



^b
UNIVERSITÄT
BERN

Möglichkeiten des Transfers eines kirchlichen Umweltmanagementsystems von Deutschland in die Schweiz

Projektarbeit eingereicht beim Kompetenzzentrum Public Management KPM der Universität Bern im Rahmen des Lehrgangs zum Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Reto Steiner**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1, 3001 Bern

Verfasser: **Marcel Notter**
aus Boswil AG,
Alpenblick 3, 5018 Erlinsbach

Aarau, 27. Oktober 2018

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichte Arbeit liegt beim Autor.

Zusammenfassung

Ein Umweltmanagementsystem dient dem Zweck, Arbeitsabläufe so zu organisieren, dass nicht nur der gesetzlich geforderte Umweltschutz eingehalten wird, sondern eine kontinuierliche Verbesserung der betrieblichen Umweltleistung eintritt. Während in Deutschland über 800 Kirchgemeinden und kirchliche Einrichtungen mit einem Umweltmanagementsystem zertifiziert sind, steckt die Schweiz diesbezüglich noch in den Kinderschuhen.

Mit folgender Fragestellung soll das Ziel der Projektarbeit, Möglichkeiten des Transfers eines kirchlichen Umweltmanagementsystems von Deutschland in die Schweiz aufzuzeigen und Empfehlungen abgeben zu können, erreicht werden:

Unter welchen staatlichen und kirchlichen institutionellen Rahmenbedingungen gelingt die Implementierung von Standards im Umweltmanagement in der Schweiz wirkungsvoll und dauerhaft? Daraus gehen im Hinblick auf die Zielerreichung drei weitere Fragen hervor:

- Welche institutionellen Voraussetzungen – in staatlicher und kirchlicher Hinsicht – führten in Deutschland dazu, dass der Grüne Gockel relativ grosse Verbreitung finden konnte?
- Welche Erkenntnisse lassen sich daraus für eine gegebenenfalls sinnvolle, zukünftige Verbreitung des Grünen Guggels in der Schweiz gewinnen?
- Wie sind die Dimensionen der ökologischen Nachhaltigkeit und einer auf Dauer angelegten Beständigkeit des Umweltmanagementsystems Grüner Guggel zu beurteilen?

Einerseits werden theoretische Grundsätze des Qualitätsmanagements für die Prüfung der Fragestellungen zugezogen, andererseits Aspekte des Change Managements. Dies deshalb, weil die Einführung eines Umweltmanagementprozesses nicht nur ein paar wenige Teilbereiche einer Organisation tangiert, sondern in einem umfassenden Sinne eine Änderung herbeiführen will, die ökologisch nachhaltig und bezogen auf den Zertifizierungsprozess dauerhaft sein soll. Ein spezielles Augenmerk richtet sich auf die institutionellen Rahmenbedingungen in beiden Ländern. Zur Umsetzung des Umweltmanagementsystems werden mit je zwei Kirchgemeinden in beiden Ländern leitfadengestützte Interviews geführt, zusätzlich fliessen die Erkenntnisse von zwei Fachpersonen ein.

Die Rahmenbedingungen sind in Deutschland gesamthaft betrachtet vorteilhafter aufgrund von staatlich geförderten Klimaschutzkonzepten und direkter Unterstützung von kirchlichen Institutionen bei der Einführung eines Umweltmanagementsystems in Kirchgemeinden. Zu erwähnen ist aber, dass in der Umsetzung grosse Unterschiede bezüglich der Bundesländer und Herangehensweisen der Evangelischen und Katholischen Kirche bestehen. Als besonders positiv hinsichtlich der relativ grossen Verbreitung in Deutschland haben sich Förderprogramme, kompetente Beratungsstellen und gezielte Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen von der übergeordneten kirchlichen Seite erwiesen.

Aufgrund der Eignung und der nachgewiesenen positiven Wirkungen der angewendeten Umweltmanagementsysteme im kirchlichen Bereich in Deutschland eignen sich diese für eine qualitativ unveränderte Übernahme in die Schweiz. Genau dies ist mit dem Transfer des Grü-

nen Gockels in die Schweiz, einhergehend mit der Umbenennung in Grüner Guggel, vollzogen worden.

Die erzielten Wirkungen nach der Einführung des Umweltmanagementsystems sind in den untersuchten Kirchgemeinden in beiden Ländern beeindruckend, wobei aufgrund unterschiedlicher Strukturen innerhalb einer Kirchgemeinde die Schwerpunkte in der Umsetzung unterschiedlich gesetzt werden. Kritisch ist anzumerken, dass Kirchgemeinden häufig nicht sämtliche Bereiche zertifizieren lassen, sondern eine Auswahl treffen und dadurch die ökologischen und ökonomischen Vorteile, die ein Umweltmanagementsystem bietet, nicht vollumfänglich nutzen. Einmal wird Wert auf ein verstärktes Umweltbewusstsein gelegt, ein andermal stehen technische Verbesserungen im Vordergrund, welche die Ökobilanz wesentlich verbessern, oder die Erhöhung der Biodiversität wird priorisiert.

Das Umweltmanagementsystem in beiden Ländern adressiert dabei nicht nur qualitative und quantitative Verbesserungen in der Umweltbilanz einer Kirchgemeinde, sondern garantiert auch die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen für öffentlich-rechtliche Institutionen als Eigentümerinnen von Liegenschaften.

Damit der Transfer eines kirchlichen Umweltmanagements breit abgestützt begünstigt werden kann, sollten die Kirchenleitungen in der Schweiz basierend auf den Grundsätzen der Bewahrung der Schöpfung einen Narrativ definieren.

Als Schaltstelle, die den Kirchgemeinden beratend und fördernd zur Seite steht, sollte die ökumenische Fachstelle oeku Kirche und Umwelt finanziell und personell gestärkt werden. So könnten beispielsweise die Konvois – ein Verbund von Kirchgemeinden, die den Weg zum Grünen Guggel gemeinsam beschreiten – durch eine enge Begleitung von oeku noch stärkere Verbreitung finden. Die Informationen, welche Vorteile die Einführung eines Umweltmanagements bietet, sollten über verschiedene Kanäle bekannter gemacht werden. Die Kantonalkirchen ihrerseits sind gefordert, mit gutem Beispiel voranzugehen und ihre Verwaltungssitze und Liegenschaften zu zertifizieren – wie das Landeskirchen im Thurgau und Aargau vorgemacht haben. Die hier und in weiteren Deutschschweizer Kantonen bereits vorhandenen Förderanreize zur Einführung des Grünen Guggels könnten im Weiteren auch in den französisch- und italienischsprachigen Landesteilen Anwendung finden, vorausgesetzt, eine schweizweite Koordination durch die Fachstelle oeku unterstützt dieses Vorhaben.

Während die ökologische Nachhaltigkeit nach Einführung des Grünen Gockels in Deutschland beziehungsweise des Grünen Guggels in der Schweiz aufgrund der Mechanismen dieser Umweltmanagementsysteme verhältnismässig gesichert ist, steht keineswegs fest, dass die Kirchgemeinden personell in der Lage sind, ihre Institution auf längere Frist rezertifizieren zu lassen. Es zeigt sich nämlich, dass das Engagement für den Umweltbereich massgeblich davon abhängt, ob aus dem Kreis der Mitglieder genügend Personen für eine freiwillige Mitarbeit gefunden werden können. Auf diesem Gebiet fehlen im Moment geeignete Instrumente, die personelle Rekrutierung von Freiwilligen für die Erneuerung der Umweltteams sicherzustellen – dadurch eröffnet sich möglicherweise ein neues Untersuchungs- und Forschungsfeld.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	III
Inhaltsverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VII
Tabellenverzeichnis	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	2
1.3 Methodisches Vorgehen	2
1.4 Aufbau der Arbeit.....	3
2 Grundlagen des Qualitätsmanagements und Change Managements.....	4
2.1 Qualitätsmanagement	4
2.2 Change Management.....	5
3 Umweltmanagementsysteme im kirchlichen Umfeld	8
3.1 Umweltmanagementsysteme in Deutschland.....	8
3.1.1 Rechtliche Grundlagen und institutionelle Rahmenbedingungen in den Bundesländern	8
3.1.2 Inhalte und Qualitätskriterien des Umweltmanagementsystems	10
3.2 Umweltmanagementsysteme in der Schweiz	12
3.2.1 Rechtliche Grundlagen und institutionelle Rahmenbedingungen in den Kantonen 12	
3.2.2 Inhalte und Qualitätskriterien des Umweltmanagementsystems	13
4 Gütekriterien für eine gelingende Implementierung von Standards	15
4.1 Qualitätsmanagement im kirchlichen Umfeld.....	15
4.2 Change Management im kirchlichen Umfeld	16
4.3 Zusammenführung der theoretischen Erkenntnisse in Gütekriterien	18
5 Vergleichende Analyse	20
5.1 Fallauswahl.....	20
5.2 Vergleichsdimensionen	20
5.3 Fallstudien	20
5.3.1 Kirchengemeinde 1, Deutschland	21
5.3.2 Kirchengemeinde 2, Deutschland	21

5.3.3	Kirchgemeinde 3, Schweiz.....	21
5.3.4	Kirchgemeinde 4, Schweiz.....	21
5.3.5	Hinweise von Experten	21
6	Analyse der Fallstudien unter Berücksichtigung der Gütekriterien	23
6.1	Gütekriterium 1	23
6.2	Gütekriterium 2	23
6.3	Gütekriterium 3	24
6.4	Gütekriterium 4	24
6.5	Gütekriterium 5	24
6.6	Gütekriterium 6	25
6.7	Schlussfolgerungen	25
7	Gesamtbeurteilung	28
7.1	Erfolgsfaktoren.....	28
7.2	Empfehlungen	28
	Literaturverzeichnis	X
	Internetquellen.....	XII
	Anhänge.....	XIII
	Anhang 1: Zehn Schritte zur Einführung des Grünen Güggels.....	XIII
	Anhang 2: Interviews und Expertenbefragungen	XIV
	Interview I.....	XV
	Interview II	XVIII
	Interview III.....	XXII
	Interview IV.....	XXVI
	Expertenbefragung I	XXXI
	Expertenbefragung II.....	XXXIII
	Anhang 3: Fallstudien.....	XXXV
	Kirchengemeinde 1, Deutschland.....	XXXV
	Kirchengemeinde 2, Deutschland.....	XXXV
	Kirchgemeinde 3, Schweiz	XXXVI
	Kirchgemeinde 4, Schweiz	XXXVII
	Selbständigkeitserklärung.....	XXXVIII
	Über den Autor	XXXIX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beispiel einer Umweltbewertung	11
Abbildung 2: Was sagt die Bibel zum Grünen Guggel	12
Abbildung 3: Zehn Schritte zum Grünen Guggel.....	13
Abbildung 4: Grundidee der kontinuierlichen Verbesserung.....	14

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Besonderheiten von drei Umweltmanagementsystemen.....	10
Tabelle 2: Gütekriterien zum Aspekt der Rolle der institutionellen Rahmenbedingungen.....	18
Tabelle 3: Gütekriterien zum Aspekt einer ökologisch nachhaltigen Beständigkeit.....	19
Tabelle 4: Bewertung mit Gütekriterium 1.....	23
Tabelle 5: Bewertung mit Gütekriterium 2.....	23
Tabelle 6: Bewertung mit Gütekriterium 3.....	24
Tabelle 7: Bewertung mit Gütekriterium 4.....	24
Tabelle 8: Bewertung mit Gütekriterium 5.....	24
Tabelle 9: Bewertung mit Gütekriterium 6.....	25

Abkürzungsverzeichnis

CAF	Common Assessment Framework
CM	Change Management
DBU	Deutsche Bundesstiftung Umwelt
ECEN	European Christian Environmental Network
EKD	Evangelische Kirche in Deutschland
EMAS	Eco-Management and Audit-Scheme (Europäische Öko-Audit-Verordnung)
EU	Europäische Union
FEST	Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft
ISO	Internationale Organisation für Standardisierung
KG	Kirch(en)gemeinden
KirUm	Kirchliches Umweltmanagement (Netzwerk in Deutschland)
KUM	Kommission Kirchliches Umweltmanagement Schweiz
OECD	Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
QM	Qualitätsmanagement
RKZ	Römisch-Katholische Zentralkonferenz der Schweiz
SBK	Schweizer Bischofskonferenz
SEF	Sekundäre Einflussfaktoren
SEK	Schweizer Evangelischer Kirchenbund
UM	Umweltmanagement
UMS	Umweltmanagementsystem

1 Einleitung

Nach der Darstellung der Ausgangslage und Problemstellung wird im Folgenden die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit dargestellt, das methodische Vorgehen erläutert sowie der Aufbau der Arbeit präsentiert.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

In der Schweiz stehen rund 6'000 Gebäude kirchlicher Provenienz (Wüest & Partner, 2014, S. 86). Damit verbunden ist ein entsprechender ökologischer Fussabdruck¹. Als öffentlich-rechtlich verfasste Institutionen stehen die drei Landeskirchen – die Reformierte, die Römisch-Katholische und die Christkatholische – unter besonderer Verantwortung, was einen nachhaltigen Umgang mit den Umweltressourcen angeht. Auf dem Spiel steht auch ihre Glaubwürdigkeit, insbesondere da sie für die Bewahrung der Schöpfung einstehen.

Fortschritte im Umweltmanagement (UM) wurden bisher in der schweizerischen Kirchengemeinschaft allerdings nur sektoriell und unstrukturiert erzielt (Aufderreggen, zit. in Böhm 2006, S. 19). In Deutschland hingegen besteht seit 2001 ein kirchliches Umweltmanagementsystem (UMS), das dort Grüner Gockel oder – je nach Landesteil – Grüner Hahn genannt wird.

Zweck eines UMS ist es, Arbeitsabläufe so zu organisieren, damit nicht nur der gesetzlich geforderte Umweltschutz eingehalten, sondern eine kontinuierliche Verbesserung der betrieblichen Umwelleistung erreicht wird. Dabei werden die negativen Auswirkungen (Emissionen usw.) verringert und die positiven verstärkt. Parallel dazu entwickeln sich motivierende, beteiligungsorientierte Strukturen der Zusammenarbeit. UM ist ein systematischer Weg vom Reden zum Tun, der die Glaubwürdigkeit nach innen und aussen stärkt. Das in Deutschland eingeführte und erprobte UMS Grüner Gockel beziehungsweise Grüner Hahn, das speziell auf die Bedürfnisse der Kirchen zugeschnitten ist, hat zwar in der Schweiz unter der Bezeichnung Grüner Guggel Fuss gefasst; die Entwicklung der Einführung des UM in beiden Länder verläuft jedoch unterschiedlich: Während in Deutschland bereits 843 kirchliche Institutionen zertifiziert worden sind (KirUm, 2018a), sind es in der Schweiz erst 15 Kirchgemeinden und der Verwaltungssitz einer Landeskirche (oeku Kirche und Umwelt, 2018b). Trotz des grossen ökologischen Optimierungspotenzials der Immobilien und der hohen Relevanz des Umweltthemas in der Gesellschaft verläuft die Einführung von UMS in der Schweiz eher zögerlich, wie der Vergleich mit Deutschland veranschaulicht.

¹ Siehe SRF-Beitrag in der Sendung Kassensturz vom 3. März 2009 „Gotteshäuser verheizen Millionen“, <https://www.srf.ch/sendungen/kassensturz-espresso/themen/umwelt-und-verkehr/umweltsuender-gotteshaeuser-verheizen-millionen>

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es, Empfehlungen abgeben zu können, wie die Implementierung eines UMS im kirchlichen Kontext in der Schweiz gelingen kann, dies am Beispiel des Grünen Gockels. Daraus ergibt sich folgende Hauptfragestellung:

- Unter welchen staatlichen und kirchlichen institutionellen Rahmenbedingungen gelingt die Implementierung von Standards im UM in der Schweiz wirkungsvoll und dauerhaft?

Ausgehend von dieser Frage ergeben sich im Hinblick auf die Zielerreichung der Arbeit drei weitere Fragen:

- Welche institutionellen Voraussetzungen – in staatlicher und kirchlicher Hinsicht – führten in Deutschland dazu, dass der Grüne Gockel relativ grosse Verbreitung finden konnte?
- Welche Erkenntnisse lassen sich daraus für eine gegebenenfalls sinnvolle, zukünftige Verbreitung des Grünen Guggels in der Schweiz gewinnen?
- Wie sind die Dimensionen der ökologischen Nachhaltigkeit und einer auf Dauer angelegten Beständigkeit des UMS Grüner Guggel zu beurteilen?

Gegenstand der Analyse ist der Transfer eines UMS von einem nationalen Kontext in einen anderen sowie die Untersuchung der institutionellen Rahmenbedingungen. Auf detailreiche ökologische und innerkirchliche Aspekte muss im Rahmen dieser Arbeit weitgehend verzichtet werden, um den Fokus auf die institutionelle Dimension und die Überprüfung der Übertragbarkeit von Deutschland auf die Schweiz zu behalten. Die wichtigsten umwelttechnischen Kernangaben sowie die institutionellen Hauptunterschiede im kirchlichen Kontext beider Länder werden jedoch aufgezeigt.

1.3 Methodisches Vorgehen

Auf der Grundlage von Thom und Ritz (2008, S. 186–197) soll aufgezeigt werden, wie Qualitätsmanagement (QM) heute verstanden und definiert wird. Darauf folgen die Bestandteile eines gelingenden Change Managements (CM) nach Kotter (2011, S. 3-134). Was UM im kirchlichen Umfeld in Deutschland und der Schweiz bedeutet, beinhaltet das dritte Kapitel. Dazu werden die rechtlichen Grundlagen im entsprechenden Kontext in beiden Ländern ausgelotet und eine sorgfältige Dokumentenanalyse zu den Modellen der kirchlichen UMS vorgenommen. Geklärt werden auch einige terminologische Unterschiede zwischen Deutschland und der Schweiz.

Zu den beiden Aspekten des QM und des CM lassen sich ausgehend von der Literatur Gütekriterien formulieren, die erfüllt werden sollten, um von einer wirkungsvollen und dauerhaften Implementierung von Standards im kirchlichen UMS sprechen zu können.

Im Fallstudienvergleich werden vier Fälle analysiert, wie das UMS in Kirchgemeinden umgesetzt wurde – je zwei aus Deutschland und der Schweiz. Dafür erfolgen je zwei leitfadengestützte Interviews in beiden Ländern. Daraus gehen Erkenntnisse hervor, wie die jeweiligen UMS konkret umgesetzt wurden. Ergänzend wird mit einer Dokumentenanalyse und Experteninterviews untersucht, welche institutionellen Rahmenbedingungen im staatlichen und kirchlichen Bereich in beiden Ländern anzutreffen sind. Die Experteninterviews dienen vor allem dazu, einen Überblick zu gewinnen, welche Beratungsstellen und Fördermassnahmen in beiden Ländern bestehen und wie die Rollen von Staat und Kirche dabei sind. Diese Informationen sind von Relevanz, um für die Hauptfragestellung in Bezug auf die staatlichen und kirchlichen institutionellen Rahmenbedingungen ein vollständiges Bild zu erhalten.

In der Fallstudienanalyse sollen die Ergebnisse der vier Interviews mit den Kirchgemeindevetretern aufgrund der herausgearbeiteten Gütekriterien geprüft und beurteilt werden. Mit den daraus gewonnenen Erkenntnissen sollen unter Beachtung der Ergebnisse der Informationen aus der Dokumentenanalyse und der Befragung der Experten schliesslich Optimierungsmöglichkeiten für die allfällig indizierte Verbreitung des Grünen Güggels in der Schweiz identifiziert und Empfehlungen zu deren Realisierung formuliert werden.

1.4 Aufbau der Arbeit

Das Kapitel 2 beleuchtet einerseits das QM aus einer konzeptionell-theoretischen Perspektive und widmet sich andererseits den Bestandteilen eines gelingenden CM. In Kapitel 3 erfolgt eine Beschreibung der UMS in kirchlichen Institutionen in Deutschland und der Schweiz. Mit diesen Erkenntnissen werden in Kapitel 4 Gütekriterien herausgearbeitet, wie im Hinblick auf die Hauptfragestellung die Implementierung von Standards im Umweltmanagementbereich in der Schweiz bei Kirchgemeinden wirkungsvoll und dauerhaft gelingen kann.

Das Kapitel 5 widmet sich einer vergleichenden Analyse in vier Kirchgemeinden, je zwei in Deutschland und der Schweiz. Ergänzend dazu fliessen die Erkenntnisse von zwei Fachpersonen zu den institutionellen Rahmenbedingungen und der Dimension der ökologischen Nachhaltigkeit hinein.

In Kapitel 6 erfolgt eine Analyse der gewonnenen Erkenntnisse aus den Interviews und der Untersuchung der institutionellen Rahmenbedingungen anhand der erarbeiteten Gütekriterien. Es müssen die entscheidenden Faktoren aus den massgebenden Konzepten des QM und des CM in adäquater Weise berücksichtigt worden sein, damit von einer erfolgreichen Einführung eines UMS gesprochen werden kann. Daraus folgernd sollen die eingangs gestellten Fragen beantwortet und in Kapitel 7 Schlüsse für ein mögliches Optimierungspotenzial gezogen werden.

2 Grundlagen des Qualitätsmanagements und Change Managements

Die folgenden Unterkapitel definieren die grundlegenden Begriffe wie Qualitätsmanagement und Change Management und zeigen deren Verwendung in der vorliegenden Arbeit auf.

2.1 Qualitätsmanagement

Eine Definition von QM im Sinne des Total Quality Management (TQM) liefert die Deutsche Gesellschaft für Qualität: „Total Quality Management ist eine auf die Mitwirkung aller ihrer Mitglieder gestützte Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt“ (Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V., 1995, S. 35).

