

Nachhaltigkeit braucht Geduld und Offenheit

Ein Gespräch mit Professor Dr. Günther Bachmann,

Generalsekretär des Rates für Nachhaltige Entwicklung in Deutschland

Manfred Kasper

Journalist, Köln

Nachhaltigkeit gewinnt in der gesellschaftspolitischen Diskussion in Deutschland zunehmend an Bedeutung, auch für Unternehmen wird sie strategisch immer wichtiger. In der Wasserwirtschaft ist sie im Sinne der Daseinsvorsorge ein Grundsatsthema. Entsprechend richten die Stadtentwässerungsbetriebe Köln, AöR (StEB Köln) ihre Konzepte und Strategien unter dem Aspekt der »Nachhaltigkeit« aus. 2016 kamen sie zudem unter die »Top 10« des Deutschen Nachhaltigkeitspreises. Kompetenz Wasser sprach mit Prof. Dr. Günther Bachmann, Generalsekretär des Rates für Nachhaltige Entwicklung in Deutschland, über aktuelle Ideen, Inhalte und Strategien zum Thema Nachhaltigkeit.

Herr Professor Bachmann, wie definieren Sie Nachhaltigkeit?

Bachmann: Die Vereinten Nationen definieren Nachhaltigkeit als Befriedigung der Bedürfnisse der Menschen von heute, ohne dass damit den zukünftig lebenden Generationen verwehrt würde, ihren Bedürfnissen nachzukommen. Dabei geht es um die Grundbedarfe an Lebensmitteln, Wasser, Natur, guter Luft, aber auch um das soziale Miteinander und um eine Wirtschaft, die diesem Konzept Vorschub leistet.

Die Definition umfasst also die Dimensionen ökologisch, ökonomisch und sozial zuzüglich der internationalen Verantwortung und der intergenerativen Gerechtigkeit. Ich halte es prinzipiell für gut, dass es eine allgemeine Definition gibt, in der Praxis aber kommt es darauf an, was Sie konkret daraus machen. Ich persönlich möchte immer auch wissen, mit welchen konkreten Zielen und Aktionen Nachhaltigkeit verknüpft ist. Erst so wird sie wirklich sichtbar.

Im April 2002 wurde die Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung verabschiedet und anschließend mehrfach fortgeschrieben. Wie beurteilen Sie die Strategie?

Bachmann: Es ist über 15 Jahre lang gelungen, Nachhaltigkeit auf der Toppebene der Politik zu halten. Die Strategie ist ehrgeizig und eröffnet den Akteuren eine Vielzahl von Handlungsmöglichkeiten. Zudem macht sich die Politik anhand konkret quantifizierbarer Ziele messbar. Das ist eine politische Neuerung. Aktuell liegt der Entwurf der überarbeiteten Strategie vor. Es kommt jetzt auf die politische Entscheidung an, zu welchen Zielen man sich für den Zeitraum bis 2030 bekennen möchte. Insofern liegt die eigentliche politische Hauptaufgabe noch vor uns.

Was fehlt der Nachhaltigkeitspolitik?

Bachmann: Es fehlt noch an politischem Mut, klare Positionierungen vorzunehmen. Das hat natürlich mit Zielkonflikten zu tun, die es in einigen Bereichen gibt. Nehmen Sie das Thema Flächenverbrauch. Dort gibt es Konflikte mit denjenigen, die den Wohnungsbau fördern wollen und dabei gerne auch einmal auf vorgeblich billigeres Bauen am Stadtrand abstellen – das, was wir letztlich in 70 Jahren Bundesrepublik Deutschland immer gemacht haben.

Heute aber will man in der Innenstadt verdichten, will mehr Nähe von Wohnraum, Arbeit und Freizeit. Das bringt natürlich Reibungspunkte mit sich. Umso mehr brauchen wir klare Zielansagen, wohin wir wollen.

