete „Projektgruppe Mittagstisch“ hat sich die Optimierung des gemeinsamen Mittagessens der Mitarbeiter unter ökotrophologischen Gesichtspunkten zum Thema gemacht.

## Einbeziehung der Anspruchsgruppen

Nachhaltigkeit drückt sich auch in der Orientierung an den sogenannten „Anspruchsgruppen“ oder „Stakeholdern“ aus. Damit sind Menschen, Gruppierungen und Institutionen angesprochen, die sich in und für die Akademie engagieren, ihre Arbeit finanziell ermöglichen und absichern bzw. als Teilnehmer an den Veranstaltungen mit unterschiedlichen Ansprüchen an die Akademie herantreten.

Das Potential der verschiedenen Anspruchsgruppen für die zukunftsorientierte Entwicklung zu nutzen und sie in diesen Prozess einzubinden, ist eine umfangreiche und komplexe Aufgabe, der sich die Akademie gestellt hat. Dazu wurden mehrere Befragungen durchgeführt, mit dem erklärten Ziel, Anregungen und Kritik zur Verbesserung der Akademiearbeit zu erhalten.

## Interessentenbefragung

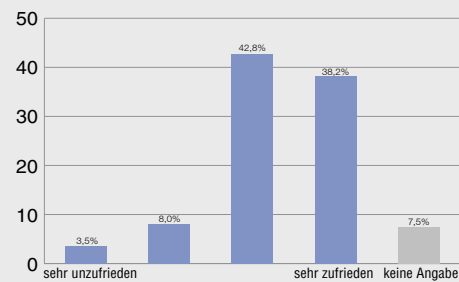
Rund 12.000 Menschen, deren Adressen von der Akademie erfasst sind, wurde im April 2004 ein Fragebogen zugesandt, der sich unter anderem auf Inhalte, Methoden und Kosten der Veranstaltungen sowie auf Angaben zur Person bezog. Diese Befragung wurde unter Anleitung des Ordinarius des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Controlling an der Katholischen Univer-

sität Eichstätt-Ingolstadt von dessen Mitarbeitern wissenschaftlich vorbereitet, begleitet, systematisch ausgewertet und umfangreich dokumentiert.

Über 21 Prozent der Angeschriebenen haben die Fragen beantwortet. Der Rücklauf lag weit über den Erfahrungswerten vergleichbarer Untersuchungen und lässt auf eine hohe Verbundenheit mit der Akademie schließen.

Die Befragung zeitigte eine Vielzahl aussagekräftiger Ergebnisse, z.B. über die Zufriedenheit der Interessenten mit dem Veranstaltungsprogramm oder das Profil der Teilnehmer.

Grundsätzliche Zufriedenheit mit dem Veranstaltungsprogramm der Katholischen Akademie



Außerdem erhielt die Akademie viele weiterführende Anregungen für thematische Schwerpunktsetzung, Veranstaltungsformen und die Öffentlichkeitsarbeit.

Diese Erkenntnisse wurden in den drei Beratungsgremien und der Akademieleitung diskutiert und flossen teilweise bereits in Zielvorgaben für die kommenden fünf Jahre ein. Die Gesamtauswertung ist in der Akademie verfügbar.

kommen, außer sie machten sich unmittelbar bezahlt.

Es gibt zudem eine Reihe von Maßnahmen, die sich relativ rasch rechnen und nicht erst in der nächsten Generation und deshalb auch von nüchternen Rechnern angepackt werden können. Zu nennen wären hier z.B. Investitionen zur Energieeinsparung im Hausbereich (Passivhausstandard; München ist übrigens Deutschlands Energiesparhauptstadt), die (geförderte) Erzeugung und Einspeisung von alternativ erzeugter Energie oder die Politik zur Mülltrennung und -vermeidung, die der Stadt den prognostizierten Müllnotstand erspart und den Münchnerinnen und Münchnern stabile und vergleichsweise niedrige Müllgebühren gebracht haben.

