

**Benjamin Brockhaus**

# **Geistige Grundlagen einer transformativen Unternehmensführung**

Ergänzend zum Buch:

## **Auszüge aus den Interviewtranskripten**

Aus den Interviews mit den Geschäftsführern Dr. Antje von Dewitz (VAUDE Bergsport), Prof. Dr. Götz E. Rehn (Alnatura), Thomas Jorberg (GLS Bank), Ulrich Walter (Lebensbaum) und Dr. Johannes Stellmann (WALA Heilmittel / Dr. Hauschka) aus dem Jahr 2017. Nähere Erläuterungen im Buch.

Im Folgenden werden für die im Buch dargestellten Ergebnisse die prägnantesten Textstellen (teilweise in gekürzter Fassung) wiedergegeben. Kürzungen und Kommentare des Verfassers sind durch eckige Klammern [...] markiert. Die Dargestellte Struktur entspricht dem Kategoriensystem der Qualitativen Inhaltsanalyse der Interviews nach der Methode von Philipp Mayring (2010).

## 1 Nachhaltigkeitsverständnis

Subcode	Textstellenbeispiele
<p><b>1. Nachhaltigkeit als konstituierend und alles durchdringender Teil des Unternehmens</b></p>	<p>„Wir machen nicht etwas für die Nachhaltigkeit – sondern wir sind nachhaltig.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„In meiner Vorstellung ist es so, dass das Unternehmen immer von innen nach außen lebt – und gerade bei einem so komplexen Thema wie Nachhaltigkeit, was nicht irgendwie abgeschoben werden kann in eine Abteilung, sondern was den Kern des Unternehmens, der Strukturen, der Prozesse, des Denkens, des Handelns betrifft, müssen alle dahinterstehen. Und dass wir heute da sind, wo wir sind, ist dem zu verdanken, dass wir es geschafft haben, das ins gesamte Unternehmen zu integrieren und eben nicht nur in eine Abteilung, sondern das in die Linie zu bringen, das gleichberechtigt in die Unternehmensziele mit aufzunehmen. Also drei Ebenen in dem Unternehmen zu leben – also quasi Wirtschaft, Soziales und Ökologisches – und das bei jeder Entscheidung mitzudenken.“ (von Dewitz, VAUDE)</p> <p>„Erstmal ist es [Nachhaltigkeit] ein Konzept das nicht aufgesetzt ist, sondern das ist sozusagen integriert. Das wird nicht nur an irgendeiner Stelle in dem Unternehmer gelebt – sondern es ist integriert. Das geht komplett durch. Deswegen fällt es überhaupt gar nicht mehr auf. Weil es eben einfach vollständig integriert ist. [...] Das wird einfach gelebt.“ (Walter, Lebensbaum)</p>
<p><b>2. Holistisches Nachhaltigkeitsverständnis jenseits des Green New Deal</b></p>	<p>„Das Gleichgewicht zwischen Ökologie, Ökonomie und Sozialem – also Wirtschaften in Partnerschaft mit Mensch und Natur: Das sind ja die drei Säulen der Nachhaltigkeit. (von Dewitz, VAUDE)</p> <p>„Also im Moment sind wir in der Diskussion, es technisch zu lösen, durch Technik sozusagen Emissionen zu reduzieren. Das reicht aber nicht.“ (Walter, Lebensbaum)</p> <p>„Die Bedeutung dieses Themas [Nachhaltigkeit] – als gebündeltes Thema – haben viele noch gar nicht verstanden. [...] Weil die glauben, alles das kann sich lösen – in dem wir es technisch lösen: In dem wir Häuser isolieren, Elektroautos bauen, andere Kühlschränke machen... Viele glauben noch, dass es so geht. Aber Nachhaltigkeit ist viel, viel mehr.“ (Walter, Lebensbaum)</p> <p>„Nachhaltigkeit hat drei Dimensionen: Zum einen bezogen auf den Menschen, als sagen wir mal ganzheitliches Wesen: geistig, seelisch und körperlich. Also nicht nur die materiellen Bedürfnisse anschauen, sondern eben auch die geistigen und auch die empfindungsmäßigen. [...] Im Mittelpunkt steht da der Mensch und die Deckung seiner ganzheitlichen Bedürfnisse. [...] Und dies dann so machen, dass es enkeltauglich ist – also die ökologische Fragestellung. Und die Ökonomische ist das Handwerkszeug dafür: Also, ein Ziel mit den geringstmöglichen Mitteln erreichen oder mit gegebenen Mitteln möglichst viel vom Ziel. Das ist eigentlich Ökonomie. Das ist nur das Instrument dafür. Und das Ganze ist dann Nachhaltigkeit. Nicht nur die Frage der Ökologie.“ (Jorberg, GLS Bank)</p>

<b>3. Ästhetische Dimension der Nachhaltigkeit</b>	<p>„Wie können wir Räume schaffen, die mit möglichst wenig Materie, wenig Zerstörung auskommen? Wie können wir Räume schaffen, die schön sind?“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Und wir sagen Nachhaltigkeit muss schön sein, muss wahr sein und muss gut sein. [...] Was wir nicht wollen, ist ein trockener, technokratischer Nachhaltigkeitsbegriff.“ (Stellmann, WALA)</p> <p>„Der Schönheitsbegriff ist ein ästhetischer Begriff. Und für mich hat echte Nachhaltigkeit immer etwas mit Ästhetik zu tun.“ (Interviewtranskript:Stellmann, WALA)</p>
--	---

## 2 Haltung zum Menschen / Menschenbild

Subcode	Textstellenbeispiele
<b>4. Mensch als sich weiterentwickelndes Wesen fördern</b>	<p>„Unser Handeln soll die Lebenschancen heutiger und zukünftiger Generationen bewahren und ihre Weiterentwicklung fördern. Ökologie verstehen wir dabei ganzheitlich im Sinne einer Leben fördernden Einheit von Natur und Zivilisationsentwicklung.“ (Jorberg, GLS Bank)</p> <p>Frage: „Ziel der Nachhaltigkeit ist die Erhaltung echten menschlichen Lebens, oder...?“ Antwort: „...die Entwicklung, die Förderung des Menschen im Sinne einer freien Entwicklung.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Es geht zweitens darum im Unternehmen sicher zu stellen und zu ermöglichen, dass möglichst viele Menschen lernen, ihr Selbst zu führen, sich selbst zu entwickeln.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Und das finde ich einfach genial, dass wir alle auf einem Entwicklungsweg sind, falls wir es denn wollen. Aber das kann man hier machen.“ (Stellmann, WALA)</p> <p>„Und jede Beziehung lebt von Veränderung und von aufeinander einlassen.“ (von Dewitz, VAUDE)</p>
<b>5. Mensch als ganzheitliches und schöpferisches Wesen</b>	<p>„Wir nehmen den Menschen in seiner Gesamtheit aus Körper, Seele und Geist ernst.“ (Jorberg, GLS Bank)</p> <p>„Wir gehen davon aus, dass der Mensch ein schöpferisches Wesen ist. Wir versuchen, seine Ausdrucksleistung zu fördern, also schöpferisch.“ (Rehn, Alnatura)</p>
<b>6. Mensch als eigenverantwortlich und selbstbestimmt</b>	<p>„Dass wir informieren wollen. Und wirklich auf Augenhöhe die Erkenntnis dem anderen zubilligen. Auch davon ausgehen, dass er erwachsen genug ist, zu entscheiden, was sinnvoll ist und was nicht.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>Frage: „Das heißt ihr Menschenbild ist, dass jeder Mensch sich selbst ein Urteil machen kann?“ Antwort: „Ja, machen sollte! Genau, wir versuchen dazu beizutragen, dass er selbst sich ein Urteil machen kann und zu entscheiden, ob er das jetzt kaufen will, und uns unterstützen will oder nicht.“ (Rehn, Alnatura)</p>

<b>7. Mensch als intrinsisch motiviert und vertrauenswürdig</b>	„Also wir haben diese Vertrauenskultur – und das Menschenbild dahinter, das ist so, dass die Leute kooperieren möchten, dass sie ihre Leistung bringen möchten und grundsätzlich motiviert sind das zu tun. [...] Im Gegensatz zu einem Menschenbild, wo du sagst, die Menschen bräuchten extrinsische Anreize und dann die Kontrolle. Und das führt hier zu einer ganz anderen Führungsaufgabe.“ (von Dewitz, VAUDE)
---	---

### 3 Haltung zur Welt / Weltbild

#### 3.1 Zukunftserwartung

Subcode	Textstellenbeispiele
<b>1. Vom Wissen zum Handeln durch Paradigmenwechsel / Bewusstseinswandel voraus</b>	<p>„Diese Veränderung, die wir gesellschaftlich brauchen – und die auch im Gange ist – geht nur über das Bewusstsein. [...] Das ist nichts Anderes, als dass wir im Abstand zu unseren Systemen sie beobachten und aus dem Bewusstsein heraus merken: Sie sind eigentlich nicht mehr leistungsfähig für eine positive Weiterentwicklung unserer Gesellschaft. Das kann ich aber nur aus dem Bewusstsein.“ (Jorberg, GLS Bank)</p> <p>„In der Entwicklung ist es so, dass es manchmal eins, zwei, drei Impulse reichen, um dann plötzlich eine vollständige Veränderung zu bewirken. Damals als Ostdeutschland plötzlich doch die Möglichkeit hatte, sich mit dem Westen zu verbinden: Damit hatte auch keiner gerechnet. Das war halt dann plötzlich so. Und so gibt es ja immer wieder Veränderungen, die auch eine Chance darstellen.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Wir müssen überhaupt erstmal den Menschen bewusstmachen, was das [Nachhaltigkeit] eigentlich heißt. Und ob die Apokalypse kommt oder auch nicht kommt, das wage ich gar nicht zu beurteilen. Es hat auch in der Vergangenheit große Katastrophen gegeben, die nicht gleich zur Apokalypse geführt haben. Dennoch ist das, was wir erleben in den letzten Jahrzehnten – hat eine solche Dynamik, dass das schon irgendwo erschreckend ist. Und das irrationale ist ja, dass wir eigentlich fast alles wissen, aber wie neulich mal jemand in einem Vortrag sagte, dass es erstaunlich ist, dass es offensichtlich so wenig attraktiv ist, als dass wir es anwenden.“ (Walter, Lebensbaum)</p>
<b>2. Divergente Entwicklung / Polarisierung</b>	<p>„Die Frage ist einfach, wo geht die Reise hin? Das hat schon Kulturkampfcharakter, muss ich sagen. Das wird nicht so ausgesprochen, aber es sind zwei vollständig diametral sich entgegenstehende Bewegungen.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>Ich würde sagen, in „Friedenszeiten“ läuft es ungefähr auf eine 20/80-Polarisierung hinaus% geben sich Mühe, 80% ist es relativ egal.“ (Stellmann, WALA)</p> <p>„Wir sehen positive Sachen, wie dass Menschen in weltweiten Marktbefragungen, Statistiken was auch immer, weltweit Verantwortung übernehmen möchten als Konsumenten. Das ist positiv. Man sieht, dass sämtliche politischen und wirtschaftlichen Systeme – dass eben die Menschen denen nicht vertrauen. Also die Menschheit ist reif für einen Systemwechsel sozusagen [lacht]. Aber auf der anderen Seite könnte ich jetzt genauso viele negative Faktoren aufzählen, von Trump angefangen bis sonst irgendwohin.“ (von Dewitz, VAUDE)</p>