Thom und Ritz (2008, S. 187) weisen beim Aspekt der Qualitätsbereiche auf die spezifische Wertschöpfungsperspektive öffentlicher Institutionen hin. Diese geht im Gegensatz zur privatwirtschaftlichen Unternehmung über die Produktebene hinaus. Eine Weiterführung dieser Idee entwickelten Meffert und Bruhn (2006, S. 359), indem sie als weitere Teilaufgabe die sogenannte „Qualitätsmanagementdarlegung“ einführten. Damit nimmt sie die Qualitätssicherung und Qualitätszertifizierung auf.

Im internationalen Kontext besteht die DIN EN ISO 9000-Reihe, auch ISO 9000 genannt. Dieser Normenansatz dient zur Absicherung des QM in Organisationen (vgl. Broekmate et al., 2001, S. 198). Die ISO 9000 umschreibt, nach welchen Grundsätzen die Massnahmen zum QM dokumentiert werden müssen. Dahinter stehen die drei einzelnen Normen 9000 (Grundlagen und Begriffe), 9001 (Minimalanforderungen) und 9004 (Leitfaden für Entscheidungsträger). Die ISO 9000 beschreibt die Abläufe, Merkmale und Eigenschaftswerte für die in einer Organisation ablaufenden Tätigkeiten, Verfahren und Prozesse (Löffler, 1998, S. 72). Dem ISO-Normenansatz kommt im Rahmen der vorliegenden Projektarbeit eine besondere Relevanz zu, da er auch den UMS in Deutschland und der Schweiz zu Grunde liegt.

Als zweites Qualitätsmodell neben der ISO 9000 Normenreihe besteht in Europa das „EFQM-Modell für Excellence“. EFQM bedeutet European Foundation for Quality Management. Dass diese international oder zumindest europaweit entwickelten QM-Modelle auch im kirchlich-sozialen Kontext über Relevanz verfügen, hat Paul Gerhardt Hanselmann in seiner Arbeit zur Qualitätsentwicklung am Beispiel Diakonie aufgezeigt. Er schreibt zum Stellenwert des EFQM für soziale Dienstleister: „Viele soziale, auch diakonische Träger ließen sich anstecken und inspirieren vom ‚Spirit‘ des EFQM-Modells, der zu Bestleistungen beflügeln soll und offensiv auf beste Qualität zielt....Die Denkhaltung ist selbstbewusst auf ein ‚Sich Messen mit den Besten‘ und auf ‚Lernen von den Besten‘ gerichtet.“ (Hanselmann, 2007, S. 98–99).

Nachfolgend wird eine Alternative dargestellt, die auf Basis des EFQM-Modells erarbeitet wurde, weniger komplex und noch besser auf den öffentlichen Sektor zugeschnitten ist.

Das Common Assessment Framework (CAF) wurde mit dem Ziel entwickelt, Institutionen des öffentlichen Sektors ein Selbstbewertungsinstrument zur Verfügung zu stellen. Gleichzei-

tig sollte damit das Verständnis für die Grundprinzipien eines TQM und die Anwendung von Qualitätsmanagementstrategien in öffentlichen Organisationen erhöht werden. Die Themenfelder, die beurteilt werden sollen, stimmen dabei weitestgehend mit denen des EFQM-Modells überein; die einzelnen Kriterien sind aber spezifischer auf die öffentliche Aufgabe und die Rahmenbedingungen einer Verwaltung ausgerichtet (Broekmate et al., 2001, S. 262).

Die Selbstbewertung nach CAF verfolgt folgende Ziele (Saatweber, 2004, S. 228):

1. Nutzung eines standardisierten und leicht anwendbaren Modells
2. Durchführung einer Stärken-Schwächen-Analyse
3. Erkennen von Verbesserungspotenzialen und Massnahmen, diese auszuschöpfen
4. Aktive Mitarbeiterbeteiligung aufgrund der Selbstbewertung
5. Steigerung der Mitarbeitermotivation
6. Erarbeitung einer Grundlage für Modernisierungsprojekte
7. Einstieg in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess
8. Möglichkeit eines europaweiten Benchmarkings

Die obigen Zielsetzungen veranschaulichen, dass CAF für den öffentlichen Sektor ein geeignetes Diagnoseinstrument sein kann, um ein umfassendes Stärken-Schwächen-Profil für das eigene QM erstellen zu können. Das CAF soll aus diesem Grund auch als Referenzrahmen für den Bereich QM bei der Erarbeitung der Gütekriterien dienen.

2.2 Change Management

CM kann als professionelles und zielgerichtetes Begleiten und Gestalten von Veränderungsprozessen auf sachlogischer und psychologischer Ebene mit einem Ausgangs- und einem Zukunftszustand verstanden werden (Marti, 2015, S. 125). John P. Kotter legt in seinem Buch „Leading Change – Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern“ (2011, S. 3-134) acht Prozessschritte dar, damit Veränderungen in einer Organisation gelingen:

Schritt Nr. 1: Ein Gefühl für Dringlichkeit erzeugen

Der Fehler besteht darin, dass die Dringlichkeit der Änderung zu wenig erkannt wird. Es wird verpasst, beim Versuch einer Organisationsveränderung die angezeigte Dringlichkeit unter Führungskräften und Mitarbeitenden aufzuzeigen. Um die Dringlichkeitsstufe zu erhöhen, sind nach Kotter die Ursprünge der Selbstgefälligkeit zu beseitigen.

Schritt Nr. 2: Eine Führungskoalition aufbauen

Bei erfolgreichen Unternehmensumwandlungen ziehen der CEO, der Geschäftsführer oder die Abteilungsleiter sowie weitere Entscheidungsträger mit der Verpflichtung zur Leistungsverbesserung gemeinsam als Team an einem Strang. Individuen alleine, egal wie kompetent oder charismatisch sie auch sein mögen, verfügen nie über alle notwendigen Eigenschaften, um Traditionen und Trägheit zu überwinden. Um den Wandel zum Leben zu erwecken, sind die

richtigen Schlüsselpersonen zu finden, das Vertrauen in dieser Gruppe aufzubauen und gemeinsame Ziele zu entwickeln.

Schritt Nr. 3: Vision und Strategie entwickeln

Die Vision sollte nicht langatmig und kompliziert vermittelt werden, sondern muss in fünf Minuten oder weniger beschrieben werden können. Ohne eine angemessene Vision lösen sich die gewünschten Änderungen rasch in eine Reihe von verwirrenden, inkompatiblen und zeitaufwändigen Projekten auf. Eine Vision kann nüchtern und klar daherkommen; sie ist Bestandteil, ein Element in einem grösseren System, das zusätzlich Strategien, Pläne und Budgets enthält.

Schritt Nr. 4: Die Vision des Wandels kommunizieren

Die wahre Kraft entwickelt eine Vision gemäss Kotter dann, wenn die meisten Mitarbeitenden ein gemeinsames Verständnis ihrer Ziele und ihrer Richtungsvorgaben haben. Zeit und Aufwand für eine effektive Kommunikation einer Vision hängen unmittelbar mit der Klarheit und Einfachheit der Botschaft zusammen. Häufig wird zudem die Kraft von Bildern, Vergleichen oder Beispielen in klarer, farbiger Sprache unterschätzt, um damit komplexe Botschaften wirkungsvoll zu transportieren.

Schritt Nr. 5: Mitarbeitende auf breiter Basis befähigen

Grosse Hindernisse und deren fehlende Beseitigung führen dazu, dass neue Initiativen oft versagen. Manchmal bestehen diese Hürden nur in den Köpfen der Mitarbeitenden. Dabei besteht die Herausforderung, sie davon zu überzeugen, dass diese Barrieren real nicht existieren. In vielen Fällen allerdings bestehen Hürden in der Organisationsstruktur.

Schritt Nr. 6: Schnelle Erfolge erzielen

Da dauerhafte Veränderungen Zeit benötigen, sind diese dem Risiko ausgesetzt, an Momentum zu verlieren, wenn nicht rasch erste Erfolge erzielt werden können. Fehlen diese Erfolge in der Anfangsphase, resignieren viele Mitarbeitende oder sie treten in aktiven Widerstand. Erste Resultate sollen in kleinen Organisationen nach einem halben Jahr vorliegen, in grossen Institutionen und Unternehmungen sind eindeutige Erfolge innerhalb von 18 Monaten notwendig.

Schritt Nr. 7: Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten

Zwar ist es in Ordnung, erste Erfolge zu feiern, jedoch ist es ein weit verbreiteter Fehler zu suggerieren, dass damit der Wandel bereits vollständig vollzogen wäre. Bevor eine Veränderung nicht tief in einer Kultur verankert ist – was für eine Organisation ohne weiteres drei bis zehn Jahre dauern kann –, sind die neuen Ansätze fragil und können sich zurückentwickeln.

Schritt Nr. 8: Neue Ansätze in der Kultur verankern

Da neue Verhaltensweisen in sozialen Normen und gemeinsamen Werten immer hinterfragt werden, sobald der Druck der Veränderungsbestrebungen nachlässt, ist die Veränderung sorgfältig in der Organisationskultur zu verankern. Veränderungen in einer Organisation können sich selbst nach einem jahrelangen Wandlungsprozess wieder verflüchtigen, wenn die neuen Arbeitsweisen nicht fest in Gruppennormen und Gruppenwerten verankert wurden.

Eine zusätzliche Sichtweise im Hinblick auf die institutionellen Rahmenbedingungen

Wenn wir davon ausgehen, dass ein UMS in gewissem Sinne auch ein Steuerungsinstrument darstellt, könnte die Unterscheidung von potenziellen Einflussfaktoren in die drei Bereiche primär, sekundär und tertiär von Bedeutung sein. Was die Implementierung neuer Steuerungsinstrumente betrifft, hat Petra Speier-Werner (2006) in einer Studie über die erfolgreiche Implementierung neuer Steuerungsinstrumente im öffentlichen Sektor diese Einflussfaktoren entsprechend unterteilt und definiert. Zu den primären Einflussfaktoren gehören das Engagement, die fachlichen und sozialen Kompetenzen sowie die Durchsetzungsfähigkeit der betroffenen Akteure. Die sekundären Einflussfaktoren werden in vier Bereiche aufgeteilt:

1. Konzeption der Steuerungsinstrumente, diese determinieren deren Vor- und Nachteile für die Anwender
2. Externe Einflussfaktoren wie Staats- und Verwaltungssystem, Budgetdruck, Einflussnahme durch den Bürger oder durch Experten und politische Veränderungsträger
3. Interne Einflussfaktoren wie das Anreizsystem, das Aus- und Fortbildungssystem, die Personalpolitik, die Verwaltungskultur sowie Veränderungsträger der Administration
4. Strukturdaten, worunter die Organisationsstruktur und der unterschiedliche Politisierungsgrad von Departementen zu verstehen sind (Speier-Werner, 2006, S. 45-55).

Der tertiäre Einflussfaktor schliesslich stellt das Vorgehen der für die Einführung neuer Steuerungsinstrumente verantwortlichen Projektgruppe dar.

Zur Beantwortung der Hauptfragestellung zu den staatlichen und kirchlichen institutionellen Rahmenbedingungen für die Implementierung eines neuen Standards im UMS könnten insbesondere die sekundären Einflussfaktoren von Bedeutung sein. So könnten staatliche Rahmenbedingungen, Anreizsysteme oder ein Angebot an Beratungsstellen einen Einfluss darauf haben, ob ein UMS in Kirchgemeinden eingeführt wird oder nicht. Die externen und internen Einflussfaktoren sollen ihren Niederschlag deshalb in einem eigenen Gütekriterium finden.

3 Umweltmanagementsysteme im kirchlichen Umfeld

Die folgenden Ausführungen beinhalten die grundlegenden Informationen für das Verständnis der vorliegenden Arbeit, indem auf die aktuelle Lage bezüglich der UMS im kirchlichen Umfeld in Deutschland und der Schweiz eingegangen wird.

3.1 Umweltmanagementsysteme in Deutschland

3.1.1 Rechtliche Grundlagen und institutionelle Rahmenbedingungen in den Bundesländern

In Deutschland sind die staatlichen und kirchlichen Fördermassnahmen je nach Bundesland unterschiedlich. Einen guten Überblick, was an Klimaschutzmassnahmen in den evangelischen Landeskirchen vorhanden sind, gibt die von der Arbeitsgemeinschaft der Umweltbeauftragten der Gliedkirchen der EKD und des Projektbüros Klimaschutz der EKD herausgegebene Broschüre „Kirchen für gutes Klima“ (Foltin, 2013).

Auf staatlicher Seite sei hier die Form der Unterstützung durch das Bundesland Baden-Württemberg als Beispiel hervorgehoben, dies deshalb, weil in diesem Bundesland besonders viele Kirchgemeinden mit einem UMS zertifiziert sind. Hier wird mit Hilfe des Förderprogramms „Umweltmanagement im Konvoi“ Unternehmen und anderen (kirchlichen) Organisationen der Einstieg in den betrieblichen Umweltschutz und den Aufbau eines UMS erleichtert (Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg, 2016). Ausdrücklich erwähnt werden Kirchgemeinden und kirchliche Einrichtungen als Begünstigte von Fördermassnahmen bei der Einführung von EMAS. Eine EMAS-Förderung von 80 Prozent der Beratungsleistung, jedoch maximal 5'000 Euro pro Institution, erhalten Projektträger, die 5–10 Kirchgemeinden umfassen und zur EMAS-Validierung begleiten. Der Projektabschluss erfolgt mit der Validierung, wobei auch die Zertifizierung nach ISO 14001 und nach dem Grünen Gockel anerkannt wird.

Sowohl die evangelischen Landeskirchen als auch die katholischen Diözesen verfügen über eine Struktur von Beauftragten, die das Thema der ökologischen Nachhaltigkeit wahrnehmen (Diefenbacher, 2015, S. 16)².

Für die Evangelischen Kirchgemeinden steht als Anlaufstelle ein „Projektbüro Klimaschutz“ zur Verfügung, das durch die Evangelische Kirche Deutschland (EKD) finanziert wird und das bei der Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft in

² Fast alle Landeskirchen und Diözesen haben Stellen für Umweltbeauftragte und Klimaschutzverantwortliche geschaffen, die den Kirchengemeinden zur Seite stehen. Siehe Mitgliederliste der Arbeitsgemeinschaft der Umweltbeauftragten der Gliedkirchen der Evangelischen Kirche in Deutschland unter https://www.ekd.de/agu/download/Faltblatt_Landeskirchen_2018-01-23.pdf und der katholischen Arbeitsgemeinschaft der Umweltbeauftragten der deutschen (Erz-)Diözesen unter <http://www.kath-umweltbeauftragte.de/>

Heidelberg (FEST) angesiedelt ist. Dieses berät und informiert auch Landeskirchen und weitere kirchliche Einrichtungen über Massnahmen, die zu einer Reduzierung von CO₂-Emissionen beitragen können. Ein Schwerpunkt liegt bei Förderprogrammen der Nationalen Klimaschutzinitiative. Die Beratung durch das Projektbüro umfasst die Bereitstellung von Informationen über die Fördermöglichkeiten, die Unterstützung und Koordinierung in der Vorplanungsphase eines Antrages, die Hilfe bei der Antragstellung sowie die Unterstützung bei der Ausführung der Massnahmen nach Bewilligung von Fördergeldern. Seit Beginn der Förderung im Jahr 2008 sind gemäss EKD-Klimabericht 2017 mit Begleitung und Beratung durch das Projektbüro der EKD rund 5,8 Millionen Euro an Fördergeldern des Bundesumweltministeriums in rund 120 Klimaschutzprojekte in nahezu alle Landeskirchen geflossen. In den meisten deutschen Landeskirchen gibt es Umweltbeauftragte, oft auch Klimaschutzmanager, die dafür sorgen, dass die Bewahrung der Schöpfung im Alltag der Kirchengemeinden Gestalt gewinnt. Für neun evangelische Landeskirchen und vier katholische Bistümer lagen 2015 integrierte Klimaschutzkonzepte vor (Diefenbacher, 2015); nach aktuellen Zahlen sind es mittlerweile sogar 14 Landeskirchen (Diefenbacher et al., 2017) und acht katholische Bistümer.

Über 50 Landeskirchen, Bistümer und auch Freikirchen sowie kirchliche Einrichtungen und Kirchengemeinden haben sich zum ökumenischen Netzwerk „Kirchliches Umweltmanagement“ (KirUm) zusammengeschlossen. KirUm stellt seinen Mitgliedern aktuelle Informationen zum UM zur Verfügung und organisiert ein jährliches Vernetzungstreffen. Zu den Publikationen gehört auch eine nachgeführte Liste aller Kirchengemeinden und kirchlichen Einrichtungen, die ein zertifiziertes UMS eingeführt haben oder die sich auf dem Weg dazu befinden. Per Ende August 2018 umfasste diese Liste aufgeschlüsselt nach Bundesländern 843 Eintragungen.

Ab 2019 gilt die am 1. Oktober 2018 publizierte neue sogenannte „Kommunalrichtlinie“ des deutschen Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit, die im Rahmen der strategischen Förderschwerpunkte neu Energiemanagementsysteme und UMS fördert. Die Förderquote beträgt 40 Prozent beziehungsweise eine Mindestzuwendung von 5'000 Euro. Als Zuwendungsempfänger werden ausdrücklich Religionsgemeinschaften mit Körperschaftsstatus sowie deren Stiftungen, religionsgemeinschaftliche Kindertagesstätten, Schulen, Hochschulen beziehungsweise deren Träger genannt (Goeke, 2018, S. 1, 2, 17, 19).

Die katholische Diözese Rottenburg-Stuttgart beabsichtigt, zur Umsetzung ihres Klimaschutzkonzeptes auf Januar 2019 zwei vom Bundesumweltministerium geförderte Klimaschutzmanager/innen einzustellen, dies zunächst befristet auf drei Jahre. Zu deren Aufgaben gehören die Beratung von Kirchengemeinden, kirchlichen Einrichtungen und Kirchenpflegen sowie die Schulung zum Energie- und Umweltmanagement für Haupt- und Ehrenamtliche in Kirchengemeinden, Verwaltungszentren, Dekanaten und kirchlichen Einrichtungen (KirUm, 2018a).

Zu den rechtlichen Grundlagen zählt auch eine umfangreiche Reihe von Rechtsnormen und Verantwortlichkeiten im Sicherheitsbereich, die die Kirchengemeinden als öffentlich-rechtliche Institutionen und als Eigentümerinnen von Liegenschaften unabhängig

von einem UMS einhalten müssen, die aber im Rahmen der Einführung eines UMS systematisch geprüft werden (KirUm, 2018b).

3.1.2 Inhalte und Qualitätskriterien des Umweltmanagementsystems

Ohne zu stark auf die inhaltlichen Unterschiede der drei im kirchlichen Kontext relevanten UMS (ISO 14001, EMAS und Grüner Gockel) eingehen zu wollen, werden die jeweiligen Besonderheiten in Tab. 1 miteinander verglichen:

Tabelle 1: Besonderheiten von drei Umweltmanagementsystemen

Besonderheiten von drei Umweltmanagementsystemen

	<i>ISO 14001</i>	<i>EMAS</i>	<i>Grüner Gockel</i>
<i>Zertifizierungsstelle</i>	<i>privat/staatlich</i>	<i>staatlich/europäisch</i>	<i>kirchlich</i>
<i>Hauptsächliche NutzerInnen</i>	<i>Unternehmen, Firmen</i>	<i>Unternehmen, Staat</i>	<i>Kirchgemeinden</i>
<i>Zertifizierung alle</i>	<i>3 Jahre</i>	<i>4 Jahre</i>	<i>4 Jahre</i>
<i>Zertifizierungskosten (nur Audit)</i>	<i>ca. 7000 CHF</i>	<i>aufwendig</i>	<i>max. 1000 CHF</i>
<i>Erarbeitungsdauer</i>	<i>15–20 Monate</i>	<i>15–20 Monate</i>	<i>15–20 Monate</i>
<i>Interner Aufwand</i>	<i>ca. 200 Stunden</i>	<i>ca. 200 Stunden</i>	<i>ca. 200 Stunden</i>
<i>Umwelterklärung</i>	<i>nein</i>	<i>ja</i>	<i>ja</i>
<i>Begleitperson</i>	<i>spezialisierte Firma</i>		<i>kirchl. Umweltauditor/in</i>
<i>Zertifizierende Person</i>	<i>Auditor/in</i>	<i>Auditor/in</i>	<i>Gutachter/in</i>
<i>Besonderheit</i>	<i>Verpflichtung zur ständigen Verbesserung des Umweltmanagements</i>	<i>in der Schweiz noch wenig bekannt</i>	<i>Verpflichtung zur ständigen Verbesserung der Umweltleistung</i>

Quelle: Aufderreggen, 2015, S. 121

Sowohl die EMAS-Validierung als auch das UMS Grüner Gockel beziehungsweise Grüner Hahn, wie es vor allem in Norddeutschland genannt wird, sind bei Kirchengemeinden verbreitet. Der Grüne Gockel ist dem europäischen EMAS sehr ähnlich, aber speziell auf die Bedürfnisse kirchlicher Organisationen zugeschnitten. Die zehn Schritte des UM werden im Teil 3.2.2 anhand der schweizerischen Variante Grüner Guggel verdeutlicht.

Vorläufer des Grünen Gockels war gemäss Aussage von Dr. Oliver Foltin ein gemeinsames Projekt von kate Umwelt & Entwicklung in Stuttgart, die zusammen mit der Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft (FEST), Heidelberg und der Clearingstelle Kirche und Umwelt auf katholischer Seite im Jahr 2000 das von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderte Modellvorhaben „Kirchliches Umweltmanagement“ in 16 grossen evangelischen und katholischen Einrichtungen im Bundesgebiet startete. Die Evangelische Landeskirche Württemberg hat 2005 eine ei-

gene kirchliche Umweltmanagement-Verordnung³ erlassen und ein an EMAS angelehntes Validierungsverfahren für Kirchengemeinden und kirchliche Einrichtungen eingerichtet. Später folgte in Anlehnung daran in Nordwestdeutschland der „Grüne Hahn“ (Müller, 2009, S. 6).

