



**DOSB** | Sport bewegt!

## **DOSB | Nachhaltigkeitsstrategien von Sportverbänden**

Dokumentation des 19. Symposiums  
zur nachhaltigen Entwicklung des Sports

vom 24. – 25. November 2011 in Bodenheim/Rhein

## Schriftenreihe „Sport und Umwelt“ des Deutschen Olympischen Sportbundes

Als Druckerzeugnis lieferbar:

- Heft 18:** Trends im Sport. Dokumentation des 7. Symposiums zur ökologischen Zukunft des Sports vom 23. – 24. September 1999 in Bodenheim/Rhein, 2000
- Heft 19:** Sport und Klimaschutz. Dokumentation des 8. Symposiums zur ökologischen Zukunft des Sports vom 5. – 6. Oktober 2000 in Bodenheim/Rhein, 2001
- Heft 20:** Umweltkommunikation im Sport. Dokumentation des 9. Symposiums zur ökologischen Zukunft des Sports vom 6. – 7. Dezember 2001 in Bodenheim/Rhein, 2002
- Heft 21:** Sport und Tourismus Dokumentation des 10. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 28. – 29. November 2002 in Bodenheim/Rhein, 2003
- Heft 22:** Großveranstaltungen im Sport. Dokumentation des 11. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 27. – 28. November 2003 in Bodenheim/Rhein, 2004
- Heft 23:** Sport findet Stadt. Dokumentation des 12. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 09. – 10. Dezember 2004 in Bodenheim/Rhein, 2005
- Heft 24:** Umwelt-Qualitätsstandards im Sport. Dokumentation des 13. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 08. – 09. Dezember 2005 in Bodenheim/Rhein, 2006
- Heft 25:** Umweltbildung im Sport. Dokumentation des 14. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 07. – 08. Dezember 2006 in Bodenheim/Rhein, 2007
- Heft 26:** Klima- und Ressourcenschutz im Sport. Dokumentation des 15. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 13. – 14. Dezember 2007 in Bodenheim/Rhein, 2008
- Heft 27:** Sport und Biodiversität. Dokumentation des 16. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 11. – 12. Dezember 2008 in Bodenheim/Rhein, 2009
- Heft 28:** Nachhaltiges Sportstättenmanagement. Dokumentation des 17. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 10. – 11. Dezember 2009 in Bodenheim/Rhein, 2010
- Heft 29:** Kooperation Sport und Umwelt. Projektdokumentation, 2010
- Heft 30:** Nachhaltige Sportgroßveranstaltungen. Dokumentation des 18. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 09. – 10. Dezember 2010 in Bodenheim/Rhein, 2011
- Heft 31:** Nachhaltigkeitsstrategien von Sportverbänden. Dokumentation des 19. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 24. – 25. November 2011 in Bodenheim/Rhein, 2012



Gefördert durch den Deutschen Fußball-Bund

[www.dosb.de](http://www.dosb.de)  
[www.dsj.de](http://www.dsj.de)  
[www.twitter.com/dosb](https://www.twitter.com/dosb)  
[www.twitter.com/trimmydosb](https://www.twitter.com/trimmydosb)  
[www.facebook.de/trimmy](https://www.facebook.de/trimmy)  
[www.klimaschutz-im-sport.de](http://www.klimaschutz-im-sport.de)

# Inhaltsverzeichnis

---

Das Konzept der nachhaltigen Entwicklung – Chancen und Perspektiven, auch für den Sport Hans-Joachim Neuerburg und Thomas Wilken .....	4
Nachhaltigkeitsstrategien in der Wirtschaft Wolfgang Scheunemann .....	9
Nachhaltigkeitsstrategien im Deutschen Jugendherbergswerk – Von Einzel- projekten zum Unternehmenskonzept Bernd Lampe .....	14
Nachhaltigkeit als Herausforderung für den Sport Prof. Dr. Ralf Roth .....	24
Fair Play – Wege zur Nachhaltigkeit im Deutschen Fußball-Bund Willi Hink .....	28
Auf Spurensuche – Nachhaltigkeit im Deutschen Alpenverein Hanspeter Mair.....	33
Nachhaltigkeitsstrategien und Sportverbände – Anregungen zur Annäherung entfernter Bekannter Andreas Klages.....	41
Teilnehmer/innen .....	44

## I Einleitung

Dass die Gestaltung einer nachhaltigen (= zukunftsfähigen) Entwicklung zu den wichtigsten Herausforderungen unserer Zeit gehört, ist 20 Jahre nach dem ersten UN-Weltgipfel 1992 in Rio de Janeiro mittlerweile ein Allgemeinplatz. Unter nachhaltiger Entwicklung werden in Anlehnung an die Definition aus dem so genannten Brundtland-Bericht aus dem Jahr 1987 landläufig gesellschaftliche Gestaltungsprozesse verstanden, die die Lebensqualität der gegenwärtigen Generation sichern sollen, ohne künftigen Generationen die Möglichkeiten zur Gestaltung ihrer Zukunft zu nehmen. Nachhaltigkeit thematisiert die zahlreichen komplexen Wechselwirkungen zwischen ökologischen, ökonomischen, sozialen und kulturellen Konstellationen und Entwicklungen. In zahlreichen Veröffentlichungen und Diskussionszusammenhängen dominiert das so genannte „Drei-Säulen-Modell“ der Nachhaltigkeit, wonach die Nachhaltigkeit auf den gleichrangig nebeneinander stehenden Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales ruht. Nach Ansicht vieler Experten sollte jedoch der Ökologie ein größerer Stellenwert beigemessen werden, da nach deren Auffassung die Natur mit ihren Ressourcen und ihrer Regenerationsfähigkeit das eigentliche Fundament bildet, auf

dem die nachhaltige Entwicklung basiert. Demnach wäre Nachhaltigkeit ein stärker ökologisch fokussiertes Konzept, welches Umweltbelange systematisch in Wirtschaft und Gesellschaft integriert. Darüber hinaus existieren natürlich zahlreiche weitere Darstellungen und Modelle. Doch unabhängig davon welcher Auffassung man Folge leisten möchte, das Konzept der nachhaltigen Entwicklung beinhaltet, Grenzen zu ziehen (Grenzen des Wachstums, Ressourcenschonung etc.) und zielt auf eine ganzheitliche Verhaltensänderung, auf den Wandel eines nicht-nachhaltigen Lebensstils.

## I Von der Leitidee zum nachhaltigen Lebensstil

Heute kann man davon ausgehen, dass Nachhaltigkeit als normative Leitidee weithin akzeptiert und anerkannt ist. Dennoch kann zweierlei konstatiert werden: Erstens zeigt die Vielzahl an unterschiedlichen Definitionen und Umsetzungsversuchen sowie die Vielfalt der Positionen im Nachhaltigkeitsdiskurs, dass bis heute kein eindeutiges und konsensfähiges Konzept einer nachhaltigen Entwicklung vorliegt (vgl. Knopf et al. 2011). Zweitens stellen bisherige Nachhaltigkeitsstrategien, sei es in Politik oder Wirtschaft, häufig lediglich Einzelaspekte von Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt, anstatt die miteinander verwobenen ökonomischen, ökologischen, sozialen und kulturellen Zusammenhänge gleichzeitig in den Blick zu nehmen.

So hört beispielsweise bei vielen gesellschaftlichen Akteuren die Nachhaltigkeit bei Steigerungen der Energie-Effizienz oder Recyclingquote auf. Andere wiederum zielen in erster Linie darauf ab, die ökonomische Leistungsfähigkeit zu erhalten bzw. „nachhaltig“ auszubauen, um Wettbewerbsvorteile zu erlangen. Gleichzeitig sind die verschiedenen Maßnahmen oft isoliert vom „eigentlichen“ Tagesgeschäft. So gibt es nicht wenige Kritiker, die 20 Jahre nach Rio eine eher nüchterne Bilanz ziehen und beklagen, dass man trotz vielfacher Anstrengungen dem damals gesteckten Ziel



Abb. 1: Symbol für Nachhaltigkeit – Die Nutzung der Sonnenenergie

kaum näher gekommen sei. Es gibt zudem Anzeichen dafür, dass gerade auch bei großen Akteuren auf dem Massenmarkt die Dominanz der Ökonomie und die Ausrichtung auf Wachstum Nachhaltigkeitsinnovationen eher verhindern, denn fördern. Oder um es mit den Worten von Ernst Ulrich von Weizsäcker und seinen Co-Autoren in ihrem Bericht an den Club of Rome aus dem Jahr 1997 zu sagen:

*„Solange unsere Zivilisation diesen Mechanismus der Unterdrückung immaterieller Befriedigung durch materielles Wachstum weder durchschaut noch überwindet, haben wir keine Chance, das Wettrennen zwischen Effizienzgewinnen und der Revolution der steigenden Erwartungen und der hemmungslosen Wachstumsspirale zu gewinnen.“*  
(von Weizsäcker et al. 1997, 327)

Niemals zuvor wurden mehr – durch menschliche Aktivitäten verursachte – Treibhausgase ausgestoßen wie heute. Laut dem aktuellen Zukunftsreport 2052, „A Global Forecast for the next forty years“, des Club of Rome stellt der fortschreitende Klimawandel die größte Bedrohung für die Menschheit dar. Demnach werden die Treibhausgasemissionen erst 2030 ihren Höhepunkt erreicht haben und die weiteren Perspektiven erscheinen wenig verheißungsvoll. Führende internationale Wissenschaftler und Zukunftsforscher fordern in dem Bericht einen radikalen Wechsel unserer Wirtschafts- und Lebensweise, andernfalls stehe der Menschheit eine düstere Zukunft bevor.

Bereits 40 Jahre zuvor, im Jahr 1972, hatte der Club of Rome mit der Studie „Die Grenzen des Wachstums“ ein kritisches Zukunftsszenario entworfen, welches – anfangs noch belächelt – in vielerlei Hinsicht längst bittere Realität geworden ist, wenn man z. B. den heutigen Zustand der Weltmeere, die mangelnde Versorgung großer Teile der Weltbevölkerung mit sauberem Trinkwasser oder den fortschreitenden Verlust fruchtbarer Böden betrachtet. Viele der damals aufgeworfenen Fragen und Probleme sind noch heute aktuell.

Der wissenschaftliche Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen formuliert in der Zusammenfassung seines Hauptgutachtens „Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation“ aus dem Jahr 2011:

*„Der ‚fossilnukleare Metabolismus‘ der Industriegesellschaft hat keine Zukunft. Je länger wir an ihm festhalten, desto höher wird der Preis für die nachfolgenden Generationen. Doch es gibt Alternativen, die allen Menschen zumindest die Chance auf ein gutes Leben in den Grenzen des natürlichen Umweltraumes eröffnen können. Ohne eine weltweite Übereinkunft, diese Alternativen tatsächlich zu wagen, werden wir nicht aus der Krise der Moderne herausfinden. Nichts weniger als ein neuer Contrat Social muss also geschlossen werden. Dabei wird die Wissenschaft eine entscheidende, wenngleich dienende Rolle spielen. Nachhaltigkeit ist nicht zuletzt eine Frage der Phantasie.“*  
(WBGU 2011, 27)

Und die braucht es, denn eine Umkehr hinsichtlich unserer bisherigen Lebensweise scheint in der Tat unumgänglich. In der von zahlreichen Verbänden und Akteuren verabschiedeten „Tutzinger Erklärung“ aus dem Jahr 2000 heißt es z. B.:

*„Es besteht Einigkeit darüber, dass zur Verwirklichung nachhaltigen Konsums als Teil nachhaltiger Lebensstile nicht nur das Verantwortungs- und Bewusstsein der Verbraucherinnen und Verbraucher gehört, sondern auch gesellschaftliche und wirtschaftliche Strukturen, die es den Menschen ermöglichen, diesem Bewusstsein gemäß zu handeln. Eine unveränderte (lineare) Fortschreibung des konsumbedingten Ressourcenverbrauchs führt erkennbar an die Grenzen der Belastbarkeit. Eine Globalisierung der vorherrschenden Konsummuster hätte den ökologischen Kollaps zur Folge.“*

Nachhaltigkeit war, auch aus historischer Sicht, schon immer eine Strategie der Selbstbeschränkung. So wurde das Prinzip der Nachhaltigkeit erstmals vor rund 300 Jahren von Hans Carl von Carlowitz formuliert. In seinem Werk „Sylvicultura oeconomica“ forderte er 1713, dass im Wald immer nur so viel Holz geschlagen werden sollte, wie durch planmäßige Aufforstung nachwachsen konnte. Er gilt deshalb als Schöpfer des forstwirtschaftlichen Nachhaltigkeitsbegriffes (vgl. Spindler 2011). Nachhaltig leben und wirtschaften, heißt demnach in erster Linie, Maß zu halten.

Sicher stehen Zufriedenheit, Glück und Wohlbefinden auch im Zusammenhang mit (un)befriedigten materiellen Bedürfnissen, aber es ist auch eine absurde Vereinfachung, anzunehmen, dass die Sättigung von elementaren, emotionalen Bedürfnissen allein durch den Konsum von Waren und Dienstleistungen zu erreichen sei. Der Wirtschaftsexperte Chandran Nair aus Malaysia kritisiert in dem o.g. Report 2052 des Club of Rome den „fast religiösen Glauben“ des Westens an freie Märkte und plädiert dafür, dass der Konsum auf ein dauerhaft umweltverträgliches (= nachhaltiges) Maß gebracht wird. Das österreichische Club-of-Rome-Mitglied Karl Wagner postuliert an gleicher Stelle, dass den Vertretern der jüngeren Generation der Geduldsfaden reißen wird, weil sie nicht länger die Umwelt-Lasten der alten tragen wollen. Er sagt für die 2020er Jahre eine Revolution voraus, vergleichbar mit der deutschen Revolution von 1848 gegen das feudale Herrschaftssystem. Seiner Ansicht nach werde so die Kultur des Konsums auf ein nachhaltigeres Wirtschaften einschwenken (vgl. Stockrahm 2012).

Es ist sicherlich kein Zufall, dass die unterschiedlichsten Lehren über die Kunst des Lebens das Prinzip der Einfachheit kultivieren, nach dem Motto: Gut leben statt viel haben. Lebensqualität ist immer auch immateriell zu fassen. Hierin liegt u. a. eine Chance zur Förderung eines nachhaltigen Lebensstils.

## I Nachhaltigkeit hat Zukunft – auch im Sport

Damit kommt „der“ Sport als ein gesellschaftliches Teilsystem ins Spiel, welches in hohem Maße immaterielle Bedürfnisse vermitteln und befriedigen kann. Im Sport können wir innere Befriedigung, Freundschaft und Anerkennung finden: Sei es beim Besuch des Fitnessstudios, bei der selbst organisierten Kanutour mit Freunden oder beim Trainieren der Jugendmannschaft im Fußballverein. Natürlich werden auch hier materielle Bedürfnisse geweckt u. a. durch eine prosperierende Sportartikelindustrie oder konsumorientierte Sportanbieter, doch im traditionellen Sportverein überwiegen i.d.R. soziale und nicht ökonomische Interessen.



Abb. 2: Sport im Alltag ist nachhaltig

Sport ist seinem Wesen nach einerseits eine spezifische Ausprägung menschlicher Bewegungskultur und besitzt somit zahlreiche „Alltagsbezüge“, andererseits stellt er – zumindest in Deutschland – ein umfassendes Verbände- und Vereinssystem dar, welches hierzulande Sport und Bewegung für rund 27 Mio. Menschen organisiert. In beiden Ausprägungen hinterlässt der Sport keine nachhaltigen Spuren, seien es ökologische, soziale oder ökonomische. Der Sport kann aber aufgrund seiner kulturellen Dynamik und seiner sinnstiftenden Funktion

mit dazu beitragen, die herrschende, nicht nachhaltige Kultur von Produktion und Konsum zu hinterfragen und Impulse für eine nachhaltige Entwicklung liefern. Jedoch um den Preis, dass Selbstanalyse und -kritik nicht ausgespart bleiben.

Um allerdings auf Dauer vom Leitbild der nachhaltigen Entwicklung profitieren zu können, muss es Teil umfassender Verbandsstrategien werden. Vereinzelt Aktionen wie die Umstellung auf Recyclingpapier, Biogerichte in der Kantine oder der Wechsel zu einem Ökostromtarif sind sicher gut für die Umwelt und Partizipation, kooperative Arbeitsstrukturen und Transparenz fördern den sozialen Zusammenhalt, mehr aber auch nicht. Wenn Nachhaltigkeit langfristig gewinnbringend sein soll, muss es in alle Organisationsbereiche Einzug halten und durch den Einsatz von Methoden des Nachhaltigkeitsmanagements operativ umgesetzt werden. Dazu müssen Nachhaltigkeitswirkungen gemessen, interpretiert und bewertet werden, denn nur wer Verbesserungspotenziale systematisch erschließt und nutzt, kann Nachhaltigkeit leben.

Einen diesbezüglich viel versprechenden Ansatz verfolgt der Sportartikelhersteller Puma. Im Rahmen einer umweltorientierte Gewinn- und Verlustrechnung hat das Unternehmen eine ökonomische Bewertung der Umweltauswirkungen der gesamten Wertschöpfungskette vorgenommen und veröffentlicht. Die Ergebnisse zeigen z. B., dass der größte Anteil an CO<sub>2</sub>-Emissionen aus der Beschaffungskette stammt. Mit der Berichtslegung wird einerseits die Nachhaltigkeitswirkung dokumentiert. Andererseits können darauf aufbauend Nachhaltigkeitsmaßnahmen eingeleitet, bewertet und optimiert werden.

Gegenwärtig werden ethisch und ökologisch korrekte Produkte und Dienstleistungen für viele Verbraucher immer wichtiger und deren Macht wird in Zeiten des „Social Web“ immer größer. Eine Organisation, die Nachhaltigkeit als Innovationstreiber begreift und in ihre Strukturen und Prozesse integriert und nicht nur als

Marketingaufgabe versteht, wird von diesen Entwicklungen mit Sicherheit profitieren. Aus einer aktuellen Studie des Deutschen Aktieninstituts (DAI) und des Sustainable Business Institute (SBI) über Nachhaltigkeit und Shareholder Value aus Sicht börsenorientierter Unternehmen geht beispielsweise hervor, dass 67 Prozent aller Unternehmen (n=86) und 91 Prozent der DAX-Unternehmen dem Thema „Nachhaltige Entwicklung“ eine hohe oder sehr hohe Bedeutung hinsichtlich der künftigen Unternehmensentwicklung beimessen (vgl. DAI 2011, 34). Die Hauptmotive der Unternehmen für Veränderungen ihres Nachhaltigkeitsmanagements sind laut Studie eine bessere Reputation in der Öffentlichkeit und am Kapitalmarkt (87 Prozent) sowie eine langfristige Renditeorientierung (83 Prozent) (ebd. 27). Man muss kein Prophet sein, um vorherzusagen zu können, dass das Konzept der nachhaltigen Entwicklung in der öffentlichen Wahrnehmung weiter Fuß fassen wird. Der Sport kann maßgeblich mit dazu beitragen.