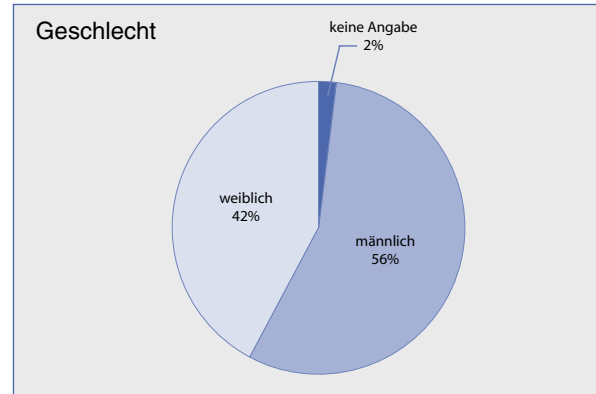
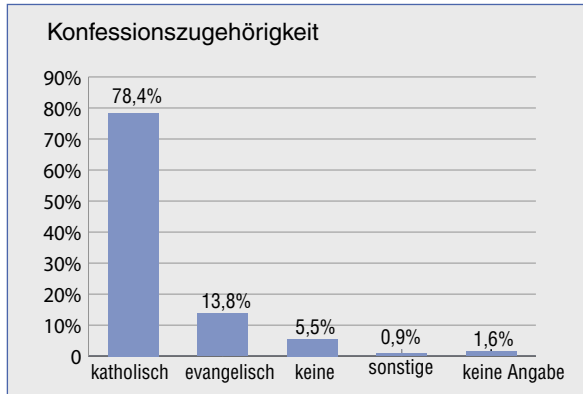
Nachhaltige soziale Maßnahmen wie Verbesserung der sozialen Infrastruktur oder Investitionen in Betreuung und Bildung von Kindern sind zweifelsfrei zunächst kostenintensiv und für öffentliche Haushalte, die durch kurzfristige notwendige Leistungen im Sozialbereich belastet sind, schwer leistbar. Dennoch dürfen sie nicht zugunsten kurativer Maßnahmen zurückgestellt werden, auch da die negativen Folgen mangelnder Prävention relativ bald bemerkbar werden.

*Die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements soll in der Akademie eine nachhaltige Entwicklung in den Bereichen Ökonomie, Ökologie und Soziales sichern. Was könnte oder sollte die Akademie tun, um das Thema Nachhaltig-*

*keit in München voranzubringen? Kann sie vielleicht gerade als kirchliche Einrichtung Vorbild für andere Münchner Institutionen sein?*

Wichtig ist sicher, dass die Akademie das Thema Nachhaltigkeit in den verschiedensten Zusammenhängen und bei Veranstaltungen unterschiedlichster Gruppen immer wieder hervorhebt. Eine enge Zusammenarbeit mit dem Katholischen Bildungswerk und von dort mit den Kirchengemeinden ist sicher sinnvoll, wodurch schwierige Zusammenhänge verdeutlicht, aber auch in praktisches Handeln umgesetzt werden können. Die Akademie vermag dabei die religiösen, ethischen und philosophischen Begründungen und die Notwendigkeit nachhaltigen Handelns zu verdeutlichen.

# Soziale Verantwortung



## Weitere Befragungen

Mit je eigenen Bogen wurden bei der Implementierung des Nachhaltigkeitsmanagements vier weitere wichtige Anspruchsgruppen befragt, von deren Antworten an dieser Stelle nur einige wenige Eindrücke und Tendenzen wiedergegeben werden, da die Auswertung noch nicht vollständig abgeschlossen ist.

- Gastveranstalter, die das Kardinal Wendel Haus für die Durchführung eigener Veranstaltungen nutzen, führten an, dass die Hauptgründe für die Wahl des Veranstaltungsorts dessen zentrale Lage in München und seine Atmosphäre seien. Außerdem zeigten sie sich mit dem Logistik- und Serviceangebot sehr zufrieden.
- Referenten der Akademieveranstaltungen ab 2003 gaben an, dass Thema und wissenschaftliches Interesse den Ausschlag dafür gaben, an Veranstaltungen mitzuwirken. Sie äußerten sich überwiegend positiv über den Verlauf und die Dokumentation von Veranstaltungen, an denen sie beteiligt waren.
- Politiker, die Veranstaltungsinformationen sowie die Dokumentationszeitschrift „zur debatte“ beziehen, sehen sich vielfach konkret bei Entscheidungen durch die Akademie unterstützt; eine wesentliche Rolle spielt dabei „zur debatte“. In 81 Prozent der Rückmeldungen wurde die Zeitschrift als wichtiges Informationsmedium auf wissenschaftlichem Niveau bezeichnet.
- Journalisten, mit denen die Akademie zur Multiplikation ihrer Veranstaltungen zusammenarbeitet, nutzen die Veranstaltungen der Katholischen Akademie zu Begegnung und Austausch mit Referenten. In Veranstaltungsprogrammen fänden sie Impulse für ihre Arbeit.