Wie kann man denn den Prozess der Nachhaltigkeit voranbringen, vor allem auch hinsichtlich der Effizienz? Wer setzt die Standards, wer managt den Prozess?

Bachmann: Im Rahmen der Bundesregierung setzt das Bundeskanzleramt die Standards und bringt sie in Absprache mit den Ressorts auf eine politische Ebene. Der Nachhaltigkeitsrat hat das Recht, auch eigene Projekte zu entwickeln, bis hin zu einem Standard. Nehmen Sie den Deutschen Nachhaltigkeitskodex. Diesen haben wir aus eigenem Antrieb und im Dialog mit Industrie und Investoren entwickelt.

Der Nachhaltigkeitskodex ist ein Thema, das vor allem die Wirtschaft betrifft. Warum wird das Thema für ein Unternehmen wie die StEB Köln immer wichtiger?

Bachmann: Die Grundfrage an jeden Unternehmenschef oder Strategen im Unternehmen lautet: Ist mein Geschäftsfeld so intakt, dass ich glaube, das Gleiche noch in zehn oder zwanzig Jahren erfolgreich machen zu können? Vor welchen Änderungen bezüglich der Rahmenbedingungen stehen wir? Und wie kann ich diesen aktiv begegnen, indem ich mein Unternehmen nachhaltig aufstelle? – Diese Fragen stellen sich immer mehr Menschen, aber auch immer mehr Unternehmen. Ein wichtiger Auslöser war dabei die ökonomische Krise im Jahr 2008. Zuvor stießen wir mit Nachhaltigkeit in der Wirtschaft in der Regel auf die üblichen Vorbehalte. Mit der Krise jedoch ist das Thema in den Kern des Geschäftsfeldes gerückt, vor allem als Aspekt der Zukunftssicherung. Es wurde in vielen Unternehmen zu einem Kernprozess – zumindest dort, wo man sich Gedanken über die Strategie des Unternehmens machte und



LEBENDIGER DIALOG. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der StEB Köln im modern gestalteten Foyer des Hauptgebäudes

Zukunftsmärkte sichern oder erschließen wollte. – Dabei gibt es unterschiedliche Zugänge. Wir haben beispielsweise gerade mit den kommunalen Abfallentsorgern die Vereinbarung zu einer branchenweiten Anwendung des Nachhaltigkeitskodex getroffen.

Wäre das in der Wasserwirtschaft nicht auch sinnvoll?

Bachmann: Ja, auf jeden Fall! Kein Unternehmen ist per se schon nachhaltig. Auch die Wasserwirtschaft muss sich an Nachhaltigkeits-Parametern und Standards messen lassen und ihre Strategien in punkto Nachhaltigkeit an konkreten Zielsetzungen ausrichten und entsprechend leben.

Wie viel Prozent der Unternehmen in Deutschland sind denn – gerade in Bereichen wie der Wasserwirtschaft – bereits aktiv im Sinne der Nachhaltigkeit unterwegs?

Bachmann: Das kann ich Ihnen nicht in Prozenten sagen. Als Juryvorsitzender des Deutschen Nachhaltigkeitspreises sehe ich aber, dass die Bewerberzahl gerade aus diesen Branchen noch sehr gering ist. Es gibt ein paar Branchenprimusse, dann aber kommt eine Weile erstmal gar nichts. – Die aktiven und aufgeweckten Unternehmen stammen aktuell meist aus den Branchen, die sich Gedanken machen über Zukunftsentwicklung, auch weil sie Teil einer globalen Lieferkette sind, zum Beispiel in der Automobilindustrie. Da ist Nachhaltigkeit ein wichtiger Aspekt für zukunftsweisende Geschäftsmodelle.

Aber gilt das nicht auch für die Wasserwirtschaft?

Bachmann: Scheinbar noch nicht in dem Maße. Nehmen Sie zum Beispiel das Thema Klärwerke. Wir bauen in Deutschland moderne Klärwerke, die auch prima funktionieren. Anderswo in der Welt werden diese nachgebaut und funktionieren mitunter

nicht. Wir müssen bei unseren Entwicklungen in Deutschland noch viel stärker darauf achten, dass wir Lösungen skalieren, die auch weltweit weiterhelfen.