<b>3. Optimismus im Pessimismus und „Not erzieht“</b>	<p>„Ich weiß es nicht. Also das ist schon ein Thema, das mir Angst macht. Man liest immer, dass Angst so was ist, was hemmt, und Menschen irgendwie zur Untätigkeit verdammt. Aber mir [...] gibt es Schwung und Energie, weil ich denke, wenn nicht jeder Einzelne handelt, dann schaffen wir es auf keinen Fall.“ (von Dewitz, VAUDE)</p> <p>„Und trotzdem muss man es tun. Ich glaube aber, dass wir Menschen immer erst die Katastrophe unmittelbar vor Augen haben müssen, bis wir uns dann besinnen und doch überlegen, etwas zu verändern.“ (Walter, Lebensbaum)</p>
---	---

### 3.2 Haltung zur Metaphysik, Spiritualität und Religion

Subcode	Textstellenbeispiele
<b>1. Grundlegende Annahme der Metaphysik: Der Grund des Seins ist Geist</b>	<p>„Also, das Zentrale ist [...] Wirtschaft neu zu denken: Neu nicht im Sinne von bloß neu, sondern im Sinne von wirklichkeitsgemäß: Geist nicht ohne Materie – Materie nicht ohne Geist. Geist bewirkt letztlich das Materielle. Das können wir bei uns selbst beobachten: Idee ist ein in Gedanken vorweggenommenes Ergebnis. Der Geist steht immer am Anfang. Auch bei unserem Handeln. Und dann kommt es natürlich drauf an, was für ein Geist. Also die Erkenntnis, dass Geist Realität ist, ist das Eine. Die Frage ist dann, an was orientiere ich mich? Bleibe ich wirklich dabei stehen, nur auf das Machbare zu schauen, auf das zu schauen, was uns physisch umgibt, oder kann ich eine andere Perspektive gewinnen?“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Das Geistige läuft immer dem Materiellen voraus. Das ist meine feste Überzeugung.“ (Stellmann, WALA)</p>
<b>2. Haltung zu Religion und Kirche</b>	<p>„Ja und dann kam mit 21 die Anthroposophie dazu. Ich bin dann aus der Kirche ausgetreten. Ich war in der evangelischen Kirche.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Was heißt christliche Werte – ich bin natürlich (lacht) ich bin getauft, konfirmiert – und ich bin heute nicht mehr Mitglied der Kirche. [...] Also der Dalai-Lama hat gesagt, „Wir brauchen keine Religion wir brauchen Ethik“. Das kann ich nur unterstreichen. Mit zunehmendem Alter geht mir also dieser Begriff „christlich“ immer schwerer über die Lippen. Ich habe nix dagegen. Ich finde Religion – im Sinne auch von Kultur – finde ich völlig in Ordnung. Das muss jeder für sich selbst entscheiden.“ (Walter, Lebensbaum)</p> <p>Ich bin protestantisch – aber auch nicht so wirklich engagiert. Also, da gibt es keine Quelle oder so.“ (von Dewitz, VAUDE)</p> <p>„Die geistigen Wurzeln [...] kommen für mich ganz klar aus einem anthroposophischen und damit auch christlichen Ugrund. Damit verbunden ist das Selbstverständnis, dass man auf die Erde kommt, um eine Aufgabe zu erfüllen. (Stellmann, WALA)</p>
<b>3. Selbst passiv, aber offen und respektvoll gegenüber spirituellen Weltanschauungen, jedoch Ablehnung von Dogmatismus</b>	<p>„Also ich finde viele Gedanken aus der Anthroposophie spannend oder finde ich interessant.“ (von Dewitz, VAUDE)</p> <p>„Ich war schon in einem buddhistischen Kloster beten, ich war schon in einem hinduistischen Tempel beten, ich war schon in einer Moschee beten, ich war in einer katholischen Kirche beten, in einer evangelischen Kirche beten – ja? Also – ich habe Respekt vor all dem. Aber ich habe total keinen Respekt vor irgendwelchen Dogmen.“ (Walter, Lebensbaum)</p> <p>„Ich habe sehr viele anthroposophische Freunde, ich war oft in Dornach im Goetheanum – ich bin trotzdem nicht Anthroposoph. Ich habe sogar eine Tochter die im Waldorfkindergarten war. Ich bin aber trotzdem nicht Anthroposoph geworden, weil ich mich nicht in eine bestimmte Weltanschauung oder Philosophie reinpressen lassen will. Trotzdem finde ich in der Anthroposophie einige faszinierende Elemente. Und was die</p>

	meisten Menschen ja gar nicht wissen, die sich mit Steiner, dem Begründer der Anthroposophie beschäftigt haben: Steiner hat ganz viel beim Goethe abgekupfert. Ja? Und Goethe hat ganz viel bei Humboldt abgekupfert.“ (Walter, Lebensbaum)
--	---

### 3.3 Haltung zum Wirtschafts- und Gesellschaftssystem

Subcode	Textstellenbeispiele
<b>1. Wirtschaft ist für den Menschen da: Gemeinwohlorientierung</b>	<p>„Ja, wenn Sie wirklich verstehen, was Wirtschaft ist – das ist ja für andere tätig zu sein – tätig sein zu wollen, sollte man noch hinzufügen.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Die Kernfrage in meinem Verständnis von Wirtschaftsleben ist, für den Anderen da zu sein. [...] Wir entwickeln und produzieren Produkte für Menschen und nicht für Märkte. Das ist eine Frage der inneren Haltung. Und so komme ich zur Nachhaltigkeit.“ (Stellmann, WALA)</p> <p>„Also von meinem Verständnis der Wirtschaft, ist es eigentlich im Kern angelegt schon in der Verfassung: Also wenn Du in die bayerische Verfassung schaust, da steht ja drin - "Dient dem Gemeinwohl", die Wirtschaft. In der Bundesverfassung steht drin: "Eigentum verpflichtet und soll für das Gemeinwohl eingesetzt werden". Also für mich ist das der Kern eigentlich.“ (von Dewitz, VAUDE)</p> <p>Also ich muss schon das Gefühl haben, dass das was wir tun sinnstiftend ist und den Menschen – wenn es auch noch so ein kleiner Ausschnitt ist – den Menschen nützt oder dient oder wie auch immer man das formulieren will. Sonst macht Unternehmertum für mich keinen Sinn. (Walter, Lebensbaum)</p>
<b>2. Profit als Nebeneffekt unter Nebenbedingungen</b>	<p>„Jetzt wie so eine künstlich kreierte Umgehung beim Wirtschaften, in meiner Vorstellung eine perverse Definition erhalten hat: Also so dieses, dass quasi Wirtschaft vor allem dem Profitstreben dient.“ (von Dewitz, VAUDE)</p> <p>„Ich habe [...] nix gegen Geld verdienen. Und gerne auch so viel man mit dem Geschäft verdienen kann. Aber es kann nicht nur – es ist nicht nur, dass Geldverdienen im Vordergrund. Eher die Philosophie: Wenn ich das tue, was möglichst viele Menschen wünschen und was sie gut finden, dann kommt das Geld von alleine.“ (Walter, Lebensbaum)</p> <p>„Und das gehört eben auch dazu. Wenn man über Nachhaltigkeit redet, dass man auch sagen wir mal Unternehmen von der wirtschaftlichen Seite nachhaltig ausrichtet – nachhaltig gestaltet. Das heißt jetzt nicht, wir sind jetzt die Caritas: Wir wollen Gewinne machen, wir müssen Gewinne machen. Die Frage ist: Was mache ich damit?“ (Walter, Lebensbaum)</p>
<b>3. Wachstum für mehr Nachhaltigkeit</b>	<p>„Also wenn man in die Breite geht, geht man nicht immer im gleichen Maße in die Tiefe. Wenn Sie jedes Jahr – also jetzt im letzten Jahr nicht – aber davor, 50, 60 Leute, manchmal mehr pro Jahr einstellen, dann ist das [die Verringerung der Qualität] natürlich eine ständige Gefahr. Und natürlich war das so.“ (Jorberg, GLS Bank)</p> <p>„Ich teile die Auffassung, dass das Wachstum per se keinen Sinn macht. Das ist überhaupt keine Frage. Aber es kommt auch darauf an, was wächst. Wieder ist die Sinnfrage zu stellen: Ich meine, wir haben fünf Prozent biologischen Landbau in Deutschland. Daneben 95 Prozent Nahrungsmittel, die konventionell sind. Allein unter dem Gesichtspunkt der Agenda 2030 müssten wir schnellstens, allerschnellstens, 60,70, 80 am besten 100 Prozent haben.“ (Rehn, Alnatura)</p>

	<p>„Unser Qualitätsanspruch wird im Zuge des Unternehmenswachstums höher. Also wir entwickelnd uns laufend. Wir verbessern die Qualität.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Das Wachstum an sich ist ja überhaupt kein Ziel. Das Wachstum ist immer das Ergebnis der Beantwortung der Fragen der Kunden. Wenn die Kunden jetzt sagen würden, "Nein, wir wollen weniger Alnatura", dann gibt es halt weniger Alnatura. Dann schrumpfen wir halt wieder.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Der Qualitätsanspruch der WALA ist überproportional zum Wachstum des Unternehmens der letzten 20 Jahre gestiegen. [...] Wir arbeiten ständig daran. Ich sage immer lachend: Wir sind "Narren" im Sinne Shakespears in Sachen Qualität.“ (Stellmann, WALA)</p> <p>„Das heißt aus Sicht von gesteigerter Effizienz intern – also auch einer höheren Rentabilität – aus Sicht von mehr Nachhaltigkeit durch mehr Einfluss – aus Sicht von Risikomanagement ist für uns Wachstum angesagt.“ (von Dewitz, VAUDE)</p> <p>„Ich würde schon sagen, dass wir der Vorreiter sind im Outdoorbereich, was Nachhaltigkeit angeht – und wir wachsen dann auf Kosten weniger nachhaltiger Marken. Aber die am wenigsten nachhaltigen Marken die wachsen ausgerechnet auch sehr stark – also die Billigmarken.“ (von Dewitz, VAUDE)</p> <p>„So, mit zunehmendem Wachstum kamen ja Menschen hinzu aus unterschiedlichsten Zusammenhängen. Die hatten nicht mehr alle nur von Vorneherein dieses alternative Bio-Gen. [...] Es wurde auch immer ökonomischer – was am Anfang auch nicht der Fall war – da wurde über Geld und Verdienen und Gewinn überhaupt nicht geredet, auch nicht über Genuss übrigens – es wurde dann eben (wie mir heute einige immer noch sagen), es wurde also sozusagen mehr Mainstream. Und Menschen aus ganz anderen Zusammenhängen kamen rein. Auch jüngere Menschen, die gar nicht diese Zeit [der Umweltbewegungen der 70er und 80er Jahre] miterlebt haben.“ (Walter, Lebensbaum)</p> <p>„Also wir werden [auch angesichts starkem quantitativem Wachstum] nicht anders arbeiten. Und wem das nicht gefällt der kann – der muss unsere Produkte nicht kaufen. Also wir sind da relativ konsequent.“ (Walter, Lebensbaum)</p>
<p><b>4. Grundsätzlich kritische Haltung zur bestehenden Weltordnung / Systemkritik</b></p>	<p>„Unsere Systeme sind eigentlich nicht mehr leistungsfähig für eine positive Weiterentwicklung unserer Gesellschaft.“ (Jorberg, GLS Bank)</p> <p>Frage: "Das Wirtschaftsmodell oder -system, so wie es im Moment ist – halten Sie das für ablösungsbedürftig?" Antwort: „Es löst sich ja schon ab. [...]“ Frage: „Aber das kapitalistische, auf Neoklassik beruhende System...“ Antwort: „Das wird hier und da auch in Schwierigkeiten kommen. [...] Langfristige Konzepte zu entwickeln, das kann man gerne machen, aber man wird sehr bald feststellen – nach ein paar Monaten schon, dass schon wieder alles anders ist – das funktioniert nicht mehr so. Also, das System korrigiert sich da, glaub ich, auch selbst.“ Frage: „Also das System was wir haben und was noch 95% der Unternehmen ausmacht, das wird sich ablösen?“ Antwort: „Es wird sich verändern. Wenn es sich nicht verändert, wird es nicht weiterexistieren, das denke ich schon.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Das Finanz- und das Gesundheitssystem werden in der soziologischen Literatur seit den 90er Jahren als ‚captured system‘ beschrieben: ‘A captured system’ - das heißt gekapert: Die Global-Players üben Macht aus auf die Entwicklung der Rahmenbedingungen.“ (Stellmann, WALA)</p>