## Veranstaltungsevaluation und Teilnehmerzufriedenheit

Der Kontakt zu den Anspruchsgruppen soll fester Bestandteil des Nachhaltigkeitsmanagements der Akademie werden. Ein erster Schritt ist, die Zufriedenheit der Teilnehmer mit konkreten Veranstaltungen zu erheben. Dazu wurde eine „Feedback-Karte“ entwickelt. Sie liegt für spontane Bewertungen bei jeder Veranstaltung aus. Die Karte wird außerdem in Zukunft zur gezielten Evaluation ausgewählter Veranstaltungen bereits mit der Teilnahme-karte ausgehändigt.

# Kommunikation

## Veranstaltungen

Das genuine „Produkt“, mit dem sich die Akademie in öffentlich wirksamer bzw. wahrnehmbarer Weise ihrer Selbstverpflichtung zu nachhaltigem und sozial verantwortetem Handeln stellt, sind ihre Veranstaltungen. Die Beschäftigung mit einschlägigen Themen ist aber keineswegs neu. Exemplarisch sollen einige Veranstaltungen der letzten Jahre kurz umrissen werden:

1. Verdrängte Wirklichkeiten. Die Lebenswelt der Deutschen

Abendveranstaltung mit Prof. Dr. Meinhard Miegel  
13. November 2002

Demographische Verschiebungen, ethnisches Facettenreichtum und geringeres Wirtschaftswachstum wird Deutschland zunehmend mit Problemen konfrontieren, die eine veränderte Wirklichkeitswahrnehmung erfordern. Prof. Dr. Miegel diskutierte, ob dazu ein grundlegender Einstellungswandel notwendig ist und wie dieser erreicht werden könnte.

2. Streit über die Zukunft des Sozialstaates

Abendforum mit Prof. Dr. Karl Gabriel, Prof. Dr. Wolfgang Kersting, Dr. Erich Standfest, Prof. Dr. Ulrich van Suntum und Prof. Dr. Hans Zacher  
18. Februar 2003

Die Notwendigkeit einer Umgestaltung des Systems der sozialen Sicherung scheint evident. In der Gesprächsrunde ging es nicht nur um Finanzierbarkeit, sondern grundsätzlich um das Verhältnis von Selbstverantwortung und staatlicher Vorsorge, von Freiheit, Solidarität und sozialer Gerechtigkeit.

3. Globalisierung. Kritisch weitergedacht  
Abendforum mit Dr. Stephan Hessler, Prof. Dr. Henning Klodt und Prof. Dr. Joachim Wiemeyer  
2. Juli 2003

Im Mittelpunkt des Abendforums standen die Auseinandersetzung mit der Angst vor der Globalisierung und die Suche nach Möglichkeiten, globale Entwicklungen demokratisch zu kontrollieren und gerecht zu gestalten.

4. Globaler Umweltschutz und Armutsbekämpfung  
Abendveranstaltung mit Prof. Dr. Klaus Töpfer  
5. Dezember 2003

Für Prof. Dr. Töpfer ist es ein elementares Erfordernis, Armut durch umweltverträgliche Entwicklung zu überwinden, um der lebensnotwendigen Schädigung der Umwelt Einhalt zu gebieten.

5. Umsteuern durch Energiesteuern?

Geschlossenes Abendforum für Professorinnen und Professoren der Katholischen Stiftungsfachhochschule München/Benediktbeuren mit Prof. Dr. Reiner Kümmel  
4. November 2004

Der Referent machte auf den Trend aufmerksam, den teuren Produktionsfaktor Arbeit durch den billigen Produktionsfaktor Energie zu ersetzen, der Arbeitslosigkeit und Zerrüttung der öffentlichen Finanzen fördert. Dieser Entwicklung könne man durch die Verlagerung der Steuer- und Abgabenlasten von Arbeit auf Energie entgegenwirken.



## INTERVIEW

Josef Miller  
Bayerischer Staatsminister für Landwirtschaft und Forsten

*Zunächst eine eher persönliche Frage: Sehen Sie als katholischer Christ einen Zusammenhang zwischen Glauben und dem Einsatz für eine nachhaltige Entwicklung unserer Welt und Gesellschaft?*

Ich verstehe die Schöpfung als ein Geschenk Gottes an uns, mit dem wir dankbar und liebevoll umgehen sollten. Auch schließt die Bibel als frohe Botschaft des Heils alle Menschen und die gesamte Schöpfung mit ein.