In Abbildung 1 wird veranschaulicht, um welche Bereiche es beim UMS gehen kann und wie die Umweltrelevanz und das Verbesserungspotenzial beurteilt werden können, dies am Beispiel der deutschen Katholischen Kirchengemeinde Heilig Kreuz Horb.

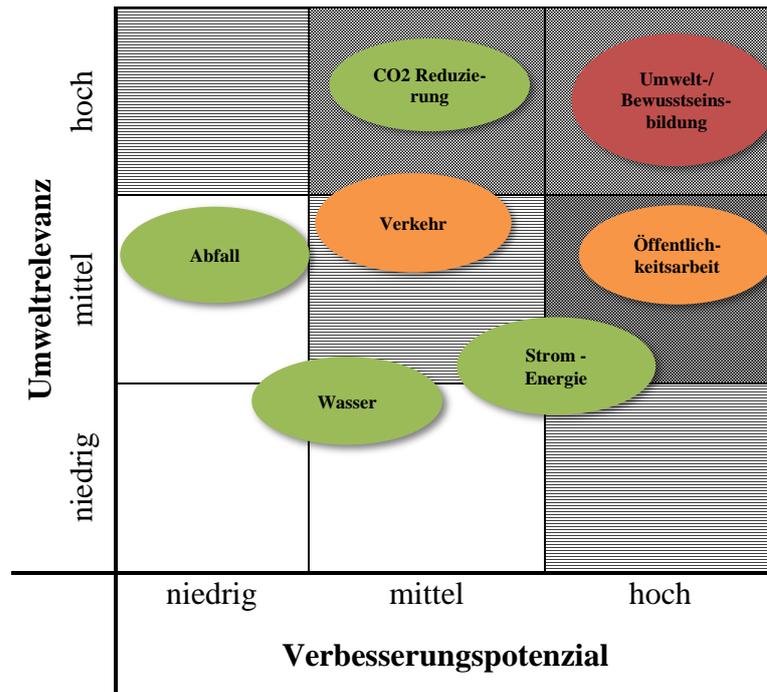


Abbildung 1: Beispiel einer Umweltbewertung

Aufgrund der Ergebnisse einer empirischen Evaluationsstudie zu den Wirkungen von kirchlichem UM (Müller, 2010, S. 10), die im Auftrag der Evangelischen Landeskirche in Württemberg durchgeführt wurde, lässt sich die Tendenz herauslesen, dass Kirchengemeinden mit UMS in den Bereichen Wärme- und Wasserverbrauch sowie Dienstverkehr und Gesamtemissionen eine Verbesserung erzielen.

Bei den ökologischen Wirkungen zeigte eine Korrelationsanalyse, dass dort, wo sich Umweltteam und Umweltbeauftragter stärker engagierten, auch ein insgesamt niedriger Ressourcenverbrauch feststellbar war (Müller, 2009, S. 81–82). Auch bei den ökonomischen Wirkungen deuten die Informationen der Evaluationsstudie darauf hin, dass direkte Einsparungen durch das UMS die direkten Kosten übersteigen (Müller, 2009, S. 79).

Die kirchlichen Körperschaften auf übergeordneter Ebene heissen in Deutschland „Landeskirchen“ für die Evangelische Kirche und „Diözese“ für die Katholische Kirche. Die kommunale Institution wird „Kirchengemeinde“ oder „Pfarrei“ genannt. Die

³ Verordnung des Oberkirchenrats über ein Verfahren zum UM in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg vom 20. September 2005 (Umweltmanagement-Verordnung UMV).

Exekutive heisst zumeist „Kirchengemeinderat“, die geschäftsführende Person „Kirchenpfleger/in“.

3.2 Umweltmanagementsysteme in der Schweiz

3.2.1 Rechtliche Grundlagen und institutionelle Rahmenbedingungen in den Kantonen



Abbildung 2: Was sagt die Bibel zum Grünen Güggel

Zeichnung von Mix & Remix, aus Aufderegg, 2015

Der Pfarrer in Abbildung 2 sucht vergebens nach einer Erwähnung des Grünen Gügels in der Bibel, allerdings wird er viele Stellen finden, welche die Bewahrung der Schöpfung zum Thema haben. In der Schweizer Politik spielt die Klimapolitik eine Rolle, allerdings nicht in Form von staatlichen Vorgaben für Klimaschutzkonzepte oder verbindliche Kommunalrichtlinien zur Einführung eines Energie- oder Umweltmanagements wie in Deutschland, sondern mit Förderprogrammen wie dem Gebäudeprogramm des Bundes oder Förderinstrumenten wie den Gebäudeenergieausweisen der Kantone GEAK⁴.

In verschiedenen Kantonalkirchen und Kirchgemeinden bestehen Förderprogramme in den Bereichen Energie- und Umweltmanagement. Die Umweltsachstelle oeku Kirche und Umwelt führt hierzu eine Übersicht (oeku Kirche und Umwelt, 2018a). Aktuell verfügen die Kantonalkirchen Aargau, Luzern, Solothurn, Thurgau und Zürich über Förderprogramme, zusätzlich bestehen in den Kantonen Bern, Luzern und Zürich Unterstützungsmassnahmen von einzelnen Gesamtkirchgemeinden. Gemäss dem Register Grüner Gügkel von oeku haben sich bisher 15 Kirchgemeinden und eine Landeskirche zertifizieren lassen, davon 4 reformierte und 11 römisch-katholische Kirchgemeinden, verteilt auf die Kantone Bern, Thurgau und Zürich. Zertifiziert ist ebenfalls die zentrale Verwaltungsstelle der Katholischen Landeskirche Thurgau (oeku Kirche und Umwelt, 2018b).

In Bern ist der Verein oeku Kirche und Umwelt – oder kurz oeku genannt – ansässig. Ziel der oeku ist, dass Kirchgemeinden und Kirchen ihre Verantwortung für die Schöpfung in Gottesdiensten und im täglichen Leben wahrnehmen. Die Fachstelle des

⁴ Der Gebäudeenergieausweis der Kantone zeigt, wie viel Energie ein Wohngebäude, ein einfacher Verwaltungs- oder Schulbau bei standardisierter Benutzung für Heizung, Warmwasser, Beleuchtung und andere elektrische Verbraucher benötigt (siehe www.geak.ch).

Vereins oeku berät Kirchgemeinden in Umweltfragen, bietet Aus- und Weiterbildungen für kirchliche Umweltberater, Sakristane, Sigristen, Liegenschaftsverantwortliche und Energiefachleute, ist Zertifizierungsstelle für den Grünen Güggel und gibt Publikationen zu Energie- und Umweltthemen in Kirchen heraus. Rund 600 Kirchgemeinden, kirchliche Organisationen und Einzelpersonen sind Mitglieder des Vereins, der 1986 gegründet wurde. Heute ist die oeku von der Schweizer Bischofskonferenz (SBK) und dem Schweizerischen Evangelischen Kirchenbund (SEK) als Beratungsorgan für ökologische Fragen anerkannt. Der ökumenische Verein wird von einem ehrenamtlichen Vorstand geführt und verfügt über eine eigene Fachstelle in Bern.

Dem oeku-Vorstand steht eine Kommission Kirchliches Umweltmanagement KUM zur Seite. Die Ziele dieser Kommission sind die Weiterentwicklung und Bekanntmachung des UMS Grüner Güggel. In der KUM arbeiten am kirchlichen UM interessierte Personen mit Vertretungen verschiedener Landeskirchen und der oeku zusammen.

3.2.2 Inhalte und Qualitätskriterien des Umweltmanagementsystems

Gemäss dem Leitfaden Umweltmanagementsystem Grüner Güggel (Aufdereggen, 2017) orientiert sich der Aufbau und der Ablauf des Grünen Güggels an den Vorgaben der EMAS-Verordnung. Der Leitfaden verwendet jedoch zur besseren Lesbarkeit anstelle der EMAS-Fachbegriffe die geläufigen Bezeichnungen aus dem kirchlichen Umfeld. Die Einführung des Grünen Güggels umfasst die zehn Schritte gemäss Abbildung 3:



Abbildung 3: Zehn Schritte zum Grünen Güggel

Die einzelnen Schritte gemäss Abbildung 3 sind im Anhang 1 kurz kommentiert. Sind alle zehn Schritte durchlaufen und hat ein externer kirchlicher Umweltgutachter das UMS der Kirchgemeinde validiert, stellt die Zertifizierungsstelle oeku das Zertifikat Grüner Güggel aus. In den Folgejahren finden regelmässige interne Audits statt. Nach zwei Jahren kommt es zu einer Zwischenvalidierung und nach vier Jahren erfolgt eine erneute externe Überprüfung und Rezertifizierung.

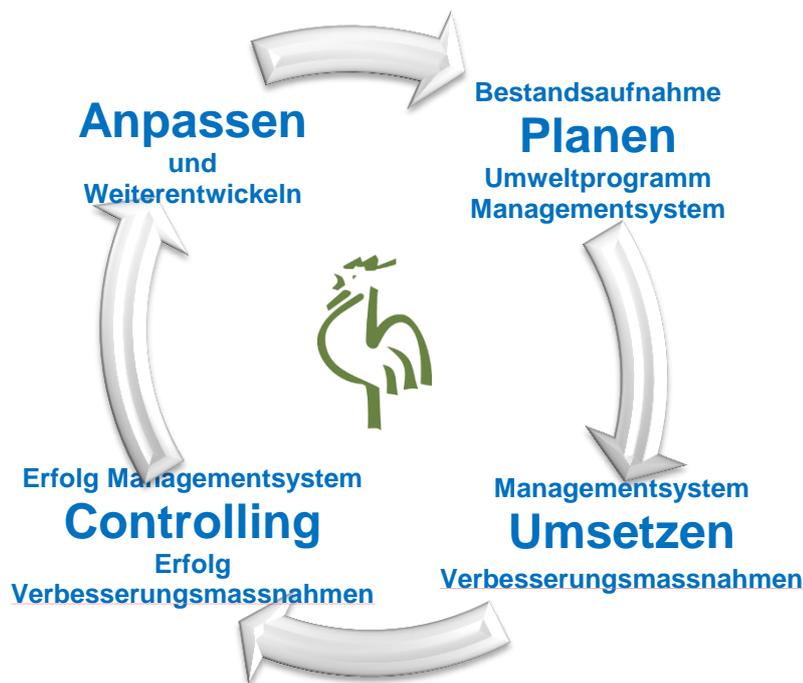


Abbildung 4: Grundidee der kontinuierlichen Verbesserung

Die Grundidee der kontinuierlichen Verbesserung veranschaulicht Abbildung 4: Ausgehend von der Bestandsaufnahme (Planen) erfolgt die Umsetzung der Verbesserungsmassnahmen gemäss dem Managementsystem. Nach der Erfolgskontrolle folgt die Weiterentwicklung durch Anpassung der Massnahmen.

Wie in Deutschland bestehen auch in der Schweiz gesetzliche Vorschriften, die die Kirchgemeinden als öffentlich-rechtliche Institutionen und als Eigentümerinnen von Liegenschaften unabhängig eines UMS einhalten müssen. Die systematische Erfassung und Kontrolle erfolgt im Rahmen des Grünen Guggels. Die Fachstelle oeku Kirche und Umwelt stellt dafür Kirchgemeinden, die das Zertifikat Grüner Guggel anstreben, Formulare und Hilfestellungen zur Verfügung. Dazu gehört auch die Vorlage für einen Rechtscheck zur Umweltkonformität für Kirchgemeinden und kirchliche Einrichtungen (oeku Kirche und Umwelt, 2015). Im Rechtscheck werden die Beurteilungsgrundlagen zu den folgenden Themenbereichen genannt:

- Abfall
- Chemikalien
- Gewässerschutz
- Energie und Heizung
- Lärm
- Luft
- Boden
- Naturschutz
- Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz

Dabei werden nicht weniger als 40 Rechtsgrundlagen beachtet. Es handelt sich vorwiegend um Gesetze und Verordnungen des Bundes sowie der Kantone und Kommunen zu den oben genannten Rechtsgebieten.

4 Gütekriterien für eine gelingende Implementierung von Standards

Die folgenden Unterkapitel bilden die theoretische Grundlage für die Bildung der Gütekriterien in Kapitel 4.3, die in der anschliessenden Analyse der Fallstudien Verwendung finden, um schliesslich Empfehlungen für die praktische Umsetzung abzuleiten.

4.1 Qualitätsmanagement im kirchlichen Umfeld

Da die in der ISO-Norm enthaltenen Qualitätsmanagementanforderungen allgemein gehalten sind, bedarf es der konkreten Ausgestaltung des Qualitätsmanagementsystems durch die jeweilige Organisation (Felix, 2003, S. 62). Werden die einzelnen Normen anforderungsgerecht ausgestaltet und ein Qualitätshandbuch erstellt, kann das Qualitätsmanagementsystem auditiert und zertifiziert werden. Im Zuge der Public Management-Reformen werden ISO-Normen vermehrt auch in öffentlichen Institutionen eingesetzt. Hauptgründe hierfür sind die Steigerung der Innovationskraft und die Möglichkeit des Benchmarkings (Kouzmin et al., 1999, S. 126). Im Zusammenhang mit dem UMS wurde die Norm 14001 entwickelt, die weltweit gilt. Das QM lässt sich ohne grösseren Aufwand⁵ zum Qualitäts- und Umweltmanagement erweitern, wobei der grösste Aufwand im Aufbau der entsprechenden Managementsysteme und den ersten Erhebungen für das UM bestehen. Dies gilt gleichermassen für kirchliche Einrichtungen (Böhm & Osiw, 2006, S. 7).

Die Aufrufe von christlichen Kirchen zur Bewahrung der Schöpfung sollen gemäss ECEN (European Christian Environmental Network) schrittweise in die Realität umgesetzt werden, was die Glaubwürdigkeit der Kirchgemeinden oder kirchlichen Einrichtung fördert.

Sustainable Development as a Model

Die Nachhaltigkeit im kirchlichen Kontext wird vom ECEN über vier Grundanforderungen definiert (Böhm & Osiw, 2006, S. 5):

1. Die Nutzung einer Ressource darf auf Dauer nicht grösser sein als ihre Rate der Regeneration oder der Substitution.
2. Die Freisetzung von Stoffen darf auf Dauer nicht grösser sein als die Tragfähigkeit der Umweltmedien oder deren Assimilationsfähigkeit.
3. Gefahren und unvermeidbare Risiken für den Menschen und die Umwelt durch menschliche Einwirkungen sind zu vermeiden.
4. Das Zeitmass menschlicher Eingriffe in die Umwelt muss in einem ausgewogenen Verhältnis zu der Zeit stehen, welche die Umwelt zur Anpassung benötigt.

Eine lernfähige Organisation und eine kontinuierliche Verbesserung setzen sich auch die UMS zum Ziel (Böhm & Osiw, 2006, S. 6).

Ausgehend von einer Umweltbestandsaufnahme durch die Organisationsleitung werden Umweltziele und eine Umweltpolitik formuliert – auch ökologische Leitlinien genannt. Das Um-

⁵ Wozu sicherlich seit kurzem auch die High Level Structure diverser ISO-Normen u. a. 9001 und 14001 beiträgt.

weltprogramm wird im Managementsystem umgesetzt. Ähnlich wie beim QM sind Organisationsstrukturen und vereinbarte Arbeitsverfahren notwendig. Im Falle des EU-Umweltauditverfahrens wird Wert auf die interne und externe Kommunikation gelegt. Dies geschieht mit einer Umwelterklärung, die regelmässig über den Stand der Bemühungen informiert. Als zentral gelten die Bewertung der Umweltwirkungen und die Steuerung der weiteren Aktivitäten. Der Regelkreis ist damit geschlossen (Böhm & Osiw, 2006, S. 6–7). Wie im Teil 2.1 dargelegt, sollen als Diagnoseinstrument die acht Ziele des für die Beurteilung des öffentlichen Sektors als geeignet erachteten CAF verwendet werden.

4.2 Change Management im kirchlichen Umfeld

Um eine Systematik für die Beurteilung des CM im kirchlichen Umfeld zu erhalten, wird nachfolgend die im Teil 2.2 dargelegte Gliederung nach dem Acht-Stufen-Prozess (Kotter, 2011) übernommen und die Relevanz für die Verwendung der Aspekte in die Gütekriterien wo indiziert erörtert.

Aspekt Dringlichkeit (Schritt Nr. 1)

Zwar ist in Kirchgemeinden das Bewusstsein für den Umweltschutz und der gute Willen vorhanden, doch es fehlen sowohl die entsprechenden Daten und Instrumente für die Umsetzung als auch die Klärung der Zuständigkeiten (Böhm & Osiw, 2006, S. 7). Zudem scheint die Dringlichkeit von Umweltanliegen nicht überall zuoberst auf der Traktandenliste positioniert zu sein. Dieser Aspekt wird deshalb in Kombination mit dem Schritt Nr. 2 unten in ein Gütekriterium gegossen.

Aspekt Führungskoalition (Schritt Nr. 2)

Diesem Aspekt trägt beispielhaft der Leitfaden zum Kirchlichen UM Grüner Guggel bei den Bestimmungen über das Umweltteam Rechnung (Aufderreggen, 2017, S. 8-9). So wird berücksichtigt, dass im Umweltteam, das den gesamten Prozess begleitet, die Schlüsselpersonen vertreten sind. Dazu gehören etwa die Sakristanin oder der Sigrist, Mitglieder der Baukommission, die Gemeindeleiter oder der Pfarrer oder die Liegenschaftsverantwortliche des Kirchgemeinderates. Auch weitere am Umweltschutz interessierte Personen – seien es wichtige Mitstreiter, hauptamtlich Mitarbeitende oder einzelne Kirchgemeindemitglieder – sollen einbezogen werden (Aufderreggen, 2017, S. 8).

Aspekt Vision und Strategie (Schritt Nr. 3)

Die Arbeitsgruppe Umweltmanagement im Europäischen Christlichen Umweltnetzwerk (E-CEN) hat als Vision sieben Beweggründe zum Handeln definiert (Böhm & Osiw, 2006, S. 11, 12). Damit verbunden sind jeweils konkrete Empfehlungen. Sowohl im EMAS-Kreislauf als auch in den zehn Schritten zum Grünen Gockel und zum Grünen Guggel werden Umweltleitlinien beziehungsweise Schöpfungsleitlinien vorgeschrieben. Dieser Aspekt soll zusammen mit dem Schritt Nr. 4 unten anhand eines Gütekriteriums untersucht werden.

Aspekt Vision kommunizieren (Schritt Nr. 4)

Besonders im UMS nach der EMAS-Verordnung wird der Kommunikation ein hoher Stellenwert beigemessen. Als Schlüsselfaktoren werden Offenheit, Transparenz und die Bereitstellung von Umweltinformationen bezeichnet (Zell et al., 2015, S. 5). Es wird Wert darauf gelegt, ein Konzept für die interne Kommunikation einzuführen und aufrechtzuerhalten. Dieses muss den Informationsaustausch zwischen allen Ebenen und Bereichen der Kirchgemeinde sicherstellen.

Aspekt Mitarbeitende befähigen (Schritt Nr. 5)

Der EMAS-Leitfaden zum UM geht mit Nichtkonformität, Korrektur- und Vorbeugungsmassnahmen in dem Sinne um, dass solche Abweichungen rechtzeitig erkannt werden, um Gegensteuer zu geben (Zell et al., 2015, S. 13-14). Unterschieden wird nach Korrekturmassnahmen, die als Reaktion auf bereits aufgetretene Probleme ergriffen werden, und nach Vorbeugungsmassnahmen mit dem Zweck, Abweichungen, Fehler oder Unfälle zu vermeiden.

Aspekt schnelle Erfolge erzielen (Schritt Nr. 6)

Aufgrund des Prozessablaufs beim UMS ist sichergestellt, dass schon früh erste Erfolge sichtbar gemacht werden können. Sowohl bei der Zertifizierung nach EMAS als auch nach dem Grünen Gockel und dem Grünen Guggel sind in den zehn Schritten zur Umsetzung Elemente enthalten, die erste Erfolge sichtbar machen.

Aspekt Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten (Schritt Nr. 7)

In gewisser Hinsicht wird dieser Aspekt vom Umweltprogramm in der Umwelterklärung und dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Organisation bezüglich ihrer Umweltauswirkungen sichergestellt, zumal mit der Bestimmung von Risiken und Chancen entsprechende Anstösse hierzu gegeben werden⁶. Insbesondere die tiefe Verwurzelung des Umweltbewusstseins in der Kultur einer Kirchgemeinde, auch im Sinne einer näheren Untersuchung der Fragestellung dieser Arbeit, soll näher betrachtet werden, dies im Rahmen der Beleuchtung des Aspektes im Katalog der Gütekriterien.

Aspekt in Kultur verankern (Schritt Nr. 8)

Neben Glaubensverkündigung, Gottesdienstfeier, Hilfe für den Nächsten oder Religionsunterricht dürfte das UM eher eine untergeordnete Rolle bei der Prioritätensetzung einer Kirchgemeinde spielen. Deshalb ist es besonders wichtig, der Verankerung des Umweltaspekts in der Kultur einer Kirchgemeinde Beachtung zu schenken. Der Leitfaden zum Grünen Guggel sieht vor, in den Folgejahren nach der Zertifizierung regelmässige interne Audits durchzuführen. Nach zwei Jahren kommt es zur Zwischenvalidierung und nach vier Jahren zur erneuten Prüfung und Zertifizierung (Aufderegg, 2017, S. 25).

Inwiefern die Kirchgemeinden weitere Massnahmen zur Festigung der neuen Ansätze im UM ergreifen, soll im Zuge der Untersuchung anhand eines eigenen Gütekriteriums festgestellt werden.