Ohne klare Ziele und Strategien bleibt Nachhaltigkeit allerdings unkonkret und vage. Deshalb sollte das Symposium wichtige Impulse für die (Weiter-)Entwicklung von Zielsetzungen und Strategien liefern und aufzeigen mit welchen unterschiedlichen Vorstellungen, Maßnahmen, Methoden und Instrumenten sich verschiedene gesellschaftliche Akteure dem komplexen und anspruchsvollen Thema nähern.

Den Anfang macht WOLFGANG SCHEUNEMANN von der dokeo GmbH. In seinem Beitrag über Nachhaltigkeitsstrategien in der Wirtschaft verweist er anhand mehrerer Beispiele auf die immer weiter wachsende Bedeutung einer nachhaltigen Unternehmensführung.

BERND LAMPE vom Deutschen Jugendherbergswerk (DJH) zieht in seinem Aufsatz eine vorläufige Bilanz über rund 20 Jahre erfolgreicher Arbeit zum Thema Nachhaltigkeit im DJH und stellt die jüngste Initiative vor, nämlich die Entwicklung eines nachhaltigen Unternehmenskonzeptes für den Landesverband Weser-Ems als Modell für das gesamte DJH.

In der Kombination von Sport, Sozialem und Umwelt identifiziert PROFESSOR RALF ROTH von der Deutschen Sporthochschule in seinem Beitrag ideale Voraussetzungen für eine nachhaltige Entwicklung im Sport, wenn es gelingt, gemeinschaftlich getragene Ziele zu definieren und diese mit tragbaren Konzepten und Strategien umzusetzen.

Ein im Bereich der Spitzenverbände des DOSB bereits sehr weit entwickeltes Nachhaltigkeitskonzept stellt WILLI HINK vom Deutschen Fußballbund vor. In seinem Beitrag „Fair Play – Wege zur Nachhaltigkeit im DFB“ werden die zentralen Tätigkeits- und Aufgabenfelder skizziert und erläutert.

Weitere Beispiele für erfolgreiche Aktivitäten im Handlungsfeld Sport und Nachhaltigkeit liefert HANSPETER MAIR vom Deutschen Alpenverein (DAV). In seiner Ausarbeitung werden insbesondere Projekte im Bereich Naturschutz, Energieeffizienz und Klimaschutz vorgestellt.

Den Abschluss bildet der Beitrag von ANDREAS KLAGES vom Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB). Er plädiert in seinem Beitrag für eine verstärkte Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit im Sportverband und gibt dazu zahlreiche Anregungen.

Die Initiatoren hoffen, dass die Veranstaltung wichtige Anstöße auf dem zugegebenermaßen oft holprigen Weg in eine nachhaltigere Zukunft geben und vor allem Mut machen konnte, neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Denn wie sagte schon Albert Einstein: *„Phantasie ist alles. Sie ist die Vorschau auf die zukünftigen Attraktionen des Lebens.“*

(WBGU 2011, 27).

Allen Teilnehmer/innen sei an dieser Stelle für das große Interesse und die engagierte Diskussion gedankt. Dem Deutschen Fußballbund (DFB) gilt der Dank für die großzügige finanzielle Unterstützung der Veranstaltung.

## I Quellen

### Literatur

DAI (2011): Nachhaltigkeit und Shareholder Value aus Sicht börsenorientierter Unternehmen. Ergebnisse einer Umfrage des Deutschen Aktieninstituts e.V. und des Sustainable Business Institute (SBI) e.V. Studien des Deutschen Aktieninstituts, Heft 50, Frankfurt/M.

GROBER, U. (2010): Die Entdeckung der Nachhaltigkeit. Kulturgeschichte eines Begriffs, München

HAUFF, V. (Hrsg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Grevén

KNOPE, J. ET AL. (Hrsg.) (2011): Nachhaltigkeitsstrategien in Politik und Wirtschaft: Treiber für Innovation und Kooperation? München

VON WEIZSÄCKER, E. U. ET AL. (1997): Erdpolitik. Ökologische Realpolitik als Antwort auf die Globalisierung. Darmstadt

WBGU (2011): Welt im Wandel. Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation. Zusammenfassung für Entscheidungsträger, Berlin

### Links

SPINDLER, E. A. (2011): Geschichte der Nachhaltigkeit. Vom Werden und Wirken eines beliebten Begriffes. <http://www.nachhaltigkeit.info/media/1326279587phpeJPYvC.pdf>

STOCKRAHM, S. (2011): Der Weltuntergang zieht sich. <http://www.zeit.de/wissen/umwelt/2012-05/club-of-rome-studie-klimawandel>

Tutzinger Erklärung (2000): [http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/tutzinger\\_erklaerung\\_1243.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/tutzinger_erklaerung_1243.htm)

### I Einleitung

Nachhaltigkeits-Orientierung in Unternehmen hat es schon immer gegeben. Jacob Fugger, Robert Bosch oder Prof. Klaus Hipp haben Nachhaltigkeitsstrategien erfolgreich eingesetzt. Nur waren diese Aktivitäten nicht in betriebswirtschaftlicher Theorie hinterlegt. Man konnte schon früher nachhaltig wirtschaften. Oder auch das Gegenteil davon: Die Zeder im Wappen des Libanon zeugt von einem schweren Verstoß gegen Nachhaltigkeit. Die für den Bau von Schiffen gesuchte Zeder wurde im Libanon so konsequent und ohne Wiederaufforstung abgeholzt, dass sie heute fast nur noch im Wappen vorkommt. Deshalb warne ich davor, Nachhaltigkeit im Unternehmen zu sehr betriebswirtschaftlich aufzuladen, sondern halte es mehr mit dem Vorstandsvorsitzenden von oekom research, Robert Hassler, der gesagt hat: „Nachhaltigkeit im Unternehmen bedeutet nichts anderes als den Einsatz des gesunden Menschenverstandes.“

Was sich seit Fugger, Bosch und Hipp geändert hat, ist die imperative Forderung an die sichtbare Ausrichtung eines Unternehmens an „nachhaltige“ Nachhaltigkeit. Kunden fragen nach der Nachhaltigkeits-Orientierung des Unternehmens. Junge Mitarbeiter fragen im Bewerbungsgespräch, wie es um die Nachhaltigkeit im Unternehmen bestellt ist, und immer mehr Kapitalgeber fragen nach einer an Nachhaltigkeit orientierten Unternehmens-Strategie. Heute haben sich also die Rahmenbedingungen dramatisch verändert: Ohne strategische Ausrichtung auf Nachhaltigkeit und deren Kommunikation sind Unternehmen im Wettbewerb unterlegen. Nachhaltigkeit ist heute keine Option mehr, sondern ein Muss.

### I Zwischen Kunden, Kapitalmarkt, Politik und Medien

Nachhaltigkeit wird heute von verschiedenen starken Gruppierungen gefordert. So ist Nachhaltigkeit eine Berichtspflicht im Konzernlagebericht. Unternehmen, die dem UN Global Compact beigetreten sind, müssen ebenfalls regelmäßig über ihre Nachhaltigkeits-Aktivitäten berichten. Auch der Kapitalmarkt erfordert Nachhaltigkeitsorientierung. Die weltweit tätige Organisation Carbon Disclosure Project (CDP) ist mit einem Kapital von 70 Billionen US-Dollar – das sind 70 Millionen Millionen Dollar – ausgestattet, die dieses Kapital nur in Unternehmen investieren, die eine schlüssige CO<sub>2</sub>-Vermeidungsstrategie offen legen. Eine andere große Kapitalsammelstelle sind die Principles for Responsible Investments (PRI) mit 20 Billionen Dollar. PRI investiert z. B. nicht in Unternehmen der Verteidigungstechnik und der Tabakindustrie. Insgesamt 20 Prozent des weltweiten Börsenkapitals wird von Aktionären bzw. Investoren gehalten, die auf nachhaltige Unternehmensführung Wert legen.

Die Wirtschaft selbst verlangt die Integration der sozialen und ökologischen Aspekte z. B. in den Einkaufsbedingungen. Die Zeiten, in denen der Einkäufer in der Dritten Welt nur nach dem Preis geschaut hat, sind vorbei. Unternehmen wie Adidas oder Puma können es sich nicht leisten, in der so genannten „Dritten Welt“ ohne Rücksicht auf die sozialen Standards zu produzieren. Die Fälle des chinesischen Unternehmens Foxconn, das für Apple zuliefert und in dem mehrere Selbstmorde auftraten, die auf mörderische soziale Umstände aufmerksam gemacht haben, sind auch für Apple nicht hinnehmbar.

Letztlich sind die Gesellschaft und die Medien Gruppen, die Nachhaltigkeit von Unternehmen fordern. Derzeit ist laut Media Tenor Nachhaltigkeit das Thema Nummer Eins in der Berichterstattung. Soweit die Forderungen von außen. Aber auch von innen wird immer mehr Nachhaltigkeit gefordert. Eine Studie von TRS-Infratest hat ergeben, dass in mittelständischen Unternehmen

nur noch ein Drittel aller Mitarbeiter ihr Umfeld als motivierend ansieht. Ein weiteres Drittel kommt morgens zur Arbeit, erledigt diese und geht abends nach Hause, ohne sich mit den Belangen der Firma zu identifizieren. Man nennt solche Mitarbeiter „Bewohner“. Das letzte Drittel besteht aus „nicht mehr Erreichbaren“. Die Mitglieder dieser Gruppe heißen im Jargon „Terroristen“.

Man stelle sich vor, wie erfolgreich ein Unternehmen wäre, wenn es nur einige wenige Prozent dieser nicht mehr Erreichbaren aus ihrer destruktiven Ecke holen und zu neutralen Mitarbeitern machen sowie einige der neutralen Mitarbeiter wieder motivieren könnte.

## I Was ist Nachhaltigkeit?

Die weltweit anerkannte Definition von Nachhaltigkeit hat die Brundtland-Kommission der Vereinten Nationen 1987 entwickelt. Sie lautet: „Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen.“ Dabei ist wichtig zu wissen, dass Nachhaltigkeit immer eine Entwicklung ist und kein Prozess, der einmal sein Ziel erreicht und dann abgeschlossen werden kann. Franz Fehrenbach, Vorsitzender der Geschäftsführung von Robert Bosch, hat einmal gesagt, dass Unternehmen auf lange Sicht nur dann erfolgreich sind, wenn sie ihre Belegschaft dauerhaft für ihre grundlegenden Ziele, Wege und Werte begeistern können. Das langfristige Denken gibt Halt in einer haltlos erscheinenden Welt.

Nachhaltigkeit ist keine neue Erscheinung. Sie leitet sich von der schon 1977 von der Arbeitsorganisation ILO (Sonderorganisation der Vereinten Nationen) erstellten „trilateralen Erklärung“ ab. Die Rio-Konferenz 1992 vor 20 Jahren erteilte erhebliche Handlungsaufträge an die ganze Welt, die jedoch erst mit einigen Jahren Verspätung verstanden worden sind.

Mittlerweile gibt es für Nachhaltigkeit eine weltweit verbindliche Norm, die ISO-Norm 26.000, in der Kernthemen und Handlungsweisen definiert werden. Die Kernthemen sind Organisationsführung (z. B. Gesetzestreue, Transparenz, Umgang mit Anspruchsgruppen sowie Prozesse und Strukturen der Entscheidungsfindung), Menschenrechte, Arbeitspraktiken, Umwelt-Aspekte, Faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten und die Einbindung und Entwicklung der Gesellschaft.

Heute sind die wichtigsten Treiber für Nachhaltigkeit der Klimawandel und die Folgen, die Ressourcenverfügbarkeit und -preise, das Bevölkerungswachstum, die Globalisierung und Armut, die Süßwasserknappheit, das Aussterben vieler Tier- und Pflanzenarten, das Konsumenten-Bewusstsein, die Wirtschaftskrise und der Wertewandel.

## I Erfolge durch nachhaltige Unternehmensführung

Die positiven Ergebnisse einer nachhaltigen Unternehmensführung lassen sich zwar messen, jedoch setzt jedes Unternehmen andere Akzente und hat deshalb an anderen Stellen Erfolge zu vermelden. Dazu drei Beispiele: Der Fensterhersteller Gealan hat sich sehr früh mit Nachhaltigkeit beschäftigt. Aufgrund interner Entwicklungs- und Entscheidungsprozesse hat sich das Unternehmen als erstes seiner Branche für die Herstellung von PVC-freien Fenstern entschieden. Die Entscheidung war richtig und führte zur Übernahme der Marktführerschaft.

Vielleicht noch wichtiger: Aufgrund der aktiven Einbindung der Mitarbeiter in die Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse sank die Fluktuation innerhalb weniger Jahre von 8,3 auf 4,9 Prozent. Jeder der weiß, was es bedeutet, welche Einbußen der Abgang von Mitarbeitern mit sich bringt, kann an dieser Zahl der Wert

der Nachhaltigkeitsorientierung erlassen. Denn neue Mitarbeiter müssen eingearbeitet werden, sie kennen aber nie die Historie der gemachten Fehler und Erfolge und die daraus gewonnenen Erfahrungen.

Die LBBW, die drittgrößte deutsche Bank, hat durch ihre intensive Befassung mit Nachhaltigkeit erreicht, dass Nachhaltigkeits-Fonds eingeführt wurden und dass die Finanzierung von Anlagen zur regenerativen Energieerzeugung zu einem neuen Standbein geworden ist.

Die Firma J. Schmalz im Schwarzwald ist ein kleiner Mittelständler, einer der so genannten „Hidden Champions“. Sie stellt Elemente her, mit der weltweit schwere Lasten fast mühelos bewegt werden können. Das Unternehmen ist energieautark, hat bei den Mitarbeitern eine hohe Motivation und Loyalität erreicht und hat ein sehr positives Image in der Öffentlichkeit, bei Kunden, Lieferanten und Geldgebern. Trotz seiner wenig attraktiven Lage im Schwarzwald ist es als Arbeitgeber sehr begehrt.

## I Nicht nachhaltiges Wirtschaften mindert den Unternehmenserfolg

Was passiert, wenn ein Unternehmen heute nicht nachhaltig agiert? Mehrere Firmen haben dies leidvoll erfahren. Auch hierzu drei Beispiele:

In der Illustrierten „Stern“ erschien vor einiger Zeit ein kleines Foto mit der Überschrift: „Dieser Junge näht Ihr Hemd“. Unter dem Foto war ein kleiner Text zu lesen: „Ein kleiner Junge bestickt Hemden in einem Slum in Neu Delhi, unter anderem für Esprit. Nach dem Besuch des ‚Stern‘ verschwand die illegale Werkstatt, wo ich arbeiten musste, und der Betreiber in der 18-Millionen-Metropole.“ Diese kleine Nachricht hatte große Folgen für den Absatz dieses Unternehmens.

Die US-Firma „Dow chemical“ hatte vor Jahren eine Chemiefirma im indischen Bhopal übernommen. Bhopal

– Indien – Dow, das dürfte für viele heute noch untrennbar mit dem Namen des Seveso-Giftes Dioxin verbunden sein. In Indien erst recht, denn damals starben tausende Menschen an den Folgen der Chemiekatastrophe. Als sich Dow als Sponsor für die Olympischen Spiele in London bewerben wollte, drohte Indien mit einem Boykott der Spiele.

Die Firma Hugo Boss wollte an ihrem Heimatstandort Metzingen in Württemberg ein riesiges Hochregallager bauen. Das sollte viele Arbeitsplätze bringen und den Standort Metzingen bei Stuttgart sichern. Wegen nicht-transparenter und manchmal sogar nachweislich falscher Behauptungen entschloss sich die Einwohnerschaft, dieses Projekt abzulehnen – trotz versprochener Arbeitsplätze und Steuereinnahmen für die Stadt. Das Unternehmen verlor Jahre, bis schließlich ein dann auch noch weniger günstiger Standort gefunden werden konnte.

Die Folgen eines nicht-nachhaltigen Managements finden sich fast täglich in den Zeitungen: Coca Cola hat Nachhaltigkeit mühsam gelernt, McDonald's kann, nachdem in den USA sogar die Hütten brannten, genau sagen, von welchem Rind die Bulette auf dem Brötchen stammt, und auch Müller-Milch hat diese Lektion mittlerweile gelernt.

## I Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit

Nachhaltige Unternehmensführung wird als ein Denksystem verstanden. Darin wird den in der ISO 26.000 genannten Kernthemen mehr Beachtung als sonst geschenkt. Es gibt auch mehrere Instrumente, mit denen man ein Unternehmen auf Nachhaltigkeit ausrichten kann. Die wichtigsten sind

- I Zuweisung von Verantwortlichkeiten für die ISO 26.000-Kriterien,
- I Nachhaltigkeits-Reporting,
- I Stakeholder-Dialog und
- I Implementierung von Nachhaltigkeit in die Unternehmens-Strategie.

Ein Unternehmen, das sich mit Nachhaltigkeit befassen will, wird zuerst sehen, wer in der Firma für welche der oft als völlig neu empfundenen Verantwortungsbereiche zuständig ist. Es wird z. B. anfangs verwundern, was eine Zuweisung von Verantwortlichkeit für „Menschenrechte“ bedeuten soll. Bei der näheren Befassung wird das klar: Es gilt, nicht nur im eigenen Betrieb die Menschenrechte einzuhalten, sondern überall in der Wertschöpfungskette – bis zum kleinsten Zulieferer, der in einem Land arbeitet, das sie überhaupt noch nicht achtet.