Das heißt für mich, dass die Zusage des Heils und einer positiven Zukunft an Verantwortung für die Mitmenschen und Mitgeschöpfe gebunden ist! Der Mensch ist Teil der Schöpfung und trägt Verantwortung dafür. Nachhaltigkeit ist daher ein wesentlicher Aspekt christlicher Schöpfungsverantwortung. Sie beinhaltet auch Verantwortung für alle nach uns kommenden Generationen und Lebensformen. Wir müssen einen nachhaltigen Lebensstil praktizieren, der den Menschen um und nach uns die Chance auf eine lebenswerte Zukunft erhält. Ich interpretiere das Neue Testament auch dahingehend, dass alles Leben in Wechselbeziehung miteinander steht. Wir sind in einem System der Gegenseitigkeit gefangen. Was immer den einzelnen direkt betrifft, betrifft indirekt auch den anderen.

## 6. Schwarzer Kontinent – Weißer Fleck. Was wir von Afrika (nicht) wissen wollen

Tagung der Jungen Akademie  
23. April 2005

Die Tagung versuchte vor allem, die Konstruktion von Afrika-Bildern offen zu legen und den Blick auf die Probleme und den Reichtum des „vergessenen Kontinents“ zu schärfen. In Vorträgen, Workshops und einer Podiumsdiskussion ging es außerdem um die Geschichte des Kontinents, Entwicklungspolitik, AIDS und Religion in Afrika.

## 7. Nachbarschaftsfest 2005 16. September 2005

Unter dem Motto „Ein nachhaltiges Fest“ öffnete die Akademie Haus und Park für unmittelbare und etwas weiter entfernt wohnende Nachbarn. Etwa 1.700 Menschen aus allen Generationen folgten der Einladung zu diesem 26. Nachbarschaftsfest, bei dem die Akademie die Ergebnisse der energetischen Umgestaltung ihrer Gebäude präsentierte. In einem Preisrätsel konnten die Gäste die Reduzierung des Kohlendioxid-Ausstoßes seit Beginn der Maßnahmen einschätzen, nachdem gleich zu Beginn des Festes der Münchner Weihbischof Engelbert Siebler aufs Dach des Kardinal Wendel Hauses gestiegen war, um die Photovoltaik-Anlage der Akademie offiziell einzuweihen. Kulinarisch war das Fest natürlich ausschließlich von „Bio-Schmankerln“ bestimmt.

## Medien

Die nachhaltige Vermittlung ihrer Veranstaltungen – weit über den Teilnehmerkreis hinaus – gelingt der Katholischen Akademie durch kontinuierliche inhaltliche Umsetzung in Printmedien wie elektronischen Medien.

An erster Stelle ist hier die Dokumentation der Veranstaltungen in der Zeitschrift „zur debatte“ zu nennen. Sie erscheint mindestens sechsmal jährlich mit einem Umfang von ca. 40 Seiten in einer Auflage von über 15.000 Exemplaren und erreicht zahlreiche Interessenten im In- und Ausland. Jeweils ein Artikel pro Ausgabe der Zeitschrift „zur debatte“ ab Jahrgang 2003 ist über die Homepage der Akademie ([www.kath-akademie-bayern.de](http://www.kath-akademie-bayern.de)) zugänglich.

Zur Multiplikation in breite Interessentenschichten kann die Akademie außerdem einen festen Sendeplatz im europaweit über Kabel und Satellit verbreiteten Bildungskanal BR-alpha des Bayerischen Fernsehens nutzen. Jeden Mittwoch um 18 Uhr werden 30minütige, oft mehrteilige Sendungen ausgestrahlt, die auf der Grundlage von Aufzeichnungen ausgewählter Akademieveranstaltungen vom Bayerischen Rundfunk produziert werden.

Auch in der regionalen und überregionalen Presse, in Tages-, Wochen- und Kirchenzeitungen sowie Zeitschriften, findet die Arbeit der Akademie ein breites Echo. Die Presse nahm auch Notiz von der Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements in der Akademie. So fanden z.B. der „ökologische Umbau“ der Akademie-Gebäude und die Inbetriebnahme der Photovoltaikanlage in mehreren

*Welche Rolle spielt das Thema „Nachhaltigkeit“ in den Aufgabenbereichen Ihres Ministeriums? Wie wird dieser Begriff in Landwirtschaft und Forsten in Bayern „buchstabiert“?*