Welche Möglichkeiten haben kommunale und privatwirtschaftliche Unternehmen, um sich aktiv in den Prozess einzubringen?

Bachmann: Sie können sich zunächst einmal den Deutschen Nachhaltigkeitskodex vornehmen und definieren, wo das jeweilige Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit steht. Daraus könnten sie beispielsweise auch eine Brancheninitiative machen, also andere Unternehmen einbeziehen. – Es gibt seitens der Bundesregierung Förderprogramme, die solche städtischen oder regionalen Zukunftswerkstätten unterstützen.

Glauben Sie, dass Nachhaltigkeit in diesem Sinne ein aktivierendes Element der gesellschaftlichen Diskussion ist?

Bachmann: Nachhaltigkeit kann auf jeden Fall ein aktivierendes Element sein und die Partizipation auf städtischer oder regionaler Ebene erheblich fördern. Dazu braucht es konkrete Aktivitäten. Akteure wie die Stadtentwässerungsbetriebe können hier eine Menge beitragen, auch über die bestehenden guten Ansätze hinaus. Zum Beispiel, wenn es um Themen wie Wasserkreislauf, Stadtklima oder das Recycling von Abfallstoffen geht. Da sind Bewusstseinsbildung und Sensibilisierung gefragt, wobei Sie zugleich natürlich immer auch neue Herausforderungen und Handlungsfelder für die Unternehmen selbst erschließen.

Können Kommunalunternehmen Impulsgeber sein?

Bachmann: Ja, ich gehe aber noch einen Schritt weiter und sage: Kommunale Unternehmen müssen aufpassen, dass sie

im Wettbewerb mit den privatwirtschaftlichen Unternehmen, die solche Impulse längst setzen, nicht ins Hintertreffen geraten. Auch weil große Investoren mittlerweile immer stärker nach Nachhaltigkeit fragen. Wir wissen aus empirischen Studien, dass das Nachhaltigkeitsengagement von Unternehmen – zumindest wenn es zu Ergebnissen führt – an den Kapitalmärkten auch nachgefragt und honoriert wird.

Die StEB Köln haben in diesem Jahr eine Entsprechenserklärung nach dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex abgegeben. Warum halten Sie dies für wichtig?

Bachmann: Der Kodex ist nicht nur eine Imagefrage, er bringt den Unternehmen auch wirtschaftliche Vorteile. Mit der Nachhaltigkeit sollen ja auch Geschäftsfelder entwickelt und Geld verdient werden. Diesbezüglich hat sich das Verständnis von Nachhaltigkeit erheblich verändert. Früher – bevor wir hier richtig in Schwung kamen – war Nachhaltigkeit eher ein Thema für die zusammengebissenen Lippen. Das hat sich heute gewaltig geändert.

Ich begrüße diese Entwicklung, denn es ist doch nur fair, zu sagen, wir wollen Arbeitsplätze entwickeln und jungen Menschen Zukunftschancen geben, und zwar in Bereichen, in denen es um nachhaltiges Engineering und nachhaltige Lösungen geht. Die Menschen sollen mit Nachhaltigkeit auch ihre Lebenslaufbahn verbinden können. Die unternehmerische Seite der Nachhaltigkeit hat in den letzten zehn Jahren enorm an Gewicht gewonnen. Das ist ein Prozess, bei dem wir noch lange nicht am Ende sind.

Ist Wirtschaftlichkeit ein wichtiger Motor im Kontext der Nachhaltigkeit?

Bachmann: Ich würde sagen: Wirtschaftlichkeit kann ein Motor sein. Ansonsten nämlich liefern Sie sich exakt den Leuten aus, die beim Business as usual stehen bleiben wollen. Wenn Sie aber ›kann‹ sagen, heißt das, dass es davon abhängt, wie ich Nachhaltigkeit strategisch in meinem Unternehmen aufstelle und lebe.