Ein weiterer wichtiger Schritt auf dem Weg zur nachhaltigen Unternehmensführung ist die Vorbereitung der Veröffentlichung eines Nachhaltigkeitsberichts. Als Basis dienen weltweit die Kriterien der Global Reporting Initiative (GRI), die im Wesentlichen auch durch die ISO 26.000 abgedeckt sind. Damit verbunden ist eine intensive Suche im Unternehmen nach Tätigkeiten, die für die Berichterstattung wichtig sein könnten. Es ist erstaunlich, wie viel sich bei dieser Suche findet. Dies sind meistens Einzelaktivitäten, die in keinem Zusammenhang zueinander stehen und erst recht nicht als strategische Stütze dienen.

Stakeholder-Dialoge sind das A und O einer Ausrichtung auf Nachhaltigkeit. Gemeint sind strukturierte Gespräche mit internen und / oder externen Stakeholdern unter Beteiligung eines Mitglieds des Vorstandes bzw. der Geschäftsführung zu einem spezifischen Thema. Solche Dialoge werden meistens von einer neutralen Person moderiert. Da die Ergebnisse in der Regel nicht in die Öffentlichkeit gelangen, werden dort auch keine Fensterreden gehalten. Die meisten Unternehmensführer sind erstaunt, wie viel Sachverstand z. B. kritische Gruppen haben und wie bereitwillig sie sind, diesen zur Verfügung zu stellen, wenn sie das Gefühl haben, dass ihr Rat willkommen ist. Letztlich müssen die Erkenntnisse aus den Startphasen und den Stakeholder-Dialogen Eingang in die Unternehmensstrategie finden. Erst dann ist Nachhaltigkeit wirklich ein Ziel der Unternehmensführung und die ganze Sensibilisierung kann anfangen zu wirken.

## I Nachhaltige Unternehmensführung und der Sport

Die zunehmende Ausrichtung auf Nachhaltigkeit hat auch Folgen für Sportverbände. Sie werden heute oft aus nicht strategischen Gründen von Unternehmen unterstützt. Die Ausrichtung auf Nachhaltigkeit verlangt aber, dass alle Maßnahmen entsprechend den Kriterien der Nachhaltigkeit eine strategische Grundlage haben. Es ist deshalb erforderlich, dass die Sportvereine mit Nachhaltigkeit argumentieren, wenn sie Firmen als Sponsoren gewinnen wollen. Das Schöne daran: Mit einer derartigen Begründung sind die Chancen viel besser als bisher, Sponsoren zu gewinnen und langfristig zu halten.

Es bedeutet natürlich auch, dass sich der Sport mehr mit dem Phänomen Nachhaltigkeit zu befassen hat. Nachhaltigkeit – in großen Unternehmen spricht man eher von gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmen (Corporate Social Responsibility, CSR) – ist keine Modeerscheinung, die in ein paar Jahren wieder vorbei sein wird. Nachhaltigkeit wird sich eher wie der Umweltschutz entwickeln: Je mehr man sich damit befasst, desto mehr neue Aspekte tun sich auf. Ganz aktuell ist die Befassung mit dem Thema Biodiversität. Die Dienstleistungen der Natur – man denke z. B. an die Bestäubung der Blüten durch Bienen und Wespen – erfordern eine Umwelt, die dies auch möglich macht. Sterben die Insekten aus, müsste der Mensch diese Dienstleistungen anderweitig erbringen und das mit enormem Aufwand. Daraus ergibt sich die Frage, welchen Einfluss Unternehmen und andere Institutionen – so auch Sportvereine – auf die Biodiversität haben. Auch dieses Thema kann ein gutes Bindeglied in einer neu aufgestellten Partnerschaft zwischen Vereinen und Unternehmen sein.

Nachhaltige Unternehmensführung wird heute auf breiter Front in Unternehmen eingeführt. Die Vorteile im Wettbewerb erschließen sich meistens erst bei der konkreten Befassung. Für den Sport bedeutet dies, dass auch er sich auf einen Paradigmenwechsel einzustellen

len hat, der letztlich bessere Förderungsmöglichkeiten erwarten lässt, und der zu einer besseren (Um-)Welt für uns heute und unsere Nachkommen führen wird.

## I Quellen

### Links

<a href="http://www.bmu.de/publikationen">http://www.bmu.de/publikationen</a>	CSR-Broschüre mit vielen Links
<a href="http://www.csr-akademie.de">http://www.csr-akademie.de</a>	CSR-Weiterbildungsveranstaltungen
<a href="http://www.csrforum.eu">http://www.csrforum.eu</a>	Deutsches CSR-Forum
<a href="http://www.csr-mittelstand.de">http://www.csr-mittelstand.de</a>	Informationen für KMU zum Thema CSR
<a href="http://www.csr-news.net">http://www.csr-news.net</a>	News-Dienst zur Corporate Social Responsibility
<a href="http://www.dokeo.de">http://www.dokeo.de</a>	CSR-Projekte, Veranstaltungen und Kompetenzen
<a href="http://www.ecoreporter.de">http://www.ecoreporter.de</a>	Info-Dienst u. Datenbank
<a href="http://www.global21-magazin.de">http://www.global21-magazin.de</a>	Magazin für CSR und nachhaltiges Investment
<a href="http://www.globalreporting.org">http://www.globalreporting.org</a>	Die Indikatoren der GRI zur Nachhaltigkeitsberichtstattung
<a href="http://www.handelsblatt.com/nachhaltigkeit">http://www.handelsblatt.com/nachhaltigkeit</a>	Berichte und Analysen zu nachhaltigem Wirtschaften
<a href="http://www.nachhaltiges-investment.org">http://www.nachhaltiges-investment.org</a>	Datenbank für nachhaltige Publikumsfonds und Kapitalanlagen
<a href="http://www.nachhaltigwirtschaften.net">http://www.nachhaltigwirtschaften.net</a>	Best-Practice-Beispiele, Newsletter
<a href="http://www.umweltdialog.de">http://www.umweltdialog.de</a>	Newsletter

# Nachhaltigkeitsstrategien im Deutschen Jugendherbergswerk – Von Einzelprojekten zum Unternehmenskonzept | Bernd Lampe

## I Einleitung

Der Weg zur Nachhaltigkeit ist lang und steinig, auch im Deutschen Jugendherbergswerk (DJH). Bereits seit über 20 Jahren konnten wir mit zahlreichen nachhaltigen Modellprojekten und unseren UmweltJugendherbergen dazu vielfältige Erfahrungen sammeln. In dieser Zeit wurde der Boden bereitet für eine jetzt anstehende und weitgehend akzeptierte umfassende nachhaltige Unternehmensentwicklung. Seit ca. 1,5 Jahren sind wir in der glücklichen Lage, mit Unterstützung der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU), für den Landesverband Unterweser-Ems mit seinen 32 Jugendherbergen ein nachhaltiges Unternehmenskonzept als Modell für das gesamte DJH entwickeln zu können. Was so selbstver-

ständig klingt, ist nicht nur ein großer Schritt zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit, sondern auch ein großer Kraftakt im Sinne eines Change Managements. Denn alle Unternehmensbereiche sind betroffen und müssen neu aufgestellt und fokussiert werden. Das beginnt mit den Bereichen Einkauf/Verpflegung und Energiemanagement, setzt sich fort über Personalentwicklung und Programmangebot bis hin zu Qualitätsmanagement, Marketing und Vertrieb. Selbst das gehaltsrelevante Bonusssystem ist betroffen, da es sich jetzt nicht mehr nur nach wirtschaftlichen, sondern auch nach sozialen und ökologischen Kriterien richten wird. Die folgende Tabelle zeigt anhand von einigen Kennzahlen das derzeitige Profil des DJH aus dem Blickwinkel einer nachhaltigen Entwicklung.

Tab. 1: Kennzahlen „Nachhaltige Entwicklung“

Kennzahlen DJH	2010
Jugendherbergen	536
Betten	75.754
Übernachtungen	10.190.425
Mitglieder	2.100.818
Mitarbeiter	5.468
Ehrenamtliche Mitarbeiter	911
Zivildienstleistende/Freiwilligendienste	675
Auszubildende	127
Teilnehmertage DJH-Akademie	4.412
UmweltJugendherbergen	20
Viabono-/Graslöwen-Jugendherbergen	12/16
UN-Dekade-Projekte BNE	5
Bio-zertifizierte Jugendherbergen	26
Klimaneutrale Jugendherbergen	2
CO <sub>2</sub> -Reduktion durch regenerative Energien	5.495 t
Teilnehmer Bildung für nachhaltige Entwicklung	> 80.000

Integrierte Kennzahlen	Soziale Kennzahlen	Ökologische Kennzahlen
------------------------	--------------------	------------------------

## I Stellenwert und Entwicklung von Nachhaltigkeit im DJH

Als die ersten Jugendherbergen vor 102 Jahren das Licht der Reisewelt erblickten, stand ein wesentlicher Gedanke im Vordergrund: Junge Menschen sollten, unabhängig von Herkunft und Geldbeutel, die Welt und Natur entdecken, Gemeinschaft erleben und dabei ihren Horizont erweitern. Diese im Kern „nachhaltige“ Idee hat bis heute nichts von ihrer Faszination verloren. Ganz im Gegenteil. Heute begeistert die Idee Menschen in fünf Kontinenten, rund um die Uhr. In mehr als 530 Jugendherbergen in Deutschland und über 4.000 Jugendherbergen weltweit.

Auch wenn bereits 1969 die „Förderung von Umweltbewusstsein“ in die Satzung aufgenommen wurde, begann man erst 1989 durch die Einstellung eines Umweltreferenten mit einer systematischen Arbeit an den Themen Umweltschutz und Umweltbildung. Neben vielen Modellprojekten (Umwelthandbuch, Jugendreisen mit Einsicht, TOPTeamNaTOUR, Sunday-Funday etc.) kam hier den mittlerweile rund 20 UmweltJugendherbergen (seit 1992, ursprünglich Umweltstudienplätze) die größte Bedeutung zu. Mit der ökologischen „Wohlfühl-Jugendherberge“ Mirow (2000) wurde erstmals bei einem Neubau ein ganzheitliches sozial-ökologisches Jugendherbergskonzept umgesetzt. Die weltweit erstmalig gebauten lernoptimierten „fraktalen Seminarräume“ wurden Vorbild für zwei Grundschulen in Herford. Das CO<sub>2</sub>-neutrale Energiekonzept und die „Wohlfühlarchitektur“ gaben wichtige Impulse für weitere Jugendherbergen.

Ein weiterer Meilenstein war 2004 die Verabschiedung einer Nachhaltigkeitserklärung durch die Mitgliederversammlung. Doch der Entwicklungsschub, den man sich dadurch erhoffte, blieb zunächst aus. Erst im Zuge der einset-

zenden Klimadiskussion nahm das Thema Nachhaltigkeit wieder Fahrt auf. Besonders die ersten „Klimaneutralen Klassenfahrten“ (ab 2007) bzw. „Klimaneutralen Jugendherbergen“ (ab 2009/10: Brilon und Norderney) und die „Klimaneutrale DJH-Akademie (ab 2010) standen im Mittelpunkt des Interesses. 2009 erhielt der DJH-Hauptverband vom Landesverband Unterweser-Ems den Auftrag, erstmalig ein nachhaltiges Unternehmenskonzept als Modell für das gesamte DJH zu entwickeln. Aufgrund unseres innovativen Konzeptes und der großen Multiplikatorenwirkung des DJH's für den gesamten Jugendreise- und Jugendbildungsbereich erhielten wir eine dreijährige Projektförderung durch die DBU (2010 – 2013). Bereits nach der Hälfte der Projektlaufzeit zeigte sich, dass weitere DJH-Landesverbände großes Interesse an den Ergebnissen haben und selbst bald in eine nachhaltige Unternehmensentwicklung einsteigen wollen.

2011 wurde dann auch „die Förderung von Nachhaltigkeit“ als Vereinszweck aufgenommen. 2012 werden 8 Landesverbände zu 100 Prozent regenerativen Strom beziehen. Somit deutet vieles darauf hin, dass sich die Perspektive für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung im DJH stetig verbessert. Die folgende Abbildung zeigt die Entwicklung des Stellenwertes von Nachhaltigkeit im DJH und die wichtigsten Meilensteine.

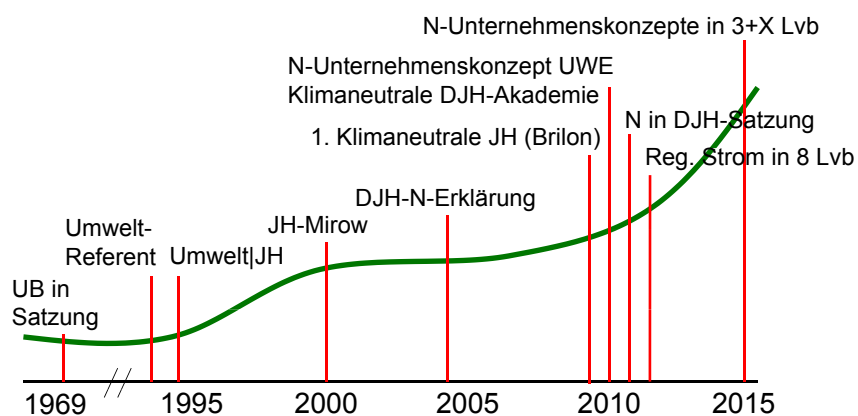


Abb. 1: Stellenwert von Nachhaltigkeit im DJH

## I Bundesweite Profile mit Umwelt|- und Sport|Jugendherbergen

Nachdem sich die Umwelt|Jugendherbergen etabliert hatten, kamen Schritt für Schritt weitere Jugendherbergsprofile dazu (Art und Anzahl siehe Abbildung unten). Damit wird der Markenkern „Gemeinschaft erleben“ in unterschiedlichen Jugendherbergsprofilen ausdifferenziert. Die Profilierung von Jugendherbergen basiert auf bundesweiten Qualitätskonzepten und anspruchsvollen geprüften Standards. Damit unterstreicht das DJH seine nachhaltige Strategie im Sinne von Zielgruppenorientierung, Angebotsvielfalt, ökologischer bzw. sozialer Verantwortung, Bildungsqualität und Wirtschaftlichkeit. Mit diesem Konzept profiliert sich das Deutsche Jugendherbergswerk auch in Abgrenzung zu den Mitbewerbern als ein eigenständiger Anbieter von

Jugendreisen und außerschulischer Bildung und ist damit für die Zukunft gut gerüstet. Durch die Profilvielfalt werden unterschiedliche Angebots- und Zielgruppenschwerpunkte abgedeckt. Jedes Profil unterstützt damit entsprechend der Schwerpunktsetzung ganz spezifisch den DJH-Satzungsauftrag und das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung:

- | GUT DRAUF|JH, Sport|JH: Gesundheitsförderung, soziale Kompetenz
- | Kultur|JH: kulturelle Bildung
- | Umwelt|JH: Umweltbildung, Bildung für nachhaltige Entwicklung
- | JH|International: Völkerverständigung, interkulturelle Kompetenz
- | Familien|JH: Kinder- und Familienfreundlichkeit

## Profilierung und Marke

### Markenkern und -profile als Einheit

### Nachhaltigkeit als Leitbild



Abb. 2: Jugendherbergsprofile (Stand: 2011)

Das neueste Profil bilden die Sport|Jugendherbergen (seit 2008). „... Wo immer es geht versuchen die Sport|Jugendherbergen im Sinne von Zukunftsfähigkeit auch soziale und ökologische Aspekte zu berücksichtigen, um eine nachhaltige Entwicklung zu unterstützen. So decken z. B. alle Sport|Jugendherbergen einen Teil ihres Verpflegungsangebotes auf Wunsch durch regionale Produkte und in Bio-Qualität ab. Alle Sportangebote werden unter naturverträglichen Gesichtspunkten durchgeführt. Natursport wird mit gezielten Naturerfahrungen gekoppelt. Mit den Bewegungsangeboten wird aktiv soziales Lernen und Gesundheit gefördert. ...“ (aus dem Leitbild). Insbesondere die vier Sport|Jugendherbergen des Landesverbandes Unterweser-Ems (Borkum, Bad Zwischenahn, Verden, Rotenburg) erfüllen ab 2012 auch hohe nachhaltige Standards, da sie Teil der nachhaltigen Unternehmensentwicklung des Modellprojektes sind (siehe Punkt 5).

Das Profil der Umwelt|Jugendherbergen besteht seit 1992. Das Qualitätskonzept wird zusammen mit Viabono entwickelt und zertifiziert. Die Standards entsprechen den Anforderungen an Viabono Jugendunterkünfte/-bildungsstätten:

- | Programmkoordinator/-partner (20 Std./Woche)
- | BNE-Programmangebot (unterschiedliche Zugänge)
- | Abfrage Gästezufriedenheit
- | Bio-Zertifizierung
- | 10 Prozent Bio-Lebensmittel (mindestens 3 Produktgruppen)
- | regionale Produkte (mindestens 3 Produktgruppen)
- | Fairtrade Produkte (mindestens 1 Produktgruppe)
- | Grenzwerte und Kennzahlen (Energie, Wasser, Abfall, CO<sub>2</sub>-Fußabdruck etc.)
- | Vorlage Qualitätsentwicklungsplan mit Nachweisen



Abb. 3: Zertifikate

## I Nachhaltige Modellprojekte

Die unten stehende Tabelle listet die wichtigsten bundesweiten Nachhaltigkeitsprojekte auf. Die Unterscheidung nach Bildungsprojekten, Zertifikaten/Wettbewerbe, Jugendherbergskonzepte und Unternehmenskonzepte zeigt die Schwerpunktsetzung, die sich erst in den letzten beiden Jahren in Richtung umfassende Unternehmenskonzepte verschiebt (DJH-Akademie, Landesverbände).

Herauszuheben sind hier die Modell-Jugendherbergen Mirow und das Urwald-Life-Camp Jugendherberge Lauterbach, sowie die klimaneutralen Jugendherbergen Brilon und Norderney (siehe Abb. 4 und Abb. 5).