Im Staatsministerium für Landwirtschaft und Forsten ist die Zuständigkeit für die beiden grundlegenden Flächennutzungen gebündelt. Wir tragen damit die Verantwortung für rund 85% der Landesfläche und das Gesicht Bayerns als Kulturlandschaft. Es geht um den Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen, des Bodens und Wassers, der Fauna und Flora. Nachhaltigkeit ist in der Land- und Forstwirtschaft keine Modeerscheinung, sondern eine über Jahrhunderte gelebte Tradition. Nicht zuletzt aus einem tief empfundenen Verantwortungsgefühl für die Schöpfung bemühen sich Land- und Forstwirte seit Generationen, das Erbe ihrer Vorfahren in einem guten Zustand an ihre eigenen Nachkommen weiter zu geben. Sie wollen ihre Höfe intakt vererben und den Boden nicht durch Raubbau verderben. Die Forstwirtschaft ist auch der Bereich, der sich vor mehr als zweihundert Jahren als erster wissenschaftlich mit diesem Thema beschäftigt hat. Dies resultierte aus der Erfahrung des ausgehenden Mittelalters, dass nur eine Holznutzung, die nicht in die Substanz der Wälder eingreift, kontinuierlich und dauerhaft ist. Nachhaltigkeit ist heute nicht nur in Gesetzen und internationalen Vereinbarungen normiert, sondern sie ist gerade im Bereich Land- und Forstwirtschaft eine Grundüberzeugung, die

sich wie ein roter Faden durch die Arbeit des Staatsministeriums für Landwirtschaft und Forsten zieht.

*Wenn kirchliche Einrichtungen wie die Katholische Akademie ein Nachhaltigkeitsmanagement einführen, möchten sie auch als Impulsgeber für eine sozial- und umweltgerechte Wirtschaftsweise wirksam werden. Wie schätzen Sie die Chancen ein, dass kirchliche Einrichtungen hier eine Vorreiterrolle übernehmen können? Können sie das – zumindest in Teilbereichen – leisten? Wie werden die Kirchen im politischen und gesellschaftlichen Diskurs überhaupt wahrgenommen?*

# Kommunikation

---

Zeitungsmeldungen einen Wiederhall.

Schließlich erfährt die Buchreihe „Schriften der Katholischen Akademie in Bayern“ (Verlag Friedrich Pustet, Regensburg) derzeit wieder wachsendes Interesse. In bisher über 200 Bänden wurden die Beiträge ausgewählter Tagungen in vollem Umfang publiziert. Die verfügbaren Bände aus dieser Reihe können z.B. über die Homepage der Akademie bestellt werden.

Die verstärkte Nutzung des Internets für die Multiplikation der Akademiearbeit ist ein Desiderat für die kommenden Jahre.

Die Kirchen sind aufgrund ihrer spirituellen und moralischen Kraft nach wie vor wichtige Akteure innerhalb unserer Gesellschaft. Kirchliche Institutionen und Netzwerke stellen eine wesentliche Quelle für gesellschaftliche Entwicklungen dar. Daher ist die Entscheidung der Katholische Akademie, ein Nachhaltigkeitsmanagement einzuführen, nur zu begrüßen. Sie wird sicher große Wirkung in ihrem Umfeld zeigen. Die Akademie liegt damit im Trend der Kirche, die sich zunehmend dem Themenkomplex Nachhaltigkeit, Frieden und Gerechtigkeit als zentrale Aspekte der christlichen Lehre annimmt. Bereits 1983 hat der Ökumenische Weltkirchenrat mit dem Konziliaren Prozess für Gerechtigkeit, Frieden und Bewahrung der Schöpfung ein zentrales und globales Dach für

kirchliche Aktivitäten zur Nachhaltigkeit geschaffen. Ein weiterer Schritt war die Mitarbeit bei der so genannten Earthcharter, die 2002 als Aufruf zur Nachhaltigkeit in Johannesburg vorgetragen wurde. Ich bin zuversichtlich, dass sich die christlichen Kirchen hier noch stärker engagieren werden.