Prof. Dr. Günther Bachmann leitet die Geschäftsstelle des Rates für Nachhaltige Entwicklung. Als Generalsekretär des Nachhaltigkeitsrates koordiniert er dessen politische und organisatorische Arbeit und treibt mit Impulsen und Initiativen das Nachhaltigkeitsdenken in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft voran. Darüber hinaus ist er Vorsitzender der Jurys des Deutschen Nachhaltigkeitspreises für Unternehmen und Städte.



Nichtsdestotrotz habe ich oft noch das Gefühl, dass Nachhaltigkeit sehr stark auf den Umweltaspekt reduziert wird. Täuscht das?

Bachmann: In vielen Zusammenhängen wird es sicherlich etwas kurzgeschlossen auf Umwelt. Manche in der Umweltpolitik benutzen das Wort auch nur als Etikett für das, was sie immer schon gemacht haben. Im Prinzip ist das aber eine alte Diskussion, die wir in Deutschland eigentlich hinter uns gelassen haben. Ich bin überzeugt, dass derjenige, der nur die eine Dimension sieht, am Ende mit leeren Händen dastehen wird.

Bleibt der soziale Aspekt: Welche Rolle spielt denn Nachhaltigkeit für das Miteinander im Unternehmen und dessen gesellschaftliche Akzeptanz?

Bachmann: Eigentlich ist Nachhaltigkeit ja ein Sinnversprechen, mit dem man sich gemeinsam für die Zukunft einsetzt – also für etwas eintritt, das größer ist als das eigene Fortkommen. Auf die Unternehmensebene übertragen bedeutet das: Wenn ich gezielt Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und



MODERNE ARCHITEKTUR. Beim Bau neuer Pumpanlagen der StEB Köln spielen auch ästhetische und stadtgestalterische Aspekte eine große Rolle.

Beruf oder zur Kinderbetreuung mache, dann wirkt sich das auch auf die Motivation der Mitarbeiter und die Mitarbeiterbindung aus.

Ein Thema, das in den letzten Jahren enorm zugelegt hat, ist das der Gesundheitsvorsorge. Prävention lohnt sich mittlerweile auch auf der volkswirtschaftlichen Ebene. Insofern ist Nachhaltigkeit ein großes Thema, zumal sie natürlich auch die Attraktivität eines Unternehmens für potenzielle Fachkräfte oder Partner stärken kann.

Auch beim Jahr für Jahr neu ausgelobten Deutschen Nachhaltigkeitspreis stehen die drei Säulen der Nachhaltigkeit im Fokus. Welches Ziel verfolgt der Preis?

Bachmann: Der Preis hat vor allem die Aufgabe, Best Practice zu zeigen. Zu verdeutlichen, was gelingen kann und ein Vorbild für andere sein könnte. Das ist unglaublich hilfreich, weil es Aufmerksamkeit schafft, sowohl für die Teilnehmenden als auch für das Thema.

Wie wichtig ist Kommunikation zum Thema Nachhaltigkeit?

Bachmann: Ich denke, dass Kommunikation hier eine dienende Funktion hat. Letztlich geht es darum, das zu kommunizie-

ren, was man gut kann, aber auch zu sagen, was man noch nicht gut kann. – Nachhaltigkeit verlangt Offenheit, Klarheit und Transparenz. Das ist für deutsche Verhältnisse manchmal ein wenig ungewohnt, denn hier gilt ja immer noch: »Wer ein Loch im Strumpf hat, der lässt lieber die Schuhe an«.

Was wünschen Sie sich für die Zukunft der Nachhaltigkeit in Deutschland?