Tab. 2: Nachhaltigkeitsprojekte

Projekte/Initiativen	Bildungsprojekte	Zertifikate/Wettbewerbe	Jugendherbergskonzept	Unternehmenskonzept
Sunday-Funday				
TOPTEAMNaTOUR/Viabono				
Jugendherberge Mirow				
Urwald-Life-Camp				
Umwelt Jugendherbergen/Graslöwe				
Jugendaktion Future-Friends				
CO <sub>2</sub> -neutrale Jugendherbergen/Klassenfahrt				
Prima Klima T-Shirt-Designwettbewerb				
Nachhaltige Trickfilme				
Nachhaltige Ferienspiele und Bildungscamps				
CO <sub>2</sub> -neutrale DJH-Akademie				
Go Green				
Interkulturelle Projekte (IKUS, Komp.nachw.)				
Wissenschaftsjahr Nachhaltigkeit in Koop. mit dem BMBF (2012)				
Bobbycar-Solarcup				
Wohnen unterwegs (jugendgerechte Architektur)				
Nachh. Unternehmenskonzept Lvb UWE				
Nachh. Unternehmenskonzept Lvb Mecklenburg-Vorpommern				



© DJH

Abb. 4: Wohlfühl-Jugendherberge Mirow 21

## Jugendherberge Norderney

26548 Norderney

Mit dem Viabono CO<sub>2</sub>-Hotel-Rechner wurde nach einer von CO<sub>2</sub>OL entwickelten Methodik, die durch das DFGE-Institut bestätigt und validiert wurde der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck des oben genannten Betriebes berechnet und wie folgt eingestuft:

**Kategorie:** Jugendunterkünfte

Bewertung

B

14,5 kg CO<sub>2</sub> / Übernachtung

Bereich:	CO <sub>2</sub> :
Mobilität	1,7043 t
Gebäude	104,4672 t
Food & Beverage	294,9748 t
Print	1,5972 t
Cleaning	81,8297 t
Sonstiges	58,9828 t
Sicherheitszuschlag	108,7112t
<b>Gesamt</b>	<b>652,2673 t CO<sub>2</sub></b>

klimaneutral

A

B

C

D

E

F

klimaschädlich

B

gültig bis:

Rösrath, den 24.02.2010

powered by:

www.co2ol.de

## Jugendherberge Norderney

26548 Norderney

Hiermit wird bestätigt, dass die gesamten, für das Jahr **2010** ermittelten CO<sub>2</sub>-Emissionen in Höhe von **652,3 Tonnen** mit Hilfe von zertifizierten Projekten nach CCB-Standard kompensiert worden sind.

Hiermit verleihen wir die Auszeichnung:

KLIMA  
NEUTRALE  
JUGENDHERBERGE

(gültig für 2010)

powered by:

www.viabono.de      www.co2ol.de

Abb. 5: Klimaneutrale JH Norderney

## I Nachhaltiges Unternehmenskonzept

Das nachhaltige Unternehmenskonzept für den Landesverband Unterweser-Ems wird seit 2010 in Kooperation mit dem Hauptverband des Deutschen Jugendherbergswerkes als Modell für das gesamte DJH entwickelt. Bereits mehrere Landesverbände interessieren sich für die Ergebnisse und erwägen eine eigene nachhaltige Unternehmensentwicklung.

Die nachhaltige Unternehmensstrategie setzt auf die Markenpositionierung des Deutschen Jugendherbergswerkes auf. Dies erscheint nicht schwer, denn der Markenkern „Gemeinschaft erleben“ und die Profilierungsbereiche bzw. Werte wie Umwelt, Natur, Kultur, Gesundheit, Sport, Persönlichkeitsentwicklung, Bildung, gesellschaftliche Verantwortung sind Kernbereiche einer nachhaltigen Unternehmensstrategie unter dem Dach der Marke Jugendherberge und dem Markenkern „Gemeinschaft erleben“.

Auf die Komplexität der Aufgaben und Problemstellungen bei der Entwicklung eines nachhaltigen Unternehmenskonzeptes wurde in der Einleitung bereits hingewiesen. Neben einem Koordinator im Haupt- und Landesverband wurden Bereichsleiter ernannt, die für die Teilprojekte verantwortlich sind. Eine Projektgruppe mit dem Geschäftsführer und den zwei Koordinatoren steuern das Projekt.

Teilprojekte bzw. Schwerpunkte:

- | Koordination und Konzeption
- | Personalentwicklung/-entlohnung
- | Bau, Energie, CO<sub>2</sub>-Neutralität und Facility-Management
- | Einkauf und Beschaffung
- | Profil- und Programmentwicklung
- | Marketing, Vertrieb und Transfer
- | Qualitätsmanagement: Kennzahlen, Controlling, Labeling
- | Externe Evaluation

Das Projekt befindet sich am Ende der Pilotphase. Das Konzept und die Erfahrungen mit den sechs Pilot-

Jugendherbergen werden 2012 auf alle 32 Jugendherbergen des Landesverbandes übertragen (Institutionalisierung). Das Projekt schließt Mitte 2013 mit einer öffentlichen Veranstaltung bei der DBU ab. Die externe Evaluation erfolgt über die Fachhochschule Koblenz.

Zielvorgaben, Kennzahlen und Standards wurden entwickelt für die Bereiche „Bewirtschaftung“ und „Bildung und Programm“. Die Unterscheidung in 1\*, 2\* und 3\*-Jugendherbergen trägt dem unterschiedlichen Entwicklungsstand Rechnung und ermöglicht eine nachhaltige Entwicklung in einem an die jeweiligen Standortbedingungen angepassten Tempo. (Vgl. Tab. 3: Nachhaltige Standards)

Seit dem 1. Juli 2011 sind die sechs Pilotheuser „bio-zertifiziert“ und haben den Anteil an Bio-Lebensmitteln im Verpflegungsangebot auf bis zu 20 Prozent erhöht und einen kompletten vegetarischen „VeggieDay“ eingeführt. Es ist ausschließlich fair gehandelter Kaffee im Angebot. Das Programmangebot der sechs Pilotheuser wird sich inhaltlich stärker auf bestimmte Zielgruppen und auf eine Bildung für nachhaltige Entwicklung konzentrieren. Nach der Auswertung der Pilotphase im Januar, werden wir prüfen, welche Standards ins Qualitätshandbuch des Qualitätsmanagementkonzeptes übernommen und damit auf alle 32 Jugendherbergen übertragen werden.

Alle 32 Jugendherbergen haben bereits in Kooperation mit Viabono/CO<sub>2</sub>OL einen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck berechnen lassen (für 2010). Er ist die wichtigste Datengrundlage für den Bereich Umwelt/Klima. Hier zeigt sich bereits eine große Differenz zwischen den 32 Jugendherbergen. So liegt die Spanne zwischen 9,43 und 26,86 kg CO<sub>2</sub>/Übernachtung. Insbesondere durch ein Verpflegungs- und Energiemanagement sollen die CO<sub>2</sub>-Fußabdrücke reduziert werden. Bereits heute liegen die Jugendherbergen deutlich unter dem durchschnittlichen Fußabdruck eines Deutschen (30 kg/Tag) und einer durchschnittlichen Hotelübernachtung (50 kg/Übernachtung).

Tab. 3: Nachhaltige Standards

Nachhaltige Standards	*	**	***
CO <sub>2</sub> -Fußabdruck (kg/ÜN)	<25	<20	<15
CO <sub>2</sub> -Neutralität	–	–	X
Bio-Lebensmittel	10%	15%	20%
Bio-Zertifizierung	ja	ja	ja
Fair gehandelter Kaffee	100%	100%	100%
Fair gehandelter Tee (in Erprobung)	>50%	>50%	100%
Regionale Lebensmittel (<150 km); Frisches einheimisches Obst und Gemüse der Saison sofern ausreichendes Angebot	ja	ja	ja
Veggie day 1x pro Woche	ja	ja	ja
Pädagogische Qualitätskriterien Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)	ja	ja	ja
Bildungsprogramme im Sinne von BNE	2 Bausteine	+ 2 mehrtägige Programme	+ Päd. Fachkraft 20 Std/Woche
Regenerativer Strom (ab 2012)	100%	100%	100%
Energie-Management mit Standards	ja	ja	ja

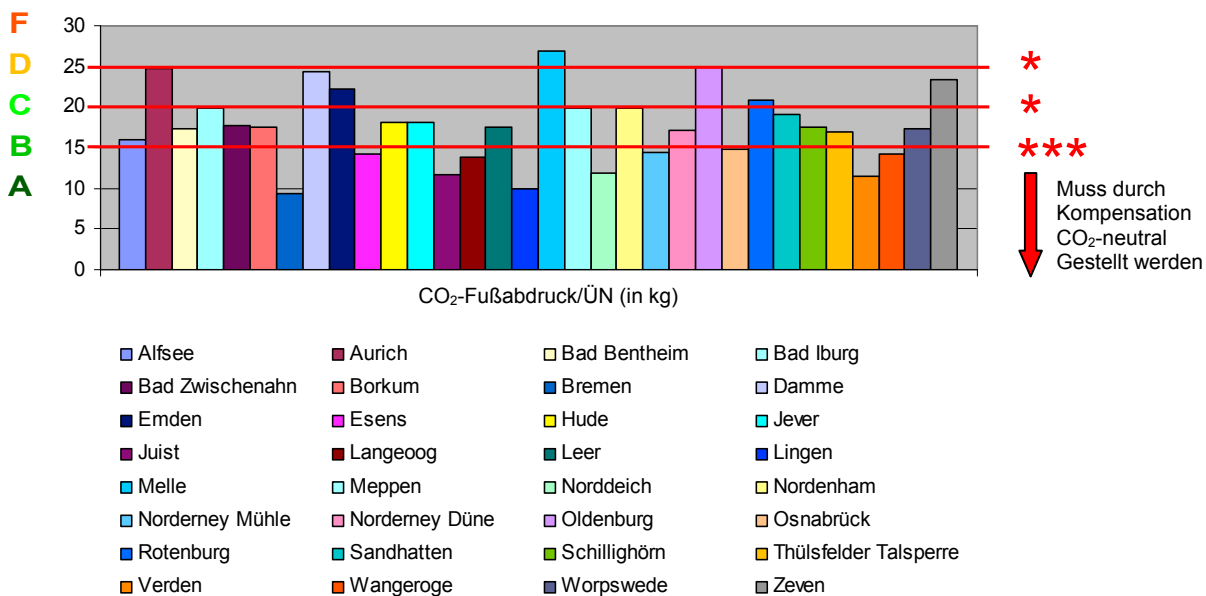


Abb. 6: CO<sub>2</sub>-Fußabdruck aller 32 Jugendherbergen (Stand 2010)

Allein mit einem Veggieday pro Woche in allen 32 Jugendherbergen kann eine CO<sub>2</sub>-Reduktion von 124 Tonnen/Jahr erzielt werden. Dies entspricht einer Emissionsminderung am Veggieday von 22,5 Prozent gegenüber einer durchschnittlichen fleischhaltigen Verpflegung.

Im Energiebereich wurden im nicht- und gering-investiven Bereich ca. 50 Maßnahmen identifiziert. Sie werden als Qualitätsstandards verankert und Schritt für Schritt umgesetzt. Ergänzt wird das Energiemanagement durch Heizungsanalysen, Blowerdoor-Tests, Thermographie und einer Reihe von Schulungen. In einigen Jugendherbergen werden investive Maßnahmen durchgeführt. Die Jugendherberge Worpswede wird als Energie-Modellhaus, die Jugendherberge Alfsee als Verpflegungs-Modellhaus entwickelt. Hier finden auch die jeweiligen Schulungen statt.

Die 3\*-Kategorie wird durch eingepreiste Ausgleichszahlungen klimaneutral gestellt. In den 1\* und 2\*-Kategorien wird den Gästen eine Ausgleichszahlung optional angeboten. Der Landesverband investiert diese Mittel in eigene Klimaprojekte. Im Landesverbandsdurchschnitt liegt dieser Betrag bei ca. 0,17 €/Übernachtung. Die Ausgleichszahlung wird in jeder Jugendherberge individuell berechnet. Bei einer „Klimaneutral-Zertifizierung“ unterstützen wir ein Aufforstungsprojekt in Panama.

Die Programmangebote in den Jugendherbergen werden im Sinne einer Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) analysiert und systematisch weiterentwickelt. Dies wird unterstützt durch Schulungen und Beratungen vor Ort. Zur systematischen Erfassung von Programmen wurde eine Matrix mit Qualitätsmerkmalen entworfen, mit der es möglich wird, BNE-Programme zu erfassen. Die entsprechende Kennzahl ist dann „Teilnehmertage BNE/Jahr“. Pädagogisch besonders anspruchsvolle Programme werden als BNE-Programme i.e.S. erfasst.

Damit kann aufgezeigt werden, dass z. B. auch Sportprogramme Bildung für nachhaltige Entwicklung sein können, wenn sie bestimmten didaktischen bzw. päd-

agogischen Kriterien folgen. Ein weiterer Schwerpunkt bildet die Personalentwicklung. Neben verschiedenen Fortbildungsformaten wird eine jährliche anonyme Befragung implementiert, in denen die knapp 500 Mitarbeiter ihre Zufriedenheit und Unzufriedenheit zum Ausdruck bringen können. Die Entwicklung eines an nachhaltigen Kriterien orientierten neuen Anreiz- und Beurteilungssystems für Führungskräfte ist in Arbeit. Neue Partizipationsmöglichkeiten, die dazu führen, dass Kooperation bzw. Kommunikation und damit die Qualität von Entscheidungsprozessen verbessert werden.

## I Kennzahlen und nachhaltiger Index

Aus einer Gesamtmatrix von über 100 erhobenen Kennzahlen haben wir einige wenige Schlüsselkennzahlen extrahiert. Kriterien für die Auswahl waren zum einen die Relevanz für eine nachhaltige Entwicklung, zum anderen die Bedeutung für Jugendherbergen. Die Kennzahlen sind in vier Bereiche eingeteilt:

1. Ökologische Qualität mit Kennzahlen und Zielen
2. Soziale Qualität mit Kennzahlen und Zielen
3. Ökonomische Qualität mit Kennzahlen und Zielen
4. Gesamtqualität mit integrierten Kennzahlen und Zielen

Aus den Schlüsselkennzahlen wird ein „Nachhaltigkeits-Index“ für jede Jugendherberge bestimmt. Der Index stellt ein wichtiges Steuerungsinstrument für eine nachhaltige Entwicklung da und bietet u. a. eine objektive Basis für Zielvereinbarungen und die Kommunikation von Nachhaltigkeit (u. a. Nachhaltigkeitsbericht). Dieser Nachhaltigkeitsindex wurde 2011 erstmalig probeweise ermittelt. Erst die Erfahrung wird zeigen, wie praxistauglich dieses Instrument ist und an welchen Stellen nachjustiert werden muss. Aus den Indices der einzelnen Jugendherbergen kann später ein Gesamt-Index für den Landesverband ermittelt werden. Damit besteht erstmalig die Möglichkeit, nicht nur einzelne Unterkünfte, sondern auch ganze Verbände miteinander zu vergleichen.

Bisher wurde Erfolg im Jugendherbergswerk nahezu ausschließlich an Wirtschaftskennzahlen bzw. an der Zahl der Übernachtungen gemessen. Gesamtgesellschaftlich orientiert man sich nach wie vor am Brutto-Inlandsprodukt (BIP). Nachhaltigkeit braucht aber einen Maßstab, der über wirtschaftliche Kenngrößen hinausgeht und soziale und ökologische Aspekte mit bewertet. Ein Beispiel ist hier der Happy-Planet-Index (HPI). Er basiert auf den Kriterien Lebenszufriedenheit, Lebenserwartung und Ökologischer Fußabdruck. Ein davon abgeleiteter nachhaltiger Jugendherbergs-Index setzt sich zusammen aus:

- | Gäste- und Mitarbeiterzufriedenheit
- | Soziales Engagement und Zertifikate
- | Wirtschaftliche Basis
- | Ökologischer Fußabdruck
- | Entwicklungs-Dynamik

## I Erfolgsfaktoren und Ausblick

Inwieweit sich nachhaltige Unternehmenskonzepte im Jugendherbergswerk und am Markt durchsetzen, hängt von mehreren Faktoren ab. Grundvoraussetzung ist zum einen, dass die Selbstverpflichtung zur Nachhaltigkeit mit Ernsthaftigkeit und professionell umgesetzt wird. Zum anderen wird es davon abhängen, inwieweit nachhaltige Angebote und Dienstleistungen von den Gästen angenommen und auch bezahlt werden. Dabei nehmen wir Bezug auf eine Studie der Otto Group („Die Zukunft des ethischen Konsums“; Trendstudie 2009), die davon ausgeht, dass sich der „Ethische Konsum“ weiter positiv entwickeln wird, der Markt aber segmentiert bleibt, entsprechend der heutigen Vielfalt der Lebensstile, Denk- und Verhaltensweisen. Darauf abgestimmt unterstützt ein zielgruppengerechtes und transparentes Marketing unseren nachhaltigen Weg. Wir erklären unseren Gästen genau, was wir tun und warum, über persönliche Ansprache, Internet, Flyer oder Plakate. In den sechs Pilot-Jugendherbergen stellen wir bisher eine überwiegende Akzeptanz unserer Gäste fest. Daraus ergibt sich unser

differenziertes, der segmentierten Zielgruppe angepasstes nachhaltiges Qualitätskonzept mit ein, zwei und drei Sterne-Jugendherbergen. Insgesamt haben wir folgende Erfolgsfaktoren für die Einführung eines nachhaltigen Unternehmenskonzeptes identifiziert:

- | Glaubwürdiger Chef (Nachhaltigkeit ist Chefsache)
- | Professionelles Projekt-(Change-)management
- | Klare Ziele, Standards, Controlling (Nachhaltigkeits-QM-System)
- | Einbindung von Vorreitern und „Bremsern“
- | Umgang mit Zielkonflikten als zentrale Kompetenz
- | Pilotphase zum Erproben mit wenigen
- | Fachkompetenz/Sorgfalt bei der Auswahl von Beratern
- | Nachhaltiges (Schlüssel-)Kennzahlensystem (Nachhaltigkeits-Index)
- | Nachhaltiges Anreiz- bzw. Beurteilungssystem
- | Soviel Nachhaltigkeit wie Kunden mittragen (Finanzierung)
- | Glaubwürdiges Marketing (Nachhaltigkeits-Berichtswesen, Zertifikate, kein Greenwashing)

Das Projekt zur Implementierung eines nachhaltigen Unternehmenskonzeptes läuft noch bis Mitte 2013. Die Ergebnisse werden auf einer öffentlichen Veranstaltung bei der Deutschen Bundesstiftung Umwelt vorgestellt. Dann und im Folgenden wird sich zeigen, wie erfolgreich das Konzept ist und wie es sich auf andere DJH-Landesverbände oder externe verwandte Verbände bzw. Organisationen im Bereich Jugendreisen/Jugendbildung übertragen lässt.