⁶ Relevant für Kirchgemeinden sind die neuen Anforderungen durch die EMAS-Novelle 2017, www.emas.de/aktuelles/2018/05-03-18-emas-novelle-kirche/

4.3 Zusammenführung der theoretischen Erkenntnisse in Gütekriterien

Zur Beantwortung der Frage nach den staatlichen und kirchlichen institutionellen Rahmenbedingungen, die vorhanden sein müssen, damit die Implementierung von Standards im Umweltmanagementbereich in der Schweiz wirkungsvoll und dauerhaft gelingt, sollen aufgrund der theoretischen Erkenntnisse des QM und CM Gütekriterien herangezogen werden. Diese dienen dazu, die Fragen nach der Rolle der institutionellen Voraussetzungen für die Verbreitung des Grünen Gockels in Deutschland, die Unterschiede zur Schweiz und die Dimension der ökologischen Nachhaltigkeit und einer auf Dauer ausgelegten Beständigkeit zu beantworten. Dabei wird unterschieden, welche Institution (Wer?) Massnahmen ergriffen hat und in welcher Qualität (Wie?) diese umgesetzt wurden.

Bei der Strukturierung der Gütekriterien wurde das Vorgehen im Zusammenhang mit einer Untersuchung zur Steuerungspraxis und Zielerreichung nach der Ausgliederung von Post, SBB und Swisscom herangezogen (Steiner et al., 2012, S. 9–12). Dies deshalb, weil ebenfalls mehrere Fragestellungen zu beantworten und mehrere Quellen vorhanden sind, auf die sich die Grundsätze abstützen. Zudem fliesst in beiden Fällen ein internationaler Aspekt hinein: Im Falle der Untersuchung zur Steuerungspraxis und Zielerreichung die Leitsätze zur Corporate Governance in staatseigenen Unternehmen der OECD und im Falle des UM die internationale Norm ISO 14001, welche die Grundlage für die Ausgestaltung des EMAS-Standards bildet (Böhm & Osiw, 2006, S. 7–8). Dabei wurde darauf geachtet, dass die gewählten Gütekriterien sowohl dem Anspruch der Konstrukt- als auch der Inhaltsvalidität genügen; die Reliabilität ist aufgrund der beschränkten Anzahl Interviews nicht überprüfbar.

Tabelle 2: Gütekriterien zum Aspekt der Rolle der institutionellen Rahmenbedingungen

Wer		Quelle
1	Der Staat (beziehungsweise die Bundesländer oder die Kantone) und die Kirche (beziehungsweise die Landeskirchen oder Diözesen) tragen mit ihren institutionellen Rahmenbedingungen zu einem Entscheid bei, ob ein UMS von Kirchgemeinden eingeführt wird oder nicht. Die Fördermassnahmen werden durch die Kirchgemeinden beansprucht und führen zur Implementierung.	SEF
2	Die Organisation trägt der angezeigten Dringlichkeit, die für eine Einführung eines UMS im kirchlichen Kontext notwendig ist, unter Führungskräften und Mitarbeitern genügend Rechnung. Dabei wird eine schlagkräftige Führungscoalition (Umweltteam) zusammengestellt.	CAF-Nr. 4, 5 CM-Nr. 1, 2, 5
Wie		Quelle
3	Die Qualitätskriterien des Managementprozesses entsprechen in ihrer Vision, im Ergebnis und ihren Wirkungen den Standards der für öffentlich-rechtliche Institutionen postulierten Modelle aus der Literatur des QM.	CAF-Nr. 1–3, 6, 8 CM-Nr. 3, 4

Tabelle 3: Gütekriterien zum Aspekt einer ökologisch nachhaltigen Beständigkeit

Wer		Quelle
4	Die Kirchgemeinde hat Massnahmen ergriffen, den hergeführten Wandel bereits nach den erzielten ersten Erfolgen im Umweltmanagementbereich abzusichern und organisatorisch in der Unternehmenskultur zu verankern.	CAF-Nr. 7 CM-Nr. 6
Wie		Quelle
5	Um eine qualitativ hochstehende und dauerhafte Beständigkeit zu garantieren, sind neben der Einhaltung von Verfahrensnormen auch weitere Massnahmen angezeigt (z. B. Dokumentation in einem Qualitätshandbuch, Nachführung Rechts-Kataster). Entsprechende adäquate Instrumente sind bezeichnet.	CM-Nr. 7
6	Die umgesetzten Massnahmen und Verbesserungen im ökologischen und betrieblichen Bereich sind geeignet, eine Beständigkeit auch unabhängig der personellen Zusammensetzung von Behörde und Mitarbeiterstab zu garantieren.	CM-Nr. 8

Tabelle 2 fasst die ersten drei Gütekriterien zusammen, die den Aspekt der Rolle der institutionellen Rahmenbedingungen für eine wirkungsvolle und qualitativ einwandfreie Implementierung berücksichtigen. In Tabelle 3 werden die weiteren drei Gütekriterien zum Aspekt einer ökologisch nachhaltigen und dauerhaften Beständigkeit eines Umweltmanagementsystems dargestellt. Als Quellen dienen die als Schwerpunkt gesetzten Werke von Thom und Ritz (2008) zum QM und Kotter (2011) zum CM beziehungsweise die darin genannten Modelle, die entsprechend bezeichnet werden: CAF und die Nummer für das jeweilige Ziel gemäss Common Assessment Framework (siehe Teil 2.1), CM und die Nummer für den entsprechenden Prozessschritt im CM (siehe Teil 2.2). Das erste Gütekriterium generiert sich aus den in Teil 2.2 ausgeführten Ausgestaltungen der sekundären Einflussfaktoren (SEF), um damit dem Stellenwert der institutionellen Rahmenbedingungen gerecht zu werden (Speier-Werner, 2006, S. 51-55). Das erste Gütekriterium wird deshalb herangezogen, um für Deutschland und die Schweiz die Ausgestaltung und den Einfluss der externen Einflussfaktoren (Staats- und Verwaltungssystem), der internen Einflussfaktoren (Anreizsystem zur Einführung eines UMS, Angebot von Kursen) und die Organisationsstruktur in den Bundesländern beziehungsweise den Kantonen zu berücksichtigen.

Aus den Quellen werden diejenigen Empfehlungen berücksichtigt, die in besonderem Masse für die gestellten Fragen relevant sind⁷.

⁷ Weitere Aspekte, die weder den öffentlich-rechtlichen Sektor betreffen noch inhaltlich für die Implementierung von Standards im UM eine Rolle spielen, wie Lieferantenbeziehungen, bleiben ausgeklammert.

5 Vergleichende Analyse

Nach der Darstellung der theoretischen Grundlagen wird nun auf die Vorgehensweise der Untersuchung sowie die einzelnen Fallstudien eingegangen.

5.1 Fallauswahl

Die Auswahl berücksichtigte einen kontrastierenden Ansatz und erfolgte nach folgenden Kriterien: unterschiedliche Konfessionen, geografische Verteilung innerhalb Baden-Württembergs und der Schweiz und unterschiedliche Kirchgemeindestruktur (interne Beschaffenheit, geografische Ausbreitung und Gebäudediversität).

Es wurde je eine Evangelisch-Reformierte und eine Römisch-Katholische Kirchgemeinde mit unterschiedlicher Struktur in beiden Ländern ausgewählt; diese Auswahl erfolgte, um einerseits die institutionell unterschiedlich konstituierten staatlichen und kirchlichen Strukturen beider Länder erfassen zu können und andererseits trotz der kleinen Fallauswahl über unterschiedliche Ausgestaltungen der Umsetzung des UMS aufgrund der Beschaffenheit der Kirchgemeinde zu verfügen. Hinzu kommt, dass die Kirchgemeinden in jeweils unterschiedlichen übergeordneten Körperschaften (Landeskirchen, Diözesen) verortet sind.

5.2 Vergleichsdimensionen

Im Leitfaden zu den Interviews wurden die wesentlichen Bestandteile, die in den Konzepten des QM und des CM enthalten sind, in einer Weise eingearbeitet, dass die Antworten zu den Fragen erlauben, anhand der Gütekriterien eine Beurteilung vorzunehmen, um damit schliesslich die Hauptfrage der Arbeit beantworten zu können. Zu den wesentlichen Bestandteilen gehören formal-rechtliche, organisatorische (personell und prozessbezogene), inhaltliche, die Wirkungsebene mit Ergebnissen betreffende sowie die ökologische Nachhaltigkeit und die Stabilität für langfristige Qualitätserhaltung bezogene.

5.3 Fallstudien

Als übergeordnete Kategorien wurden definiert:

- *Rolle der formalrechtlichen Bedingungen und der staatlichen und kirchlichen Anreize*
- *Interne Organisation und Rolle Führungskoalition*
- *Qualität und Wirkung UMS*
- *Massnahmen Unternehmenskultur, ökologische Nachhaltigkeit und Festigung Beständigkeit*

Anhand dieser Einordnung liessen sich die Aussagen in den Interviews mit den sechs Gütekriterien untersuchen und beurteilen. Die vier Interviews sowie die detaillierten Auswertungen sind in den Anhängen 2 und 3 angefügt. Nachfolgend werden die vier Kirchgemeinden kurz vorgestellt.

5.3.1 Kirchengemeinde 1, Deutschland

Evangelische Kirchengemeinde Bad Mergentheim, Nordosten Baden-Württemberg. Ca. 3'500 Mitglieder. Gehört zur Evangelischen Landeskirche Württemberg. Einbezogen sind eine Schlosskirche, ein Gemeindezentrum, zwei Pfarrhäuser, zwei Kindergärten und eine weitere Liegenschaft. Enge Zusammenarbeit mit der Naturschutzgruppe Taubergrund. Es besteht eine Strukturbesonderheit mit der Schlosskirche (Eigentum Land Baden-Württemberg, Betrieb Kirchengemeinde). Die Kirchengemeinde ist Grüner-Gockel- sowie EMAS-zertifiziert.

5.3.2 Kirchengemeinde 2, Deutschland

Katholische Kirchengemeinde Heilig Kreuz Horb am Neckar, Südwesten Baden-Württemberg. Ca. 2'750 Mitglieder. Gehört zur Diözese Stuttgart-Rottenburg. Einbezogen sind fünf Kirchen, drei Kirchengemeindehäuser, ein Pfarrhaus, zwei Kindergärten und zwei Altenheime. Eigene grosse Spitalstiftung vorhanden, die der Rechtsträgerschaft der Kirchengemeinde unterliegt. Ursprünglich wurde 2008 das UMS nach EMAS eingeführt, seit 2014 läuft die Zertifizierung über den Grünen Gockel.

5.3.3 Kirchengemeinde 3, Schweiz

Evangelische Kirchengemeinde Arbon, Kanton Thurgau. Ca. 3'500 Mitglieder. Gehört zur Evangelischen Landeskirche des Kantons Thurgau. Einbezogen sind eine Kirche, das Kirchengemeindehaus sowie ein Teil des Pfarrhauses einschliesslich eines grossen Gartens. Die Kirchengemeinde gehört zu den Pionierinnen des kirchlichen UM in der Schweiz und wurde im November 2015 mit dem Grünen Güggel zertifiziert.

5.3.4 Kirchengemeinde 4, Schweiz

Katholische Kirchengemeinde Dübendorf, Kanton Zürich. Ca. 11'700 Mitglieder. Gehört zum Bistum Chur. Einbezogen sind eine Kirche, ein integrierter Bau Kirche-Pfarrzentrum, ein Pfarrzentrum und ein angebautes Pfarrhaus, jeweils einschliesslich der Umgebung. Innerhalb der Kirchengemeinde befinden sich drei Pfarreien. Die Kirchengemeinde hat das UMS Grüner Güggel als Pastoralraum eingeführt und wurde im Januar 2018 zertifiziert.

5.3.5 Hinweise von Experten

- Gemäss Dr. Oliver Foltin, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Umweltbeauftragter der FEST, der Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft in Heidelberg, kann ein UMS ein Qualitätsmanagementsystem ergänzen, etwa zu einem integrierten Managementsystem, was von der Qualität eines kirchlichen UMS durchaus möglich ist. Für den Transfer in die Schweiz mussten deshalb keine qualitativen Modifikationen vorgenommen werden. Insbesondere für grössere kirchliche Institutionen wäre es ratsam, ein QM einzuführen, nur schon um sicherzustellen, dass die umfangreichen rechtlichen Vorschriften eingehalten werden. Die In-

strumente zur Implementierung eines UMS sind gut; was fehlt, ist ein Narrativ, ein UMS überhaupt einzuführen. In Deutschland hat der Bund mit der revidierten Kommunalrichtlinie ab 2019 die Möglichkeit geschaffen, die Einführung von UMS in kirchlichen Institutionen zu fördern (Goecke, 2018, S. 1–2).

- Helga Baur, geschäftsführende Referentin der Geschäftsstelle „Grüner Gockel – Umweltaudit in Kirchengemeinden der Evangelischen Landeskirche in Württemberg“ in Stuttgart, weist auf die grossen Unterschiede der Bundesländer bei den Fördermassnahmen zur Einführung eines UMS hin (siehe Anhang 2, Expertenbefragung II, Bereiche C und D). Auch konfessionell bestehen Unterschiede in der Form und Intensität einer Unterstützung der Kirchengemeinden. So sind beispielsweise in der Diözese Rottenburg anstelle einer grossen Anzahl Kirchengemeinden verschiedene kirchliche Tagungshäuser zertifiziert worden. Bei der Evangelischen Landeskirche in Württemberg führten ca. 150 Kirchengemeinden ein UMS ein; allerdings haben in der Zwischenzeit 50 bis 60 Kirchengemeinden auf eine erneute Zertifizierung verzichtet. Hauptgrund sind personelle Änderungen in Behörden, bei Mitarbeitenden und in den Umweltteams.

6 Analyse der Fallstudien unter Berücksichtigung der Gütekriterien

Die folgenden Unterkapitel beinhalten die Analyse der Fallstudien unter Berücksichtigung der Gütekriterien. In Kapitel 6.7 werden die dabei erzielten Resultate im Zuge der Beantwortung der eingangs formulierten Fragestellungen zusammengefasst präsentiert.

6.1 Gütekriterium 1

Der Staat (beziehungsweise die Bundesländer oder die Kantone) und die Kirche (beziehungsweise die Landeskirchen oder Diözesen) tragen mit ihren institutionellen Rahmenbedingungen zu einem Entscheid bei, ob ein UMS bei Kirchgemeinden eingeführt wird oder nicht. Die Fördermassnahmen werden durch die Kirchgemeinden beansprucht und führen zur Implementierung.

Tabelle 4: Bewertung mit Gütekriterium 1

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft ganz zu
Anzahl KG			3	1

Die staatlichen Rahmenbedingungen sind in Deutschland besser als in der Schweiz, dies deshalb, weil in Deutschland die Bundesrepublik die Erreichung seiner Klimaziele mit Unterstützungsmassnahmen für kirchliche Institutionen unterstreicht (Goecke, 2018, S. 1–2). Die Evangelische Landeskirche in Baden-Württemberg fördert durch weitere institutionelle Massnahmen (Verankerung in Verordnung, Errichtung Klimabüro, Beratungsangebot) das UM in seinen Kirchgemeinden zusätzlich. In der Schweiz trugen die Fördermassnahmen der Kantonalkirchen dazu bei, den Grünen Güggel einzuführen.

6.2 Gütekriterium 2

Die Organisation trägt der angezeigten Dringlichkeit, die für eine Einführung eines UMS im kirchlichen Kontext notwendig ist, unter Führungskräften und Mitarbeitern genügend Rechnung. Dabei wurde eine schlagkräftige Führungskoalition (Umweltteam) zusammengestellt.

Tabelle 5: Bewertung mit Gütekriterium 2

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft ganz zu
Anzahl KG				4

Der Dringlichkeit, wie sie im CM nach Kotter im ersten Schritt eingefordert wird, wird nach dem Beschluss zur Einführung eines UMS in allen Kirchgemeinden mit der angezeigten Stringenz unter Führungskräften und Mitarbeitern nachgegangen. Die Mitarbeitenden werden überall motiviert, sich aktiv am Change-Prozess zu beteiligen, wie dies nach dem vierten Punkt CAF gefordert wird.

6.3 Gütekriterium 3

Die Qualitätskriterien des Managementprozesses entsprechen in ihrer Vision, im Ergebnis und ihren Wirkungen den Standards der für öffentlich-rechtliche Institutionen postulierten Modelle aus der Literatur für QM.

Tabelle 6: Bewertung mit Gütekriterium 3

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft ganz zu
Anzahl KG				4

Die Qualität und Wirkung der Fortschritte im Umweltbereich sind in allen untersuchten Kirchgemeinden beträchtlich. Dies zeigen nicht nur die untersuchten Antworten, sondern auch Blicke in die Umweltberichte, die sowohl die quantitativen wie qualitativen Verbesserungen dokumentieren (als Beispiel dient die Umwelterklärung der Evangelischen Kirchgemeinde Bad Mergentheim von 2017).

6.4 Gütekriterium 4

Die Kirchgemeinde hat Massnahmen ergriffen, den hergeführten Wandel bereits nach den erzielten ersten Erfolgen im Umweltmanagementbereich abzusichern und organisatorisch in der Unternehmenskultur zu verankern.

Tabelle 7: Bewertung mit Gütekriterium 4

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft ganz zu
Anzahl KG		3	1	

Zwar werden überall die geforderten Massnahmen zur Absicherung der Verbesserungen, die im jeweiligen UMS gefordert sind, eingehalten; doch darüber hinaus sind wenige Instrumente vorhanden, den herbeigeführten Wandel in der Kultur zu verankern, wie von Kotter (2011) gefordert. Allerdings bestehen gute Ansätze, wie etwa bei einer Kirchgemeinde, welche die Information über das UMS anlässlich der Einführung von neuen Mitarbeitenden einbezieht, oder die Aufrechterhaltung der Zertifizierung mit dem Grünen Gockel als Markenzeichen und Alleinstellungsmerkmal einer anderen Kirchgemeinde.

6.5 Gütekriterium 5

Um eine qualitativ hochstehende und dauerhafte Beständigkeit zu garantieren, sind neben der Einhaltung von Verfahrensnormen auch weitere Massnahmen angezeigt (z. B. Dokumentation in einem Qualitätshandbuch, Nachführung Rechts-Kataster). Entsprechende adäquate Instrumente sind bezeichnet.

Tabelle 8: Bewertung mit Gütekriterium 5

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft ganz zu
Anzahl KG				4

Sowohl der Grüne Gockel als auch der Grüne Guggel schreiben zielführende Instrumente für eine qualitativ hochstehende und dauerhafte Beständigkeit der Umweltverbesserungen vor, ohne deren Einhaltung eine Kirchgemeinde nicht zertifiziert wird. Insbesondere die sorgfältige Durchführung des Rechtschecks trägt viel dazu bei, dass Massnahmen dauerhaft ausgestaltet werden. Auch die Dokumentation der technischen Angaben der vorhandenen Maschinen und Geräte hat sich bewährt und teilweise markante ökologische und ökonomische Verbesserungen herbeigeführt. Eine besondere Form fand eine der beiden Schweizer Kirchgemeinden, die das jährliche interne Audit von der Kirchgemeinde der anderen Konfession am Ort durchführen lässt; dies geschieht gegenseitig. Damit wird nicht nur das Vertrauen in der ökumenischen Zusammenarbeit gestärkt, sondern es wird auch eine Art Aussensicht zugelassen.

6.6 Gütekriterium 6

Die umgesetzten Massnahmen und Verbesserungen im ökologischen und betrieblichen Bereich sind geeignet, eine Beständigkeit auch unabhängig der personellen Zusammensetzung von Behörde und Mitarbeiterstab zu garantieren.

Tabelle 9: Bewertung mit Gütekriterium 6

	Trifft gar nicht zu	Trifft eher nicht zu	Trifft eher zu	Trifft ganz zu
Anzahl KG		2	2	

In Deutschland sind in den Umweltteams vielerorts Personen der älteren Generation sehr aktiv. Geeignete jüngere Nachfolgerinnen und Nachfolger sind schwierig zu rekrutieren, wie die Auswertung der Interviews ergeben hat. Bei den Behörden und im Mitarbeiterstab konkurriert das Engagement für ein UMS mit anderen grossen Herausforderungen, mit denen die Kirche in der heutigen Zeit konfrontiert ist. Genannt wurden etwa strukturelle Gebietsreformen, Spardruck aufgrund von Mitgliederschwund oder personelle Engpässe im Seelsorgepersonal auf katholischer Seite.

6.7 Schlussfolgerungen

Zur Beantwortung der Hauptfrage, unter welchen staatlichen und kirchlichen institutionellen Rahmenbedingungen die Implementierung von Standards im UM in der Schweiz wirkungsvoll und dauerhaft gelingt, werden die drei Teilfragen erörtert:

- I. Welche institutionellen Voraussetzungen – in staatlicher und kirchlicher Hinsicht – führten in Deutschland dazu, dass der Grüne Gockel relativ grosse Verbreitung finden konnte?

Es besteht ein Anreiz aufgrund von staatlich geförderten Klimaschutzkonzepten. Umweltmanagement im Konvoi wird insbesondere in Baden-Württemberg (Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg, 2016) gefördert. Die staatlichen Rahmenbedingungen werden ab 2019 noch einmal verbessert, indem die neue Kommunalrichtlinie des deutschen Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit (Goeke, 2018) die Förderung von UMS landesweit direkt fördert. Ein Grossteil der evangelischen

Landeskirchen und katholischen Diözesen verfügt über Stellen für Umweltbeauftragte und Klimaschutzverantwortliche. Zudem steht für die evangelischen Kirchgemeinden das „Projektbüro Klimaschutz“ in Heidelberg als Anlaufstelle zur Verfügung.

II. Welche Erkenntnisse lassen sich daraus für eine gegebenenfalls sinnvolle, zukünftige Verbreitung des Grünen Güggels in der Schweiz gewinnen?