	<p>„Unsere Vorstellung von Wirtschaft ist pervertiert und macht Menschen zu Zynikern. Weil Sie in so einem Wertesystem leben und es dann völlig normal finden, dass es in der Wirtschaft echt auf den Kopf gestellt ist. [...] Das Wirtschaftssystem funktioniert, aus meiner Sicht, für diese Welt nicht. (von Dewitz, VAUDE)</p> <p>„Ja, es gibt natürlich eine ganz starke Hürde für nachhaltige Entwicklung. Die ist sozusagen systembedingt: Durch dieses betriebswirtschaftliche System was wir in unserer Gesellschaft haben. Ich sagte vorhin schon einmal diese Quartalsbewertung bei größeren Firmen, die börsennotiert sind. Aber auch eben auch andere, gelernte Modelle, sind häufig dem im Weg.“ (Walter, Lebensbaum)</p>
<p><b>5. Staatliche Regulatorik als systemische Hemmnisse nachhaltiger Entwicklung</b></p>	<p>„Und die haben sich natürlich schon drastisch verändert die Rahmenbedingungen. Und die werden immer schwieriger. [...] Das ist ja heute fast unmöglich gemacht worden durch diese Regulatorik und auch durch den Verbraucherschutz und so weiter. Das ist schon ganz heftig.“ (Jorberg, GLS Bank)</p> <p>„Und das korrumpiert natürlich schon einen Betrieb, wenn Sie eine Regulatorik und eine sehr, sehr, sehr engmaschige Überprüfung haben, die sagt: Nur was dokumentiert ist, gibt es. Und die Dokumentation muss so und so sein. [...] Es ist eine ständige Herausforderung die wir da machen.“ (Jorberg, GLS Bank)</p> <p>„Aber, wenn man dann selbst etwas baut, dann ist man ja bis an die Grenzen gefordert, denn es gibt ja auch viele Rechtsnormen, die verhindern das. [...] Wir hatten zum Beispiel vor, ein Parkhaus ganz aus Holz zu bauen. Das ist aber verboten. [...] Also, es geht dann schon, aber es bedarf einer ungeheuren konsequenten Anstrengung und hohen Energieaufwand.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Oder zum Beispiel, die ganzen regulatorischen Auflagen. [...] Wir können nur so nachhaltig handeln und arbeiten, wie es uns im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben möglich ist.“ (Stellmann, WALA)</p> <p>„Also es gibt wenig [Gesetze oder regulatorische Rahmenbedingungen] die Nachhaltigkeitsfördernd sind – ehrlich gesagt. Also es ist ja total hemmend, wenn auf unsere Produkte beispielsweise die gleiche Mehrwertsteuer raufkommt, wie auf so ein Pimky – oder wie heißen die Typen mit den langen Ketten? Fällt mir nie ein – da wo es alles so wahnsinnig billig ist. Wir zahlen die gleiche Mehrwertsteuer – was soll denn das? Wir tragen zum Gemeinwohl bei. Wir haben alles integriert. Und wo sind deren Kosten? Das ist für mich – da hört es auf. [...] Aber auch die Sache: Es gibt Giftstoffe – wir wissen, dass es Giftstoffe sind – aber die sind erlaubt. Und wir bemühen uns, davon loszukommen – und haben einen Haufen Aufwand und Kosten um die wieder loszuwerden. Aber andere scheren sich gar nicht drum – haben es drin und können billiger Produkte anbieten.“ (von Dewitz, VAUDE)</p> <p>„Wenn Konzerne nach Quartalsabschlüssen beurteilt werden, wird sich nicht viel bewegen.“ (Walter, Lebensbaum)</p>

### 3.4 Haltung zur Wirtschaftswissenschaft / Mainstream-Ökonomie

Subcode	Textstellenbeispiele
	<p>„Ja, deswegen tritt ja auch die ganze Wissenschaft da im Prinzip auf der Stelle – weil sie – also die Wirtschaftswissenschaft – weil sie sich empfindet wie eine Naturwissenschaft. Und ein Abstandnehmen – da drauf gucken – ist wie ein Infrage stellen einer naturwissenschaftlichen Erkenntnis. Und</p>



<p><b>Die Mainstream-Ökonomie verfehlt die Nachhaltigkeit und ihren sozialen Auftrag</b></p>	<p>[die Wirtschaftswissenschaft] realisiert nicht, dass es sich um eine Sozialwissenschaft handelt, die mit einer Naturwissenschaft nicht vergleichbar ist. (Jorberg, GLS Bank)</p> <p>„Das ist Grundkurs BWL: Es gibt ein Bedürfnis. Dem Bedürfnis schlage ich sozusagen eine Anzahl zu; dann ist es ein Bedarf. Dem Bedarf trage ich eine Kaufkraft zu, dann ist es eine Nachfrage. Man kann das Ganze aber anders betrachten. Nämlich dem Anderen das Leben zu erleichtern, zu verbessern, zu verschönern. Es geht nicht darum, Geld zu verdienen. Aristoteles war der erste, der darüber nachgedacht hat. Er hat unterschieden zwischen Kapeliké und Oikonomiké. Oikonomiké war die Versorgungswirtschaft, Kapeliké der Warenhandel. Über den Warenhandel hat er gesagt, der wachse unendlich. Und der wächst auch unendlich [...] Für mich heißt Wirtschaftsleben aber, für den Anderen da zu sein. Und deswegen ist für mich das Wirtschaftsleben im Kern ein soziales Phänomen.“ (Stellmann, WALA)</p> <p>„Ich glaube aber, dass es [das Thema Nachhaltigkeit] in Deutschland – in der Betriebswirtschaftslehre an den Universitäten noch nicht richtig angekommen ist.“ (Walter, Lebensbaum)</p>
--	--

#### 4 Selbstverständnis im Bezug zur nachhaltigen Entwicklung

Subcode	Textstellenbeispiele
<p><b>1. Pioniere und Vorbilder</b></p>	<p>„Also es gibt ja keinen beschrifteten Weg der Nachhaltigkeit. Sondern jeder Schritt den wir machen, ist ja quasi ein Pionierschritt.“ (von Dewitz, VAUDE)</p> <p>„Ich denke schon, dass wir für eine ganze Reihe von Unternehmen eine Art Vorbild und zumindest ein Sparring-Partner sind und auch von vielen kopiert werden.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Unser Auftrag ist, sich ernsthaft zu bemühen, ein nachhaltiges Wirtschaften vorzuleben und Inselbauer einer anderen Zukunft zu sein. (Stellmann, WALA)</p> <p>„Also das sind ja, sozusagen, lauter Schritte die systemisch gar nicht vorgesehen sind. [...] Das heißt, als Pionier machst du nichts anderes, denke ich. [...] Du machst lauter Schritte, die im System nicht vorgesehen sind und die erst begangen werden müssen. Die erst sich ausgedacht werden müssen. Die Kosten verursachen. Die auch erstmal noch keine Kundschaft haben.“ (von Dewitz, VAUDE)</p> <p>Also ich glaube, den größten Beitrag den wir leisten, ist glaube ich dieses Zeigen, dass es geht! Also es ist wahnsinnig anstrengend, weil wir es als Pionier eben tun. Und es wäre weitaus bequemer, wenn man die Rahmenbedingungen dafür schaffen würde, dass es sich auch lohnt.“ (von Dewitz, VAUDE)</p> <p>„Unser letzter wurde als bester Nachhaltigkeitsbericht KMUs in Deutschland im Ranking ausgezeichnet. Der neue ist noch weitergehend. Das machen wir auch nicht, weil wir ein schönes Buch schreiben wollen – sondern das machen wir, damit sich andere auch daran orientieren können, die mögen.“ (Walter, Lebensbaum)</p>

	„Wir haben Standards gesetzt: Die Leute von der EU, als die Revision von EMAS auf dem Papier stand, sind hier zwei Leute von der EU-Kommission in der Firma gewesen und haben sich hier informiert wie das im Mittelstand umgesetzt wird.“ (Walter, Lebensbaum)
<b>2. Kulturell situierte Unternehmung</b>	<p>„Unser Gründungsimpuls war es Instrumente dafür bereitzustellen, dass das Geld dort ankommt, wo es auch wirklich sozial, ökologisch, menschlich, kulturell gebraucht wird.“ (Jorberg, GLS Bank)</p> <p>„Ich habe von der ersten Minute an bei Alnatura gesagt: Qualitätsfragen sind Kulturfragen.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Der Weg von mir und Alnatura ist vollständig untypisch und funktioniert normalerweise nicht. Denn ich bin ja nicht von der Idee ausgegangen Biolebensmittel zu machen oder so. Sondern ich hatte eine soziale Idee. Eine kulturelle Idee. Für das Wirtschaftsleben. Ich hatte als erstes fertig die Unternehmensleitbilder, die Führungsgrundsätze, den Umgang mit Kapital.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Wir sind eigentlich eine Entwicklungsunternehmung. Eine kreative Ansammlung von Menschen, die eine Entwicklungsunternehmung bildet. Das ist unser Dasein. Außerdem haben wir einen Kulturauftrag.“ (Stellmann, WALA)</p>

## 5 Weitere handlungsbestimmende Grundhaltungen

### 5.1 Grundhaltungen

Subcode	Textstellenbeispiele
<b>1. Sinnorientiert handeln und die Warum-Frage stellen</b>	<p>„Der Anteil wirklich aus dem Bewusstsein heraus selbst entwickelter Prozesse nimmt jeden Tag ab, durch die Regulatorik. Und man muss das denen immer wieder abringen. Aber genau dafür haben wir jetzt im Moment zum Beispiel ein Projekt, dass wir die Prozesse wieder daraufhin anschauen, dass wir überhaupt noch dokumentieren, warum machen wir eigentlich einen Kredit? (Jorberg, GLS Bank)</p> <p>„Wenn ich aber dem Anderen sage, warum das gemacht werden soll, was es für eine Aufgabe gibt, die vom größeren Ganzen abgeleitet ist, und was das größere Ganze von ihm braucht, dann wird er die Arbeit anders machen, da sie in einen Sinn eingebettet ist.“ (Stellmann, WALA)</p> <p>„Unser Erfolg in Sachen Nachhaltigkeit basiert darauf, das Thema Nachhaltigkeit bei jeder Entscheidung mit zu denken – und da die Mitarbeiter dahinter zu kriegen. Dass sie auch eigenständig ins Laufen kommen. Dass sie auch daran glauben. Dass sie da auch extrem motiviert sind durch. Dass sie da viel Kraft rausziehen. Also, dass wir das geschafft haben, dass finde ich das wichtigste. Weil alles andere ergibt sich dann daraus.“ (von Dewitz, VAUDE)</p> <p>„Ich kann auch nicht so handeln, dass ich ständig das Gefühl habe, wir machen irgendwas Falsches. Also ich muss schon das Gefühl haben, dass das, was wir tun, sinnstiftend ist und den Menschen [...] nützt oder dient. Sonst macht Unternehmertum für mich keinen Sinn.“ (Walter, Lebensbaum)</p>