Bereits jetzt zeigen die Resonanzen auf unser Konzept, dass wir dem Ziel, das DJH als führenden nachhaltig orientierten Verband im Bereich Jugendtourismus, Klassenfahrten und Bildung für nachhaltige Entwicklung zu positionieren, ein wesentliches Stück näher gekommen sind. Dazu passt, dass das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) das DJH als Partner für das Wissenschaftsjahr Nachhaltigkeit 2012 ausgewählt hat.

# Nachhaltigkeit als Herausforderung für den Sport

Prof. Dr. Ralf Roth

Der gesamtgesellschaftliche Anspruch einer nachhaltigen Entwicklung beeinflusst seit gut zwei Dekaden die Sportentwicklung. Der Sport hat längst erkannt, dass Sorgfalt im Umgang mit Ressourcen eine selbstverständliche Forderung unserer Zeit ist.

Dennoch tut man sich auch im Sport immer noch schwer, dem oftmals politisch motivierten Anspruch gerecht zu werden. Die Forderung, sich dem großen Ziel „Nachhaltigkeit“ zu nähern, scheitert oftmals schon an der Begriffsdefinition. Darüber hinaus hat sich inzwischen ein Dienstleistungsmarkt für Nachhaltigkeit gebildet, der mit seiner Vielfalt an Begriffen nur noch schwer zu durchdringen ist (vgl. Abb. 1). Wie lassen sich z. B. moderne Schlagworte wie Corporate-Social-Responsibility, Limits-to-Growth, Global-Value-Chain oder Code-of-Conduct in den Anspruch einer nachhaltigen Entwicklung im Sport einordnen?



Abb. 1: Der Markt für Nachhaltigkeit

Eine Entwicklung ist per Brundtland-Kommission dann nachhaltig, wenn sie den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger (Sport)Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Dabei gilt es, drei übergeordneten Dimensionen gleichberechtigt zu begegnen und ihren Forderungen gerecht zu werden:

1. Die ökologischen Belastungsgrenzen sind zu respektieren

2. Eine effiziente Erfüllung der wirtschaftlichen Bedürfnisse ist anzustreben
3. Den gesellschaftlichen Gerechtigkeitsvorstellungen ist zu entsprechen

Das erfolgreiche Herangehen an diesen Anspruch kann nur als kooperativer Prozess gelingen, in dem es zunächst gilt, Einigkeit über konkrete Ziele zu erreichen. Das komplexe Gebilde „Nachhaltigkeit“ mit seinen vielfältigen Systemfaktoren muss durch passende und relevante Indikatoren für die Bestimmung des Zielerreichungsgrades operationalisierbar gemacht werden. Unterschiedliche Ziele verlangen dabei nach unterschiedlichen Indikatoren. Die Identifikation relevanter Systemfaktoren und adäquater Indikatoren ist hochkomplex und je nach Betrachtungsweise – Sporteinrichtung, Sportveranstaltung, Sportverein etc. – sehr unterschiedlich. Dazu unterscheiden sich auch die potentiell prägenden Akteure (Stakeholder), weshalb jeweils eine betrachtungsspezifische Ordnung notwendig ist. Abbildung 2 zeigt beispielhaft mögliche Kriterien für eine nachhaltige Sportentwicklung auf.

Effektive Indikatoren müssen dabei drei Bedingungen erfüllen: Sie müssen relevant bzw. sachdienlich sein und somit wichtige Aussagen treffen können! Sie müssen für den Bürger verständlich sein! Und sie müssen auf Akzeptanz treffen, d.h. sie müssen durch die Bürger einer Kommune in der Entwicklung unterstützt werden.

Nachhaltiges Handeln trifft auf den Konsens vieler Akteure in unterschiedlichsten Gesellschaftsbereichen. Doch insbesondere dem Sport bieten sich dabei beste Voraussetzungen, dem Anspruch glaubhaft zu begegnen und sachlich gerechtfertigte sowie ethisch begründbare Leitlinien für die Sportentwicklung zu entwerfen. Sport erbringt wie kein anderer gesellschaftlicher Bereich umfangreiche soziale Leistungen, wie bspw. Ehrenamt, Gesundheit, Integration in einem attraktiven Umfeld. In Kombination mit der Umwelt bietet er eine ideale Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung. Diese Umstände in Kombination mit dem ausgezeichneten

## OPERATIONALISIERUNG EINER NACHHALTIGEN SPORTENTWICKLUNG ZIELÜBEREINKUNFT + FESTLEGUNG VON KRITERIEN

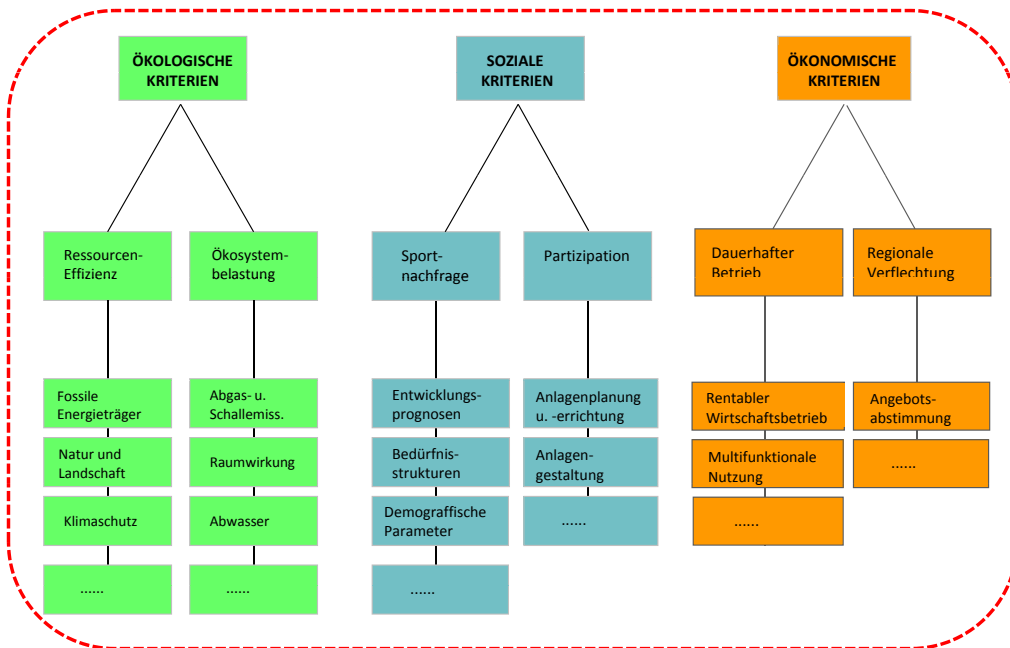


Abb. 2: Operationalisierung von Nachhaltigkeit. Kriterien für eine nachhaltige Sportentwicklung

Image des Sports und seine hohe mediale Aufmerksamkeit machen den Sport für unterschiedlichste Anspruchsgruppen als Plattform interessant, ihre Vorstellungen einer nachhaltigen Entwicklung einzufordern (siehe Abb. 3). Allerdings können diese Forderungen auch die Möglichkeiten des Sports in Bezug auf die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung übersteigen und ihn somit schlicht überfordern.

Den großen Chancen, die der Sport in sich birgt, stehen allerdings auch heute noch einige Herausforderungen entgegen. So mangelt es nach wie vor an vernünftigen und für den Sport tragbaren operationalen Konzepten, an gemeinsamen Entwürfen von Strategien der Implementierung und Durchführung und an zielorientierten Erfolgskontrollen. Zudem besteht die Gefahr einer Überbeanspruchung des Sports aufgrund vielerorts ungeeigneter Organisationsstrukturen.

## NACHHALTIGE ENTWICKLUNG IM SPORT PUSH UND PULL-SITUATION



Abb. 3: Sport als Plattform unterschiedlichster Anspruchsgruppen

### Anwendung von Systemen, Konzepten und Instrumente für eine nachhaltige Entwicklung im Sport

Systeme/Konzepte/Instrumente	Ökologische Dimension	Soziale Dimension	Ökonomische Dimension	Bemerkung	Beispiele
Benchmarking	■■■■	■■■■	■■■■	Wettbewerbsorientiertes Benchmarking	GuideVerde, DSV-Skiatlas, social media.....
Bericht	■■■■	■■■■	■	Umweltbericht, Umwelterklärung, Nachhaltigkeitsbericht, CSR Report	Verbände, Veranstaltungen, Alpine SkiWM, Legacy Report, Green Goal.....
Checkliste	■■■■	■■	■	Sozial-, Öko-Checkliste, Compliance Fragen	Leitfaden „green champions“, DSV-Stützpunkte, Sportstätten ÖKO-Check
Dialoginstrumente	■■■■	■■	■	Stakeholderdialog, Netzwerke Sport-Naturschutz, Nutzen risiko-Dialog	Freiwillige Vereinbarungen, Agenda Prozesse, Kooperationen, DSV-LBV-WWF etc.
Emmissionszertifikatehandel	■■		■■	Emissionssteuerung	Veranstaltungen, Mobilitätsplattformen, La CO2
Indikator-Messgrößen	■■■■	■■■■	■■■■	Systematische Erfassung, Effizienz-Kennzahl (GRI)	Nutzungszahlen, Sportstätten, Veranstaltungen Biathlon-Stadion Ruhpolding.....
Interne Anreizsysteme	■	■	■■	Verbesserungsvorschläge, in kleineren Leistungseinheiten, Umweltverhalten	Verbände, Vereine, Sporttouristische Dienstleister, Skischulen, Bergbahnen .....
Nachhaltigkeitsmanagementsysteme	■■■■	■■■■	■■	Koordinierung und Systematisierung, Steuerung und Kontrollmechanismen	EMAS, SA 8000, ISO 14001, Infrastruktur, Verbände, Großveranstaltungen.....
Ökologieorientierte Investitionsrechnung	■■		■■	Kostenrelevante Umweltauswirkungen, bewährtes Instrument, Akzeptanz	Infrastruktur, Sportgelegenheiten, Kommunale Projekte
Umweltinformationssysteme	■■■■			Stoffstrommanagement, Ökobilanzierung, Infrastruktur	Infrastruktur, Bergbahnen, Beschneigung, Motorsport .....
Umwelt-Kostenrechnung	■■		■■	Vergangenheitsbezogen	Sporttourismus, Sportartikelindustrie, Sportstätten-Management
Label - Gütesiegel	■■■■	■■■■	■	Öko-Label, Umweltzeichen, Fair-Label, Marketing orientiert, Ist-Zustand	Sport, Sporttourismus, Naturschutz, (zu viele)
Nachhaltigkeits-Leitbild	■■	■■	■■	Umweltleitbild, Vision, Werte, Normen, Ideale oft Leerformeln	Verbände, Regionen, Schutzgebiete, Unternehmen, Dienstleister.....
Öko-Audit	■■■■	■■	■■	Soll-Ist-Vergleich, Performance-Audit	Skigebiets-Audit, Alpenkonvention.....
Qualitätsmanagement	■	■	■	Systemziel Qualität, Dienstleistungen, TQM, Einzelaspekte im Vordergrund	Trainerakademien, Dienstleistungen Verein, sporttouristische Leitbetriebe.....
Risikobewertung	■■■■	■■	-	Ursache, Wirkung, Bewertung	Verkehrsmanagementsystem, Erschließungen, Eingriffsregelung,
Sponsoring	■■■■	■■■■	■■■■	Öko- und Sozial-sponsoring, Zum Gemeinwohl oder Wirtschaftlichkeit	Viele Projekte
Sustainability Balanced Scorecard	■■	■■	■■■■	Identifizierung Win-Win, Geringe strategische Komponente	Veranstaltungen, regionale Entwicklungen, Wertschöpfungen, Sporttourismusregionen .....
Szenarioanalyse	■■■■	■■	■■	Szenariotechnik, Analyseinstrument, Problem-, Umfeldanalyse, Projektion, Szenariobildung	Steigerung Öko-Effektivität, Adaptation und Mitigation Klimawandel&Sport
Weiterbildung	■■	■■	-	Inhouse-Schulungen, Blended-Learning	Vermittlungsansatz – integrativer Ansatz?

Abb. 4: Anwendung von Systemen, Konzepten und Instrumenten für eine nachhaltige Entwicklung im Sport

Abbildung 4 verdeutlicht aber, dass im Sport bereits heute vielfältige Systeme, Konzepte und Instrumente zum Beitrag einer nachhaltigen Entwicklung Anwendung gefunden haben. So breit aufgestellt und facettenreich wie der Sport ist, sind auch die entsprechenden Herangehensweisen. Auf Basis seiner aktuell schon angewendeten Methoden und Instrumente und mit Hilfe einer weiteren Differenzierung, Konkretisierung und Implementierung weiterer Konzepte kann der Sport eine Vorreiter-Rolle einnehmen bzw. ein Modell für nachhaltige Entwicklung werden.

---

Essentiell zur Etablierung des Nachhaltigkeitsanspruches im Sport ist zusammenfassend die Verfolgung und Beantwortung folgender richtungsweisender Forschungsfragen:

- | Welche Kriterien und Indikatorensysteme für die Bewertung der Nachhaltigkeit im Sport bestehen und wie konkret, umfassend und verständlich sind sie?
- | Sind global formulierte Kriterien und Indikatoren regional und lokal umsetzbar?
- | Welche Stakeholder der Branche übernehmen welche Rolle? Welche Rolle sollten sie idealerweise übernehmen?

Indem der Sport sich diesen Fragen stellt und weiterhin selbst Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung übernimmt, gewinnt er weiteres Vertrauen. Der rechtzeitige Aufbau von Verantwortlichkeitsstrukturen, das Festlegen erreichbarer Ziele und Maßnahmen sowie die Sicherstellung der notwendigen Informationen und des Know-How-Transfers eröffnen dabei heute noch ungeahnte Chancen für den Sport.

### I Die drei Säulen des DFB

Der vom Deutschen Fußball-Bund (DFB) als Dachverband geführte Fußballsport in Deutschland besteht im Kerngeschäft einerseits aus der Organisation von Fußballwettbewerben, an denen Fußballmannschaften von Vereinen teilnehmen, andererseits in der individuellen Förderung von talentierten Fußballerinnen und Fußballern, die bundesweit alters- und niveaugerecht realisiert wird.

Zum Kerngeschäft gehören neben dem Schiedsrichterbereich und der Sportgerichtsbarkeit auch eine Vielzahl von Unterstützungsleistungen der Verbände für ihre angeschlossenen Vereine, z. B. eine bundesweite IT-Lösung für die Spielbetriebsabwicklung und vielfältige Informations- und Qualifizierungsangebote für Vereinsmitarbeiter. Das Kerngeschäft umfasst die beiden Säulen Spitzenfußball und Amateurfußball (einschl. Breitenfußball).

Der DFB als größter Sportfachverband der Welt ist über sein Kerngeschäft hinaus gleichzeitig eine wichtige gesellschaftliche Kraft, die sich nicht nur ihrer Fürsorgepflicht für die Mitglieder in den Fußballvereinen, sondern auch ihrer gesellschaftlichen Vorbildwirkung und ihrer Einflussmöglichkeiten bewusst ist. Der DFB und seine Mitgliedsverbände haben daher seit den 1950er Jahren in vielen Schritten ihr gesellschaftliches Engagement als so genannte „dritte Säule“ entwickelt. (Siehe Tab. 1: Meilensteine Gesellschaftliches Engagement)

### I Selbstverständnis Nachhaltigkeit

Die Gesellschaft unterliegt einem permanenten Wandlungsprozess. Dabei nehmen die Gestaltungsmöglichkeiten des Staates und der öffentlichen Hände offensichtlich zunehmend ab. Auch deshalb gilt der für Unternehmen entwickelte Anspruch, sich durch verantwortliches Handeln in ihren Geschäftsfeldern gesellschaftlich zu engagieren, zunehmend auch für gemeinnützige Organisationen und den einzelnen Bürger.

Tab. 1: Meilensteine Gesellschaftliches Engagement

1955	Gründung des DFB-Sozialwerks
1976	Gründung der Sepp-Herberger-Stiftung
1986	FIFA-WM Mexico: „Geburtsstunde“ der Mexico-Hilfe
1993	Erstes Benefizspiel (für die Opfer des Brandanschlags von Solingen, „Mein Freund ist Ausländer“)
1995	Gründung des DFB-Sportfördervereins
1998	Gründung der Daniel-Nivel-Stiftung
2001	Gründung der DFB-Stiftung Egidius Braun
2005	Stiftung des Julius-Hirsch-Preises
2007	Stiftung des Integrationspreises (mit Mercedes-Benz)
2008	Gründung der DFB-Kulturstiftung
2009	Gründung der Bundesliga-Stiftung
2010	Gründung der Robert-Enke-Stiftung
2010	DFB-Bundestag: Nachhaltigkeit wird als Satzungsziel verankert

Quelle: DFB; eigene Darstellung

Der DFB ist gleichzeitig unternehmerisch und gemeinnützig tätig und bietet dabei eine Plattform für vielfältiges gesellschaftliches Engagement von Verbänden, Vereinen und Bürgern. In einem ersten Entwurf hat die Kommission Nachhaltigkeit des DFB folgende Definition für sich erarbeitet:

*„Fußball als nachhaltig verstehen heißt, seine vielfältigen Potenziale auch verantwortungsvoll für eine gerechte Gesellschaft und eine intakte Umwelt zu nutzen. So wird der Fußball in der Breite und in der Spitze gesichert und er leistet gleichzeitig einen Beitrag zur Erhaltung und Stärkung der sozialen, kulturellen und ökologischen Grundlagen einer freiheitlichen Gesellschaft.“*

## I Strategie und Prozess

Strategisch verfolgt der DFB den Ansatz, dass gute Ergebnisse nur dann erzielt werden können, wenn gleichzeitig das Unternehmen und die Gesellschaft profitieren. Die Herausforderung besteht also für den DFB darin, die gesellschaftlichen Potenziale des Fußballsports zu identifizieren und diese im eigenen Interesse, also für sein Kerngeschäft, mit hoher Glaubwürdigkeit so zu entwickeln, dass gleichzeitig der Fußballsport und die Gesellschaft einen Nutzen davon haben. Erfolgreiche Beispiele dafür sind das Engagement des DFB für die Integrationsförderung und den Schulsport. Die Nachhaltigkeitskonzeption des DFB zielt darauf ab, die in der Vergangenheit entwickelten gesellschaftswirksamen Aktivitäten auf einer gemeinsamen Plattform zu bündeln, sichtbar zu machen und im Sinne einer „balanced scorecard“ zu koordinieren und zu steuern. (Siehe Tab. 2: Schritte auf dem Weg in die Nachhaltigkeit)

Maßnahmen auf diesem Weg waren die Überprüfung aller DFB-Aufgabenfelder, um Nachhaltigkeits-Potenziale zu identifizieren und jeweils den aktuellen Status dazu festzustellen. Die relevanten DFB-Aktivitäten wurden mit den Richtlinien für Nachhaltigkeit bzw. bürgerschaft-

Tab. 2: Schritte auf dem Weg in die Nachhaltigkeit

Oktober 2007	DFB-Bundestag bestätigt den Fußball-Entwicklungsplan (Leitziel 5: Aktive Wahrnehmung sozialer und gesellschaftlicher Verantwortung)
Oktober 2009	Vorschlag für ein DFB-Nachhaltigkeitskonzept/-berichterstattung
März 2010	DFB-Nachhaltigkeitskonzept Strategie und Umsetzung
Oktober 2010	DFB-Bundestag beschließt Änderung von § 4 der DFB-Satzung; Vorlage der Broschüre „Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit“

Quelle: DFB; eigene Darstellung

liches Engagement abgeglichen. In der DFB-Satzung wurde durch die Ergänzung des Schlüsselparagraphen 4 (Zweck und Aufgabe) die Rechtsgrundlage für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie geschaffen. Zur operativen Umsetzung und Steuerung wurden ein zuständiger Vize-Präsident benannt, eine Nachhaltigkeitskommission berufen, eine hauptamtliche Abteilung installiert und Mittel bereitgestellt.