# Nachhaltigkeitsprogramm

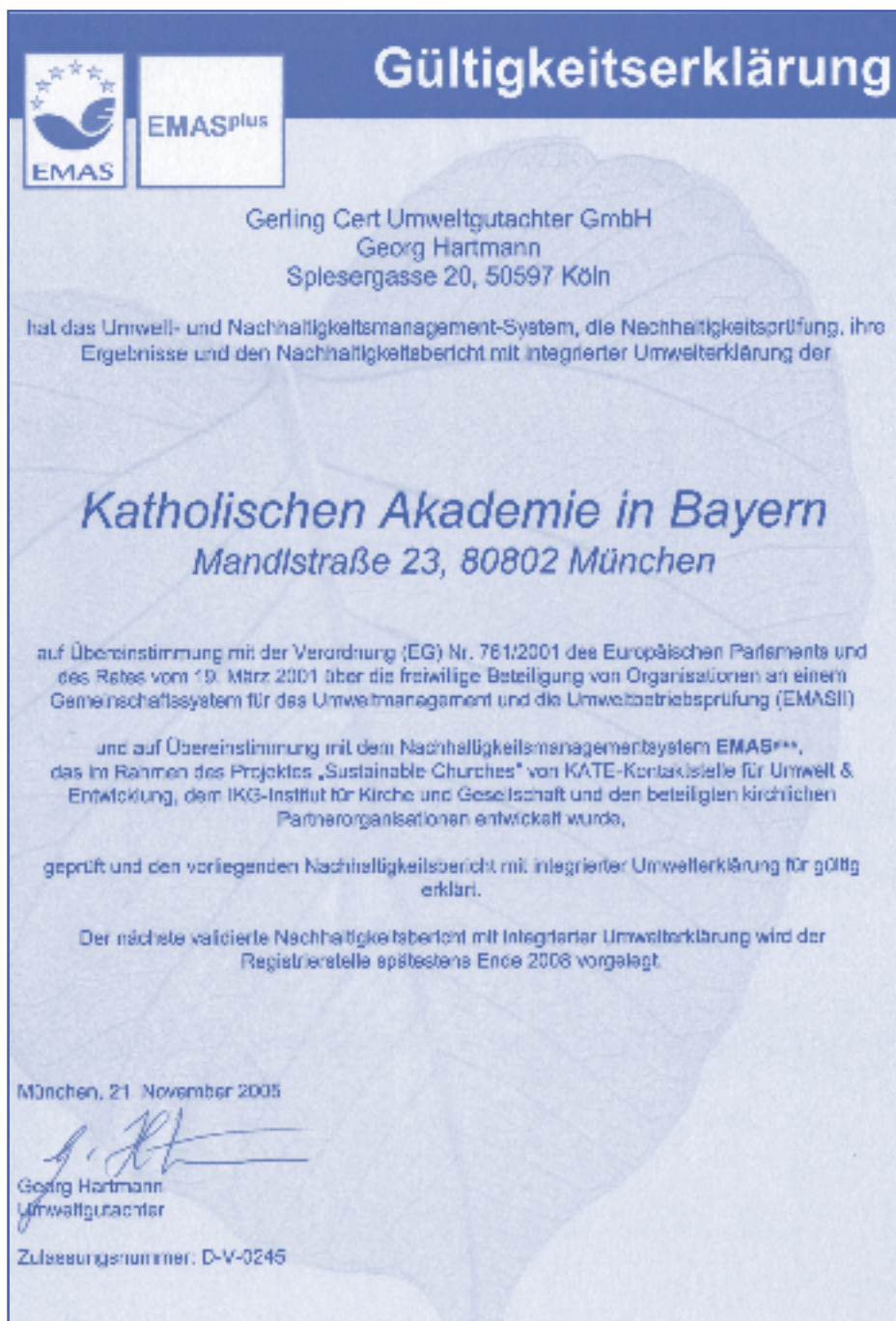
| Ziel  | Maßnahme   |
|---|--|
| <b>Ökonomie</b>   |  |
| Spender / Sponsoren gewinnen                              | Konzept entwickeln   |
| Auslastung Tagungsgebäude steigern                        | Konzept für Kundenakquirierung entwickeln                              |
| <b>Ökologie</b>   |  |
| 40 % Energieeinsparung im Zeitraum von 2001 bis 2010      | Glasfassaden Atrium erneuern   |
|   | Wasserverbrauch analysieren und reduzieren                             |
|   | Glasfassaden Konferenzraum und Speisesaal erneuern                     |
|   | Lüftungsanlage Konferenzraum und Speisesaal optimieren                 |
|   | Heizungsanlage Schloss Suresnes erneuern                               |
| Chemische Schädlingsbekämpfung einstellen                 | Umstellung auf natürliche Schädlingsbekämpfung durch Nützlinge         |
| Umweltkommunikation verbessern                            | Gäste-Information zu Nachhaltigkeit erstellen                          |
| Bei gesteigerter Auslastung Restmüllmenge konstant halten | Mülltrennung im Gästehaus verstärken                                   |
|   | Trennsystem optimieren   |
| Anteil ökologisch sinnvoller Produkte erhöhen             | Beschaffungskriterien prüfen / ergänzen                                |
| <b>Soziales</b>   |  |
| Personalentwicklung fördern                               | Kriterien für Ablauf und Dokumentation der Personalgespräche festlegen |
|   | Erhebung von spezifischem Fortbildungsbedarf                           |
| Arbeitsicherheit und Gesundheit forcieren                 | Kriterien für Suchtprävention und -beratung vereinbaren                |
| Teilnehmerzufriedenheit steigern                          | Veranstaltungen evaluieren   |
| <b>Managementsystem</b>                                   |  |
| Organisation weiterentwickeln                             | Qualitätszirkel etablieren   |
|   | Kompetenzzuschreibungen weiterführen                                   |
|   | Stellenbeschreibungen vornehmen  |
| Interne Kommunikation verbessern                          | Regelungen für Vorschlagswesen vereinbaren                             |