<p><b>2. Kooperation statt Konkurrenz</b></p>	<p>„Und der Gründungsimpuls war ja mit Unterstützung zum Beispiel der Commerzbank. Also der hiesige Filialleiter der Commerzbank war im Vorstand der KG damals. Also für Heute eigentlich unvorstellbar. [...] also das war gar nicht gegen – sondern das war immer nur für.“ (Jorberg, GLS Bank)</p> <p>„Wir sprechen darüber. Wir haben ja sehr viele Treffen miteinander. Austausch miteinander. (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Ich sage immer, das ist ein angewandtes Beispiel des assoziativen Wirtschaftens. Warum? Weil wir gemeinsam mit dem Händler sagen können, was brauchst Du, was brauche ich? Wie können wir uns zum wechselseitigen Nutzen zusammen fruchtbar und nachhaltig entwickeln und gemeinsam im Sinne des größeren Ganzen handeln? Das ist etwas anderes, als wenn ich sage: Ich schieb' die Ware raus – und ich will hier Umsatz machen.“ (Stellmann, WALA)</p> <p>„Wir haben unsere Partner – wie wir sie nennen – also in der Beschaffung – haben wir mit einbezogen. Auch unsere Stakeholder hier haben wir mit einbezogen. (Walter, Lebensbaum)</p>
<p><b>3. Plurale Offenheit statt Dogmatik</b></p>	<p>„Insofern ist für mich auch sehr unwichtig, ob einer Anthroposoph ist oder nicht. Aus anthroposophischen Gründen. Weil sozusagen, wenn es eine gemeinsame geistige Welt gibt, die mag – jemand anders kann andere Methoden haben um da hin zu finden – die mag das in völlig anderen Begrifflichkeiten bringen – aber dann ist es eine gemeinsame. Die kann für Sie völlig anders aussehen wie für mich.“ (Jorberg, GLS Bank)</p> <p>„Das ist genauso, als wenn Sie so sein wollten wie ich. Wir sind verschieden. Wir handeln verschieden. Wir denken verschiedenen. Das heißt nicht, dass Ihre Denkperspektive falsch sein muss. Aber Sie haben – ja biografisch und über die Inkarnationen gespeisten – eine andere charakterologische Anlage, einen anderen Zugang – andere Möglichkeiten. Und ich habe auch andere Möglichkeiten. Wir gucken von zwei unterschiedlichen Seiten auf das gleiche Objekt und kommen dazu, Unterschiedliches zu entdecken. Das heißt aber nicht, dass wir uns darüber streiten müssen, ob das eine oder andere ausschließlich existiert. Und so ist es auch mit Modellen.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Die zentrale Frage ist: Wie schaue ich in die Welt? Es ist vollkommen in Ordnung, dass unterschiedlich in die Welt geschaut wird. [...] Wenn er Lust hat, sich zu entwickeln, kann er es machen. So sind auch sämtliche anthroposophischen Initiativen freiwillig, weil alles andere gar nicht geht.“ (Stellmann, WALA)</p> <p>“Es gibt Menschen, die nutzen das [die Offenheit], andere lassen es. Ich finde es in Ordnung, wenn es einer lässt.“ (Stellmann, WALA)</p> <p>„Aber für mich gibt es keine Dogmen. Und das ist mir einfach erst viel später auf-, mit zunehmendem Alter – sozusagen das Licht aufgegangen, dass es hier nicht um Dogmen geht – um Festlegungen auf eine ganz bestimmte Richtung, sondern dass es um eine Ethik geht. Dass es darum geht, respektvoll miteinander umzugehen.“ (Walter, Lebensbaum)</p>
<p><b>4. Radikal statt Angepasst</b></p>	<p>„Aber man kann andere Wege gehen, das verlangt aber ein radikal anderes Denken.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Ich [...] möchte ein Modellunternehmen aufbauen und zeigen, dass es möglich ist, radikal für die Menschen zu wirtschaften – in unserem System – und dabei auch den sogenannten "Erfolg" zu haben. Es wird ja immer behauptet, dass das nicht geht. [...] Und so gibt es ganz, ganz viele Dinge, die wir auch radikal anders machen, als sie jeder andere macht. (Rehn, Alnatura)</p>

	<p>„Und für uns ist ganz klar das wichtige die Entwicklungs- und die Lebensfähigkeit! Alles andere wird dem untergeordnet. Aber das ist radikal, diese Position einzunehmen. Weil es hier um die Frage der Legitimität geht. Was trage ich eigentlich bei zum größeren Ganzen. Und das größere Ganze ist die Zivilgesellschaft (sozial) und die Erde (jetzt physisch gesehen).“ (Stellmann, WALA)</p> <p>Frage: „Mussten Sie auch mal jemanden aussortieren?“ Antwort: „Ja, das haben wir auch gemacht.“ Frage: „Auch wegen ihrer Werte?“ Antwort: „Ja, ja – auch aus dem Grund. Aber es ist ja ganz, ganz selten, dass es nur einen Grund hat, oder so, gell? Dann hat er vielleicht auch ganz schlecht performed oder wie auch immer. Aber das wird immer – also auch bei den Lieferanten- und Produzentenbewertungen ist Soziales und Ökologisches gleichberechtigt mit der Qualität und auch der Leistungsseite, ja? Und klar, da kommst du an Grenzen – bei Partnerschaften. Weil du merkst – der will sich da gar nicht bewegen. Auch hier also – wir haben sicher auch so zwei bis drei Mitarbeiter genau auf diesem Weg verloren, für uns. (von Dewitz, VAUDE)</p> <p>„Nachhaltigkeit gehört zu unserer DNA. Also wir werden nicht anders arbeiten und wem das nicht gefällt, der kann – der muss unsere Produkte nicht kaufen. Also wir sind da relativ consequent. (Walter, Lebensbaum)</p> <p>„Und ich würde aber nie so weit gehen, irgendjemanden zu zwingen zu irgendetwas. Ich würde aber schon so weit gehen zu sagen, wenn ich feststelle, jemand spielt überhaupt nicht mit, zu sagen, wäre gut, wenn er sich ein anderes Unternehmen suchen würde. Weil in diesem Unternehmen kann man nur in einer gewissen Art und Weise arbeiten und wer das nicht will, der muss sich was anderes suchen. Oder der kommt gar nicht erst hier rein.“ (Walter, Lebensbaum)</p>
<p><b>5. Kontinuierliches Streben nach Verbesserung – orientiert am unerreichbaren Ideal</b></p>	<p>„Dann merkt man, dass es nicht um den Unterschied zwischen außen und innen – sondern natürlich zwischen dem Leitbild (also dem Bild was einen leitet) und dem was man selber dann beschreitet. Da gibt es ja meiner Erfahrung nach immer einen Unterschied. Sonst ist es auch kein Leitbild, wenn es das ist, was ich eh schon alles mach, dann ist es kein Leitbild.“ (Jorberg, GLS Bank)</p> <p>„Wichtig bei dem Bild ist auch, was ja heute so ungerne ertragen wird: Die kognitive Dissonanz. Ich werde nicht zu den Sternen segeln – aber ich kann die Sterne, die Ideale mit größter Freude anschauen. Und sie beleuchten unseren Weg. Ich muss sie nicht auf der Erde haben. Dann sind sie keine Sterne mehr.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Wir gehen da in die Lebensschule. Wenn man aufhören will zu lernen, dann geht man unter. Aber das muss man mögen – also das ist so.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Und dass man akzeptiert, dass Streben und Sein notwendigerweise – weil wir Menschen sind – auseinanderfällt. Und ich nicht daran scheitere, dass mein kleines Sein weit weg ist von meinem Streben. Ich habe diesen Zug zum Streben. Ich halte es aus, dass ich scheitere. Mein Motto ist immer: besser Scheitern. Noch besser scheitern und trotzdem mit Freude weitermachen. Das ist eine innere Haltung.“ (Stellmann, WALA)</p> <p>„Aber wir schauen einfach drauf, immer noch ein bisschen besser zu werden. Das ist das, was ich vorhin meinte mit dem Streben und dem Sein. [...] Ich kann permanent versuchen, immer noch ein bisschen besser zu werden. Und etwas noch hier und noch da noch etwas naturverträglicher zu machen. Das meine ich mit dem Ausreizen.“ (Stellmann, WALA)</p>

	„Aber meine Lehre daraus ist eben: Dass es nicht einen Idealzustand gibt – weil Idealzustand hat immer was mit dem jeweiligen Blickwinkel zu tun. Und darin ist schon für mich enthalten, die Tendenz zum einseitigen Vorteil. Und insofern kann es immer nur um einen fairen Ausgleich gehen. Und ob das im Geschäftsleben ist oder im Privaten.“ (Walter, Lebensbaum)
--	---

## 5.2 Leitsätze

Subcode	Textstellenbeispiele
<b>1. Im Mittelpunkt der Mensch</b>	Siehe Buch
<b>2. Am Widerstand wächst man und Not erzieht</b>	„Auf der anderen Seite: am Widerstand wächst man. Not zwingt zu Veränderung. Und das stärkt auch den Widerstandsgeist.“ (Stellmann, WALA)
<b>3. Führung zur Selbstführung</b>	„Also wirklich moderne Führung geht nur, wenn beide sich um Selbstführung bemühen.“ (Jorberg, GLS Bank) „Es geht zweitens darum, im Unternehmen sicher zu stellen und zu ermöglichen, dass möglichst viele Menschen lernen, ihr Selbst zu führen, sich selbst zu entwickeln.“ (Rehn, Alnatura)
<b>4. Eigenständiges im Sinne des Ganzen</b>	„Für uns ist beispielsweise die dialogische Unternehmenskultur handlungsleitend. Sie baut auf Heraklit auf, „eigenständig im Sinne des Ganzen.““ (Stellmann, WALA).
<b>5. Wir sind nicht die Caritas</b>	„Wir sind nicht die Caritas. Sage ich ganz klar. Wir können nicht generös irgendwie sein. Wir müssen schon mit unseren Partnern verhandeln- aber wir dürfen Sie nicht ausquetschen.“ (Walter, Lebensbaum);
<b>6. Verantwortungsvoll Handeln heißt Vorgehen</b>	„Also grundsätzlich ist es schon mal so gewesen, und ist auch noch so, dass ich mich immer von dieser Einsicht ausgegangen bin, oder von der Meinung ausgegangen bin, dass ich nicht warten kann, bis andere was tun und ich folge denen dann, sondern das ich gesagt habe: Ich bin für das, was ich tue verantwortlich – verflixt nochmal – und ich muss das jetzt tun.“ (Walter, Lebensbaum)
<b>7. Ganz oder gar nicht – Wenn dann richtig</b>	„So in dieser Form ‚wir machen ein bisschen was‘ [für die Nachhaltigkeit] – nutzt es niemandem. Und deshalb dann ganz oder gar nicht.“ (von Dewitz, VAUDE)
<b>8. Idealzustand gibt es nie</b>	„Idealzustand gibt es nie. 100% gibt es nie.“ (Jorberg, GLS Bank)
<b>9. „Die Qualität muss spürbar sein“</b>	„Die Qualität der GLS Bank muss – wenn jemand hier anruft – für die Kunden spürbar sein.“ (Jorberg, GLS Bank) „Das führt aber dazu, dass Bio sich nicht besonders dynamisch entwickeln wird – weil es dann kein besonderes Erlebnis ist. Also, wir machen immer dann alles kaputt, wenn wir in der Qualität zurückgehen.“ (Rehn, Alnatura)