Eine Verbreitung des Grünen Güggels erscheint aufgrund der Ergebnisse dieser Projektarbeit in jedem Fall angezeigt. Der Nutzen ist sowohl ökonomischer als auch ökologischer Natur und lässt sich anhand der Umweltberichte derjenigen Kirchgemeinden, die den Grünen Gockel beziehungsweise den Grünen Güggel eingeführt haben, belegen. Die sekundären Einflussfaktoren nach Speier-Werner (2006, S. 51-55) spielten beim Entscheid, ein UMS einzuführen, in allen untersuchten Fällen eine massgebende Rolle. Als Folge daraus könnte für eine verbesserte Einführung und Verbreitung des Grünen Güggels in der Schweiz ein verstärktes Augenmerk auf Anreizsysteme und Aus- und Fortbildungsprogramme erfolgsversprechend sein. Die Idee des Konvois hat sich bewährt und könnte auch in der Schweiz noch stärker propagiert werden.

Das klare Resultat aus der Prüfung dieses dritten Gütekriterium zur Qualität lässt erstens darauf schliessen, dass die standardisierten Verfahren – sei es nach EMAS, nach dem Grünen Gockel oder dem Grünen Güggel – in der Praxis sehr gut funktionieren und zweitens dass beim Transfer in die Schweiz keine inhaltlichen Modifikationen notwendig sind.

Allerdings ist als problematische Komponente anzumerken, dass jeweils längst nicht alle Bereiche zertifiziert werden; die Kirchgemeinden klammern Liegenschaften teilweise vom Prozess aus, so dass wirtschaftliche und umweltbezogene Vorteile des UMS brach liegen.

III. Wie sind die Dimensionen der ökologischen Nachhaltigkeit und einer auf Dauer angelegten Beständigkeit des UMS Grüner Güggel zu beurteilen?

Das im zweiten Gütekriterium eingeforderte Postulat der Notwendigkeit einer schlagkräftigen Führungskoalition wird bestätigt und sollte bei den Erkenntnissen für eine weitere Verbreitung des Grünen Güggels in der Schweiz beachtet werden. Mit der Einführung eines UMS wird ein sehr guter Stand bei der Einhaltung von rechtlichen Vorschriften und von Verfahrensnormen erreicht. Dadurch besteht eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass die ökologischen Verbesserungen nachhaltig werden.

Die Beständigkeit des UMS selber kann nicht als gesichert betrachtet werden. Wie die Ausführungen von Helga Baur zeigen, nimmt ca. ein Viertel der vor Jahren zertifizierten Kirchgemeinden aufgrund personeller Änderungen in Behörden, bei Mitarbeitenden und in den Umweltteams mit der Zeit Abstand von einer erneuten Validierung. Der administrative Aufwand, den Kirchgemeinden leisten müssen, ist zeitaufwändig. Als Schlussfolgerung ist festzuhalten, dass sowohl die Einführung als auch die Aufrechterhaltung eines UMS selten an den Finanzen liegt, sondern an den knappen Humanressourcen.

Aufgrund des gewählten methodischen Vorgehens, nur eine kleine Anzahl Kirchgemeinden (im Falle Deutschlands nur aus einem Bundesland) zu analysieren, lassen sich die untersuchten Kategorien (siehe Teil 5.3) und die daraus gewonnenen Erkenntnisse nicht ohne weiteres auf ganz Deutschland übertragen. Da umfangreiche Unterlagen zu den staatlichen und kirchlichen Fördermassnahmen gesichtet wurden und sich die Expertenbefragungen als aufschlussreich erwiesen, ergab sich trotzdem ein Gesamtüberblick über die massgebenden Erfolgsfaktoren für die Implementierung des UMS, so dass dessen Übertragbarkeit in die Schweiz geprüft werden konnte.

7 Gesamtbeurteilung

Abschliessend folgen in Kapitel 7.1 die Erfolgsfaktoren für eine gelingende Umsetzung. Unter deren Berücksichtigung ergeben sich in Kapitel 7.2 die Empfehlungen zur Umsetzung.

7.1 Erfolgsfaktoren

- I. Die externen und internen Einflussfaktoren (Speier-Werner, 2006, S. 51-55), insbesondere die staatlichen Fördermassnahmen und die Umsetzungsunterstützung der Evangelischen Kirche in Deutschland, aber auch die Struktur der Beauftragten in beiden Konfessionen, die das Thema der ökologischen Nachhaltigkeit wahrnehmen, wirken sich begünstigend für den Entscheid von Kirchgemeinden zur Einführung eines UMS aus. Besonders bewährt hat sich das Instrument des Konvois (mehrere kirchliche Institutionen im Verbund); hier wirkt sich eine enge Begleitung durch eine übergeordnete kirchliche Institution besonders erfolgsversprechend aus.
- II. Die Einführung eines UMS in einer kirchlichen Institution ist umso wahrscheinlicher, je grösser der politische Wille und die Einsicht für die Dringlichkeit des ökologischen Anliegens der Bewahrung der Schöpfung ist. Dieser erste Schritt des Gefühls der Dringlichkeit nach Kotter (2011) hat sich als essentiell herausgestellt; dabei spielt es weniger eine Rolle, ob der eigentliche Anstoss von der entscheidenden Behörde selber erfolgt oder durch Personen innerhalb oder im Umfeld einer Kirchgemeinde – Hauptsache, das Bewusstsein und die Überzeugung vom Nutzen eines UMS ist bei der Exekutive der Institution vorhanden.
- III. Das auf kirchliche Verhältnisse angepasste UMS Grüner Gockel beziehungsweise Grüner Guggel bietet den kirchlichen Institutionen, die sich zertifizieren lassen, eine gute Grundlage für den ökologischen und ökonomischen Erfolg. Die Qualität der UMS aufgrund der Prüfung mit den ersten drei Gütekriterien (Aspekt Rolle institutionelle Rahmenbedingungen für wirkungsvolle Implementierung) konnte bestätigt werden.
- IV. Ein engagiertes Umweltteam ist neben einer dem Umweltaspekt wohlwollenden Behörde ein weiterer Erfolgsfaktor für die Entfaltung der Wirkungen eines UMS. Dieser Indikator einer schlagkräftigen Führungskoalition, der auch in den theoretischen Erörterungen des QM und des CM ihren Niederschlag findet, ist zudem in Hinblick auf die Festigung und Verstetigung eines UMS von grösstem Belang.

7.2 Empfehlungen

- Damit der im CM als sehr wichtig erachteten Komponente der Dringlichkeit Nachdruck verliehen wird, müsste von den schweizweiten kirchlichen Leitungsstellen (SEK, SBK, RKZ) ein Narrativ zur Einführung des UM in Landeskirchen und Kirchgemeinden definiert werden, basierend auf den Grundsätzen der Bewahrung der

Schöpfung. Der Stellenwert der Bewahrung der Schöpfung könnte einerseits durch entsprechende Verlautbarungen der Bischöfe beziehungsweise der SBK sowie des SEK verstärkt werden. Andererseits könnten die Kirchenleitungen selber mit gutem Beispiel vorangehen und ihre eigenen Sekretariate beziehungsweise vorhandene eigene Liegenschaften zertifizieren lassen.

- Die Einleitung von konkreten Handlungsschritten auf den verschiedenen föderalistischen Ebenen der Kirche in der Schweiz könnte durch einen Auftrag an den Verein oeku Kirche und Umwelt verstärkt werden, die Zertifizierungstätigkeit, die Weiterbildung und die Dokumentation zum Grünen Güggel voranzubringen. Die oeku als kompetente schweizerische Anlaufstelle von Landeskirchen und Kirchgemeinden für ökologische Fragen, die zudem ökumenisch konstituiert ist, müsste hierzu allenfalls personell aufgestockt werden, gerade im Hinblick auf eine allfällige Verbreitung des Grünen Güggels auch in die französisch- und italienischsprachige Schweiz.
- Mit einer Stärkung der übergeordneten kirchlichen Strukturen für den Umweltaspekt geht auch die Notwendigkeit einer Intensivierung der Information auf verschiedenen Kanälen über die wirtschaftlichen, ökologischen und weiteren Vorteile der Einführung des Grünen Güggels einher. Als Grundlage dafür eignen sich die vorhandenen Umweltberichte und die Identifizierung und Auflistung besonders wirkungsvoller und effizienter Massnahmen und Best-Practices-Beispiele.
- Im Sinne eines positiven Anreizes könnten auch in der Schweiz Nachhaltigkeitspreise in verschiedenen Kategorien ausgeschrieben werden, welche die Anstrengungen von Kirchgemeinden zur Verbesserung ihrer Umweltbilanz honorieren und mit einer adäquaten Öffentlichkeitsarbeit nach aussen tragen.
- Die Kantonalkirchen beider Konfession sollten fortfahren in ihren Bemühungen, die Einführung eines UMS in ihren Kirchgemeinden auf vielfältige Art und Weise zu fördern. Insbesondere das Instrument des sogenannten Konvois, bei dem mehrere Kirchgemeinden gemeinsam den Weg zum Grünen Güggel beschreiten, ist erfolgsversprechend, nicht zuletzt deshalb, weil dadurch eine gegenseitige Unterstützung, ein Austausch und eine zusätzliche Motivation gegeben sind. Dafür sprechen die guten Erfahrungen im Kanton Thurgau (Konvois in den Jahren 2015 und 2017) und der Start von zwei neuen Konvois in den Kantonen Aargau und Bern (2018).
- Die Bedeutung des im Rahmen des Grünen Güggels durchgeführten Rechtschecks, der alle Bereiche abdeckt, die eine öffentlich-rechtliche Institutionen als Eigentümerin von Liegenschaften von Gesetzes wegen zu beachten hat, sollte herausgestrichen und als Argument, ein UMS in einer Kirchgemeinde zu implementieren, ins Feld geführt werden.
- Hilfreich wäre, ein Ideenpool mit Verankerungs- und Verbesserungsmaßnahmen, die sich bewährt haben, zu schaffen. Beispielsweise könnte das interne Audit durch eine ebenfalls zertifizierte Kirchgemeinde der gleichen oder anderen Konfessionen der Region durchgeführt oder die neue Kultur auch im Personalmanagement (Beförderungsmassnahmen, Pflichtenhefte und Auswahl neue Mitarbeitende) postuliert werden. Ein weiterer Vorschlag ist die Initiierung von regelmässigen Austauschtreffen unter den

Verantwortlichen aller Kirchgemeinden einer Region oder eines Kantons, die den Grünen Güggel eingeführt haben.

- Bezüglich des Bestrebens, dass der Grüne Güggel auch über eine längere Zeitdauer re-zertifiziert wird, könnte untersucht und geforscht werden, welche weiteren Instrumen-te sich eignen würden, die Rekrutierung von Freiwilligen und Ehrenamtlichen für die Erneuerung der Umweltteams zu verbessern.

Literaturverzeichnis

- Aufdereggen, K. (2015). Es werde grün. Umwelthandbuch für Kirchgemeinden. Rex Verlag, Luzern.
- Aufdereggen, K. (2017). Leitfaden Kirchliches Umweltmanagementsystem „Grüner Güggel“. oeku Kirche und Umwelt, Bern.
- Böhm, H.-H. und Osiw, B. (2006). Umweltmanagement in den Kirchen Europas. European Christian Environmental Network (ECEN), Brüssel.
- Broekmate L., Dahrendorf K. und Dunker K. (2001). Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Verlagsgruppe Hüthig-Jehle-Rehm, Heidelberg.
- Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V. (1995). Begriffe zum Qualitätsmanagement. 6. Aufl. Berlin
- Diefenbacher, H. (2015). Kooperieren – aber wie? Nachhaltigkeit in Kirchen, Religionsgemeinschaften und Kommunen. Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft e. V. – Institut für interdisziplinäre Forschung, Heidelberg.
- Diefenbacher H., Foltin O., Schweizer R. und Teichert V. (2017). Klimabericht für die Evangelische Kirche in Deutschland. Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft, Heidelberg.
- EMAS. Verordnung (EG) Nr. 761/2001 des Europäischen Parlaments und des Rates über die freiwillige Beteiligung von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung vom 19. März 2001, Brüssel.
- EFQM. (2003). Excellence einführen. Informationsbroschüre der European Foundation for Quality Excellence EFQM, Brüssel
- Evangelische Kirchengemeinde Bad Mergentheim. (2017). Aktualisierte Umwelterklärung 2016, Bad Mergentheim.
- Felix, J. (2003). Besonderheiten eines Qualitätsmanagements in der öffentlichen Verwaltung. Difo-Druck, Bamberg.
- Foltin, O. (2013). Kirche für gutes Klima. Klimaschutz in den evangelischen Landeskirchen. Arbeitsgemeinschaft der Umweltbeauftragten der Gliedkirchen der EKD in München und Projektbüro Klimaschutz der EKD, Heidelberg.
- Goeke, B. (2018). Kommunalrichtlinie. Richtlinie zur Förderung von Klimaschutzprojekten im kommunalen Umfeld. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit, Berlin.
- Hanselmann, P. G. (2007). Qualitätsentwicklung in der Diakonie – Leitbild, System und Qualitätskultur in dynamischer Wechselwirkung. Paul Gerhardt Hanselmann, Waiblingen.
- KirUm. (2018a). Einrichtungen und Kirchengemeinden mit Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsmanagementsystemen, Stuttgart.
- KirUm. (2018b). Rechtscheck. Umweltaudit in der Kirchengemeinde/in der Kirchlichen Einrichtung, Stuttgart.

- Kotter, J. (2011). *Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern.* Verlag Franz Vahlen GmbH, München.
- Kouzmin, A., Löffler E., Klages H. und Korac-Kakabadse N. (1999). *Benchmarking and performance measurements in public sectors. Towards learning for agency effectiveness.* In: *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 12 1999, No. 2, S. 121–144.
- Löffler, E. (1998). *Verwaltungsmodernisierung im internationalen Vergleich. Messkriterien und Implementationsstrategien in Deutschland, Grossbritannien und in den USA.* Raabe, Stuttgart u. a.
- Marti, S. (2015). *Toolbox Führung. Handbuch für Führungskräfte und Projektleiter.* 12. Aufl. Stefan Marti, Winterthur.
- Meffert H. und Bruhn M. (2006). *Dienstleistungsmarketing. Grundlagen, Konzepte, Methoden.* 5. Aufl. Springer, Wiesbaden.
- Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg. (2016). *Flyer Umweltschutz mit System.* Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg, Stuttgart.
- Müller, Ch. (2009). *Die Wirkungen von kirchlichem Umweltmanagement. Eine empirische Evaluationsstudie am Beispiel der Evangelischen Landeskirche in Württemberg.*
- Müller, Ch. (2010). *Der Grüne Gockel – Die Wirkungen von kirchlichem Umweltmanagement. Ergebnisse einer empirischen Evaluationsstudie am Beispiel der Evangelischen Landeskirche in Württemberg.* Im Auftrag der Evangelischen Landeskirche in Württemberg, Saarbrücken.
- oeku Kirche und Umwelt. (2015). *Rechtscheck Umweltkonformität für Kirchgemeinden und kirchliche Einrichtungen im Kanton Bern, Bern.*
- oeku Kirche und Umwelt. (2018a). *Zusammenstellung der Förderprogramme für Kirchgemeinden in den Bereichen Energie- und Umweltmanagement, Bern.*
- oeku Kirche und Umwelt. (2018b). *Register Grüner Güggel, Bern.*
- Saatweber, V. S. (2004). *Das europäische Selbstbewertungsinstrument Common Assessment Framework (CAF).* In: *Leistungsmessung und -vergleich in Politik und Verwaltung. Konzepte und Praxis.* Hrsg. von Sabine Kuhlmann, Jörg Bogumil und Hellmut Wollmann. Springer, Wiesbaden, S. 227–247.
- Speier-Werner, P. (2006). *Public Change Management. Erfolgreiche Implementierung neuer Steuerungsinstrumente im öffentlichen Sektor.* Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.
- Steiner R., Finger M., Huber E. und Reist P. (2012). *Praxis des Bundes bei der Steuerung von Post, SBB und Swisscom. Praxis der Eignersteuerung durch den Bundesrat und die Verwaltung.* KPM-Schriftenreihe Nr. 46, S. 9–12.
- Thom N. und Ritz A. (2008). *Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor.* 5. Aufl. Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Wüest und Partner (Hrsg.) (2013). *Sakralbauten – Bleibt die Kirche im Dorf?* In: *Immo-Monitoring 2014 1*, Zürich.

- Zell C., Moosmayer V., Zippel E. und Lodigiani M. (2015). In 10 Schritten zu EMAS – Ein Leitfaden für Umweltmanagementbeauftragte. 2. Aufl. Geschäftsstelle des Umweltgutachterausschusses, Berlin.

Internetquellen

- Anforderungen der EMAS-Novelle 2017. Gefunden unter www.emas.de/aktuelles/2018/05-03-18-emas-novelle-kirche/
- Gebäudeenergieausweis der Kantone. Gefunden unter www.geak.ch
- Hug, A. (2009). Gotteshäuser verheizen Millionen. Gefunden unter <https://www.srf.ch/sendungen/kassensturz-espresso/themen/umwelt-und-verkehr/umweltsuender-gotteshaeuser-verheizen-millions>
- Mitgliederliste der Arbeitsgemeinschaft der Umweltbeauftragten der Gliedkirchen der Evangelischen Kirche in Deutschland. Gefunden unter https://www.ekd.de/agu/download/Faltblatt_Landeskirchen_2018-01-23.pdf und der katholischen Arbeitsgemeinschaft der Umweltbeauftragten der deutschen (Erz-)Diözesen unter <http://www.kath-umweltbeauftragte.de/>

Anhänge

Anhang 1: Zehn Schritte zur Einführung des Grünen Gügels



Illustration: oeku Kirche und Umwelt

Die einzelnen Schritte zusammengefasst:

1. **Planung und Beschluss:** Die Kirchgemeinde hat sich über Sinn und Nutzen des Umweltmanagements informiert. Die leitende Behörde (Exekutive) beschliesst die Einführung und meldet sich bei der Zertifizierungsstelle oeku Kirche und Umwelt in Bern an.
2. **Umweltteam und Auftaktveranstaltung:** Die leitende Behörde ernennt einen Umweltbeauftragten und setzt das Umweltteam zusammen. Die Auftaktveranstaltung dient zur Information aller Mitarbeitenden und interessierten Kirchgemeindemitglieder über die geplanten Umweltaktivitäten.
3. **Schöpfungsleitlinien:** Die langfristigen Zielvorstellungen werden in den Schöpfungsleitlinien formuliert; sie bilden die Grundlage für das Umwelthandeln der Kirchgemeinde.
4. **Bestandsaufnahme:** Die wesentlichen Umweltauswirkungen der Kirchgemeinde werden vom Umweltteam erfasst und bewertet. Es wird eine Energiebuchhaltung für die Verbrauchskontrolle eingeführt und die gesetzlichen Anforderungen an Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz werden überprüft.
5. **Bewertung:** Die Bewertung dient zur Ermittlung des grössten Handlungsbedarfs, um zu entscheiden, was in den kommenden Jahren angepackt wird und was in den Ideenspeicher kommt.

6. Umweltprogramm: Das Umweltprogramm entsteht aus den bewerteten Ergebnissen der Umweltbestandsaufnahme und den Vorgaben der Umweltleitlinien. Es werden die Umweltschutzziele definiert und die Massnahmen, Fristen und die dafür verantwortlichen Personen festgelegt.
7. Umweltmanagementsystem: Für eine erfolgreiche Umsetzung des Umweltprogramms ist eine systematische Herangehensweise Voraussetzung. Es wird festgelegt, wer welche Funktionen und Aufgaben verantwortlich ausfüllt, auch die relevanten Abläufe und Tätigkeiten werden beschrieben.
8. Umweltbericht: Im Umweltbericht werden die Ergebnisse der Bestandesaufnahme, das Umweltprogramm und die weiteren relevanten Informationen über die Kirchgemeinde dargestellt. Der Umweltbericht wird später veröffentlicht.
9. Internes Audit: Vor der Validierung steht eine interne Überprüfung an. Alle bisherigen Arbeitsschritte, Angaben und Ergebnisse werden auf Vollständigkeit überprüft und das Umweltmanagementsystem als Ganzes bewertet.
10. Externe Prüfung und Zertifizierung: Ein unabhängiger Revisor überprüft anhand der Dokumente, der Gespräche mit den Beteiligten und der Gebäudebegehung, ob das Umweltmanagementsystem den Anforderungen des Grünen Gügels entspricht. Die Validierung wird dem Umweltbericht beigelegt.

Anhang 2: Interviews und Expertenbefragungen

- Interview I, Evangelische Kirchengemeinde Bad Mergentheim, Deutschland, 9. Oktober 2018. Interviewpartner: Manfred Gaupp, Umweltbeauftragter
- Interview II, Katholische Kirchengemeinde Heilig Kreuz Horb, Deutschland, 8. und 10. Oktober 2018. Interviewpartner: Peter Silberzahn, Seniorcoach
- Interview III, Evangelische Kirchengemeinde Arbon, Schweiz, 4. Oktober 2018. Interviewpartner: Markus Schoch, Umweltzuständiger
- Interview IV, Römisch-Katholische Kirchengemeinde Dübendorf, Schweiz, 5. Oktober 2018. Interviewpartner: Zeno Cavigelli, Umweltzuständiger und Synodalarat der Katholischen Kirche im Kanton Zürich
- Expertenbefragung I, Dr. Oliver Foltin, Umweltbeauftragter der FEST, Heidelberg, Deutschland, 2. Oktober 2018
- Expertenbefragung II, Helga Baur, geschäftsführende Referentin Geschäftsstelle Grüner Gockel der Evangelischen Landeskirche in Württemberg, Stuttgart, Deutschland, 28. September 2018

Interview I

Mit Manfred Gaupp, Umweltbeauftragter Evangelische Kirchengemeinde Bad Mergentheim

A) Rechtsgrundlagen und formale Voraussetzungen

- 1) Auf welche rechtlichen Grundlagen, Richtlinien, Weisungen oder anderen Vorgaben stützt sich das Umweltmanagementsystem (UMS), also der Grüne Gockel, in Ihrer Kirchengemeinde?