| Verantwortlich       | Zeitraum         |
|----------------------|------------------|
| Direktor             | Frühjahr 2006    |
| GF / GHB             | Sommer 2006      |
| GMB                  | Sommer 2006      |
| UB/ Hausmeister      | Sommer 2006      |
| GMB                  | 2007             |
| GMB                  | 2007             |
| GMB                  | 2008             |
| UB / Hausmeister     | 2006             |
| GHB / QB / UB        | März 2006        |
| GHB / UB             | Januar 2006      |
| UB                   | Sommer 2006      |
| SB / HWL / UB / QB   | Februar 2006     |
| GF / QB              | Februar 2006     |
| GF / QB              | Februar 2006     |
| GF                   | April 2006       |
| QB / WM              | 2006             |
| QB                   | Dezember 2005    |
| Direktor             | März 2006        |
| GF                   | 1. Halbjahr 2006 |
| Qualitätszirkel / QB | Februar 2006     |

#### Abkürzungen

|     |   |                                |
|-----|---|--------------------------------|
| GF  | = | Geschäftsführer                |
| GHB | = | Gästehaus-Betreuung            |
| GMB | = | Gebäudemanagementbeauftragter  |
| HWL | = | Hauswirtschaftsleitung         |
| QB  | = | Qualitätsbeauftragter          |
| SB  | = | Sachbearbeitung / Sekretariat  |
| UB  | = | Umweltbeauftragter             |
| WM  | = | Wissenschaftlicher Mitarbeiter |

# Gültigkeitserklärung EMAS<sup>plus</sup>



# ISO - Zertifizierung

---

## Die TÜV Cert – TÜV Rheinland Group, Köln,

hat am 17./18. Oktober und 21. November 2005

**das Qualitätsmanagementsystem der Katholischen Akademie in Bayern als integralen und funktionalen Bestandteil ihres Nachhaltigkeitsmanagementsystems auf Übereinstimmung mit den Anforderungen der DIN EN ISO 9001:2000 überprüft.**

Durch eingehende Prüfung

- diverser Dokumente und Aufzeichnungen des Implementierungsvorgangs und
- des elektronischen Handbuchs sowie in Gesprächen mit Managementsystem-Verantwortlichen wie Mitarbeitern wurde festgestellt:
  1. Die Katholische Akademie in Bayern hat Abfolge und Wechselwirkungen der für ihr Qualitätsmanagementsystem relevanten Prozesse identifiziert und festgelegt.
  2. Sie hat Kriterien und Methoden bestimmt, mit denen das wirksame Durchführen und Lenken dieser Prozesse sichergestellt wird.
  3. Die Katholische Akademie in Bayern verfügt über Ressourcen und Informationen, die zur Durchführung und Überwachung der Prozesse erforderlich sind.
  4. Um geplante Ergebnisse erreichen und die Prozesse verbessern zu können, wurden in der Katholischen Akademie in Bayern Maßnahmen zu deren Überwachung und Analyse getroffen.

Nach Auskunft der TÜV-Cert genügt das Qualitätsmanagementsystem der Katholischen Akademie in Bayern damit den oben angesprochenen Anforderungen. Die Bestätigung mit eigenem Zertifikat erfolgt nach Abwicklung der erforderlichen Formalitäten.