### 5.3 Tugenden

„Bei uns kommen ein paar Charakterfragen dazu. Das erste ist: wir wollen die Konsequenzen der Konsequenzen der Konsequenzen! [...] Das heißt zu akzeptieren, dass es bei uns einiges nicht gibt, weil wir es nicht wollen. Das bedeutet Verzicht. [...] In unserer Unternehmens-Verfassung steht: Es gibt nur informative Werbung, [...] keine manipulative Werbung. Das ist Verzicht. [...] Aber, wenn ich klare Werte habe, kann ich auch „Nein“ sagen. Aus diesem Neinsagen-Können [...] kommt die Kraft für unseren eigentlichen Auftrag: Sich ernsthaft zu bemühen, ein vernünftiges Wirtschaften vorzuleben und Inselbauer einer anderen Zukunft zu sein [...] Unser Zeitraum sind Jahrhunderte. [...] Das funktioniert nur, wenn wir langfristig denken. [...] Das sind ein paar Eckpunkte eines Makro-Fundaments, die uns tragen. Deshalb diskutieren wir dann einfach manche Positionen überhaupt nicht, weil wir sagen, das passt nicht zu uns, das machen wir nicht.“ (Stellmann, WALA)

Subcode	Textstellenbeispiele
<b>1. Feste Entschlossenheit</b>	„Das eine ist die wilde Entschlossenheit, das andere ist Gnade. Und da kann man nicht demütig genug sein.“ (Stellmann, WALA)
<b>2. Brüderlichkeit / für den Anderen da sein</b>	„Der Samariter ist – wenn man ihn etwas ökonomischer betrachtet, das Urbild eines Kaufmanns. [...] Er wird jedoch immer nur karitativ gesehen. Das ist er aber nicht, sondern er lebt echte Brüderlichkeit. Das deckt sich mit meiner Kernfrage des Wirtschaftslebens: für den Anderen da zu sein.“ (Stellmann, WALA)
<b>3. Geduld</b>	„Wir gehen davon aus, dass sich das irgendwann durchsetzen wird. Deswegen haben wir keine Sorge. Wir müssen einfach nur den Atem haben.“ (Stellmann, WALA)
<b>4. Zurückhaltung / Genügsamkeit / Verzichtsbereitschaft</b>	Siehe einleitendes Hauptzitat am Beginn dieses Kapitels
<b>5. Volle Verantwortungsübernahme und Konsequenzbereitschaft</b>	„Wir wollen die Konsequenzen der Konsequenzen der Konsequenzen! Das klingt seltsam. Aber so ist es. Wenn Sie ein Stiftungsmodell haben, stehen Sie viel schärfer im Wettbewerb, als alle anderen, die börsennotiert oder eigentümergeführt sind. Denn wir haben keine Möglichkeit, Eigenkapital herein zu nehmen. Wir können nur Fremdkapital hereinnehmen. Wir sind ohne Sicherungsseil unterwegs. [...] Damit sind wir in einem ganz anderen Ausmaß und einer ganz anderen Schärfe der Unsicherheit ausgesetzt.“ (Stellmann, WALA)
<b>6. Authentizität / selbst vorleben was man predigt</b>	„Und wenn der Chef das auch noch einigermaßen vorlebte, ist den Leuten das noch leichter gefallen. Und das ist bei mir und meiner Familie schon der Fall, würde ich sagen. Dass wir es doch einigermaßen konsequent auch selbst leben, was wir da fordern.“ (Walter, Lebensbaum)
<b>7. Demut / Glück als Gnade</b>	„Ich empfinde es als Gnade, hier arbeiten zu dürfen. Und es ist auch ganz viel Gnade dabei, welche Menschen hier sind. Das kann ich de facto nicht steuern. Wenn jemand auf uns zukommt, dann kann ich natürlich sagen, ja, das macht Sinn oder das macht keinen Sinn. Das eine ist die wilde Entschlossenheit. Aber das andere ist Gnade. Und da kann man nicht demütig genug sein. [...]“ (Stellmann, WALA)

## 5.4 Kompetenzen

Subcode	Textstellenbeispiele
<b>1. Widersprüche aushalten und gestalten</b>	<p>„Aber ich kann permanent versuchen, immer noch ein bisschen besser zu werden. Und noch hier und noch dort etwas naturverträglicher zu machen. Aber, ich habe dadurch einen Sockelaufwand, einen natürlichen Ressourcenverbrauch. [...] Diesen Widerspruch muss man aushalten.“ (Stellmann, WALA)</p>
<b>2. Höhere Komplexität erfordert höhere Professionalität und stetige Anstrengung</b>	<p>„Man ist ja vollständig überfordert. Also stellen Sie sich vor - wir machen Biolebensmittel, das führt uns schon an den Rand unserer Möglichkeit. Wir haben 1300 Artikel. Wir machen Alnatura Super-Natur-Märkte. Auch das führt uns an den Rand unserer Möglichkeiten: „Das ist ein recycelter Aludeckel, das ist Naturstrom, das sind Naturfliesen. Wir arbeiten schon wieder an neuen Materialien. Wo können wir Strom einsparen?“ – Also es ist never-ending, auch das immer wieder zu optimieren. Und wenn man selbst etwas baut, dann ist man bis an die Grenzen gefordert, denn es gibt ja viele Rechtsnormen, die verhindern das.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Also erstmal ist, was ganz entscheidend ist, und dann irrsinnig schwer ist, ist die Regulatorik zu beherrschen. Das hat übrigens schon Ernst Barkhoff gesagt: Man muss das beherrschen, sonst beherrscht es einen. [...] Dieses ständige hinterfragen, das ist echt ein mühsames Geschäft“ (Jorberg, GLS Bank)</p> <p>„Und so gesehen zwingen wir uns selbst, handwerklich professionell zu arbeiten, weil wir es uns anders gar nicht vorstellen können.“ (Stellmann, WALA) „Und wir überfordern uns permanent total. Das ist so. (Stellmann, WALA)</p> <p>„Nichts kommt von alleine. Das Leben ist ein ständiges Bemühen. Ja? Das ist gilt für uns auch. Wenn wir hier nachlassen an irgendwelchen Stellen, kommen wir nicht weiter.“ (Walter, Lebensbaum)</p> <p>„Also, der Blick auf das Unternehmen in dem Markt in dem wir sind: Es ist sehr komplex, es ist sehr dynamisch. Wir brauchen Innovation in diesem Markt. Es ist sehr schnell. Wir haben es nochmal komplexer gemacht, durch das Thema Nachhaltigkeit. Nur durch das Bild: Du hast eh schon viele *Zielkonflikte, wenn Du normal wirtschaftest – und dann machst Du noch Soziales und Ökologisches dazu – also hast Du einfach ganz viele Bälle in der Luft. Hochkomplex. Und du hast ständig Zielkonflikte* und du hast ständig Diskussionen und Du musst ständig Richtungen finden.“ (von Dewitz, VAUDE)</p>
<b>3. Radikal anders und langfristig Denken</b>	<p>„Wenn Sie schöne Kulturlandschaften sehen, oder wenn Sie sich vorstellen, dass Sie ein Produkt veredeln oder dass Sie der Erde helfen (z. B. durch biologisch-dynamischen Landbau), dass sie mehr Humus bilden kann: Also, wir können durch unseren Beitrag erreichen, dass das, was in der Erde schlummert und veranlagt ist als Potential, dass das zur Erscheinung kommt. Und heute denken wir nur daran, das, was an Potential da ist, an Rohstoffen, an Kräften, das benutzen wir, um das, was wir aus einer ganz anderen Welt, aus einem anderen Denken heraus gestaltet haben, zu realisieren. Aber daran sieht man [...], dass es eine vollständig unterschiedliche Denk- und Vorgehensweise ist.“ (Rehn, Alnatura)</p>

	<p>„Unser Zeitraum sind Jahrhunderte. Ich meine das nicht übertrieben, sondern wirklich ernst: Das Grundstück, auf dem 1950 die WALA begann, [... das war] ein Sumpfloch, das so unfruchtbar [war], dass da nicht mal ein Unkraut wuchs. Und jetzt haben wir nach 60 Jahren Demeter-Bewirtschaftung einen extrem fruchtbaren Boden [...]. Die Dauer, bis sich etwas entwickelt hat, hält man nur aus, wenn man langfristig denkt. Sonst sagt man: Moment mal, wieso soll ich auf einem Sumpfboden, auf dem noch nicht mal Unkraut wächst, Heilpflanzen anbauen?“ (Stellmann, WALA)</p>
<p><b>4. Kundenbedürfnisse erkennen und voraussehen</b></p>	<p>„Wir haben eine hohe Kompetenz in der Antizipation zukünftiger Entwicklung. Und wir haben auch eine Kompetenz, uns rasch zu verändern, wenn dann etwas Neues kommt.“ (Stellmann, WALA)</p> <p>„Es geht darum, das, was Menschen (Endkunden) wollen, zu erkennen und darauf radikale Antworten zu entwickeln, die allerdings immer unter dem Primat der Sinnhaftigkeit stehen.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Ja, als Unternehmen muss man das ja konkret machen, ja? Also was sind Ihre Bedürfnisse, Widersprüche, Anforderungen als Kunde? Und das herauszufinden und zu sagen, gut, da bedienen wir im Sinne dieses Leitbildes natürlich nur ganzheitlich die Bedürfnisse. [...] Da ist die Frage: Ist es ein Bedürfnis oder nicht? (Jorberg, GLS Bank)</p>
<p><b>5. Andere für Nachhaltigkeit begeistern</b></p>	<p>Und die Kolleginnen und Kollegen hier im Unternehmen muss ich mitnehmen. Die muss ich ja dafür begeistern können und muss deren Meinung mit einfließen lassen. (Walter, Lebensbaum)</p>

## 5.5 Führungsverständnis

Subcode	Textstellenbeispiele
<p><b>1. Partizipative Beratung im Team jenseits von Hierarchie als praktisches Erfordernis</b></p>	<p>„Damit die Zusammenarbeit – sprich das Soziale, die Interaktion in der Arbeitsteilung - weggeht von einem Anordnen und Vorgeben, hin zu einem Miteinander auf Augenhöhe, im Sinne eines Agierens im Netzwerk, was abgestimmt wird jeweils – untereinander abgestimmt wird – auf die jeweilige Situation.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Entsprechend der dialogischen Unternehmenskultur haben wir einen hohen Partizipationsgrad. Die Fragen sind viel zu komplex, als dass das einer alleine könnte. Ich arbeite jetzt seit mehr als vierzehn Jahren hier. Ich maße mir nicht an, wie ein Apotheker auf die Dinge zu schauen. Apotheker denken anders. Das finde ich großartig. Bei der Entscheidung muss einer die Verantwortung übernehmen. Das geht nicht in der Gruppe, d.h. das ist nicht partizipativ. Die Vorbereitung ja. Die Entscheidung selber nein. Sonst entsteht Chaos. Einer muss sich hinstellen und sagen: ‚Ich habe euch zugehört. Nachdem wir uns intensiv beraten haben, machen wir jetzt Szenario 13‘. Es ist absolut fatal zu behaupten, dass man eine Entscheidung kollektivieren kann. Das ist unmöglich.“ (Stellmann, WALA)</p>