Grundlage bildet der Auftrag zur Bewahrung der Schöpfung. Es bestand bei der Einführung kein staatlicher oder kirchlicher Zwang. Die Evangelische Landeskirche hatte damit geworben, die hundertste Kirchengemeinde zu finden, die sich für den Grünen Gockel zertifiziert; das motivierte uns, mitzumachen („auch wenn wir dann nicht die hundertste Kirchengemeinde geworden sind“).

- 2) Welche Bereiche und Liegenschaften Ihrer Kirchengemeinde unterstehen dem UMS?

1 Schlosskirche (Eigentum Land Baden-Württemberg, Betrieb Kirchengemeinde), 1 Gemeindezentrum (Sitz Sekretariat, Saal), 1 Dietrich-Bonhoeffer-Haus, 2 Pfarrhäuser (Nord und Süd, mit Wohnungen), 2 Kindergärten (1 Eigentum Kirchengemeinde, 1 Eigentum Stadt mit Betrieb durch Kirchengemeinde).

- 3) Wer hat entschieden, das UMS einzuführen? Welche Rolle spielte bei diesem Entscheid die Haltung der übergeordneten Ebene (kirchlich oder staatlich, also Diözese, Landeskirche oder Bundesland)?

Der Kirchengemeinderat (Exekutive). Die Stimmung im Rat war damals sehr umweltfreundlich. Die Evangelische Landeskirche bot auch Fortbildungen im Dekanat an, siehe auch Antwort zur Frage 1. Unsere Kirchengemeinde ist für beide UMS – EMAS und Grüner Gockel – zertifiziert.

Zusatzhinweis: Die Kirchengemeinde gewann an einem Evangelischen Kirchentag in Stuttgart einen Nachhaltigkeitspreis in der Höhe von 5'000 Euro.

B) Organisation und Zuständigkeiten

- 4) Wie wurde der Prozess zur Einführung des Grünen Gockels organisiert? Wer war für was zuständig (Zusammensetzung Umweltteam)?

Es wurde ein Umweltteam in folgender Zusammensetzung gebildet: Präsidentin Kirchengemeinderat, Pfarrerin, Diplom-Ingenieur, Mitarbeitende (Kirchenpflegerin, die Architektin ist), externer Umweltauditor. Neben dem kleinen Umweltteam besteht auch ein grösseres, in dem auch weitere Angestellte wie die Mesmerin, der Hausmeister oder die Erzieherin Einsitz haben.

- 5) Welche Rolle spielte die Zusammensetzung des Umweltteams für die Akzeptanz und Einführung des Grünen Gockels?

Das spielte eine grosse Rolle, insbesondere, weil im Umweltteam die Hauptakteure, also sowohl die Behörde (Kirchengemeinderat) als auch die Angestellten, vertreten waren. Zu Beginn war die Akzeptanz des Grünen Gockels nicht einfach. Die Akzeptanz konnte allerdings mit vielen Veranstaltungen mit der Zeit gesteigert werden.

gert werden (siehe nachfolgender Absatz). *Anmerkung Verfasser: Nachfolgender Absatz fasst die zu verschiedenen Fragen gegebenen Hinweise zu den konkreten Aktionen und Auswirkungen im Kontext des Grünen Gockels zusammen.*

Beispiele von Veranstaltungen und Aktionen: Präsenz am Gemeindefest, Angebot „Solar-Würstchen“ (erhitzt mit Solarspiegel), Aufbau Solarstadt (Hingucker, mit ca. 30 kleinen Häuschen usw.), Podiumsdiskussionen, Filmpräsentationen, Vorträge. Hinzu kamen das sehr erfolgreiche Reparatur-Kaffee und ein E-Mobil (Anschaffung gesondert finanziert), das für Nachbarschaftshilfe eingesetzt wird. Aktion „Teller statt Tonne“: Verwertung von Lebensmitteln, die sonst vernichtet würden. Anlass findet alle zwei Jahre jeweils am Erntedank-Sonntagabend statt. Zwei Profi-Köche bereiten ein 3-Gang-Menü für 10 Euro zu; die Einnahmen aus den ca. 100 Essen von 1'000 Euro werden dem Tafelladen (im Tafelladen können Menschen mit geringem Einkommen qualitativ einwandfreie Lebensmittel günstig erwerben) gespendet. Positive Rückmeldungen von Personen, die das gemeinsame Essen schätzen. Hinweis zur Ansprache der Weinkönigin der Weingensenschaft. Schulung von Konfirmanden zum Grünen Gockel durch Seelsorgende. Umgang mit Naturschutz für Kinder im Kindergarten durch Lehrpersonen.

C) Ablauf

- 6) Gab es einen entscheidenden Anstoss, ein UMS in Ihrer Institution einzuführen?

Der Anstoss zur Einführung kam vom Kirchengemeinderat selber. Vorausgegangen waren diverse ökologische Aktivitäten in der Stadt durch einen Arbeitskreis der regionalen Naturschutzgruppe; dieser Arbeitskreis wurde sodann vom Kirchengemeinderat angefragt, bei der Einführung des Grünen Gockels mitzuwirken.

- 7) Inwiefern spielte die Vorstellung, mit dem Zertifikat des Grünen Gockels zu einer ökologisch vorbildlichen Kirchgemeinde zu gehören, beim Entscheid zur Einführung eine Rolle?

Für den Kirchengemeinderat mag das eine Rolle gespielt haben in dem Sinne, dass die Kirchgemeinde mit einer Zertifizierung die Aussicht erhielten auf eine Bestätigung der bereits vorhandenen und noch vorzunehmenden Aktivitäten im Umweltbereich. Für die Öffentlichkeitsarbeit war dies ebenfalls wichtig. Das Zertifizierungsdokument wurde in einem feierlichen Akt anlässlich eines gut besuchten Gottesdienstes überreicht.

- 8) Gab es einen Austausch mit anderen kirchlichen Institutionen, die mit der Einführung des Grünen Gockels beschäftigt waren? Wenn ja, mit welchen und zu welchen Fragen?

Nein. Wir sind die einzige Evangelische Kirchgemeinde im Dekanat, die sich hat zertifizieren lassen. Ein Austausch war und ist mit dem Umweltauditor und mit dem Umweltbüro der Landeskirche in Stuttgart vorhanden.

- 9) Welches waren die kritischen Momente oder Stolpersteine in diesem Prozess – sofern es diese gab?

Es traten keine ernsthaften Schwierigkeiten bei der Einführung auf.

D) Inhaltliche Erfahrungen

10) Was veränderte sich in Ihrer Organisation während oder nach der Einführung des UMS? Wie beurteilen Sie diese Veränderungen (positiv, negativ)?

- Grösseres Umweltbewusstsein. Insbesondere bei den hauptamtlichen Angestellten. Als Resultat davon konnte der Papierverbrauch um 30 Prozent reduziert werden. Es werden nun biologisch bedenkenlose Reinigungsmittel eingesetzt und der Anteil von Recyclingpapier konnte von 0 auf 96 Prozent gesteigert werden. Beispiel Gockelsäule im Gemeindezentrum für Anbringung von Mitteilungen. Dieses Bewusstsein strahlt auch auf die private Ebene aus. Positiv.
- Ökologische Verbesserungen bei den Liegenschaften: Installierung Photovoltaikanlage auf Kindergarten mit Hinweistafel, Anschluss Gemeindezentrum an Fernwärmenetz, Verwendung von Ökostrom für die ganze Kirchengemeinde, Senkung Heiztemperatur der Schlosskirche im Winter, Baumpflanzung, Installation Fahrradständer, Bienenhotel in Planung („Hotel zum Grünen Gockel“). Positiv.

11) Von welchen Erfahrungen können Sie in Bezug auf die externe Beratung und Begleitung (sofern in Anspruch genommen) und das Audit berichten (beispielsweise Unterstützung bei Einführung Grünes Datenkonto, Formulare ausfüllen, Rechtscheck)?

Die Beratung war sehr sinnvoll und hilfreich. Stellte Qualität und Blick von aussen sicher. Der Berater ist bis heute einmal im Jahr beim internen Audit vor Ort.

E) Output/Wirkung

12) Welche Verbesserungen nach Einführung des Grünen Gockels ragen heraus?

- Das Thema Bewahrung der Schöpfung geniesst in der Kirchengemeinde nun einen viel höheren Stellenwert. Es finden sehr viele Veranstaltungen zu ökologischen Themen statt, das Gemeindeblatt berichtet regelmässig über den Grünen Gockel.
- Die Kosten konnten gesenkt werden. Obwohl keine grösseren Investitionen nötig waren (Anmerkung: Photovoltaikanlage wurde gesondert finanziert), konnten sowohl Heizkosten als auch CO₂-Ausstoss reduziert werden.

13) Wie gesichert betrachten Sie die erreichten ökologischen und betrieblichen Fortschritte für die Zukunft?

Ohne Wachsamkeit wird es nicht einfach sein, die Fortschritte zu sichern. Der Druck durch Wachstumsdenken und Werbung wird gross bleiben.

14) Konnten Sie während und nach der Einführung des Grünen Gockels eine andere Wahrnehmung Ihrer Kirchengemeinde bei Ihren Mitgliedern und in der Öffentlichkeit feststellen?

Ja. Durch die vielen Aktionen, die wir durchführten (siehe insbesondere Antwort-

ten auf die Frage 5), ist der Grüne Gockel in unserer Kirchengemeinde und darüber hinaus recht bekannt geworden.

F) Schluss

15) Was hat sich in der „Unternehmenskultur“ in Ihrer Kirchengemeinde mit der Einführung des Grünen Gockels nachhaltig geändert?

Die Zusammenarbeit im Umweltteam erlebte ich sehr positiv. Die Kooperation mit dem Kirchengemeinderat war und ist weiterhin sehr gut.

16) Welche Fördermassnahmen könnten aufgrund Ihrer Erfahrung die Verbreitung und Einführung des Grünen Gockels im kirchlichen Kontext beschleunigen?

Als **geeignet** erachte ich: Direktes Ansprechen von Personen auf Umweltthemen; die sehr gute Beratung des Umweltbüros in Stuttgart; Durchführung von Veranstaltungen rund um den Grünen Gockel.

Als **weniger geeignet** erachte ich: Einen höheren Förderbeitrag bereitstellen, da damit ein falscher Anreiz geschaffen wird (Einkassieren des Beitrags, ohne nachhaltig etwas zu bewirken); noch mehr Papier (Statistiken, Werbematerial usw.) produzieren.

Anmerkungen darüber hinaus:

- Die vielen Aktionen im Rahmen des Grünen Gockels bereichern das Gemeindeleben.
- Anforderungen zur Zertifizierung beim Grünen Gockel, um die zu leistende grosse Büroarbeit zu erleichtern, sollten aus Qualitätsgründen **nicht** nach unten nivelliert werden.

Interview II

Mit Peter Silberzahn, Seniorcoach, Katholische Kirchengemeinde Heilig Kreuz Horb

A) Rechtsgrundlagen und formale Voraussetzungen

1) Auf welche rechtlichen Grundlagen, Richtlinien, Weisungen oder anderen Vorgaben stützt sich das Umweltmanagementsystem (UMS), also der Grüne Gockel, in Ihrer Kirchengemeinde?

Ursprünglich wurde 2008 das UMS nach EMAS eingeführt, seit 2014 läuft die Zertifizierung über den Grünen Gockel. Es bestand kein gesetzlicher oder kirchlicher Zwang, ein UMS einzuführen. Allerdings bot die Diözese Rottenburg-Stuttgart eine Fortbildung für Mitarbeitende zum Schöpfungsbeauftragten an. Diese Schulung nahmen wir in Anspruch und begaben uns damit auf den Weg zur Einführung eines UMS.

2) Welche Bereiche und Liegenschaften Ihrer Kirchengemeinde unterstehen dem

UMS?

Dem UMS unterstehen alle Gebäude, die der Allgemeinheit dienen (ohne Bürogebäude und ohne Miethäuser): 5 Kirchengebäude, 3 Kirchengemeindehäuser, 1 Pfarrhaus, 2 Kindergartengebäude, 2 Altenheime einer Stiftung (Katholische Spitalstiftung Horw) unter unserer Rechtsträgerschaft.

- 3) Wer hat entschieden, das UMS einzuführen? Welche Rolle spielte bei diesem Entscheid die Haltung der übergeordneten Ebene (kirchlich oder staatlich, also Diözese, Landeskirche oder Bundesland)?

Den Entscheid fällt der Kirchengemeinderat (Exekutive). Die Haltung der Diözese Rottenburg-Stuttgart spielte eine Rolle (Fortbildungsangebot, siehe Antwort zu Frage 1). Zudem wurde der Weg gemeinsam gegangen, indem sich ein von der Diözese angeregter Konvoi von mehreren Kirchengemeinden bildete (total zehn Kirchengemeinden). Dieser Konvoi wurde durch einen freiberuflichen Berater begleitet.

B) Organisation und Zuständigkeiten

- 4) Wie wurde der Prozess zur Einführung des Grünen Gockels organisiert? Wer war für was zuständig (Zusammensetzung Umweltteam)?

Es wurde ein Umweltteam gegründet. Es besteht aus sieben Mitgliedern und ist zusammengesetzt aus zwei Kirchengemeinderäten (Exekutive), zwei Mitglieder unserer Kirchengemeinde, zwei Mitarbeitenden (Hausmeister, stellvertretende Kirchenleitung), einer Person aus der Verwaltung sowie einer hauptamtlichen Person (für Gebäudeverwaltung zuständig).

- 5) Welche Rolle spielte die Zusammensetzung des Umweltteams für die Akzeptanz und Einführung des Grünen Gockels?

Die Zusammensetzung des Teams spielte eine sehr grosse Rolle. Wichtig war, dass auch Hauptamtliche dabei waren; in den anderen neun Kirchengemeinde, die mit uns im Konvoi dabei waren, arbeiteten nur ehrenamtliche Personen im Umweltteam mit. Das führte unter anderem dazu, dass in der Zwischenzeit sämtliche neun Kirchengemeinde abgesprungen sind.

Die Entscheidung über die Weiterführung liegt materiell bei der Kirchenpflege (Anmerkung: Geschäftsführende Person einer Kirchengemeinde, der/die „Verwaltungsleiter/in“) beziehungsweise formell beim Kirchengemeinderat (Exekutive); wenn diese Personen nicht im Umweltteam eingebunden sind, fehlen sie als wichtige Akteure (z. B. Beschaffung von Informationen zur Messung) und als Entscheidungsträger, die die Weiterführung des UMS mitbeeinflussen.

C) Ablauf

- 6) Gab es einen entscheidenden Anstoss, ein UMS in Ihrer Institution einzuführen?

Dadurch, dass unsere Kirchengemeinde bereits seit mehreren Jahrzehnten sehr grossen Wert auf ökologische Themen legte, fiel es uns leicht, beim UMS mitzumachen. Zur Spitalstiftung gehört seit dem Mittelalter (1387) auch ein 280 Hekta-

ren grosser Wald (Geschenk von Ida von Toggenburg), dessen Bewirtschaftung uns für die Nachhaltigkeit sensibilisierte. Es war die logische Konsequenz, dass unsere Kirchengemeinde auf meine Initiative hin und dank des Fortbildungsprogramms der Diözese (siehe Antwort zu Frage 1) mitmachte.

- 7) Inwiefern spielte die Vorstellung, mit dem Zertifikat des Grünen Gockels zu einer ökologisch vorbildlichen Kirchengemeinde zu gehören, beim Entscheid zur Einführung eine Rolle?

Ja, das spielte eine Rolle. Es war wichtig, dass unsere ohnehin bereits grossen ökologischen Bemühungen durch eine Zertifizierung auch gegen aussen besser sichtbar wurden.

- 8) Gab es einen Austausch mit anderen kirchlichen Institutionen, die mit der Einführung des Grünen Gockels beschäftigt waren? Wenn ja, mit welchen und zu welchen Fragen?

Ja, ein Austausch fand im Rahmen des Konvois mit den anderen neun Kirchengemeinden statt. Diesen Austausch erachte ich als sehr wichtig. Im Rahmen des Konvois fand ein kollegialer Austausch statt zu Hindernissen, zur Erhöhung der Akzeptanz und zu technischen Fragen. Auch verschiedene Projektideen wurden ausgetauscht.

- 9) Welches waren die kritischen Momente oder Stolpersteine in diesem Prozess – sofern es diese gab?

Überrascht hat uns, dass bei der Auditierung weniger die erzielten ökologischen Leistungen im Vordergrund standen, sondern die Einhaltung des Rechtskatasters; wir hatten nicht damit gerechnet, dass der formalen Ebene (Einhaltung der vielen gesetzlichen Bestimmungen) ein so grosser Stellenwert beigemessen wurde. Auf der anderen Seite erachte ich es als Vorteil, dass wir nun Gewissheit haben, die ohnehin geltenden gesetzlichen Vorschriften einzuhalten und dass dies nun so auch dokumentiert ist.

D) Inhaltliche Erfahrungen

- 10) Was veränderte sich in Ihrer Organisation während oder nach Einführung des UMS? Wie beurteilen Sie diese Veränderungen (positiv, negativ)?

Alle Veränderungen waren allerdings positiv, ich nenne ein paar Beispiele:

- Grosse Fortschritte im Rahmen von baulichen Massnahmen bei den Pflegeheimen (Nahwärmenetz, Photovoltaikanlage); Einsparungen von Energiekosten von 50'000 Euro pro Jahr
- Jährliches Treffen Umweltteam mit Kirchengemeinderat
- Durchführung Anlässe mit Evangelischer Kirchengemeinde, die auch zertifiziert ist („Faire Gemeindefeste“)
- Erhalt von diversen Preisen an Wettbewerben (z. B. Franziskus-Preis, Nominierung Umweltpreis Baden-Württemberg 2018).

- 11) Von welchen Erfahrungen können Sie in Bezug auf die externe Beratung und Begleitung (sofern in Anspruch genommen) und das Audit berichten (beispielsweise Unterstützung bei Einführung des Grünen Datenkontos, Formulare ausfüllen, Rechtscheck)?

Die externe Begleitung durch die Diözese war nicht sehr ausgeprägt. Wir erhielten allerdings Unterstützung durch mitarbeitende Fachpersonen (Architekt und Ingenieur). Die Überprüfung des Rechtskatasters verlief gut.

E) Output/Wirkung

- 12) Welche Verbesserungen nach Einführung des Grünen Gockels ragen heraus?

- Bewusstsein. Das verstärkte Umweltbewusstsein durchdringt viele kleine und grosse Bereiche in der Kirchengemeinde.
- Ökumenische Energiegenossenschaft. Diese betreibt unter anderem die Pflegeheim-Photovoltaikanlage. Hier ist auch die Stadt Horb engagiert, dies im Rahmen des Zieles, klimaneutrale Kommune zu werden.
- Konsequentes Umweltdenken bei Investitionen und Betrieb. Beispiel Sanierung und Neubau Heime, Grossküche mit regionalen Produkten und Bio-Kaffee.

- 13) Wie gesichert betrachten Sie die erreichten ökologischen und betrieblichen Fortschritte für die Zukunft?

Wir bleiben der Sache in den nächsten Jahren sicherlich treu. Ob später immer noch eine regelmässige Zertifizierung stattfindet, kann ich nicht mit Sicherheit sagen. Das Umweltmanagement ist stark personenabhängig. Dadurch, dass der Grüne Gockel bei uns zum Markenzeichen der Kirchengemeinde gehört und einen entsprechend hohen Stellenwert genießt, erachte ich die Fortschritte als relativ gesichert für die Zukunft.

- 14) Konnten Sie während und nach der Einführung des Grünen Gockels eine andere Wahrnehmung Ihrer Kirchengemeinde bei Ihren Mitgliedern und in der Öffentlichkeit feststellen?

Aufgrund unseres Engagements bei den Kindergärten und den Pflegeheimen hat die Kirchengemeinde meiner Ansicht nach bei der weltlichen Presse und der Öffentlichkeit schon seit längerem einen hohen Stellenwert; nun wird uns auch beim Umweltthema eine hohe Kompetenz zugemessen. Die Stadt Horb ist Fair Trade Town, auch hier sind wir beteiligt.

Kirchenintern hat sich die Wahrnehmung nicht sonderlich geändert.

F) Schluss

- 15) Was hat sich in der „Unternehmenskultur“ in Ihrer Kirchengemeinde mit der Einführung des Grünen Gockels nachhaltig geändert?

Die neuen Mitarbeitenden werden im Rahmen eines Begrüssungsanlasses auch mit dem Umweltmanagementsystem der Kirchengemeinde vertraut gemacht.

Einmal im Jahr findet zudem der Austausch mit dem Kirchengemeinderat statt.

16) Welche Fördermassnahmen könnten aufgrund Ihrer Erfahrung die Verbreitung und Einführung des Grünen Gockels im kirchlichen Kontext beschleunigen?

- Engere Beratung und Begleitung von Ehrenamtlichen. Hier hat die katholische Kirche Nachholbedarf (Hinweis: Herr Silberzahn ist Mitglied im diözesanen Nachhaltigkeitsausschuss; einmal pro Jahr findet eine Exkursion mit 30–40 Personen an einen Ort nachhaltigen Handelns statt, z. B. Kloster oder Bildungshaus).
- Auch ein finanzieller Beitrag könnte ein motivierender Anreiz sein, insbesondere grössere Beiträge für Sanierungen, die nach ökologischen Kriterien ausgeführt werden.
- Vielleicht könnte auf niederschwelliger Basis das Energiemanagement gefördert werden, um mehr Kirchengemeinden zu erreichen.

Interview III

Mit Markus Schoch, Evangelische Kirchengemeinde Arbon

A) Rechtsgrundlagen und formale Voraussetzungen

1) Auf welche rechtlichen Grundlagen, Richtlinien, Weisungen oder anderen Vorgaben stützt sich das Umweltmanagementsystem (UMS), also der Grüne Guggel, in Ihrer Kirchengemeinde?