# Kontakt & Impressum

---

## Herausgeber

Katholische Akademie in Bayern  
Dr. Florian Schuller, Direktor  
Dr. Erich Kaiser, Geschäftsführer

Mandlstraße 23 • 80802 München  
Postfach 40 10 08 • 80710 München  
Telefon: 0 89/38 10 20 • Telefax: 0 89/38 10 21 03  
E-Mail: [info@kath-akademie-bayern.de](mailto:info@kath-akademie-bayern.de) • Homepage: [www.kath-akademie-bayern.de](http://www.kath-akademie-bayern.de)

## Ansprechpartner

Christian Sachs, Umweltbeauftragter  
Telefon: 0 89/38 10 21 42 • E-Mail: [christian.sachs@kath-akademie-bayern.de](mailto:christian.sachs@kath-akademie-bayern.de)

Roland Weeger, Qualitätsbeauftragter  
Telefon: 0 89/38 10 21 16 • E-Mail: [roland.weeger@kath-akademie-bayern.de](mailto:roland.weeger@kath-akademie-bayern.de)

## Konzeption und Redaktion

Bettina Göbner  
Christian Sachs  
Christoph Senft  
Roland Weeger (verantwortlich)

## Fotos

Katholische Akademie in Bayern: Titelseite (Luftbild: Luftbildverlag Bertram GmbH), S. 3, S. 9, S. 20  
Privat: S. 13, S. 17, S. 24

## Grafische Gestaltung

Renate Lahnstein, KATE

## Druck

UWS Papier & Druck GmbH, Stuttgart, auf 100% Recycling-Papier gedruckt

München, November 2005  
© beim Herausgeber; alle Rechte vorbehalten

## MANAGEMENTBERATUNG

KATE – Kontaktstelle für Umwelt & Entwicklung  
Günter Koschwitz  
Blumenstraße 19 • 70182 Stuttgart  
Telefon: 07 11/24 83 97 - 0 • Telefax: 07 11/24 83 97 - 22  
E-Mail: info@kate-stuttgart.org • Homepage: www.kate-stuttgart.org

Die Katholische Akademie in Bayern ist eine Modelleinrichtung im Projekt Sustainable Churches.

### Das Projekt wird gefördert durch:



Sustainable Churches wurde von der Deutschen UNESCO-Kommission für den Zeitraum 2005/2006 als offizieller Beitrag zur UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (2004 – 2015) ausgezeichnet.

## EMAS<sup>plus</sup>

*Das Nachhaltigkeitsmanagement ist ein Managementsystem, das der nachhaltigen Entwicklung verpflichtet ist. Die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements führt dazu, dass eine Organisation ihr Verhalten bewusst und konsequent darauf ausrichtet, mittel- und langfristig ein möglichst positives Gesamtergebnis ihrer ökonomischen, ökologischen und sozialen Wirkungen zu erzielen. Dies geschieht sowohl unter Betrachtung der mikroökonomischen als auch der gesamtgesellschaftlichen Perspektive.*

*Das Nachhaltigkeitsmanagementsystem EMAS<sup>plus</sup> ist von KATE in Zusammenarbeit mit dem Institut für Kirche und Gesellschaft in Westfalen und den Partnern des von der EU geförderten Programms Sustainable Churches entwickelt worden. EMAS<sup>plus</sup> folgt in Aufbau und Ablauf den bewährten Standards des europäischen Eco Management and Audit Scheme (EMAS), da sich dieses im betrieblichen Umweltschutz als sehr wirkungsvolles und flexibel zu handhabendes Instrument erwiesen hat. EMAS beinhaltet einen Verbesserungszyklus, der durch EMAS<sup>plus</sup> auch auf die ökonomische und soziale Handlungsdimension des Unternehmens ausgedehnt wird.*

*Das Nachhaltigkeitsmanagement kann auf der Grundlage von EMAS durch einen unabhängigen Gutachter validiert werden und gewährleistet über den Nachhaltigkeitsbericht eine transparente Information der Öffentlichkeit.*

*Besondere Stärken sind der partizipative Weg, der systematisch die Kernaufgaben und -herausforderungen der Organisation optimiert, Risiken steuerbar macht sowie Innovationen und die Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen fördert.*

*Das Nachhaltigkeitsmanagementsystem EMAS<sup>plus</sup> ist ein Schritt zu einem ethisch verankerten, integrierten Management, das unternehmerischen Erfolg sichert und den Anforderungen einer menschen- und umweltgerechten Gestaltung der Globalisierung gerecht wird.*

**Katholische Akademie in Bayern**

Mandlstraße 23 • 80802 München  
Postfach 40 10 08 • 80710 München  
Telefon: 0 89/38 10 20 • Telefax: 0 89/38 10 21 03  
E-Mail: [info@kath-akademie-bayern.de](mailto:info@kath-akademie-bayern.de)  
Homepage: [www.kath-akademie-bayern.de](http://www.kath-akademie-bayern.de)



**EMAS**  
GEPRÜFTES  
UMWELTMANAGEMENT

**ISO 9001:2000**  
GEPRÜFTES  
QUALITÄTSMANAGEMENT