	<p>„Unser ganzes Führungssystem fußt auf dieser – wir haben die Vertrauenskultur hier. Das heißt unsere Führungskräfte werden geschult, wie führe ich auf Augenhöhe? Unsere Mitarbeiter werden geschult in Selbstwirksamkeit um überhaupt in so einer Systematik dann auch entsprechend auf Augenhöhe zu sein.“ (von Dewitz, VAUDE)</p> <p>„Führung geht heute nicht – jedenfalls bei uns hier – von einem Kopf aus. Sondern Führung ist auch eine Teamleistung. Jeder kann hier offen seine Ideen einbringen. Es wird miteinander darüber diskutiert und am Ende des Tages eine Entscheidung getroffen. Und die gilt dann eben auch. Und natürlich, wer weiter oben sozusagen sitzt, hat mehr Einfluss auf diese Entscheidung und trägt aber auch letztlich die Verantwortung. Wir glauben, dass wir eine flache Hierarchie haben.“ (Walter, Lebensbaum)</p> <p>„Weil das wäre ja dieses alte patriarchalische System, was ich also zutiefst ablehne, [...] Ich habe immer gesagt hier unseren Leuten, wenn irgendwelche Leute meinten, sie müssten mir besonders gefällig sein, also, dass ich mich verstehe als Member of the Group und gar nicht so sehr als Chef. [...] Also ich bin nicht der Patriarch, der sagt, es geht alles nach meiner Pfeife.“ (Walter, Lebensbaum)</p>
<p><b>2. Führung heißt sinngebende Rahmen zur Selbstentwicklung schaffen</b></p>	<p>„Also auch schon im Führungsverständnis: [...] Wie viele Führungskräfte braucht so ein Institut mit 540 Mitarbeitern? Ganz einfache Antwort! Also wirkliche moderne Führung geht nur, wenn beide sich um Selbstführung bemühen. Was auch in sich immer eine Widersprüchlichkeit ist – ist schon klar. Wird auch von vielen so erlebt. Wird auch nicht immer von allen gewollt. Also es gibt sehr viele, die sagen: Sag mir was Sache ist, was zu tun ist und lass mich mit den Sachen in Ruhe. Aber sagen wir mal, dieses Selbstverständnis zu haben – und wir haben es natürlich.“ (Jorberg, GLS Bank)</p> <p>„Wir werden diesen „Bienenstock“ nicht führen können. Wenn ich aber dem anderen sage, warum das gemacht werden soll, was seine Aufgabe ist, die vom größeren Ganzen abgeleitet ist, und was das größere Ganze von ihm braucht, dann wird er anders arbeiten, da sie in einen Sinn eingebettet ist.“ (Stellmann, WALA)</p>

## 6 Motivations-, Inspirations- und Erkenntnisquellen

„Ich bin ja geboren in Freiburg. 1950. Paradiesischste Zustände. [...] Ich habe Forellen mit der Hand gefangen, Hütten gebaut, bin mit Schulkameraden Seifenkistenrennen gefahren. [...] Ich war so schlecht in der Schule, dass ich dann auf die Waldorfschule kam. [...] Mit zwölf Jahren, 1962, bin ich ins Ruhrgebiet nach Bochum gekommen. War in Bochum-Langendreer dort in der Waldorfschule. Und das war natürlich ein echter Schock –weil: Arbeitslosigkeit, Zechenschließung, Dreck, Speck, NPD, Stahlwerke geschlossen. Also, es war wirklich ein Hexenkessel. Total hässlich. Frustrierte Leute. Also, das war schon sehr sehr – ja – intensiv. [...] Der zweite Zug: Ich komme aus der ältesten Arztfamilie in Deutschland mit wirklich hervorragenden Chirurgen. [...] Für mich war an und für sich immer klar, was Sinnvolles tun zu wollen. Weil, das war so vorgelebt. Und ich hatte auch schon einen Studienplatz für Medizin nach dem Abitur. [...] Und ich habe dann so für mich das Motiv gefasst, ok, ich möchte Arzt im Wirtschaftsleben werden. [...] Ja und dann kam mit 21 die Anthroposophie dazu. [...] Habe dann aber Herbert Wizenmann kennengelernt. Und das hat mir gefallen, muss ich sagen. Weil das ein Mensch war, der ganz aus der Beobachtung heraus Anthroposophie entwickelt hat und mir geholfen hat, aus Erkenntnis – aus seelischer Beobachtung zu eigenen Erkenntnissen zu kommen. Das ist der moderne Weg nach meinem

Verständnis. Ich habe mich unglaublich intensiv mit den "Grundlinien einer Erkenntnistheorie der Goethe'schen Weltanschauung"<sup>1</sup> beschäftigt. Mit der "Philosophie der Freiheit"<sup>2</sup>. Hab mir dann in meiner Doktorarbeit ja, die Frage gestellt: "Wie entsteht menschliches Handeln" mit der humanistischen Psychologie, mit den Erwartungs-Valenz-Modellen, aber auf Basis eben des neunten Kapitels<sup>3</sup>. [...] Und das hat mich so überzeugt, ja. Und dann natürlich Menschenkunde: "Theosophie"<sup>4</sup>. Und dann auch schon sehr früh – im Studium, also mit 22 – hatte ich dann einen Kreis von Studenten. Wir haben an Kernpunkten des „Nationalökonomischen Kurs<sup>5</sup>“ und so weiter gearbeitet. Ich habe dann auch in der Jugendsektion mitgemacht, bis wir vor die Tür gesetzt wurden. Und dann diese Jugendtagungen organisiert im Berner Oberland. [...] Und ja, also darüber ist dann schon die Gewissheit für mich entstanden [...] aus Erkenntnis zu handeln – nicht aus der Annahme von Werten. [...] Ich will für mich erkennen, warum ich etwas tue.“ (Rehn, Alnatura).

„Ich bin unheimlich dankbar, dass ich im Studium noch Begriffe wie „Plenterwald“, „Rachel Carson“ und so weiter gehört habe. Das hat uns alle geprägt. [...] Ich werde nie die VWL-Vorlesungen vergessen, in denen ich zum Beispiel überhaupt nicht verstanden habe, warum der Zins de facto über Angebot und Nachfrage zustande kommen soll. [...] Das habe ich nie verstanden, und keiner konnte mir das erklären. Wenn ich der Neoklassik widersprochen habe, sagten die anderen immer: „Du hast es nicht verstanden.“ Während des Studiums hatte ich so viele offene Fragen. Das setzte sich fort, weil ich eigentlich immer mehr Fragen hatte, als ich Antworten fand. Und dann hatte ich das ganz, ganz große Glück, dass ich mit Hans-Christoph Binswanger, mit Hans Ulrich und mit Walter Krieg eng zusammenarbeiten konnte, sowohl im Studium als auch in der Studenteninitiative. Das waren die, die mich geprägt haben. Und dann merkte ich, dass es noch ein anderes Verständnis gibt. Die Problemlösungskraft dieses systemorientierten Ansatzes entspricht genau dem, nach dem ich immer gesucht habe.“ (Stellmann, WALA)

„Ich war ein halbes Jahr in Afrika in meinem Studium. Und hatte da als Prophylaxe auch Malariablocker genommen. Und hatte dann echt so eine Sinnkrise. Weil ich ja auch gelebt habe auf dem Dorf, in einer WG. Mein Mitbewohner, der hatte zwei Frauen, denen haben ich das erstmal verklickert. Die zwei Frauen wussten nichts voneinander. Die haben das aber ganz schrecklich gefunden, dass ich es denen gesagt habe. – Oder in meinem Dorf war ein Mädchen todkrank, und ich konnte sie dann retten, weil ich halt ihr eben fünf Dollar gegeben habe, damit konnte sie ihre Medizin kaufen. Also so absurde Situationen. Ein anderes Mädchen aus meiner WG ist vergewaltigt worden – und hat es aber so beschrieben, so naja – also so [gelangweilt-gleichgültige Tonlage]. Also es war so eine ganz andere Wahrnehmung des Individuums. Und es war einfach ein völlig anderes Werte- und Kultursystem als ich es kannte. Und als ich dann zurück kam, hatte ich so das Gefühl, ich sei wie auf Null gestellt. Und muss mir meine Werte und meinen Standpunkt im Leben eigentlich nochmal von vorne erarbeiten. Habe dann auch ganz viele Moral-Seminare belegt, die zufällig in dem Jahr angeboten wurden. [...] Also ich habe so ein bisschen das Gefühl, dass ganz viel meiner Haltung aus dieser Zeit kommt. Weil das einfach nochmal ganz bewusst in einer aufgebaut wurde.“ (von Dewitz, VAUDE)

„Das hat natürlich mit der Erziehung mit der ganzen Sozialisation zu tun. Ich bin halt hier in – sagen wir mal – beschützter Atmosphäre auf dem Dorf aufgewachsen. Konnte mich sozusagen in allen möglichen Dingen vertiefen – alles machen was möglich war zu der Zeit. Es gab halt nicht so viele Begrenzungen wie heute. Gefahren, die die Eltern heute sehen, die gab's auch, aber da hat man nicht so drauf geachtet. Das war ja auch dann die Elterngeneration die Noch- bzw. Nachkriegsgeneration, die sehr mit sich selbst beschäftigt waren, also ihr Leben jetzt mal zu leben, was sie während des Krieges halt nicht konnten. Und so habe ich eben Bezug zur Natur bekommen. Auf dem Dorf das Leben miteinander wo es eigentlich wenig Hierarchien gibt, wenig Abgrenzung gibt. Da spielt es keine Rolle welchen Beruf der hat, der kann trotzdem im Schützenverein oder sonst wo eine bedeutende Rolle

---

<sup>1</sup> Rudolf Steiner, Gesamtausgabe (GA), Band 2.

<sup>2</sup> Philosophisches Hauptwerk Rudolf Steiners, dass er lebenslang als „Opus Magnum“ betrachtete.

<sup>3</sup> Das neunte Kapitel der „Philosophie der Freiheit“: „Die Idee der Freiheit“ beschreibt die Entstehung eines freien menschlichen Handelns.

<sup>4</sup> Rudolf Steiner, GA Bd. 9. Behandelt die leibliche, seelische und geistige Wesenheit des Menschen sowie die physische, seelische und geistige Welt und deren Zusammenhänge.

<sup>5</sup> Rudolf Steiner, GA Bd. 340. Vierzehn Vorträge, gehalten vor Studierenden der Wirtschaftswissenschaften in Dornach, Schweiz, 1922.

spielen. Und das alles hat mich sicherlich geprägt. So – und letztlich auch dann eben der andere Teil der Erziehung: Damals gab es nicht die Erziehung, die ich dann später als Sozialpädagoge gelernt habe. Also das, was dieses Antiautoritäre oder was die Achtundsechziger-Generation mit sich gebracht hat. Da gab es noch klare Verhältnisse, da gab es noch gegebenenfalls mal eine Backpfeife. Nicht, dass ich das jetzt noch heute gut finden würde. Aber zu der Zeit war das so. Und da ist man aufrichtig-gradlinig erzogen worden. Und das hat eben auch zu (auch ein schlimmes Wort was man heute nicht mehr gerne benutzt) das hat eben noch zu einer gewissen Disziplin geführt. Nicht, dass man jetzt in dem Sinne, wie man es heute verstehen würde „streng erzogen“ wurde, aber es hatte eine klare Orientierung. Das vielleicht mal vorweg. Also das steckt sicherlich in mir drin – und hat sicherlich mit dazu beigetragen. Ich habe ja verschiedene Dinge auch beruflich gemacht, zwei Berufe eigentlich gelernt, aber dann eben dieses Geschäft aufgebaut. Und da ist mir das alles sicherlich irgendwie zu Gute gekommen. Eben auch in dieser neuen Welt, die heute ja auch schon wieder eigentlich überkommen ist, sozusagen in dieser völligen Freiheit (was ich dann im Studium gelernt habe) das hat sich offensichtlich bei mir ganz gut ergänzt sag ich mal so, zu diesen Werten, für die wir heute stehen, oder die wir hier als Unternehmen versuchen zu leben.“ (Walter, Lebensbaum)