Der Entscheid für die Einführung des Grünen Guggels erfolgte ohne rechtlichen Druck. In der Verfassung der Reformierten Landeskirche Thurgau ist der Grundsatz der Förderung der Bewahrung der Schöpfung verankert. Die rechtliche Seite im engeren staatlichen Sinn wurde von oeku Kirche und Umwelt in Bern mittels Rechts-Check abgedeckt. Bei uns gab es in dieser Hinsicht keine Schwierigkeiten; bei anderen Kirchengemeinden traten Mängel auf (Fluchtwege), die im Zuge der UMS-Einführung behoben werden konnten.

2) Welche Bereiche und Liegenschaften Ihrer Kirchengemeinde unterstehen dem UMS?

Die Kirche, das Kirchengemeindehaus sowie ein Teil des Pfarrhauses mit dem Sekretariat, aber ohne Pfarrwohnung. Bestandteil bildete auch der grosse Garten beim Pfarrhaus, der öffentlich ist.

3) Wer hat entschieden, das UMS einzuführen? Welche Rolle spielte bei diesem Entscheid die Haltung der übergeordneten Ebene (kirchlich oder staatlich, also Diözese, Landeskirche oder Bundesland, Kanton)?

Der Entscheid fiel durch die Kirchenvorsteherschaft. Die Reformierte Landeskirche des Kantons Thurgau übernahm die Hälfte der Beratungskosten (total CHF 8'000, Kostenübernahme von CHF 4'000); das hat den Entscheid erleichtert.

B) Organisation und Zuständigkeiten

- 4) Wie wurde der Prozess zur Einführung des Grünen Güggels organisiert? Wer war für was zuständig (Zusammensetzung Umweltteam)?

Wir bildeten ein Umweltteam bestehend aus drei Mitgliedern der Kirchengemeinschaft, dem Messmer und einer externen Person (pensionierter Lehrer, Fachmann für Biologie). Die Gruppengrösse war mit nur fünf Personen optimal. Auf unseren öffentlichen Aufruf meldete sich ein pensionierter Lehrer, der sich dann insbesondere in der Umsetzung der Biodiversität im grossen Pfarrgarten sehr engagiert hat.

- 5) Welche Rolle spielte die Zusammensetzung des Umweltteams für die Akzeptanz und Einführung des Grünen Güggels?

Die Einführung des Grünen Güggels war nie umstritten. Das Vorhaben wurde in der Öffentlichkeit vorgestellt, dort wurden auch Ideen gesammelt. Zwar nahmen nur wenige Personen an dieser Veranstaltung teil, doch die Rückmeldungen waren allesamt positiv.

C) Ablauf

- 6) Gab es einen entscheidenden Anstoss, ein UMS in Ihrer Institution einzuführen?

Ich bin als Journalist auf die Einführung des Grünen Güggels in der Katholischen Kirchgemeinde Romanshorn gestossen, ich kenne zudem die dortige Gemeindeführerin Gaby Zimmermann persönlich; es hat aus meiner Sicht nichts dagegen gesprochen, bei unserer Kirchgemeinde den Grünen Güggel ebenfalls einzuführen. Als Mitglied der Exekutive meiner Kirchgemeinde konnte ich meine Ratsmitglieder davon überzeugen.

- 7) Inwiefern spielte die Vorstellung, mit dem Zertifikat des Grünen Güggels zu einer ökologisch vorbildlichen Kirchgemeinde zu gehören, beim Entscheid zur Einführung eine Rolle?

Das spielte eine zentrale Rolle. Wir schlüpften mit der Einführung des Grünen Güggels auf der Grundlage unseres Auftrages der Bewahrung der Schöpfung in eine Vorbildrolle. Für mich war die Einführung eine Selbstverständlichkeit, so wie es heute dazu gehört, dass politische Gemeinden und Städte das Label „Energistadt“ besitzen.

- 8) Gab es einen Austausch mit anderen kirchlichen Institutionen, die mit der Einführung des Grünen Güggels beschäftigt waren? Wenn ja, mit welchen und zu welchen Fragen?

Ja, wir führten das UMS in einem Konvoi mit anderen Kirchgemeinden ein. Das war sehr hilfreich. Wir profitierten sehr davon, weil grosse und kleine Fragen gemeinsam angegangen werden konnten, beispielsweise die richtige Erfassung von Wasser- und Energieverbräuchen oder die Vornahme der korrekten Abgren-

zungen bei den Gebäuden. Die Treffen gehen weiter in Form von jährlich stattfindenden ERFA-Treffen zu einem bestimmten Thema. Das nächste findet im November 2018 zum Thema Orgelsanierung statt.

- 9) Welches waren die kritischen Momente oder Stolpersteine in diesem Prozess – sofern es diese gab?

Nein. Wir konnten das Projekt durchziehen. Durch den zugezogenen Berater war auch ein gewisser Druck da, vorwärtszukommen. Er hat uns „durch den Dschungel gelotst“. Der Enthusiasmus für das UMS war vielleicht nicht bei allen Personen gleich hoch.

D) Inhaltliche Erfahrungen

- 10) Was veränderte sich in Ihrer Organisation während oder nach Einführung des UMS? Wie beurteilen Sie diese Veränderungen (positiv, negativ)?

- a) *Bewusstseinswandel. Der Einfluss auf unsere Handlungen für die Umwelt „läuft“ seither gedanklich immer mit. Positiv.*
- b) *Konkrete Erfolge. Unsere energetischen Ziele wurden erreicht, die Termine eingehalten. Zwar haben wir uns nur kleine Schritte vorgenommen, doch diese stellen sicher, dass es im Umweltbereich stetig vorwärtsgeht. Positiv.*
- c) *Sichtbarkeit. Im Gegensatz zum Ersatz einer teuren Heizungssteuerung, die zwar sinnvoll, aber von aussen nicht sichtbar ist, sind unsere Massnahmen zur Biodiversität für alle gut einsehbar. Beispielsweise beim Eingang mit grossem Publikumsverkehr. Auch sind die Nistkästen für Mauersegler sichtbar. Die Sichtbarkeit der getroffenen Massnahmen erachte ich als sehr wichtig. Positiv.*
- d) *Keine negativen Aspekte.*

- 11) Von welchen Erfahrungen können Sie in Bezug auf die externe Beratung und Begleitung (sofern in Anspruch genommen) und das Audit berichten (beispielsweise Unterstützung bei Einführung des Grünen Datenkontos, Formulare ausfüllen, Rechtscheck)?

Der Berater war ausgesprochen hilfreich. Ohne ihn wäre die Einführung wohl nicht so gut gelungen. Die Kosten konnten von unserer Kirchgemeinde ohne weiteres getragen werden (siehe Antwort zu Frage 3). Der administrative Aufwand war hoch (Formulare, Datenkonto). Der Berater unterstützte uns bei auftauchenden komplizierten technischen und administrativen Fragen auf eine gute und pragmatische Weise.

E) Output/Wirkung

- 12) Welche Verbesserungen nach der Einführung des Grünen Güggels ragen heraus?

- a) *Biodiversität. Das Bienenhotel, die Nistkästen für Mauersegler (Einzelfertigungen)*

- b) *Erneuerung Heizungssteuerung*
- c) *Zusammengehörigkeitsgefühl durch die gemeinsamen Arbeiten für die Biodiversität im Pfarrgarten. Das schweisste zusammen. Das Team aus 12–15 Personen trifft sich immer noch regelmässig und motiviert für weitere Arbeiten im Garten.*

- 13) Wie gesichert betrachten Sie die erreichten ökologischen und betrieblichen Fortschritte für die Zukunft?

Die Massnahmen erachte ich als nachhaltig. Es sind im Moment auch genügend Personen vorhanden, die weitermachen. Die Fortschritte waren so oder so nicht vergebens, auch wenn dereinst vielleicht keine Validierung mehr stattfinden sollte. Die energetischen Verbesserungen bleiben auch zukünftig erhalten, die LED-Lampen bleiben montiert.

- 14) Konnten Sie während und nach der Einführung des Grünen Güggels eine andere Wahrnehmung Ihrer Kirchgemeinde bei Ihren Mitgliedern und in der Öffentlichkeit feststellen?

Nein, das ist nicht feststellbar. Es erfolgen zwar teilweise positive Rückmeldungen auf das ökologische Engagement unserer Kirchgemeinde, auch verfügen wir über mehr Möglichkeiten, uns in den weltlichen und kirchlichen Medien zu positionieren und über „Gutes“ zu berichten; doch die Kirche hat noch andere Herausforderungen zu meistern (hat noch tausend andere Probleme).

F) Schluss

- 15) Was hat sich in der „Unternehmenskultur“ in Ihrer Kirchgemeinde mit der Einführung des Grünen Güggels nachhaltig geändert?

Sehr positiv ist das verstärkte Zusammengehörigkeitsgefühl zu werten. Siehe auch 12 c). Die Kirchenvorsteherschaft steht weiterhin hinter dem Grünen Güggel.

- 16) Welche Fördermassnahmen könnten aufgrund Ihrer Erfahrung die Verbreitung und Einführung des Grünen Güggels im kirchlichen Kontext beschleunigen?

Sicher bringt gesetzlicher Druck (Zwangsmassnahmen) aus meiner Sicht nicht viel. Die Einführung eines UMS muss aus Überzeugung erfolgen! Fördermassnahmen sind zwar nützlich, aber können nur beschränkt wirken (wie die Erfahrung im Kanton Thurgau zeigt). Die Kosten sind zudem sehr bescheiden. Mehr ins Gewicht fällt der administrative Aufwand, der geleistet werden muss. Die Kirchen haben viele andere Baustellen. Der Knackpunkt besteht deshalb aus der Perspektive der vorhandenen personellen Ressourcen darin, ob Kirchgemeinden den Grünen Güggel neben all den weiteren Herausforderungen, mit denen die Kirche konfrontiert ist, überhaupt einführen können. Die Überlastung vieler Kirchgemeinden ist ein Grund, dass der Grüne Güggel nicht eingeführt wird.

Leider ist auch das Umweltbewusstsein nicht so stark verankert, wie das allgemein angenommen wird. Zudem bestehen auch staatliche Beratungsstellen, die ohne weiteres in Anspruch genommen werden können (Energie-Beratung der Stadt). Schlussendlich meine ich, dass die vorhandenen Fördermassnahmen ge-

nügen.

Hinweis: Wichtig wäre, einfach einmal mit ökologischen Verbesserungen im Sinne des Grünen Güggels zu beginnen, mit kleinen Schritten, wenige Ziele setzen (z. B. Biobenzin beim Rasenmäher verwenden).

Interview IV

Mit Zeno Cavigelli, Römisch-Katholische Kirchgemeinde Dübendorf

A) Rechtsgrundlagen und formale Voraussetzungen

- 1) Auf welche rechtlichen Grundlagen, Richtlinien, Weisungen oder anderen Vorgaben stützt sich das Umweltmanagementsystem (UMS), also der Grüne Güggel, in Ihrer Kirchgemeinde?

Der Beschluss zur Einführung wurde von der Kirchenpflege (Exekutive) aufgrund eines Antrages eines Kirchenpflegemitglieds (Ressort Liegenschaften) gefällt, ohne rechtlichen Druck. Diesem Mitglied, Architekt von Beruf, ist die Nachhaltigkeit wichtig.

- 2) Welche Bereiche und Liegenschaften Ihrer Kirchgemeinde unterstehen dem UMS?

Innerhalb der Kirchgemeinde Dübendorf befinden sich drei Pfarreien:

- *Pfarrei Marie Frieden Dübendorf*
- *Pfarrei St. Katharina Fällanden*
- *Pfarrei St. Gabriel Schwerzenbach*

In Dübendorf sind die Kirche, das angebaute Pfarrhaus sowie das Pfarreizentrum Bestandteile des Grünen-Güggel-Untersuchungsgebiets, in Fällanden der integrierte Bau Kirche-Pfarreizentrum und in Schwerzenbach wird bei der Re-Zertifizierung eine Scheune, die als Pfarreizentrum, Wohnung und Kapelle benutzt wird, dazukommen (war bei der Erstzertifizierung erst ganz am Schluss teilweise einbezogen).

Bei den Liegenschaften gehört jeweils auch die Umgebung (Bepflanzung usf.) zum Untersuchungsgebiet, bei den Gebäuden selber die jeweilige Nutzung (z. B. als Sekretariat – nicht aber die Wohnungen).

- 3) Wer hat entschieden, das UMS einzuführen? Welche Rolle spielte bei diesem Entscheid die Haltung der übergeordneten Ebene (kirchlich oder staatlich, also Diözese, Landeskirche oder Bundesland, Kanton)?

Die Kirchenpflege hat den Entscheid gefällt, nachdem anlässlich einer ökumenischen Impulsveranstaltung der Kantonalkirchen das Thema Umweltschutz das Interesse bei den Teilnehmenden aus der Kirchgemeinde Dübendorf fand (Mitglied Kirchenpflege Ressort Liegenschaften, Sigrist und Abwart). Beteiligt am Anlass selber war auch der Interviewte. Aufgrund der Tatsache, dass der Sigrist und der

Abwart aus Dübendorf positiv auf das Umweltmanagementsystem Grüner Güggel reagiert haben, wurde über das Ressortmitglied Liegenschaften ein entsprechender Antrag an die Kirchenpflege formuliert.

Das Anreizsystem der Kantonalkirche besteht aus einem Beitrag von CHF 2'000 für die Erarbeitung der Schöpfungsleitlinien und weiteren CHF 1'000 nach erfolgreicher Zertifizierung. Diese Beiträge stellten ein wesentliches Argument für die Kirchenpflege dar. Bei der Reformierten Landeskirche besteht das Anreizsystem aus der kostenlosen Erstberatung.

B) Organisation und Zuständigkeiten

- 4) Wie wurde der Prozess zur Einführung des Grünen Güggels organisiert? Wer war für was zuständig (Zusammensetzung Umweltteam)?

Wie im Prozessablauf vorgesehen, wurde ein Umweltteam zusammengestellt. Hier wurde bei der Besetzung der Strukturbesonderheit der Kirchgemeinde (drei Pfarreien) und den Anspruchsgruppen Beachtung geschenkt. Zusammensetzung:

- a) Präsidentin, Politikerin in Dübendorf (grünliberal), Energieberaterin („Glücksfall“)*
 - b) Pfarreiratspräsident*
 - c) Kirchenpflegemitglied Ressort Liegenschaften*
 - d) Der Interviewte (als Vertreter des Seelsorgeteams aller drei Pfarreien)*
 - e) Freiwillige Person aus Fällanden*
 - f) Freiwillige Person aus Schwerzenbach (pensionierter Ingenieur, technisch sehr versierte Person, was sich als grosser Vorteil erwies)*
 - g) Mitarbeitende der Verwaltung (zuerst Pfarreisekretärin, dann Kirchgemeinde-Sekretär von Dübendorf, der gleichzeitig Sicherheitsbeauftragter SIBE ist)*
 - h) Andreas Frei als begleitende externe Person*
- 5) Welche Rolle spielte die Zusammensetzung des Umweltteams für die Akzeptanz und Einführung des Grünen Güggels?

Das hat eine grosse Rolle gespielt. Wichtig war die Vertretung aus dem Seelsorgeteam und dem Pfarreirat. Es zeigte sich auch, dass dort, wo Stellen und Personen nicht eingebunden waren, teilweise Erschwernisse entstanden (Beschaffung Daten für Grünes Datenkonto, Stromdaten).

C) Ablauf

- 6) Gab es einen entscheidenden Anstoss, ein UMS in Ihrer Institution einzuführen?

Massgebend war die erwähnte Impulsveranstaltung (siehe bei Antwort zu Frage 3). Flankierend dazu spielte eine Rolle, dass sich die reformierte Kirchgemeinde Dübendorf ebenfalls mit der Implementierung des Grünen Güggels befasste.

- 7) Inwiefern spielte die Vorstellung, mit dem Zertifikat des Grünen Güggels zu einer ökologisch vorbildlichen Kirchgemeinde zu gehören, beim Entscheid zur Einführung eine Rolle?

Das hat bei der Kirchenpflege keine grosse Rolle gespielt. Wichtiger war, dass die Aussicht auf eine Verbesserung der Kostensituation (Einsparungen aufgrund technischer Optimierungen) den Entscheid positiv beeinflusste. Im weiteren war der Kirchenpflege wichtig, dass mit dem Grünen Güggel ein Projekt lanciert werden konnte, das den Charakter eines Kooperationsprojekts aufwies; dieser Aspekt war unter dem Gesichtspunkt der drei Pfarreien in unserer Kirchgemeinde besonders wertvoll. Die erhofften Vorteile und positiven Wirkungen dieser verstärkten Zusammenarbeit haben sich dann im Verlauf des Prozesses bis heute bewahrt.

- 8) Gab es einen Austausch mit anderen kirchlichen Institutionen, die mit der Einführung des Grünen Güggels beschäftigt waren? Wenn ja, mit welchen und zu welchen Fragen?

Ein Austausch, der über den Kontakt mit der reformierten Kirchgemeinde Dübendorf hinausging, hat sich erst nach Einführung des Grünen Güggels ergeben. Seither finden Treffen in einer ERFA-Gruppe statt, ca. einmal pro Jahr.

- 9) Welches waren die kritischen Momente oder Stolpersteine in diesem Prozess – sofern es diese gab?

Es gab keine kritischen Momente. Schwierig war teilweise die Informationsbeschaffung zu technischen Angaben bei den Liegenschaften oder das Mittragen des Projekts bei nicht direkt betroffenem Personal. Reibungsfläche trat auf, als erkannt wurde, dass technische Angaben zu Geräten und Anlagen fehlten und die Firmen, die diese Geräte in der Vergangenheit lieferten, diese Angaben nur lückenhaft zur Verfügung stellen konnten.

D) Inhaltliche Erfahrungen

- 10) Was veränderte sich in Ihrer Organisation während oder nach der Einführung des UMS? Wie beurteilen Sie diese Veränderungen (positiv, negativ)?

a) *Technisch. Es konnten Schwachstellen ausgemacht werden, so in Dübendorf und Fällanden. Die Steuerung konnte erneuert werden, was nun ein viel differenzierteres Heizen und Lüften ermöglicht. Das war erst möglich, als dank der Erhebung und Visualisierung von Messdaten sichtbar wurde, wie die Heizkurven verliefen. Bei der Luft-Wärmepumpe der Kirche in Dübendorf konnte festgestellt werden, dass die Zuschaltung der Gasheizung nicht optimal lief. Beim Pfarreizentrum konnte nachgewiesen werden, dass die Zuleitung, die unter der Strasse verläuft, sehr verlustreich war; nun konnten Lösungen überdacht werden, diesen Zustand zu verbessern. Positiv.*

b) *Beschaffung. Die Beschaffung von Material und Lebensmitteln (Büro, Apéro) wird besser evaluiert. Hier ist ein Prozess in Gang geraten. Das Umweltbewusstsein konnte – zumindest teilweise – geschärft werden. Positiv.*

- c) *Zusammenarbeit im Team und Rechtssicherheit. Bei der Zusammenarbeit lässt sich ausser der verbesserten Kooperation unter den drei Pfarreien keine Veränderung feststellen. Die Rechtssicherheit war vorher schon gross (Stichwort Rechtscheck), allerdings verfügen wir heute über eine verbesserte Dokumentation. Positiv.*
- d) *Keine negativen Aspekte. Hinweis zur Mobilität: Dieser Bereich wurde bewusst ausgeklammert („bietet sowohl Potenzial als auch Stoff für Auseinandersetzung“).*

- 11) Von welchen Erfahrungen können Sie in Bezug auf die externe Beratung und Begleitung (sofern in Anspruch genommen) und das Audit berichten (beispielsweise Unterstützung bei Einführung Grünes Datenkonto, Formulare ausfüllen, Rechtscheck)?

Es war gut, stand uns ein Berater zur Verfügung. Da der Weg zur Zertifizierung standardisiert ist, wäre es auch möglich, ohne Berater auszukommen; doch es hilft sehr, eine kompetente Person zur Seite zu haben, die nebst Beratung auch Abklärungen (z. B. zur Produktequalität beim Papier) vornehmen kann.

E) Output/Wirkung

- 12) Welche Verbesserungen nach Einführung des Grünen Gügels ragen heraus?

- a) *Technisch. Die Verbesserungen bei der Steuerung von Heizung und Lüftung sind beachtlich. Zudem stieg mit der Behebung der Mängel das Vertrauen der Kirchenpflege.*
- b) *Zusammenarbeitsebene. Der Grüne Güggel ist nun ein verbindendes Instrument zwischen unseren drei Pfarreien.*

- 13) Wie gesichert betrachten Sie die erreichten ökologischen und betrieblichen Fortschritte für die Zukunft?

Das Umweltteam hat Bestand. Dieses Team braucht es als „Kern“, damit nicht Einzelkämpfer sich für die Anliegen der Umwelt verausgaben müssen.

Das interne Audit sichert die Verbesserungen. Das interne Audit soll zusammen mit der reformierten Kirchgemeinde Dübendorf gegenseitig sichergestellt werden (Stichwort Ökumene).

Dank der nun vorhandenen Dokumentation sind die technischen Anlagen für die Zukunft besser abgesichert.

- 14) Konnten Sie während und nach der Einführung des Grünen Gügels eine andere Wahrnehmung Ihrer Kirchgemeinde bei Ihren Mitgliedern und in der Öffentlichkeit feststellen?

Davon kann nicht in grossem Masse gesprochen werden. Die Menschen nehmen die Veränderungen eher unterschwellig wahr („braucht sehr lange“). Am ehesten wird das wahrgenommen, was auffällt, also bei uns beispielsweise die veränderte Umgebungsgestaltung.

Dank der Teilnahme an der örtlichen Messe (Dübimäss) konnte ein positives Echo, das mehrheitlich von Politikern und aus dem Gewerbe stammte (und weniger von Kirchgemeindemitgliedern), entgegengenommen werden.