Bachmann: Einerseits braucht es klarere Standards und von politischer Seite eine stärker an konkreten Zielen ausgerichtete Nachhaltigkeitsstrategie. Über die Neuauflage der Strategie werden wir aktuell übrigens auch das Thema Wasser einbringen. Das heißt, es werden konkrete Ziele und Kriterien, beispielsweise für die Gewässer Reinhaltung, aufgeführt. Damit erfährt der Faktor Wasser eine höhere Gewichtung, aus der auf der anderen Seite natürlich auch Ansprüche resultieren. Und die Chance, hier wichtige Impulse zu setzen.

Herr Professor Dr. Bachmann, vielen Dank für das Gespräch.

Heute schon die Zukunft sichern

Nachhaltigkeit bei den Stadtentwässerungsbetrieben Köln, AöR (StEB Köln)

(mk) Zukunftssicherung beginnt bereits heute. Das gilt insbesondere, wenn Unternehmen – wie die Stadtentwässerungsbetriebe Köln, AöR (StEB Köln) – als Akteur der öffentlichen Daseinsvorsorge schon per definitionem das eigene Handeln unter Nachhaltigkeitsaspekten gestalten. Das Thema ist für die StEB Köln also nicht neu, sie können vielmehr auf eine Vielzahl bereits vorhandener Exzellenzen und Potenziale aufbauen und diese unter dem Blickwinkel der Nachhaltigkeit in die strategische Ausrichtung des Unternehmens einbinden.

Wie dies in der Praxis aussieht und wie Nachhaltigkeit bei den StEB Köln bereits heute »gelebt« wird, zeigt sich aktuell auf unterschiedlichen Ebenen: So nahm das Unternehmen im Jahr 2016 erstmals am Deutschen Nachhaltigkeitspreis teil und erreichte – sozusagen »aus dem Stand« – eine Top 10-Position. Mit der im Sommer abgegebenen Entsprechenserklärung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex wurde zudem die Eigenverpflichtung zum nachhaltigen Wirtschaften bekräftigt. Dabei setzt der Kodex einen überschaubaren Kriterienkatalog für Nachhaltigkeit bei den StEB Köln und unterstützt zugleich die bewusste Ausrichtung der Unternehmensstrategie auf Nachhaltigkeit.

Diskutiert wurde diese unter anderem im Workshop »Nachhaltige StEB Köln« im September 2016. Dabei wurden sowohl StEB-eigene Exzellenzen wie Arbeitnehmerfreundlichkeit, Architektur, Bildungsarbeit, internationaler Wissenstransfer und

der Dialog mit den Anspruchsgruppen thematisiert als auch externe Impulse aufgegriffen. Letzteres erfolgte entlang von vier Vorträgen, die das Thema Nachhaltigkeit aus der Sicht von Politik und Forschung sowie anhand konkreter Unternehmensbeispiele beleuchteten.

Um den Prozess der Nachhaltigkeit bei den StEB Köln systematisch weiterzuentwickeln und in die Gestaltung der Kernaufgaben zu integrieren, soll die Unternehmensentwicklung in Zukunft strategisch noch stärker im Sinne der Nachhaltigkeit ausgerichtet werden. Dabei geht es darum, sowohl konkrete Ziele und Indikatoren zu definieren als auch die vorhandenen Exzellenzen und Potenziale weiterzuentwickeln und Themenfelder zu definieren, die der genaueren Betrachtung bedürfen. Mit der Aufnahme der Nachhaltigkeit in die Unternehmensziele für das Jahr 2017 ist bereits ein erster Schritt getan. Parallel dazu wird es auch darum gehen, die Entsprechenserklärung zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex kontinuierlich fortzuschreiben und die Unternehmenskommunikation der StEB Köln unter der Perspektive Nachhaltigkeit auszurichten.

Auf diese Art und Weise leisten die StEB Köln einen wichtigen Beitrag zu den Nachhaltigkeitszielen der Stadt Köln. Über den eigenen Unternehmenshorizont hinaus können sie sich künftig sowohl als kompetenter Partner als auch als Impulsgeber in den Prozess der Nachhaltigkeit auf kommunaler und regionaler Ebene einbringen.