Subcode	Genannt von:	Subcode	Genannt von:
<b>1. Familie &amp; Erziehung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rehn, Alnatura</li> <li>• von Dewitz, VAUDE</li> <li>• Walter, Lebensbaum</li> </ul>	<b>5. Begegnung mit anderen Milieus, Werte und Kultursystemen:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rehn, Alnatura</li> <li>• von Dewitz, VAUDE</li> <li>• Walter, Lebensbaum</li> </ul>
<b>2. Schule und Jugend</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rehn, Alnatura</li> <li>• von Dewitz, VAUDE</li> </ul>	<b>6. Generationale Eigenarten, politische Trends und Bewegungen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• von Dewitz, VAUDE</li> <li>• Walter, Lebensbaum</li> </ul>
<b>3. Heimat und Herkunft</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rehn, Alnatura</li> <li>• Walter, Lebensbaum</li> </ul>	<b>7. Gründungsmythen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jorberg, GLS Bank</li> <li>• Stellmann, WALA</li> <li>• von Dewitz, VAUDE</li> </ul>
<b>4. Studium und Beruf</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rehn, Alnatura</li> <li>• Stellmann, WALA</li> <li>• von Dewitz, VAUDE</li> <li>• Walter, Lebensbaum</li> </ul>	<b>8. Anthroposophie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jorberg, GLS Bank</li> <li>• Rehn, Alnatura</li> <li>• Stellmann, WALA</li> </ul>

## 9. Leitfiguren aus Wissenschaft & Praxis

Namen (A – I)	Erwähnt von	Name (J - Z)	Erwähnt von
Aristoteles	Stellmann, WALA	Krieg, Walter;	Stellmann, WALA
Barkhoff, Wilhelm Ernst	Jorberg, GLS Bank	Pfriem, Reinhard;	Stellmann, WALA
Binswanger, Hans Christoph	Stellmann, WALA	Steiner, Rudolf	Jorberg, GLS Bank; Rehn, Alnatura Stellmann, WALA

Carson, Rachel	Stellmann, WALA	Ulrich, Hans:	Stellmann, WALA
Dalai Lama	Walter, Lebensbaum	von Goethe, Johann Wolfgang	Stellmann, WALA
Drucker, Peter;	Stellmann, WALA	Wegman, Ita	Stellmann, WALA
Hauschka, Rudolf	Stellmann, WALA	Witzenmann, Herbert	Rehn, Alnatura
Heraklit	Stellmann, WALA		

## 7 Bedeutung und beispielhafte Wege des Normativen in die Praxis

### 7.1 Geistige Grundlagen bestimmen die Nachhaltigkeitspraxis des Managements

Subcode	Textstellenbeispiele
<b>1. Geistige Grundlagen bestimmen die Nachhaltigkeitspraxis</b>	<p>„Also meine Haltung – und das versuche ich natürlich auch, dass wir das als Ganzes machen, wobei das nicht ganz einfach ist: Diese Veränderung, die wir gesellschaftlich brauchen – und die auch im Gange ist – geht nur über das Bewusstsein.“ (Jorberg, GLS Bank)</p> <p>„Wir entwickeln und produzieren Produkte für Menschen und nicht für Märkte. Das ist eine Frage der inneren Haltung. Und so komme ich zur Nachhaltigkeit.“ (Stellmann, WALA)</p>
<b>2. Nachhaltigkeit ist Teil handlungsleitender Visionen</b>	<p>„Und das nächste, was mir ein Anliegen ist, ist, dass wir eine Lösung finden, die aus der Zukunft heraus gestaltet ist. Dass wir uns von einem zukünftigen Bild anziehen lassen. Das finde ich viel produktiver und kreativer. Also nicht mit Druck, aber mit Zug arbeiten.“ (Stellmann, WALA)</p> <p>„Unser Visionsspruch heißt: "Engagiert für eine lebenswerte Welt." Das ist auch ein Aspekt. Ein ganz wichtiger Aspekt.“ (von Dewitz, VAUDE)</p>
<b>3. Differenzierung normativer Erfolgsgrößen / Kritik an Quartalsbewertung</b>	<p>„Ich finde, das ist eine Unterscheidung, die leider viel zu wenig besteht. Wenn sie besteht, wird sie meistens falsch gemacht, weil das Normative und das Strategische mit operativen Steuerungsgrößen gemessen werden. Das geht nicht. Ich kann mich nicht bei Gewinn und Liquidität fragen, ob ich strategisch gut bin oder normativ. Wer das macht, ist handwerklich nicht professionell. [...] Wenn ich eben strategisch über eine operative Bezugsgröße steuere, dann steuere ich fehl. - Ich komme aus dem</p> <p>Sanierungsgeschäft. Deswegen traue ich mir da eine Aussage zu. Für uns ist das Wichtige die Entwicklungs- und die Lebensfähigkeit! Alles andere wird dem untergeordnet. Es ist radikal, diese Position einzunehmen. Denn es geht hier um die Frage der Legitimität: Was trage ich eigentlich zum größeren Ganzen bei? Das größere Ganze sind die Zivilgesellschaft (sozial) und die Erde (jetzt physisch gesehen). Wenn ich da oben jedoch kein klares Gerüst habe, oder, wenn da oben mein Gerüst nur Quarterly-Reports sind, dann steuere ich auch so. Dann hebe ich diese [die operative Management-] Ebene zu einer Dominante herauf, dass ich alles andere dem unterordne. Und dann stimmt das System wiederum, weil ich sage: Das Operative ist mein Normatives. Man kann das durchaus so machen. Nur bringt mich das nicht zur Nachhaltigkeit; oder dann zur pervertierten Nachhaltigkeit, nämlich Sustainable Growth. [...] Es ist sowohl auf der Mikro-Ebene als auch auf der Makro-Ebene wichtig, dass man über ein klares</p>

	<p>normatives Fundament verfügt und dass man in der Lage ist, diese drei Ebenen sauber zu unterscheiden. Man muss sie mit unterschiedlichen Bezugsgrößen versehen und dann unterschiedlich steuern, weil die Zeiträume und die Komplexitäten komplett andere sind.“ (Stellmann, WALA)</p> <p>„Und das geht schon in der Ökonomie los, solange wir Unternehmen nur nach ihrem wirtschaftlichen Erfolg in kurzen Abständen – Quartalen oder so etwas – beurteilen und bewerten – so lange wird sich da nicht viel ändern. Also wir müssen schon an mehreren Stellschrauben drehen, als wir das jetzt tun.“ (Walter, Lebensbaum)</p> <p>„Das zweite ist, dass wir natürlich auch wenn wir unsere Prozesse, unser ganzes Handeln, sozusagen längerfristig betrachten und genau durchleuchten, dann werden wir ökonomische Vorteile daraus generieren können. Ja? Aber nur über die Langfristigkeit. Also nicht über die Kurzfristigkeit. Deswegen sagte ich ja eben schon: Wenn Konzerne nach Quartalsabschlüssen beurteilt werden, wird sich nicht viel bewegen.“ (Walter, Lebensbaum)</p>
--	---

## 7.2 Beispiele aus der Unternehmenspolitik

### 1. Nachhaltigkeit ist Unternehmensziel

<b>Textstellenbeispiele</b>
<p><i>Frage:</i> „Ist diese Grundhaltung jetzt wirklich im Management der Firma weiter von Bedeutung?“ <i>Antwort:</i> „Einhundertprozentig!“ <i>Frage:</i> „Inwiefern?“ <i>Antwort:</i> „Wenn man jetzt einfach draufschaut – wo sieht man es – man sieht es in den Unternehmenszielen. Also der Unternehmenserfolg wird danach gemessen.“ (von Dewitz, VAUDE)</p>

### 2. Einbeziehung der, Umgang mit und Auslese der Stakeholder

Subcode	Textstellenbeispiele
<b>1. Stakeholder werden einbezogen</b>	„Das ist übrigens das, was unabdingbar ist für eine nachhaltige Unternehmensführung: Immer die einzelnen Bedürfnisse der Kunden, Mitarbeiter, und der Stakeholder (wie man heute so schön sagt) im Auge zu haben.“ (Jorberg, GLS Bank)
<b>2. Verantwortung über die ganze Lieferkette</b>	„Aber wir sind heute so weit, dass wir [...] gemeinsame Nachhaltigkeits-Projekte haben. Und zwar sowohl auf der Beschaffungsseite, als auch mittlerweile auf der Kundenseite. [...] Wenn wir nicht das hinkriegen [...], dass jeder in der Lieferkette Verantwortung für die gesamte Lieferkette mit bereit ist zu tragen, dann wird es [die Große Transformation] uns nicht gelingen.“ (Walter, Lebensbaum)
<b>3. Augenhöhe, Vertrauen und Verlässlichkeit im Umgang</b>	Aber diese Verlässlichkeit aufeinander – umgekehrt ja auch – ich verlass mich ja auch auf meine Lieferanten [...] dass man so ein Vertrauen entwickelt, dass man auch die Bücher offenlegen kann und sagen kann, ja, so ist es eben und das gestalten wir jetzt gemeinsam.“ (Walter, Lebensbaum)

<b>4. Langfristige Partnerschaften</b>	<p>„Wir haben hier Lieferanten mit denen arbeiten wir seit 30, seit 20 seit 15 Jahren zusammen.“ (Walter, Lebensbaum)</p>
<b>5. Befähigung der Partner</b>	<p>„80% des Lohnes zahlen wir am Anfang des Monats - das ist ein Befähigungslohn. [...] Bei unseren Rohstoff-Lieferanten, [...] beispielsweise bei unseren Rosenanbauern, bezahlen wir die Beratung, die Rosenstecklinge und am Anfang auch das Pflegegeld. Die ersten drei Jahre gibt es keine Ernte. [...] Erst mit zunehmenden Einnahmen nimmt unser Pflegegeld ab. Wir wollen, dass unsere Lieferanten unabhängig von uns werden. Als Beispiel nenne ich Burkina Faso. Dort haben wir ein Projekt für Bio-Sheabutter aufgebaut. Die erste Lieferung waren drei Tonnen. Jetzt liefern sie uns ungefähr fünf Tonnen. Aber sie führen inzwischen mehr als 700 Tonnen nach Europa aus. Was ist geschehen? Immer wenn unsere Projektpartner bei uns waren – nach den drei Tonnen – ist der Leiter unserer Rohstoffbeschaffung mit ihnen zu anderen möglichen Kunden gefahren. So hatten unsere Bio-Sheabutterpartner immer WALA als Referenz. Alle wissen, dass wir unnachgiebig sind, was die Qualität angeht. Inzwischen exportiert unser Lieferant mehr als das Hundertfache der von uns benötigten Menge. Das finden wir großartig, weil wir wollen, dass unsere Lieferanten unabhängig von uns werden.“ (Stellmann, WALA)</p>
<b>6. Bereitschaft nachhaltige Grundausrüstung zu übernehmen als Voraussetzung</b>	<p>„Die Bereitschaft sich auf dieses Thema einzulassen, also mitzuwirken, in welcher Form auch immer. [...] Die Bereitschaft, die muss schon da sein.“ (Walter, Lebensbaum)</p> <p>“Ich würde aber nie so weit gehen, irgendjemanden zu zwingen zu irgendetwas. Ich würde aber schon so weit gehen zu sagen, wenn ich feststelle jemand spielt überhaupt nicht mit, zu sagen, wäre gut, wenn er sich ein anderes Unternehmen suchen würde. Weil in diesem Unternehmen kann man nur in einer gewissen Art und Weise arbeiten und wer das nicht will, der muss sich was anderes suchen. Oder der kommt gar nicht erst hier rein.“ (Walter, Lebensbaum)</p>

### 7.3 Beispiele von Unternehmensverfassungen

<p><b>Textstellenbeispiele</b></p> <p>„Und das bricht sich runter auf die Abteilungsleiter, Teamleiter, so dass das kaum Mitarbeiter im Unternehmen gibt, die nicht von grünen oder sozialen Zielen betroffen sind. Und das Ganze ist in unserem Leitbild enthalten, in unseren Werten enthalten, in unserem Code-of-Conduct enthalten. Das kriegen die Mitarbeiter mit bei Schulungen. [...] Also alles was wir machen – egal was wir anfassen – fußt in diesem Wertesystem. Das hat einfach eine Durchgängigkeit. Und wenn wir anfangen, und wir vergessen eine Perspektive, dann kommt sofort jemand und sagt: Hey, aber Moment mal, das können wir doch nicht machen. Und das kann aus allen Ebenen sein. Also so, dass es gar nicht mehr möglich ist, sozusagen gegen unsere Werte zu agieren. Weil wir einfach alle dabei haben. Und alle darauf achten.“ (von Dewitz, VAUDE)“ (von Dewitz, VAUDE)</p> <p>„Man braucht Rahmenbedingungen in der Politik. Unsere Gesellschaft braucht politische Rahmenbedingungen. Wir haben das hier in kleinerer Form im Unternehmen durch das Regelwerk. Das wird jetzt aber nicht wie mit der Peitsche geknallt gehandhabt – sondern das lebt vom Mitmachen und vom Anregen.“ (Walter, Lebensbaum)</p>
--