Dadurch, dass kleine Impulsveranstaltungen und Apéros in allen Pfarreien organisiert wurden, waren einzelne positive Stimmen zu hören (Beteiligung jeweils bescheiden). Auf grosses Interesse stiess die Begehung des Aussenbereichs in Dübendorf (musste doppelt durchgeführt werden); zu den Verbesserungen waren Hinweistafeln montiert worden.

F) Schluss

- 15) Was hat sich in der „Unternehmenskultur“ in Ihrer Kirchgemeinde mit der Einführung des Grünen Güggels nachhaltig geändert?

In der Betriebskommission (für gebäudetechnische Fragen) hat sich sichtbar eine positive Veränderung eingestellt, weniger in den seelsorgerlichen Bereichen wie etwa der Katechese. Der Umgang mit Energie, mit der Heizung oder dem Licht ist allgemein bewusster geworden. Für eine weitere Veränderung ist noch ein „rechter Prozess“ notwendig.

- 16) Welche Fördermassnahmen könnten aufgrund Ihrer Erfahrung die Verbreitung und Einführung des Grünen Güggels im kirchlichen Kontext beschleunigen?

In den Kirchgemeinden der Kantonalkirchen der Schweiz herrschen unterschiedliche Kulturen, was beispielsweise die Kirchgemeindeautonomie betrifft. So ist die Art und Weise, wie die Kantonalkirchen mit ihren Kirchgemeinden umgehen, oder auch das Gewicht der jeweiligen Synoden (Legislative), sehr verschieden. Nicht jede Fördermassnahme kommt somit gleich gut an. So herrscht etwa in der Landeskirche Thurgau ein unkomplizierter und informeller Umgang gegenüber den Kirchgemeinden, was dort sicher die Promotion für den Grünen Güggel erleichtert hat. Gleiches würde in der Kantonalkirche Zürich nicht funktionieren.

Die Bedingungen sind nicht überall gleich und Massnahmen sind nicht ohne weiteres übertragbar. Wichtig ist meiner Ansicht nach überall die Beziehungsarbeit, also beispielsweise das Zeigen des Interesses für die Anliegen der Kirchgemeinden bei offiziellen Anlässen.

Obwohl die Fördermassnahme der Zürcher Kantonalkirche (total CHF 3'000) angesichts der hohen Umsätze bei den Kirchgemeinden (Beispiel Dübendorf mit ca. CHF 5 Mio.) bescheiden ist, kann dies trotzdem ein Anreiz sein, einzusteigen.

«Zwangsmassnahmen» (z. B. Beschluss Synode, dass alle Kirchgemeinden bis Datum X den Grünen Güggel einführen müssen) erachte ich als unrealistisch.

Wichtig wäre eine stärkere Sensibilisierung und Einbindung der Seelsorgenden für Umweltanliegen (Verweis auf oeku Kirche und Umwelt in Bern). Das Interesse ist bisher gering (Beispiel Einladung ökumenischer Anlass der drei Zürcher Kantonalkirchen im Kloster Fahr mit sehr geringer pastoraler Beteiligung).

Als geeignet erachte ich, mit gutem Beispiel voran zu gehen. Ein Hemmschuh stellt vielerorts die fehlenden Kapazitäten der Kirchgemeinden dar (sowohl reformiert als auch katholisch, aufgrund Strukturformen und Personalnot).

Expertenbefragung I

Mit Dr. Oliver Foltin, telefonisch. Dr. Oliver Foltin ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Umweltbeauftragter der FEST, der Forschungsstätte der Evangelischen Studiengemeinschaft in Heidelberg

A) Welche Herausforderungen aus theoretischer Sicht bestehen beim Umweltmanagementsystem aus Sicht des Qualitätsmanagements und des Change Managements aus Ihrer Sicht?

- Das ist wissenschaftlich im Kontext des kirchlichen Umweltmanagements bisher nicht genauer für diese Zielgruppe analysiert worden. Mir ist jedenfalls keine passende Arbeit bekannt. Theoretische Grundlagen sind im Unternehmenskontext sicherlich vorhanden, wo integrierte Managementsysteme oftmals vorzufinden sind.
- Es fragt sich teilweise bei verschiedenen Akteuren ja, ob die Kirche überhaupt ein Managementsystem braucht, ob dies in die kirchliche Struktur passt. Aus meiner Sicht ist ein solches für (grosse) Kirchgemeinden und kirchliche Verwaltungen notwendig, um auch die Herausforderungen unserer Zeit hinsichtlich der Organisationsprozesse besser bewältigen zu können.
- In diesem Kontext stellt sich die Frage, wer die treibende Kraft hinter einem Umweltmanagement ist. Ist es die Führungsebene, sind es „Bewegte“, also am Thema stark interessierte Personen, oder ist es die Basis, die danach verlangt?

B) Was sind aus Ihrer Sicht Erfolgsfaktoren für eine gelingende Implementierung von Standards im Bereich UMS in Deutschland?

- Viel hängt von der personellen Besetzung und einer allfälligen finanziellen Unterstützung, insbesondere bei der Einführung, ab.
- Die Kommunalrichtlinie des Bundesumweltministeriums wird auf 1.1.2019 im Sinne geändert, dass neu im Rahmen der Förderung des Klimaschutzes auch Umweltmanagementsysteme von kirchlichen Antragstellern unterstützt werden, in ganz Deutschland.

C) Welche inhaltlichen Änderungen bestehen bezüglich des Transfers eines UMS in ein Nicht-EU-Land?

- Während die ISO-Zertifizierung weltweit gilt, war EMAS ursprünglich auf die EU zugeschnitten. Allerdings werden grosse Teile der ISO-Anforderungen in den Anhängen der EMAS-Verordnung festgeschrieben und müssen erfüllt werden, was die EMAS-Richtlinie auch über die EU hinaus anwendbar und qualitativ mehr als gleichwertig macht. Bei EMAS wird darüber hinaus die Umwelterklärung veröffentlicht. Die Erfahrungen sind in der Regel positiv.

D) Wie nachhaltig sind die Programme?

- Die Nachhaltigkeit ist wichtig, damit das Umweltmanagement nicht „wie ein Aufflackern eines Streichholzes“ ist.
- Aus meiner Sicht sind es zwei Punkte, die einer Verstetigung im Weg stehen:

- a) Die Passung ist nicht vorhanden. Das UMS wird als zu formal betrachtet, als zu wenig pragmatisch, mit zu vielen Dokumenten, zudem noch verbunden mit weiteren gesetzlichen Aufgabenerfüllungen im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz, die abgefragt werden, aber von den Organisationen aufgrund gesetzlicher Bestimmungen eigentlich sowieso erfüllt sein müssten. Diese „Verantwortlichkeit“ kann das Engagement im Umweltteam „ausbremsen“. Die Leute sind oft erstaunt, dass es nun auch um Rechts- und Managementfragen statt um Umweltfragen geht. Kirchengemeinden realisieren oft lieber direkt Massnahmen mit Wirkungen, statt sich einem „müssigen“ Zertifizierungsprozess zu unterziehen.
- b) Das Umweltteam personell erneuern. Es finden sich schwerer ehrenamtliche Personen, die sich engagieren wollen. Nach der ersten Welle vor 20 Jahren sind viele Personen, die damals an vorderster Stelle mitwirkten, nun über 70 Jahre alt. Ein Generationenwechsel ist vielerorts schwierig zu realisieren. Erfahrung aus Beratungen von Kirchengemeinden in EMAS-Konvois: Von ca. acht Kirchengemeinden verfügten nur zwei über Umweltteams, bei denen das Alter der Mitwirkenden nicht um die 60 war. Es sind wenige junge Leute für das Thema UMS vorhanden.

E) Welche Verbesserungsmöglichkeiten sehen Sie im Hinblick auf die Verstetigung eines UMS?

- Es wäre ein Instrument notwendig, das „Personen kanalisiert“, also macht, dass sich wieder junge Menschen in einem Umweltteam engagieren.
- Es bräuchte weitere Formen von Wertschätzung. Das Engagement für die Umwelt ist „zu selbstverständlich“ geworden.

F) Besondere Hinweise, zusätzliche Informationen, Schluss

- Der Aufwand für die Erfüllung der rechtlichen Bestimmungen (Rechtscheck) ist nicht zu unterschätzen. Bevor diese nicht erbracht und nachgewiesen sind, kann eine Zertifizierung nicht stattfinden. Dieses Thema kann eine Kirchengemeinde unter Umständen „ewig beschäftigen“. Auf der anderen Seite gibt eine Zertifizierung der Kirchengemeinde auch die Sicherheit, diesem gesetzlichen Anspruch Genüge getan zu haben.
- Bezüglich qualitativen Anforderungen an ein UMS bestehen keine konfessionellen Unterschiede. Das Umweltprogramm ist auf Nachhaltigkeit ausgelegt.
- Die Herausforderung für Kirchengemeinde besteht vor allem darin, sich mit dem Thema UMS überhaupt auseinanderzusetzen und die Einführung „zuzulassen“. Dabei wäre auch ein Qualitätsmanagement gerade für grössere Institutionen sehr sinnvoll.
- Wichtig ist der externe Gutachter bei den Audits, um die Sicht von aussen sicherzustellen.
- Die bestehenden Instrumente zur Implementierung sind gut, es fehlt jedoch der Narrativ, ein solches überhaupt einzuführen. Gesetzlicher Zwang wäre sicherlich falsch. Besser ist es, Anreize zu schaffen.

Expertenbefragung II

Mit Helga Baur, telefonisch. Helga Baur ist geschäftsführende Referentin, Geschäftsstelle Grüner Gockel – Umweltaudit in Kirchengemeinden der evangelischen Landeskirche in Württemberg, 70174 Stuttgart

A) Angabe Evangelische Kirchengemeinde für Interview

- Vorge stellt werden fünf Evangelische Kirchengemeinden zur Auswahl

B) Massgebende Rechtsgrundlagen für ein UMS in Deutschland

- EMAS-Verordnung. Überprüfung alle vier Jahre durch staatlichen Gutachter. EU-Verordnung. Grüner Gockel mit kirchlichem Gutachter. Auch D-Gutachter für Grünen Güggel in der CH.
- Einhaltung Umweltrecht. EMAS-Verordnung freiwillig.

C) Fördermassnahmen in Deutschland, Unterschiede in den Bundesländern

- Grosse Unterschiede in den Bundesländern. Baden-Württemberg (B-W) gute Förderung. Über Umweltministerium. Siehe EMAS.de. IHK-Registrierung. Grüner Gockel über kirchliches Register. In B-W auch Unterstützung des Grünen Gockels.

D) Kirchliche Rahmenbedingungen

- Konfessionell unterschiedlich, auch innerhalb B-W. Evangelisch für Württemberg, Büro für Umwelt und Energie, Geschäftsstelle. Katholisch für Baden (Osten), Erzdiözese Freiburg. Wenig kath. Unterstützung, keine eigene Einrichtung. KGs müssen selber schauen. Diözese Rottenburg (für Gebiet ca. wie Württemberg) verfügen über gewisse (wenige) Strukturen. Dort sind Tagungshäuser zertifiziert. Christkönig Tübingen hat es eingeführt und wieder aufgehört.
- Netzwerk Kirchliches Umweltmanagement, damit die Qualität überall gleich ist.
- Auch direkte Gelder. Unterschiedlich. In Württemberg ist die Einführung kostenfrei, Gutachter werden bezahlt.
- Staatliche und kirchliche Revalidierung wird mit bis zu Euro 700 unterstützt.
- In Baden wird ca. Euro 1'000 bei Entscheid UMS bezahlt (nachzufragen in Karlsruhe).

E) Verbesserungsmöglichkeiten für das UMS

- Innerhalb der Kirche: UMS als Pflicht bei Umbauten (massgebend für Zuschüsse), grösserer Stellenwert bei Führung notwendig (wie Laudato Si), Landesbischöfe sind gefragt.
- Staatlich: Grösserer Stellenwert bei Bürgermeistern und Landräten notwendig. Nachhaltigkeitsmassnahmen. Thema ist mehr zu durchdringen.

F) Besondere Hinweise, zusätzliche Informationen, Schluss

- Häufiger Abbruch des UMS, ab ca. dritter Validierung
- 160–180 KGs haben begonnen, ca. 120 wurden validiert, 50–60 KGs haben aufgehört
- Hauptgründe: Pfarrerwechsel („finden es blödsinnig“) und Rücktritt Umweltzuständiger aus Altersgründen
- Seit 2002 wird EMAS zertifiziert
- Entscheidend ist Umweltteam
- Haushaltsplan muss zwingend eingehalten werden (verpflichtend)
- UMS müsste verpflichtende Aufgabe sein, wie Liturgie oder Diakonie („Gott als Schöpfer“). Etwas für die Umwelt tun. 10 Gebote („Du sollst nicht stehlen“).
- Gute CH-Idee mit Give-aways (oeku Bern).

Anhang 3: Fallstudien

Kirchengemeinde 1, Deutschland

Grundangaben

Evangelische Kirchengemeinde Bad Mergentheim, Nordosten Baden-Württemberg. Ca. 3'500 Mitglieder. Gehört zur Evangelischen Landeskirche Württemberg. Einbezogen sind eine Schlosskirche, ein Gemeindezentrum, zwei Pfarrhäuser, zwei Kindergärten und eine weitere Liegenschaft. Enge Zusammenarbeit mit der Naturschutzgruppe Taubergrund. Es besteht eine Strukturbesonderheit mit der Schlosskirche (Eigentum Land Baden-Württemberg, Betrieb Kirchengemeinde). Die Kirchengemeinde ist ebenfalls EMAS-zertifiziert.

Rolle der formalrechtlichen Bedingungen und der staatlichen und kirchlichen Anreize

Von Gesetzes wegen einzuhaltende rechtliche Erlasse wurden im Verlauf des Prozesses im Rahmen des Rechtschecks eingehend geprüft. Angebot der Fortbildungen durch die Landeskirche wurde wahrgenommen. Regler Austausch mit dem Umweltbüro der Landeskirche.

Interne Organisation und Rolle Führungskoalition

Positive Stimmung in der Exekutive zu Umweltthema. Ausgewogene Zusammensetzung des Umweltschicks. Wichtige Rolle der Führungskoalition wurde erkannt.

Qualität und Wirkung UMS

Herausragend waren die verschiedenen erzielten ökologischen Verbesserungen in ganz vielen Bereichen sowie das gestiegene Umweltbewusstsein. Hinzu kamen sehr viele durchgeführte Veranstaltungen.

Massnahmen Unternehmenskultur, ökologische Nachhaltigkeit und Festigung Beständigkeit

Verbesserte Zusammenarbeit und Kooperation mit der Exekutive. Aktivitäten der Kirchengemeinde wie Veranstaltungen und Aktionen bereichern das Kirchengemeindeleben. Ergriffene technische Verbesserungen und Neuerungen (Photovoltaikanlage) werden noch lange Bestand haben.

Kirchengemeinde 2, Deutschland

Grundangaben

Katholische Kirchengemeinde Heilig Kreuz Horb am Neckar, Südwesten Baden-Württemberg. Ca. 2'750 Mitglieder. Gehört zur Diözese Stuttgart-Rottenburg. Einbezogen sind fünf Kirchen, drei Kirchengemeindehäuser, ein Pfarrhaus, zwei Kindergärten und zwei Altenheime. Eigene grosse Spitalstiftung vorhanden, die der Rechtsträgerschaft der Kirchengemeinde unterliegt.

Rolle der formalrechtlichen Bedingungen und der staatlichen und kirchlichen Anreize

Angebot Fortbildung für Mitarbeitende zum Schöpfungsbeauftragten durch Diözese wurde wahrgenommen. Zudem wurde der Weg zur Zertifizierung im Konvoi zusammen mit neun anderen Kirchengemeinden durchlaufen.

Interne Organisation und Rolle Führungscoalition

Massgebende Rolle der richtigen Zusammensetzung Umweltteam wurde erkannt. Vor allem wurde Wert darauf gelegt, dass Mitarbeitende gut im Prozess und der Vorbereitung von Entscheidungen eingebunden waren.

Qualität und Wirkung UMS

Grosse Fortschritte mit baulichen Massnahmen, allein im Pflegeheim können Energiekosten von 50'000 Euro pro Jahr gespart werden. Dazu kommt verstärktes Umweltbewusstsein in Kirchengemeinde, Gründung einer ökumenischen Energiegenossenschaft und konsequentes Umweltdenken bei Investitionen und Betrieb.

Massnahmen Unternehmenskultur, ökologische Nachhaltigkeit und Festigung Beständigkeit

Verbesserte Hinführung von neuen Mitarbeitenden zum Umweltmanagement. Regelmässiger Austausch mit Exekutive zu Umweltthemen. Grüner Gockel wurde zum Markenzeichen der Kirchengemeinde, insofern werden Fortschritte als relativ gesichert für die Zukunft betrachtet.

Kirchgemeinde 3, Schweiz

Grundangaben

Evangelische Kirchgemeinde Arbon, Kanton Thurgau. Ca. 3'500 Mitglieder. Gehört zur Evangelischen Landeskirche des Kantons Thurgau. Einbezogen sind eine Kirche, das Kirchgemeindehaus sowie ein Teil des Pfarrhauses einschliesslich eines grossen Gartens.

Rolle der formalrechtlichen Bedingungen und der staatlichen und kirchlichen Anreize

Unterstützung durch die Reformierte Landeskirche Thurgau mit Übernahme der Hälfte der Beratungskosten (Beitrag von CHF 4'000). Dank sehr guter Unterstützung durch oeku Kirche und Umwelt in Bern konnten rechtliche Aspekte gut abgedeckt werden. Zudem finden nach wie vor Treffen zum Erfahrungsaustausch mit den anderen Kirchengemeinden des Konvois statt.

Interne Organisation und Rolle Führungscoalition

Es wurde ein kleines, aber schlagkräftiges Umweltteam zusammengesetzt. Aufgrund eines öffentlichen Aufrufs meldete sich unter anderem eine sehr fachkompetente Person (Biologe), die in das Umweltteam aufgenommen wurde und entscheidende Impulse geben konnte. Externer Berater wurde als ausgesprochen hilfreich erachtet.

Qualität und Wirkung UMS

Es hat ein umfassend verbreiteter Bewusstseinswandel stattgefunden. Energetische Ziele (z. B. Erneuerung Heizungssteuerung) wurden erreicht, teilweise in kleinen Schritten, aber stetig. Grosse Fortschritte im Bereich Biodiversität.

Massnahmen Unternehmenskultur, ökologische Nachhaltigkeit und Festigung Beständigkeit

Zusammengehörigkeitsgefühl ist dank regelmässigen gemeinsamen Arbeiten im Pfarrgarten (Biodiversität) stark und nachhaltig gewachsen. Die technischen Verbesserungen sind so ausgestaltet, dass sie auf längere Frist Bestand haben.

Kirchgemeinde 4, Schweiz

Grundangaben

Katholische Kirchgemeinde Dübendorf, Kanton Zürich. Ca. 11'700 Mitglieder. Gehört zum Bistum Chur. Einbezogen sind eine Kirche, ein integrierter Bau Kirche-Pfarrzentrum, ein Pfarrzentrum und angebautes Pfarrhaus, jeweils einschliesslich der Umgebung. Innerhalb der Kirchgemeinde befinden sich drei Pfarreien.

Rolle der formalrechtlichen Bedingungen und der staatlichen und kirchlichen Anreize

Kirchgemeinde stellte bereits vor dem UMS sicher, dass gesetzliche Vorschriften eingehalten werden. Teilnahme an Impulsveranstaltung der Katholischen Kirche im Kanton Zürich. Unterstützung von CHF 2'000 für Erarbeitung der Schöpfungsleitlinien und CHF 1'000 für Zertifizierung. Als nützlich haben sich Treffen mit anderen Kirchgemeinden zum Austausch von Erfahrungen erwiesen.

Interne Organisation und Rolle Führungscoalition

Zusammensetzung des Umweltteams spielte eine grosse Rolle. Dort, wo Stellen und Personen zu wenig eingebunden waren, traten teilweise Erschwernisse bei der Informationsbeschaffung auf.

Qualität und Wirkung UMS

Grosse Fortschritte im technischen Bereich, insbesondere beim Heizen und Lüften. Umweltbewusstsein konnte geschärft werden. Grüner Güggel hat sich zudem sehr positiv auf die Zusammenarbeit der drei Pfarreien ausgewirkt.

Massnahmen Unternehmenskultur, ökologische Nachhaltigkeit und Festigung Beständigkeit

Umgang mit Energie, Heizung oder Licht ist allgemein bewusster geworden. Für Nachhaltigkeit sorgt das jährliche interne Audit, das gegenseitig mit der reformierten Partnerkirchgemeinde erfolgt (Anmerkung: Reformierte Kirchgemeinde Dübendorf ist ebenfalls mit Grünem Güggel zertifiziert). Technische Anlagen können dank geschaffener Dokumentation auch in Zukunft ökologisch optimal betrieben werden.

Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Erlinsbach, 27. Oktober 2018

Marcel Notter

Über den Autor



Marcel Notter, 1969, ist seit 2008 Generalsekretär (Geschäftsführer) der Römisch-Katholischen Landeskirche des Kantons Aargau. Die Landeskirche ist eine selbständige Körperschaft des kantonalen öffentlichen Rechts, sie fördert und unterstützt die pastoralen Tätigkeiten der Römisch-Katholischen Kirche im Kanton Aargau, im Bistum Basel und der ganzen Schweiz und unterstützt die Aargauer Kirchgemeinden bei der Erfüllung ihrer Aufgaben.

Er hat eine kaufmännische Verwaltungslehre bei der Einwohnergemeinde Buchs AG absolviert und sich im Rahmen seiner Funktionen als Gemeindeschreiber und Leiter Abteilung Finanzen in verschiedenen Aargauer Gemeinden weitergebildet (höhere Fachprüfungen für Führungspersonal der Gemeinden in zwei Fachrichtungen) sowie den Basislehrgang Kirchen-Management der Universität Fribourg und der Römisch-Katholischen Zentralkonferenz der Schweiz absolviert.

Adresse: Alpenblick 3, 5018 Erlinsbach