## I Ziel und Dimensionen

Der bisherige DFB-Präsident Dr. Theo Zwanziger hat als Ziel formuliert, dass der DFB in allen Tätigkeitsfeldern seiner gesellschaftlichen Verantwortung gerecht wird. In dem oben genannten § 4 der DFB-Satzung (Zweck und Aufgabe) wurden vier Nachhaltigkeitsdimensionen festgeschrieben:

1. Spielbetrieb bzw. Wettbewerbe und Talentförderung
2. Wertevermittlung
3. Gesellschaftspolitik
4. Wohltätigkeit

Die verschiedenen Aufgabenfelder des DFB wurden unter diesen vier Dimensionen subsumiert. Da viele Aufgabenfelder Schnittstellen mit verschiedenen dieser Di-

mensionen haben, wurden sie im Zweifel der Dimension mit den größten Übereinstimmungen zugeordnet. Dem § 4 der DFB-Satzung hinzugefügt wurde das Thema Umweltschutz, welches ein wichtiges Thema im Bereich „Corporate Social Responsibility“ (CSR)/Nachhaltigkeit ist, bisher aber in der DFB-Satzung nicht verankert war. (Siehe Tab. 3: Zuordnung der Aufgabenfelder)

Das Nachhaltigkeitskonzept wurde zum DFB-Bundestag 2010, bei dem die vorstehende Satzungsänderung beschlossen wurde, in einer Broschüre erläutert. (Siehe Abb. 1)



Abb. 1: Broschüre „Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit“

Tab. 3: Zuordnung der Aufgabenfelder

Spielbetrieb		Wertevermittlung	
Wettbewerbe Schiedsrichter Sportgerichtsbarkeit Talent- und Nachwuchsförderung Trainer-Qualifizierung	Sicherheit Freizeit-/Breitensport Sportstätten/Infrastruktur Sportschulen Organisationsentwicklung für Verbände & Vereine, Mitarbeiter/Hauptamt	Fairplay Gesundheit & Ernährung Toleranz & Respekt Anti-Rassismus/Integration Ehrenamt/gesellschaftliches Engagement Gewaltprävention	Gender Gleichberechtigung Integrität (u. a. Bekämpfung von Doping, Wettmanipulation, Korruption) Bildung
Gesellschaftspolitik		Wohltätigkeit	
Schulfußball Kinder- und Jugendsozialarbeit Förderung von Spitzensportlern anderer Sportarten Behindertensport	Resozialisierung von Strafgefangenen Fußballkultur Sportgeschichte Umweltschutz Depression	Mexiko-Hilfe Sozialwerk Humanitäre Hilfe Spenden	Kinder in Not Ausbildungspatenschaften Entwicklungszusammenarbeit

Quelle: DFB; eigene Darstellung

## I Weiterentwicklung, nächste Schritte

Die Prämisse für eine erfolgreiche Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzeptes ist für den DFB die regelmäßige Abstimmung mit seinen Mitgliedsverbänden (Ligaverband und Amateurverbände) sowie der regelmäßige Dialog mit seinen wichtigsten „Stakeholdern“ (Interessensgruppen). Die weitere Entwicklung wird jetzt im Rahmen des Projektmanagements mit folgenden Schritten voran gebracht:

- I Priorisierung von Themen und Zielen
- I Klärung von Verantwortlichkeiten und Ressourcen
- I Entwicklung von Maßnahmen und Zeitplänen (v. a. Integration in laufende Prozesse, Klärung von Schnittstellen)
- I Abstimmung der Kommunikationsmaßnahmen (u. a. Nachhaltigkeitsbericht)

Für das Jahr 2012 wurde das Thema „Umwelt- und Klimaschutz“ als Priorität benannt. Hierfür wurde gemeinsam mit der DFB-Expertengruppe Umwelt und einer Agentur eine Kampagne entwickelt. Wesentliche Elemente sind ein TV-Spot, der 2012 bei allen live-Übertragungen (Länderspiele und DFB-Pokal) in ARD/ZDF gezeigt wird und so ca. 250 Millionen TV-Zuschauer erreichen wird und ein Vereinswettbewerb, mit dem die ca. 26.000 Mitgliedsvereine für das Thema sensibilisiert werden sollen. Im Rahmen dieser Kampagne werden 90 Tipps zum Umweltschutz im Verein auf [umwelt.dfb.de](http://umwelt.dfb.de) hinterlegt.

## I Die Herausforderung „Nachhaltigkeit im Verband“

### Warum Nachhaltigkeit und Sport

Sportorganisationen sind wegen der Förderung des Sports vom Gesetzgeber i.d.R. bereits als nachhaltig (gemeinnützig = gesellschaftlich nützlich) und damit als förderungswürdig anerkannt. Gerade auch für die interne Kommunikation in einem Sportverband oder

Sportverein ist es wichtig, zu begründen, warum sich die Menschen in einer bereits gemeinnützigen Organisation, die schon mit der Erledigung des Kerngeschäfts stark belastet sind, noch besonders um Nachhaltigkeit bemühen sollten.

### Nutzen als Hauptmotiv

Der DOSB arbeitet seit vielen Jahren daran, Sportvereine und ihre Mitglieder für das Thema Umwelt- und Klimaschutz zu gewinnen. Eine Analyse seiner bisherigen Maßnahmen hat ergeben, dass für die Vereine, die sich an Umweltkampagnen beteiligen, der (wirtschaftliche) Nutzen für den Verein das Hauptmotiv ist (vgl. DOSB 2011). Dieser Befund für Umweltaktivitäten ist auf alle Nachhaltigkeitsaktivitäten im Sport verallgemeinerbar.

### „Win Win“

Die Strategie des DFB besteht daher darin, die Maßnahmen in seinen Aufgabenfeldern gezielt auf Nachhaltigkeitspotenziale hin zu überprüfen. Diese Potenziale sollen ggf. so aktiviert werden, dass gleichzeitig ein Nutzen sowohl für das Kerngeschäft als auch für das jeweilige gesellschaftliche Thema, der gesellschaftliche Nutzen sozusagen, bei gleichem Aufwand als Zusatznutzen entsteht. Die bereits genannten Beispiele zeigen, dass dies möglich ist.

### Beachtung der Verbandsstruktur

Wie alle anderen Sportverbände ist der DFB hierarchisch organisiert. Im DFB sind das unter dem bundesweiten Dachverband 21 Landesverbände mit ca. 320 Kreisen, die gemeinsam ihre Dienstleistungen für ca. 26.000 Vereine erbringen. Die Vereine organisieren ca. 170.000 Wettkampfmannschaften und weitere zahlreiche Fußballgruppen, die nicht an den Verbandswettbewerben teilnehmen. Der aktive Sport findet nur in diesen Mannschaften und Sportgruppen statt. D.h., alle Kampagnen und Maßnahmen müssen darauf ausgerichtet werden, tatsächlich die Menschen in diesen Mannschaften und Sportgruppen sowie die in den Vereinen tätigen Organisatoren zu erreichen. Aktivitäten, die sich nur an die Verbandsstruktur richten, werden nicht erfolgreich sein können.

## Glaubwürdigkeit

Um Menschen als aktive Sportler, Organisatoren, Investoren oder Unterstützer für eine Sportart zu gewinnen, sind Transparenz und Glaubwürdigkeit unerlässlich. Dies gilt umso mehr für Verbände und Vereine, die bewusst einen über das gemeinnützige Sportangebot hinaus gehenden nachhaltigen Beitrag für die Gesellschaft leisten wollen. Diese Glaubwürdigkeit wird von den Medien und der kritischen Öffentlichkeit überprüft. Nur transparente und glaubwürdige Akteure kommen als Partner für Sponsoren in Frage, die bewusst nach Möglichkeiten suchen, ihr eigenes Image durch Sportförderung „aufzuladen“. Bei Beachtung der vorstehenden Herausforderungen ist Nachhaltigkeit eine gemeinsame Chance für den organisierten Sport und die Gesellschaft. Der DFB ist auf dem Weg.

## I Quellen

### Literatur

Deutscher Olympischer Sportbund (Hrsg.) (2011):  
Klima- und Ressourcenschutz in Sportstätten.  
Status und Perspektiven von Beratungsangeboten  
im Sport, Frankfurt am Main.

### I Einführung

Im Herbst 2011 hat die Hauptversammlung des Deutschen Alpenvereins (DAV) das neue Grundsatzprogramm zum Schutz und zur nachhaltigen Entwicklung des Alpenraums sowie zum umweltgerechten Bergsport verabschiedet. Es ist ein Bekenntnis des DAV, die drei Aspekte der Nachhaltigkeit wie sie in Rio 1992 verabschiedet wurden (Ökologie, Ökonomie und Soziales), in seinen politischen und bergsteigerischen Tätigkeiten umzusetzen. Bergsport ist immer mit einer Belastung von Umwelt und Natur verbunden. Es werden Anfahrtswege zurückgelegt und Hütten und Wege als Zugangsmöglichkeiten zu den Bergen benötigt. Andererseits fördert er die wirtschaftliche Entwicklung (Tourismus), wodurch wiederum auch eine soziale Entwicklung der ansässigen Bevölkerung ermöglicht wird.

### I Rückblick

Dem Gedankengut der Nachhaltigkeit ist der DAV seit seiner Gründung 1869 verpflichtet. Der Mitbegründer Franz Senn wollte den Städtern Zugang zur alpinen Naturlandschaft ermöglichen, gleichzeitig sollten die damals überwiegend ärmlich lebenden Dorfbewohner davon profitieren. Das erste Grundsatzprogramm hat sich der DAV 1974 gegeben. Dieses stellte noch nicht den Beginn von „Nachhaltigkeit im DAV“, sondern eher eine wichtige Etappe dar, in der die verschiedenen Anliegen des DAV zwischen Naturschutz und Naturnutzung in einem Programm schriftlich und verbindlich gefasst wurden. 1994 nach der Weltkonferenz von Rio wurde das Programm das erste Mal novelliert und befindet sich jetzt, 2012, gerade in der aktualisierten Neu-Produktion.

### I Aktuelle Entwicklung

Die 355 selbständigen Sektionen des Deutschen Alpenvereins bilden mit ihren rund 940.000 Mitgliedern den Deutschen Alpenverein. Er repräsentiert damit die

weltweit größte Vereinigung von Alpinistinnen und Alpinisten. Der DAV ist bereits seit 1984 als Naturschutzverband in Bayern anerkannt, seit 2005 auch auf Bundesebene. Im Jahr 2008 wurde der DAV in Österreich als Umweltorganisation nach dem Umweltverträglichkeitsprüfungsgesetz anerkannt. Daraus erwächst dem DAV die Verpflichtung, sich qualifiziert und mit Nachdruck für die Belange des Natur- und Umweltschutzes einzusetzen. Gleichzeitig ist der DAV als nicht-olympischer Verband im Deutschen Olympischen Sportbund (DOSB) Mitglied.

### I Beispiele für nachhaltiges Handeln beim DAV

#### Projekte Sport & Umwelt

In seinem Kernbereich Bergsport und Umwelt – Skibergsteigen umweltfreundlich und Klettern und Naturschutz – arbeitet der DAV nach einheitlichen Prinzipien: neue bergsportliche Trends werden fachlich berücksichtigt, Konfliktlösungen werden dialogorientiert mit allen Beteiligten definiert. Ehrenamtliche Gebietsbetreuer und Verbandsvertreter arbeiten mit dem Hauptverein eng zusammen. Die Ergebnisse der Projekte werden in geeigneter Form bei den Bergsportlern weiter verbreitet.

#### Klettern & Naturschutz

In populären außeralpinen Klettergebieten mit einer hohen Belastung der Felsbiotope ist unter Umständen eine differenzierte Regelung von Art und Umfang der klettersportlichen Nutzung notwendig. Sie orientiert sich an der unterschiedlichen Ausprägung der Faktoren naturräumliche Struktur, Schutzwürdigkeit und Ausmaß der Nutzung. Ein Beispiel dafür ist das im Frankenjura entwickelte Drei-Zonen-Konzept. Dabei werden die Felsen in Zonen unterschiedlicher Nutzung eingeteilt. In Zone 1 wird ein Kletterverzicht vereinbart, in Zone 2 darf auf bestehenden Routen geklettert werden und in Zone 3 sind auch Neuerschließungen von Kletterrouten möglich. Gesperrte und freigegebene Bereiche an den Felsen werden durch die deutschlandweit einheitlichen Symbole Kreuz und Pfeil gekennzeichnet.

Während der Nistplatzwahl sowie der Brut- und Aufzuchtzeit geschützter Tierarten (u. a. Uhu und Wanderfalke) sind an bekannten Brutfelsen zeitlich und räumlich angemessene Kletterverzichte zu vereinbaren. Wegen einer möglichen Verschiebung von Brut- und Aufzuchtphasen ist eine Ruhephase vom 1. Februar an üblich. Das Ende der Schonzeit erfolgt entsprechend der langjährig bewährten Praxis bei Nichtstattfinden oder Beendigung der Brut, spätestens aber am 31. Juli.

Die DAV-Strategie kann nur greifen, weil heute jedes außeralpine Klettergebiet entweder von einer Sektion des Deutschen Alpenvereins, einem anderen Kletterverein oder einem Arbeitskreis Klettern und Naturschutz (AKN) betreut wird. Damit ist Deutschland weltweit das erste Land, in dem es gelungen ist, die flächendeckende Betreuung der Klettergebiete sicherzustellen. Diese Felsbetreuung ist dreistufig organisiert.

Das digitale Felsinformationssystem (dav-felsinfo.de) ist ein umfassendes Portal für Deutschlands Kletterfelsen. Es bietet vielfältige Informationen zum naturverträglichen Klettern und zum Lebensraum Fels. 28 Kletterregionen mit rund 250 Klettergebieten, vom östlichsten Oberbayern bis zum Teutoburger Wald werden vorgestellt. Detaillierte Informationen zu den mehreren 1000 Einzelfelsen werden nach und nach ergänzt. Das Internetportal steht ganz im Zeichen eines naturverträglichen Klettersports in den Mittelgebirgen Deutschlands. Es bietet eine Fülle von hilfreichen Informationen für alle Kletterer – vom Routenspektrum eines Felsens bis zur Exposition, von der Gesteinsart bis zur aktuellen Kletterregelung, von der Anreise mit öffentlichen Verkehrsmitteln bis zum Routencharakter – rund 50 verschiedene Informationen können abgerufen werden. Die Hintergrundinformationen zur Kletterregion und zum Naturraum vervollständigen das Angebot. Das Suchen und Finden einzelner Felsen wird über die interaktive Kartendarstellung erleichtert.

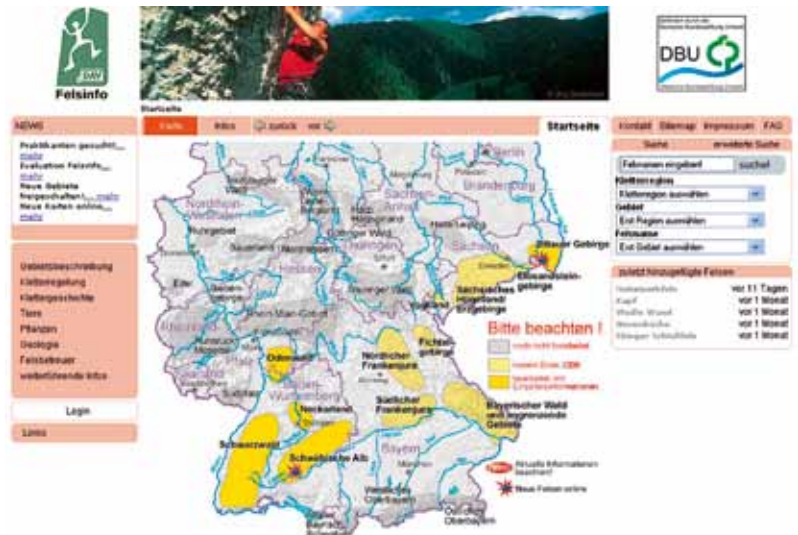


Abb. 1: DAV-Felsinfo

Quelle: www.dav-felsinfo.de

### Skibergsteigen umweltfreundlich

Seit 1995 engagieren sich der Deutsche Alpenverein und der Freistaat Bayern in den Projekten „Skibergsteigen umweltfreundlich“ und „Wildtiere und Skilauf im Gebirge“ mit dem Ziel, naturverträgliches Skitouren- und Schneeschuhgehen in den Bayerischen Alpen sicherzustellen und dadurch einen effektiven Beitrag zum Arten- und Biotopschutz zu leisten. DAV und Bayerisches Umweltministerium haben unter Einbeziehung aller Interessengruppen den rund 4200 km<sup>2</sup> umfassenden bayerischen Alpenraum mit hoher Detailgenauigkeit sukzessive von Ost nach West flächendeckend bearbeitet. Ein vergleichbares Kooperationsprojekt dieser Größenordnung hat es bisher nicht gegeben. Und es ist gelungen, einvernehmliche Lösungen für so gut wie alle Tourenberge zu erzielen.