## 7.4 Beispiele von Unternehmenskultur

Subcode	Textstellenbeispiele
<b>Vertrauenskultur (VAUDE)</b>	<p>„Unser ganzes Führungssystem fußt auf dieser – wir haben die Vertrauenskultur hier. Das heißt unsere Führungskräfte werden geschult, wie führe ich auf Augenhöhe? Unsere Mitarbeiter werden geschult in Selbstwirksamkeit um überhaupt in so einer Systematik dann auch entsprechend auf Augenhöhe zu sein.“ (von Dewitz, VAUDE)</p> <p>„Also wir haben diese Vertrauenskultur – und das Menschenbild dahinter, das ist so, dass die Leute kooperieren möchten, dass sie ihre Leistung bringen möchten und grundsätzlich motiviert sind das zu tun.“ (von Dewitz, VAUDE)</p> <p>„Zum Beispiel, ist Home-Office erlaubt oder nicht? Klar ist es erlaubt! Weil wir ja erstmal vertrauen. Also was soll schiefgehen – beziehungsweise schauen wir dann. Also generell erlaubt, gucken wir uns dann individuell einfach an. Und so immer dieses Herangehen, wenn wir Regelungen schaffen.“ (von Dewitz, VAUDE)</p>
<b>Dialogische Unternehmenskultur (WALA)</b>	<p>„Die dialogische Unternehmenskultur ist für uns handlungsleitend. Sie baut auf Heraklit auf“ (Stellmann, WALA)</p> <p>„So eine Entscheidung kommt eigentlich in vier Schritten zu Stande: Der erste ist „individuelle Begegnung“, der zweite „Transparenz“, der dritte „Beratung“ und der vierte ist „Entschluss.“ (Stellmann, WALA)</p>

## 7.5 Beispiele Strategischen Managements

### 3. Marketing, Bildung und Nachhaltigkeitskommunikation

Subcode	Textstellenbeispiele
<b>Informative Werbung</b>	<p>„Ja, dass wir eben nicht überzeugen wollen, dass wir nicht Kunden gewinnen wollen, sondern, dass wir informieren wollen. Und wirklich auf Augenhöhe die Erkenntnis dem anderen zubilligen. Und auch davon ausgehen, dass er erwachsen genug ist, zu entscheiden was sinnvoll ist und was nicht. Wir versuchen das,</p> <p>so gut es geht - natürlich rutscht man immer wieder in Klischees – aber auch in allen unseren Veröffentlichungen, das zu beschreiben wie es ist. Und nicht zu sagen, "Alnatura ist gesund", oder "ist Umweltschutz", oder "schmeckt besonders gut". Die werden dann schon merken, ob es gut schmeckt, oder nicht. [...] Wir sagen einfach was wir machen – und was da drin ist – Amen. [...] Das ist schon ein Grundsatz: Informativ nicht Persuasiv. (Rehn, Alnatura)</p>
<b>Fortbildungen // Kommunikation über Nachhaltigkeit innen wie außen</b>	<p>„Gleichberechtigt mit den Produkt-Workshops finden ebenso CSR-Workshops statt. Das heißt darüber schulen wir unsere Vertriebspartner und unsere Außendienstler. Und die schulen dann wieder in den Läden. Also die schulen die Verkäufer. Und gleichzeitig bieten wir ja jetzt auch seit ein paar Jahren Greenshape-Campusse an. Das heißt, wir laden hierher Händler und Verkäufer, um denen so eine Grundbleiche zugeben.</p>

	<p>Weil wir verkaufen ja nicht direkt an den Endverbraucher. Also ist es total wichtig, dass die Händler und Verkäufer unsere Botschaften transportieren. Weil die Kunden möchten mehr Verantwortung übernehmen. Aber alleine schaffen sie das nicht, weil es zu komplex ist – weil sie wissen gar nicht, was gut ist und was schlecht ist. Das heißt, du brauchst einen Mittler. Und was wir schon erleben ist, dass die, die das verstehen, dass die dann auch also Nachhaltigkeit ist ein echtes Verkaufsargument, wenn Du es beraten kannst. Und das lehren wir eben mit. Wir lehren eben Grundbleiche von was ist gut, was ist schlecht, warum ist das gut, warum ist das eine Lösung, was ist die Herausforderung hier überhaupt, und dann eben auch wie sie darauf beraten können. Und dann natürlich über Hang-tags und ganz viel Informationen im Internet. Wir haben immer das Bild von so Informationskaskade: Also wenn der Kunde auf ein Produkt stößt, das er eben erstmal kleine Informationen kriegt, Informationshäppchen, wo er einfach schon erkennt, dieses Produkt ist gut – und dann immer tiefer gehen kann, um es sich erklären zu lassen, warum eigentlich, oder was steckt dahinter. Die erste Ansprache soll eher emotional und so – hier kannst du Verantwortung übernehmen – oder so sein.“ (von Dewitz, VAUDE)</p>
<b>Nachhaltigkeitsberichterstattung</b>	<p>„Dann haben wir uns schon vor vielen Jahren dazu entschieden, darüber zu berichten, also einen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. Das war dann natürlich in einer ganz primitiven Art am Anfang. Heute ist das so kultiviert, dass wir mit unserem letzten (unserem vorletzten, inzwischen gibt es schon einen Neuen)</p> <p>wir machen alle drei Jahre einen, auch das erlauben wir uns, also, weil wir nicht jedes Jahr so viel Neues zu berichten haben) – unser letzter wurde als bester Nachhaltigkeitsbericht KMUs in Deutschland im Ranking ausgezeichnet. Der neue ist noch weitergehend. Das machen wir auch nicht, weil wir ein schönes Buch schreiben wollen – sondern das machen wir, damit sich andere auch daran orientierten können, die mögen. Und dass wir es für uns selbst transparent machen. Weil, wenn die Menschen wissen, was sie – wie und warum – tun, kommt dabei tatsächlich auch ökonomisch eine höhere Effizienz heraus.“ (Walter, Lebensbaum)</p>

#### 4. Strategien zur Überwindung von Nachhaltigkeitshemmnissen

<b>Subcode</b>	<b>Textstellenbeispiele</b>
<b>Mitgestaltung des politisch- orischen Umfelds</b>	<p>„Wir haben permanent unsere vielen Radarschirme an. Nur so können wir versuchen, rechtzeitig auch unsere Sicht der Dinge einzubringen.“(Stellmann, WALA)</p>
<b>Verbands- und Lobbyarbeit und Politikberatung</b>	<p>„Obwohl wir ein verhältnismäßig kleines Unternehmen sind, sitzen wir in vielen Gremien.“ (Stellmann, WALA)</p> <p>„Deswegen wirken wir mit auch in verschiedenen Gremien. Also in diesen Bioverbänden sowieso. Wir arbeiten mit im Deutschen Nachhaltigkeitsrat. Wir sind Teilnehmer am Nationalen CSR-Forum. Das heißt wir sind sehr nah an der Politik. Beim B.A.U.M. e.V. engagiert.</p> <p>Also wir haben ein ziemliches Netzwerk, wo wir versuchen auch mit unserem Kleinen, ein bisschen Einfluss zu nehmen.“ (Walter, Lebensbaum)</p> <p>„Wir sind ständig auf irgendwelchen politischen Versammlungen eingeladen um da unseren Input zu geben. Ich war schon vorm Europaparlament um die Gemeinwohl-Ökonomie vorzustellen. Und auch bei diesen ganzen SDGs, sind wir auf allen möglichen Gremien und Workshops eingeladen um unseren Input da rein zu bringen. Und der wird auch gehört.“ (von Dewitz, VAUDE)</p>



<b>Sondergenehmigungen mit Gutachten einfordern</b>	<p>Frage: „Wie gehen Sie dann damit um, mit solchen Hindernissen?“ Antwort: „Ja, das ist anstrengend. Wir versuchen an dem Bollwerk immer wieder zu rütteln. Wir gehen neue Wege. Wir lassen extra Gutachten machen. Wir hatten zum Beispiel vor, ein Parkhaus ganz aus Holz zu bauen. Das ist aber auch verboten. Das haben wir dann hinbekommen mit einer Universität.“ (Rehn, Alnatura)</p> <p>„Das Beispiel habe ich Ihnen mit der Lehmwand gesagt: Also normalerweise hätten wir da eine Plastikfolie einziehen müssen. Das machen wir jetzt nicht, weil wir es geschafft haben, jetzt diese dicke Lehmwand genehmigt zu bekommen. Weil das Material so träge ist, dass das akzeptiert wurde. An vielen Stellen gehen wir solche Wege.“ (Rehn, Alnatura)</p>
<b>Forschung und Entwicklung</b>	<p>„Das zweite ist, unsere Wissenschafts- und Forschungsorientierung. Um unseren alternativen Standpunkt zu vertreten brauchen wir gute Argumente. Mit unseren Studien können wir besser Argumentieren und zum Beispiel der Aufsichtsbehörde sagen: Da haben wir eine Dissertation zu diesem Thema: Hier sind die Ergebnisse.“ (Stellmann, WALA)</p> <p>„Wir publizieren zahlreiche wissenschaftliche Artikel pro Jahr. Viele davon in peer-reviewed Journals. Das ist für unsere Arbeit enorm wichtig.“(Stellmann, WALA)</p>
<b>Ausbildung eigener Fachkräfte</b>	<p>„Wir bilden junge Menschen aus. Wir bieten Werkstudenten Gelegenheit, hier in die Firma zu kommen. Wir haben viel Kontakt mit Fachhochschulen und Hochschulen. Leute die ihre Masterarbeit hier machen oder Bachelor oder sonst was. Und wir hoffen, dass sie dann – entweder sie kommen schon mit dem Gedanken in einem solchen Unternehmen bewusst zu arbeiten, oder wir können ihnen noch etwas mitgeben, was das denn in der Praxis bedeutet. (Walter, Lebensbaum)</p>

## 7.6 Beispiele operativen Managements

<b>Subcode</b>	<b>Textstellenbeispiele</b>
<b>Nachhaltigkeitsmanagementsystem und Zertifizierung</b>	<p>„Man kann nicht so verschiedenste Systeme nebeneinander handeln. Und wir haben dann alles in ein integriertes Managementsystem überführt. Das heute so modern ist, wie nur irgendetwas. Nämlich heute zentral gesteuert wird. Es gibt überhaupt keine Papierversion mehr. Also alles, ob das Umweltmanagement, ob das Qualitätsmanagement ist – ob das andere Managementsysteme sind. Ob das unsere Nachhaltigkeitspolitik ist. Alles ist in diesem integrierten Managementsystem enthalten. Und jede Änderung wird heute per E-Mail auf jeden Computer gebeamt, so dass jeder sehen kann, was hat sich geändert, ist das für mich relevant? Kann sich gegebenenfalls das auch ausdrucken, wenn er möchte. (Walter, Lebensbaum)“</p>
<b>Dedizierte Nachhaltigkeitsmanager</b>	<p>„Wir haben drei Kollegen, die sich sehr intensiv um die Frage bemühen, immer wieder.“ (Rehn, Alnatura)</p>