Nach aktuellen Schätzungen gibt es allein in Deutschland etwa 300.000 Skitourengeher, die im Schnitt rund zehn Mal pro Winter unterwegs sind. Die Zahl der Schneeschuhgeher dürfte, vorsichtig geschätzt, schon bei ca. 150.000 liegen, mit stark steigender Tendenz. Gut erreichbare Berge am Alpenrand sind besonders in den Fokus der Tourengeher geraten, da man immer häufiger halbtags oder kürzer, abends oder nachts un-



Abb. 2: Schneehuhn

terwegs ist, verstärkt auch auf den Pisten der Skigebiete. In den Bayerischen Alpen finden Ski- und Schneeschuhtouren zudem vor allem in Höhen bis 2000 m statt, wo auch die Lebensräume störepfindlicher Tiere liegen, die durch intensive Nutzungen (Forst-, Alm-/Alpwirtschaft, Jagd, Verkehr, Tourismus etc.) ohnehin unter Druck sind. Das erklärt, warum der Handlungsbedarf in den Bayerischen Alpen viel größer ist als z. B. in zentralalpineren Tourengebieten.

„Skibergsteigen umweltfreundlich“ wurde in enger, aber nicht vertraglich gebundener Kooperation mit dem Bayerischen Staatsministerium für Umwelt und Gesundheit (Bayerisches Umweltministerium), dem Bayerischen Landesamt für Umwelt und den beteiligten Interessengruppen als Umsetzungsprojekt der Untersuchung „Wildtiere und Skilauf im Gebirge“ aufgebaut. Das Ministerium beauftragte einen Wildbiologen damit, von 1996 bis 2011 die Lebensräume von Wildtieren in sämtlichen Tourengebieten der Bayerischen Alpen mit ihren etwa 500 Skirouten und Varianten, schrittweise von Berchtesgaden im Osten bis Oberstaufen im Westen, zu erfassen. Dabei standen insbesondere die Überwinterungsgebiete der nach der „Roten Liste gefährdeter Tiere Bayerns“ vom Aussterben bedrohten Raufußhühnerarten Auerhuhn und Birkhuhn sowie der als stark gefährdet eingestuft Alpensneehühner und die Bedeutung der Lebensräume im großräumigen Biotop-Zusammenhang im Mittelpunkt. Gleichzeitig kartierten Gebietskenner der DAV-Sektionen die häufig begange-

nen Skirouten. Ein Überlagern der beiden Datensätze zeigte für die jeweils betroffene Region potentielle Konfliktbereiche auf. Auf dieser Grundlage entwickelte der Wildbiologe Lösungsvorschläge.

Der Schlüssel zur Erzielung praxisnaher Ergebnisse lag in den folgenden insgesamt rund 150 Exkursionen mit Vertretern der DAV-Sektionen, Behörden und Verbände. Die i.d.R. jeweils zwischen 10 und 30 Teilnehmer erfuhren viel über die Zusammenhänge von Wald, Wild & Tourismus, machten sich ein Bild vom Handlungsbedarf, diskutierten und brachten Vorschläge ein. In nahezu allen Fällen gelang es, im Dialog einvernehmliche Lösungen zu finden, deren Umsetzung durch den DAV koordiniert wird. Ehrenamtliches Engagement ist dabei die tragende Säule. Gebietsbetreuer von DAV-Sektionen, Bergwacht, Skiclubs, Naturschutzverbänden etc. informieren und sensibilisieren einheimische Tourenger, die die ersten Spuren naturverträglich anlegen. Sie stellen Schilder und Informationstafeln auf oder halten mit Förstern und Waldbesitzern zuwachsende Routenabschnitte offen, was hilft, angrenzende Waldteile zu entlasten und beliebte Abfahrten zu erhalten. Zehn vom



Abb. 3: Übersichtstafel Skibergsteigen umweltfreundlich

DAV gegründete Arbeitsgruppen auf Landkreisebene betreuen auf lange Sicht die bayerischen Tourengebiete mit angrenzenden österreichischen Bereichen.

#### Kartographie

Die Ergebnisse des Projektes Skibergsteigen umweltfreundlich sowie die betreuten Sommerwanderwege sind in den neuen DAV-Karten Bayerische Alpen verzeichnet. Es sind nur Skirouten in die Karten aufgenommen worden, die auch naturverträglich sind.

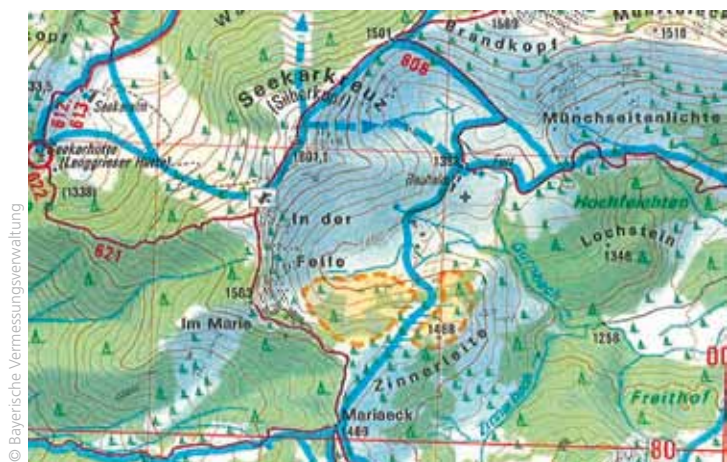


Abb. 4: Kartenausschnitt (Topographische Karte 1:25.000)

Zudem sind Naturschutz- und Wildschutzgebiete sowie die auf Freiwilligkeit basierenden Wald-Wild-Schongebiete verzeichnet. Mit den Wander- und Skitourenkarten des DAV im Maßstab 1:25.000 für den bayerischen Alpenraum wird eine Lücke in der "Karten-Landschaft" geschlossen. Das LVG (Landesamt für Vermessung und Geoinformation) und die Kartografie des DAV arbeiten seit vielen Jahren zusammen. Mit dieser Kartenserie wird das Know-how von beiden Seiten gebündelt: Kartenmaterial von hoher Qualität auf der einen und Wissen in den Bereichen alpine Sicherheit und Naturverträglichkeit auf der anderen Seite. Für die bayerischen AV-Karten haben sich die beiden Partner 2007 zu einer so genannten Public Private Partnership (PPP; Partnerschaft zwischen öffentlicher Hand und privaten Institutionen) vertraglich zusammen gefunden.

#### Umweltbildung

Der Erfolg der genannten Projekte kann sich nur an der bergsportlichen Praxis messen lassen. Daher ist es dem DAV ein besonderes Anliegen, im Rahmen seiner Fachübungsleiter-Ausbildung die Inhalte von Natur- und Umweltschutz zu vermitteln. Mit einem ganzheitlichen Ansatz soll eine Bereicherung des bergsportlichen Naturerlebnisses und eine Motivation für naturschonendes Verhalten erreicht werden. Darüber hinaus vermittelt der DAV aktuelles Wissen über Natur- und Lebensraumschutz sowie Störungen von Lebensräumen durch Natursportaktivitäten, um so das Verständnis für Einschränkungen und Lenkungsmaßnahmen zu vertiefen.

Bereits in der Grundausbildung müssen sich die Fachübungsleiter intensiv mit vorgegebenen Themen auseinandersetzen. Das 1990 gegründete Bundeslehrteam Natur- und Umweltschutz sorgt für die Vermittlung in den Aufbau-Kursen. Sämtliche Mitglieder des Lehrteams verfügen über eine Doppelqualifikation: ein abgeschlossenes naturwissenschaftliches Studium (z. B. Biologie, Forstwissenschaften, Landespflege, Geographie) und eine bergsportliche Ausbildung (DAV-Fachübungsleiter, DAV-Trainer oder staatlich geprüfter Ski- und Bergführer). Nur so kann gewährleistet werden, dass sowohl in sportlicher als auch naturschutzfachlicher Hinsicht auf die Ansprüche der Teilnehmer eingegangen werden kann.

Das Lehrteam hat für die praxisnahe und schülerbezogene Naturschutzausbildung viele naturschutzrelevante Themen in über 60 gut verständlichen Grund- und Fernlehrgangskarten dargestellt, welche die Fachübungsleiter während ihrer Umweltausbildung ihren Kollegen vorstellen und auch in der Sektionsarbeit verwenden. Das Bundeslehrteam für Natur- und Umweltschutz bildet jährlich rund 700 Fachübungsleiter und Trainer aus und weiter. Die von ihm entwickelte Umweltbildungs-CD steht darüber hinaus allen interessierten Mitgliedern des DAV zur Verfügung.

### Hütten, Wege: Infrastruktur für (Berg)sport langfristig sichern

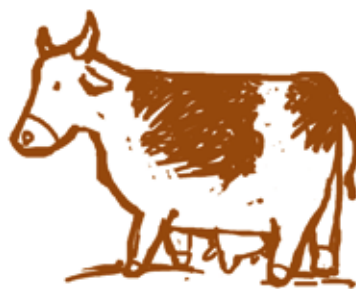
Das Hütten- und Wegenetz der Alpenvereine ist nicht nur die tragende Säule des Bergsports und des Sommertourismus in den Alpen, sondern auch die effektivste Besucherlenkung. Gut erhaltene und markierte Wege erhöhen die Sicherheit der Bergsteiger und verringern die Zahl von Bergrettungseinsätzen. Das Hütten- und Wegenetz ist wohl die größte, der Gesellschaft kostenlos zur Verfügung gestellte Sportstätte der Welt. Davon betreuen die DAV Sektionen 189 Arbeitsgebiete mit fast 100 Quadratkilometern Fläche in Bayern und im westlichen Österreich. Sie kümmern sich um ein Netz aus Bergwegen und alpinen Steigen von etwa 30.000 km Länge. Es werden Wegeabschnitte markiert, beschildert und repariert, wenn sie im Winter durch Lawinenabgänge zerstört worden sind. An exponierten Stellen werden Drahtseilsicherungen regelmäßig kontrolliert und erneuert oder Wegabschneider renaturiert. Diese Arbeiten werden traditionell bis heute zum großen Teil von ehrenamtlichen Wegewarten der Sektionen erledigt. Gemeinsam investieren sie mehr als 50.000 Arbeitsstunden im Jahr. Darüber hinaus werden umfangreichere Wegebaumaßnahmen auch von Fachfirmen ausgeführt. Jedes Jahr fließen in das DAV Wegenetz ca. 1.000.000 €.

Ein großer Teil der 325 öffentlich zugänglichen Hütten des Deutschen Alpenvereins liegt in Natur- und Nationalparks sowie in Naturschutzgebieten. Zu den wichtigsten Aufgaben des DAV zählen deshalb die Modernisierung und der ökologische Betrieb der hochalpinen Unterkünfte. Neueste Technologien sorgen unter anderem für die umweltverträgliche Energieversorgung und Abwasserreinigung. Bei Energie und (Ab-)Wasser gilt gleichermaßen: Sparsamer Umgang schützt die Natur! Das Know-how zum Erhalt der Hütten und Wege sowie zur nachhaltigen Ver- und Entsorgung sucht sich der DAV bei externen Partnern und im Rahmen von Forschungsprojekten. Erwähnt seien hier das Projekt "Integrale Evaluierung der Ver- und Entsorgungssysteme bei Berg- und Schutzhütten": In einem zweijährigen, internationalen Projekt wurden bisherige Erfahrungen

mit den Ver- und Entsorgungssystemen von Berg- und Schutzhütten erhoben und bewertet. Daraus wurden Empfehlungen zur umweltgerechten, nachhaltigen Hüttenbewirtschaftung abgeleitet. Die zwei Kampagnen – DAV-Umweltgütesiegel und „So schmecken die Berge“ – machen auch dem Bergsportler das Engagement des DAV für eine nachhaltige Entwicklung deutlich: Hütten, in denen Umwelttechnik zukunftsweisend eingerichtet wurde, erhalten das Umweltgütesiegel. In Hütten mit dem Kampagnen-Siegel „So schmecken die Berge“ erhalten die Hüttengäste Produkte aus der regionalen Produktion bzw. Vermarktung.



Abb. 5:  
Umweltgütesiegel  
© DAV



*So schmecken  
die Berge!*

Abb. 6: So schmecken die Berge

© DAV

## I Verankerung von Nachhaltigkeit im DAV

### Grundsatzprogramm

Auch wenn die Finanzkrise den Klimawandel von den Titelseiten verdrängt hat, die Herausforderungen die durch die globale Erwärmung auf den Alpenraum zukommen, haben nach wie vor Aufmacher-Niveau. Eine bedeutende Rolle wurde dem Thema deshalb auch bei der Novellierung des Grundsatzprogramms beigemessen. Der DAV bekennt sich dazu, wirksame Maßnahmen zu ergreifen, um einen Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels zu leisten und darauf in den kommenden Jahren einen Schwerpunkt der Umweltarbeit zu legen. Folgenden Handlungsfeldern wird im Grundsatzprogramm besondere Bedeutung beigemessen.

**I Die Infrastruktur des DAV:** Im Hinblick auf Energieeffizienz und den schonenden Einsatz von Ressourcen will der Alpenverein bei der eigenen Infrastruktur (z. B. Hütten und Kletteranlagen) den eingeschlagenen Weg weiter fortsetzen und klimaschonende Bauweise und Versorgung gezielt fördern und ausbauen.

**I Die Anreise zum Bergsport:** Der Weg in die Berge ist häufig mit motorisiertem Individualverkehr und dem Ausstoß von Schadstoffen und Treibhausgasen verbunden. Bereits in der Vergangenheit hat der DAV mit unterschiedlichen Maßnahmen versucht, diese Emissionen zu reduzieren. Das Grundsatzprogramm legt einen Schwerpunkt auf die Umsetzung weiterer Reduktionsmaßnahmen.

**I Information und Umweltbildung:** Die abschmelzenden Gletscher in den Alpen führen den Klimawandel jedem einzelnen Bergsportler deutlich vor Augen. Der DAV hat sich zum Ziel gesetzt, das Wissen über solche und auch über weniger deutlich erkennbare Folgen des Klimawandels auf allen Ebenen des Vereins weiter zu vertiefen, um so die Grundlage für konsequentes Handeln zu schaffen.

**I Klimawandel und Bergsport:** Der Bergsport muss sich an die Folgen des Klimawandels anpassen. Die veränderten Bedingungen durch Gletscherrückgang, auftauenden Permafrost und Extremwetter müssen in Ausbildung und Tourenwesen ihren Niederschlag finden.

Auf Basis dieser Inhalte des Grundsatzprogramms hat sich der DAV vorgenommen zur Bündelung aller Aktivitäten ein DAV-Klimaprogramm umzusetzen.

## I Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit

Die dargestellten Tätigkeitsfelder des DAV, Bergsport, Umweltbildung und Infrastruktur, sind im Verein gekennzeichnet durch die ehrenamtliche Mitarbeit vieler Mitglieder in den einzelnen Sektionen. Der Hauptverein unterstützt die ehrenamtliche Arbeit mit professioneller Beratung und konkreten Hilfsmitteln. Eine Schwierigkeit hierbei ist das doch recht unterschiedliche Wissensniveau der einzelnen Engagierten. Auch deshalb ist es dem DAV wichtig, die Ehrenamtlichen auch durch ein reichhaltiges Bildungsangebot im Rahmen der DAV-Akademie und ein einzelnen Fachveranstaltungen (z. B. DAV-Naturschutztagung, Seminar für Wegereferenten u. a.) weiter zu qualifizieren.

Die Projekte im Bereich Bergsport und Umwelt basieren auf dem „Prinzip Freiwilligkeit“: die Bergsportler werden durch entsprechende Informationsmittel im Gelände, durch regelmäßige Veröffentlichungen (z. B. Verbandsmagazin „Panorama“) sowie durch aktuelle Internet-Plattformen (Fels-Info und DAV-Internet-Seite) informiert. Eine Herausforderung ist es, die ehrenamtliche Betreuungsstruktur für Kletter- und Tourengebiete langfristig zu sichern. Dies ist kein „Selbstläufer“.

## I Ausblick

### Projekt Klimafreundlicher Bergsport

Der DAV ist davon überzeugt, dass konsequentes Handeln auf allen Ebenen und in allen Aktivitätsfeldern des Verbandes notwendig ist, um die Treibhausgasemissionen zu reduzieren und sich an die Folgen des Klimawandels anpassen zu können. Nachdem der DAV 2007 der bundesweiten Klima-Allianz beigetreten, ist er 2011 auf Grundlage einer ausführlichen Vereinbarung der Bayerischen Klima-Allianz beigetreten, ein wichtiger Meilenstein im Rahmen der eigenen Klimaschutz-Bemühungen dar. Im Rahmen des DAV-Projektes klimafreundlicher Bergsport sollen diese Aktivitäten gebündelt und auf allen Ebenen ausgeweitet werden. Das zentrale Ziel des Projektes ist der Schutz des Klimas als Basis für die natürlichen Lebensgrundlagen und die biologische Vielfalt im Alpenraum. Um dies zu erreichen sind im Rahmen des vorgestellten Projektes folgende Handlungsfelder von Bedeutung:

- I Deutliche Reduktion des Ausstoßes klimaschädlicher Treibhausgase im Zusammenhang mit den Aktivitäten des DAV sowie aller Bergsportler.
- I Optimierung der Infrastruktur des DAV und seiner Sektionen im Hinblick auf den Ausstoß klimaschädlicher Treibhausgase.
- I Erstellung einer begleitenden Kommunikationsstrategie zum Projekt.

Als Messlatte für den Erfolg dieses Projektes wird zu Beginn u. a. der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck des DAV-Hauptvereins bestimmt werden. Das Projekt beginnt 2012 und endet 2014.

### Wir brauchen dich

Die insgesamt rund 16.700 Ehrenamtlichen des DAV erbringen rund 1,3 Mio. ehrenamtlich geleistete Stunden. Das entspricht einer Wertschöpfung von 19,5 Mio. €. Dabei sind die vielen Stunden der freiwilligen Helfer und Helferinnen, beispielsweise im Hütten- und Wegebau oder bei Umweltaktionen, gar nicht erfasst. Ehrenamt im Alpenverein bedeutet jedoch mehr. Ein Ehrenamt bereitet Spaß und ermöglicht etwas Sinnvolles für andere Menschen zu tun. Sich im Team für ein gemeinsames Ziel einzusetzen und Verantwortung zu tragen, erweitert die persönliche Kompetenz. Neben dem individuellen Nutzen ist das Ehrenamt im Alpenverein ein gesamtgesellschaftlicher Beitrag zur Gesundheitsförderung, zum Natur- und Umweltschutz, zur Kinder-, Jugend- und Kulturarbeit.

Eine Erhebung aus dem Jahre 2009 ergab, dass nur 27 Prozent der Sektionen hauptberufliches Personal in Voll- und Teilzeit beschäftigen. Fast drei Viertel der Sektionen sind ehrenamtlich organisiert oder werden von „geringfügig Beschäftigten“ unterstützt. Etwa ein Drittel der Stunden werden für die Gremien und die Verwaltung des Vereines erbracht. Der größte Teil dreht sich um den Bergsport, in der Leitung von Kursen und Touren und in den Jugend- und Familiengruppen.

Es wird zunehmend schwieriger, Engagierte, insbesondere für langfristige Ämter und Tätigkeiten im Vorstand, zu finden. Der Trend geht hin zu kurzfristigem projektbezogenem Engagement. Die Zukunftsaufgabe des DAV ist es, sich diesen Herausforderungen zu stellen und konkrete Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung von ehrenamtlichem Nachwuchs zu ergreifen. Auf der Basis der Arbeit der Arbeitsgruppe Ehrenamt wurde die DAV-Aktion „Wir brauchen dich!“ gestartet. Diese Informations- und Strukturoffensive beinhaltet eine Reihe von Maßnahmen zur Stärkung des Ehrenamtes und zur Unterstützung der Sektionen.

## I Fazit

Unter Betrachtung aller Aktivitäten des DAV bleibt festzuhalten, dass der DAV deutliche Spuren in seiner frühen und auch jüngeren Geschichte hinsichtlich Nachhaltigkeit hinterlassen hat. Das Thema Nachhaltigkeit ist im Verein verankert. Betrachtet man Abb. 7, so ist festzustellen, dass die o.g. Aspekte in vielen Bereichen bereits gelebte Praxis darstellen. Für die Ökologie steht z. B. das Grundsatzprogramm, das Leitbild Klettern und Positionen zur naturverträglichen Ausübung von Skitourenwettkämpfen. Für die Ökonomie stehen z. B. die an strenge Umweltauflagen gebundenen Fördermittel des DAV für Hütten und Wege. Für die soziale Komponente steht z. B. die rege gelebte Gremienstruktur des DAV, die durch die Aktion „Wir brauchen Dich“ gefördert, entwickelt und langfristig sichergestellt werden soll. Hier steht der DAV für seine gesellschaftspolitischen Verpflichtungen ein. Dies drückt sich auch dadurch aus, dass derzeit in einem vereinsumfassenden Abstimmungsprozess das bestehende Leitbild überarbeitet wird. Insoweit hat der Deutsche Alpenverein eine Nachhaltigkeitsstrategie, die es aber zu pflegen und fort zu führen gilt.

## I Quellen

### Literatur

Deutscher Alpenverein, Österreichischer Alpenverein, Alpenverein Südtirol (Hrsg.) (2012): Berg 2012. Alpenvereinsjahrbuch, Zeitschrift Band 136



Abb. 7: „Nachhaltigkeits-Dreieck“ des DAV

Nachhaltig ist heutzutage alles – von der Diät bis zur Kapitalanlage. Google verzeichnet zum Begriff „Nachhaltigkeit“ weit über 6 Mio. Suchergebnisse. „Nachhaltigkeit“ hat eine einzigartige Begriffskarriere hinter sich. Vor rund 300 Jahren avancierte er zum Leitbegriff des deutschen Forstwesens und ist spätestens mit der UN-Konferenz von Rio 1992 weltweit bekannt geworden. Trotzdem ist zu bilanzieren, dass die öffentliche Resonanz auf das Nachhaltigkeitsleitbild zunächst eher gering blieb. Erst in den letzten Jahren hat sich der Begriff breiter verankert, ist aber gleichzeitig auch vieldeutiger geworden.

„Nachhaltigkeit“ und „Sportverbände“ – dieses Begriffspaar grüßte sich zwar freundlich, wenn es sich in jüngerer Vergangenheit begegnete, doch waren die Verbindungslinien eher dünn und diffus. Sportverbände sollten sich daher sehr grundsätzlich mit dem Nachhaltigkeitsbegriff und seinen Interpretationen sowie Bedeutungsinhalten auseinandersetzen und in Bezug auf ihre spezifischen organisationspolitischen Rahmenbedingungen aufarbeiten. Hierbei können die nachfolgenden Anregungen die notwendigen verbandsinternen Diskussionen unterstützen.

Der Nachhaltigkeitsbegriff hat nicht nur Eingang in die strategischen Ausrichtungen politischen Handelns (z. B. Nationale Nachhaltigkeitsstrategie „Perspektiven für Deutschland“) oder in die Handlungsfelder von Unternehmen (z. B. REWE) bzw. Banken (z. B. Deutsche Bank) gefunden, sondern auch in den Sport. So greifen z. B. die „Bodenheimer Symposien zur nachhaltigen Sportentwicklung“ seit rund 20 Jahren relevante Themen auf. In jüngerer Zeit macht der Sport zunehmenden Gebrauch vom Nachhaltigkeitsbegriff (z. B. im Rahmen der Veröffentlichung des Leitfadens von DOSB und Bundesumweltministerium „Green Champions“, bei der Olympiabewerbung München 2018 oder der Online-Serie der ARD Tagesschau zu Jahresbeginn 2011 („Was bleibt – Sport und Nachhaltigkeit“). Der DOSB unterstützte zudem mit einem Vortrag den Silser Studienkurs der EKD im Januar 2011 „Solange die Erde steht. Verantwortung zur Nachhaltigkeit.“

Trotz oder vielleicht gerade wegen dieser vielfältigen und selten miteinander verbundenen Einzelaktivitäten sind vier Feststellungen von Bedeutung:

1. Bei „Nachhaltigkeit“ handelt sich um einen Begriff mit vielen Bedeutungsinhalten und hoher Komplexität: So gibt es Ein-Säulen- und Mehr-Säulen-Nachhaltigkeitskonzeptionen, starke und schwache Nachhaltigkeitsstrategien etc. Es gibt viele Bücher, Aufsätze, Lehrmeinungen, Internetseiten, etc., die nahezu alle Nachhaltigkeitsaspekte aufgreifen.
2. Es ist kein ausschließlich wissenschaftlich bestimmbarer Begriff, sondern ein gesellschaftspolitisches, d.h. ein normatives Leitbild.
3. Aus 1. und 2. folgt: Die Nachhaltigkeitskonzeption gibt es nicht. Eine vorschnelle Verkürzung des Nachhaltigkeitsbegriffs auf ein Handlungsfeld des Sports (wie z. B. Großveranstaltungen) wird dem Begriff und seinen Steuerungspotenzialen nicht gerecht.
4. Für den Sport bedeutet dies: Nachhaltigkeitsansätze dürfen nicht nur Großveranstaltungen, das Management international bedeutsamer Verbände oder andere Teilaspekte in den Blick nehmen (was leider zu häufig geschieht), sondern das gesamte und in sich bereits sehr komplexe System des Sports, also den Leistungs- und den Breitensport, den Verbandsaufbau bis zu den Vereinen, die Profiligen etc.

Es kann also nicht darum gehen, dass der Sport nur etwas bei anderen „abschreibt“, sondern er sollte sich das Thema und den Begriff der Nachhaltigkeit „zu eigen“ machen. Der Sport muss also für sich klären,

1. warum er sich mit Nachhaltigkeitsansätzen auseinandersetzen sollte (Nutzenbetrachtung) und
2. wie wichtig ihm dies ist,
3. welche Aspekte, Themen, Inhalte etc. für ihn hierbei besonders bedeutsam sind und
4. mit welchen Instrumenten und mit welcher Verbindlichkeit er im Bereich „Nachhaltigkeit“ aktiv(er) werden möchte.

Da das Thema Nachhaltigkeit sehr vieldeutig ist und zuweilen diffus wirkt, wird eine Eingrenzung empfohlen: Es wird mit Blick auf den Titel des Symposiums vorgeschlagen, nicht auf „den Sport“ zu blicken, sondern auf (potenzielle) Aktivitäten von Sportverbänden in Deutschland unter dem Dach des DOSB. Aspekte des internationalen Sport(verbands)systems, der sportnahen Wirtschaftsbranche etc. sollten demnach zunächst nur dann rezipiert und berücksichtigt werden, wenn dies für die nationale Entwicklung der Verbände bedeutsam ist.

Das so verstandene „Anwendungsgebiet“ des Sports ist bereits an vielen Stellen „nachhaltig“. Das Sportvereinsystem zeichnet sich durch eine hohe organisationsstrukturelle Kontinuität, eine hohe Identität von Konsumenten und Produzenten („Prosumenten“) in Form der Sportvereinsmitglieder und rund 8 Mio. Ehrenamtlichen sowie ein umfassendes gesellschaftlich wirksames Leistungsspektrum aus. Insbesondere Aspekte der sozialen Zukunftsorientierung und der gemeinwohlorientierten Dimensionen der Sportvereine sind in hohem Maße an Nachhaltigkeits-Leitbilder anschlussfähig. Ursächlich hierfür sind die vielfältigen nachhaltigkeits-relevanten Potenziale, Angebote und Programme des gemeinwohlorientierten Sports in wichtigen Handlungsfeldern wie z. B. Integration, Prävention, Gesundheitsförderung, Klimaschutz, Ältere, Gleichstellung etc. Kein anderes Non-Profit-System in Deutschland ist so breit aufgestellt wie der Sport unter dem Dach des DOSB. Obwohl der so verstandene Sport in hohem Masse an Nachhaltigkeitsansätze anschlussfähig ist, hat er die Fachdebatte bislang nur unzureichend aufgenommen.

## I Nachhaltigkeitsstrategien in Sportverbänden – warum und wie?

Durch Systematisierung und ein übergreifendes „strategisches Dach“ können nachhaltigkeitsrelevante Leistungen des DOSB-Sportsystems deutlicher gemacht und nach außen kommunikationsfähiger werden. Die „Politikfähigkeit“ des Sports wird auf diese Weise

verbessert. An die Stelle der „schönsten Nebensache der Welt“ tritt ein Verständnis des Sports als „Politikfeld“. Dadurch wird der Sport zugleich anschlussfähiger an die politische und fachliche Nachhaltigkeitsdebatte, die er sich zugleich zu eigen machen muss. Der Sport kann zugleich einen Beitrag leisten, um das Leitbild der Nachhaltigkeit breiter in der Gesellschaft zu verankern. Sportverbände müssen die „Passung“ des Leitbildes der Nachhaltigkeit auf ihre Handlungsfelder präzise aufarbeiten. Es gibt hierbei keine Musterlösungen und keine Königswege.

Nachhaltigkeitskonzepte sind wissensbasiert und betonen Gemeinsames, nicht Trennendes. Sie betonen die gemeinsame Herkunft, weniger die Teil- und Einzelinteressen. Alle Teilbereiche eines Verbandes sind stärker gezwungen darzulegen, worin ihr Beitrag zum „Großen und Ganzen“ besteht. Auf diese Weise kann den „zentrifugalen“ Kräften in Verbänden entgegengewirkt werden.

Sportverbände sind mit vielfältigen gesellschaftspolitischen Herausforderungen (demographischer Wandel, Werteveränderungen, Ganztagschule, Klimawandel etc.) konfrontiert, deren Management immer schwerer fällt. Es braucht immer stärker zukunftsorientierte und strategiefähige Verbände – die Steuerungs- und Gestaltungsaufgaben in Verbänden werden zunehmend anspruchsvoller.

Nachhaltigkeitsstrategien unterstützen entsprechende verbandliche Orientierungen, die Bewältigung komplexer Gestaltungsaufgaben und die Ausbildung zukunftsorientierter Handlungsstrategien. So verstanden ist Nachhaltigkeit nichts anderes als eine langfristige Perspektive für eine Organisation, in der drei Zieldimensionen gleichberechtigt miteinander verfolgt werden, nämlich ökologischer, sozialer und ökonomischer Erfolg.

In vielen Sportverbänden sind die umweltnahen Themen zwar bearbeitungsfähig verankert (Haben), werden jedoch häufig als „Biotop“ und nachrangig angesehen

---

(Soll). Nachhaltigkeitsansätze könnten diese Akteure und deren Themen aus der verbandspolitischen Randlage befreien.

Die Verankerung von Nachhaltigkeitsstrategien in Sportverbänden ist eine anspruchsvolle Aufgabe und bewirkt Veränderungsprozesse. Veränderungsprozesse bewirken häufig Widerstand. Die Annahme, dass Sportverbände auch aus diesem Grund mit dem Nachhaltigkeitsthema „fremdeln“, erscheint daher plausibel. Daher stellt sich die Frage: Top-Down Strategie oder lieber Bottom-Up? Oder vielleicht ein „Muddling-Through“ bzw. Mischformen? Es braucht also eine Einführungs-Strategie für die Nachhaltigkeits-Strategie. Eine Nachhaltigkeitsstrategie ist (wie alle Strategien) ein „weiches“ Steuerungsinstrument und sollte daher am Ende möglichst „hart“ ausgestaltet sein. Der Prozess der Strategieentwicklung ist hierzu wichtig: Sportverbände sollten diesen Prozess selbst gestalten; hierbei können sie zwar externe Expertise nutzen, sollten jedoch den Prozess selbst nicht an Dritte delegieren.

Konkrete Ansatzpunkte für die weitere Themenentwicklung könnten sein: Entwicklung einer DOSB-Nachhaltigkeitsstrategie, Handlungsempfehlungen für Mitgliedsverbände, Zusammenfassung bereits existierender nachhaltigkeitsrelevanter Aktivitäten, Leitlinien für ausgewählte Themen (z. B. Weiterentwicklung von „Green Champions“) etc.

Grundsätzlich gilt für Sportverbände: Jedweder Einstieg von Sportverbänden in das Thema Nachhaltigkeit ist von positiver Bedeutung – keine Angst vor der Annäherung an ein unbekanntes Leitbild! Neue Erkenntnisse und Perspektiven, klarere strategische Ausrichtungen und ein verbindlicherer Maßstab zur Klärung verbandspolitischer Prioritäten – mit anderen Worten: eine Stärkung der Strategie- und Zukunftsfähigkeit von Sportverbänden – werden die Folge sein.

## Teilnehmer/innen

Bernardi, Volker	Deutscher Squash Verband
Biber, Marc	Deutscher Golf Verband
Brause, Stephan	Deutscher Fußballbund
Delp, Horst	Landessportbund Hessen
Haase, Achim	Landessportbund NRW
Hildebrandt, Dr. Alexandra	Deutscher Fußballbund
Hink, Willi	Deutscher Fußballbund
Höfer, Dr. Andreas	Deutsche Olympische Akademie
Illmer, Dr. Daniel	Führungsakademie des DOSB
Klages, Andreas	Deutscher Olympischer Sportbund
Lampe, Bernd	Deutsches Jugendherbergswerk
Luxem-Fritsch, Monika	Bundesumweltministerium
Mair, Hanspeter	Deutscher Alpenverein
Neuerburg, Hans-Joachim	Sport mit Einsicht e.V.
Opitz, Helmut	Naturschutzbund Deutschland
Pütsch, Michael	Deutscher Olympischer Sportbund
Quardokus, Bianca	Deutscher Olympischer Sportbund
Roth, Prof. Dr. Ralf	Deutsche Sporthochschule Köln
Scheunemann, Wolfgang	dokeo GmbH
Schwagerus, Natascha	Verband Deutscher Sporttaucher
Suthues, Dr. Bettina	Deutsche Sportjugend
Wilken, Thomas	Sport mit Einsicht e.V.







## DOSB-Pressemitteilungen

Regelmäßige Pressemitteilungen und Terminankündigungen aus dem DOSB

DOSB-Presse

# Nachrichten aus dem deutschen **Sport**

Abonnement unter [www.dosb.de/newsletter](http://www.dosb.de/newsletter)

Infodienst Sportentwicklung

Infodienst Sport schützt Umwelt

Infodienst Sport der Generationen

Infodienst Sport und Gesundheit

Infodienst Ehrenamt im Sport/EiS-News

Infodienst Integration durch Sport

Infodienst Frauen und Gleichstellung

Die Inhalte der Infodienste und Newsletter des DOSB können Sie auch auf Ihren Vereins- und Verbands-Webseiten verwenden.

Leistungssport

Breitensport und Sportentwicklung

Kinder- und Jugendsport

## Impressum

Titel: DOSB | Nachhaltigkeitsstrategien von Sportverbänden. Dokumentation des 19. Symposiums zur nachhaltigen Entwicklung des Sports vom 24. – 25. November 2011 in Bodenheim/Rhein

Herausgeber: Deutscher Olympischer SportBund | Geschäftsbereich Sportentwicklung | Ressort Breitensport, Sporträume  
Otto-Fleck-Schneise 12 | 60528 Frankfurt am Main | Tel. +49 (0) 69 / 67 00 278 | Fax +49 (0) 69 / 67 87 801 | E-Mail [egli@dosb.de](mailto:egli@dosb.de)  
[www.dosb.de](http://www.dosb.de)

In Zusammenarbeit mit Sport mit Einsicht e.V. | Max-Brauer-Allee 22 | 22765 Hamburg  
Tel. +49 (0) 40 / 306 85 150 | Fax + 49 (0) 40 / 306 85 155 | [www.sportmiteinsicht.org](http://www.sportmiteinsicht.org) | E-Mail [neuerburg@sportmiteinsicht.org](mailto:neuerburg@sportmiteinsicht.org)

Redaktion: Hans-Joachim Neuerburg, Thomas Wilken

Produktion: Frotscher Druck GmbH | Darmstadt | [www.frotscher-druck.de](http://www.frotscher-druck.de)

Copyright und Vertrieb: Deutscher Olympischer SportBund | 1. Auflage: 600 Stück | Frankfurt am Main 2012  
ISBN 978-3-89152-610-1 | ISSN 0930-5246

Gedruckt auf 100% Altpapier, ausgezeichnet mit dem Blauen Engel.

Diese Publikation wurde Ihnen überreicht durch:

