VERANTWORTUNG TRAGEN!

DR. ALEXANDRA HILDEBRANDT

Dr. Alexandra Hildebrandt war von 2006 bis Dezember 2009 Leiterin Gesellschaftspolitik der Arcandor AG (ehemals KarstadtQuelle AG). Heute ist sie Expertin für Nachhaltigkeit und Wirtschaftskommunikation.

Anne Lehr: Nachhaltigkeit bedeutet für Dr. Alexandra Hildebrandt …
Alexandra Hildebrandt: … sehr viel mehr als die übliche Beschreibung der abstrakten Denkfigur Ökonomie, Ökologie und Soziales als Eckpunkte eines Dreiecks, die „gleichberechtigt" miteinander vernetzt sind. Der fast 300 Jahre alte Leitbegriff des deutschen Forstwesens, der die Verpflichtung bezeichnet, Reserven für künftige Generationen „nachzuhalten" – nicht mehr Holz fällen als nachwächst – ist für mich vor allem eine Lebenseinstellung, ein kulturell tief verwurzelter Begriff mit einer langen Geschichte, der sinn- und wertvoller ist als das entkernte Plastikwort „Corporate Social Responsibility" (CSR).

Beides wird häufig inflationär gebraucht, aber es überlebt immer das, was eine gewachsene Substanz hat. Sie muss nur sichtbar und konkret gemacht werden, deshalb braucht der nicht sonderlich attraktiv anmutende Begriff „Nachhaltigkeit" einen Rahmen aus Bildern und Geschichten, die unser Herz berühren und zeigen, dass das Thema unmittelbar mit unserem Leben zu tun hat. Der Begriff bezeichnet, was uns trägt und uns hilft, gegen Zusammenbrüche aller Art gefeit zu sein. Persönlich am nächsten liegt mir eine Definition, die sich im 1807 von Joachim Heinrich Campe herausgegebenen „Wörterbuch der deutschen Sprache" findet: „Nachhalt" ist das, „woran man sich hält, wenn alles andere nicht mehr hält." Der tröstliche Satz hat etwas zu allen Zeiten Gültiges und verweist darauf, dass Nachhaltigkeit vor allem ein Krisenbegriff ist, der immer auch Aufbruch und die Entstehung eines neuen Bewusstseins markiert. Ein solcher Krisenbegriff ist auch „Resilienz", ohne den Nachhaltigkeit nicht ganzheitlich zu begreifen ist. Das lässt sich sehr schön an einem Zitat des russischen Dichters Leo Tolstoi zeigen, der den jungen Adligen Pierre Besuchov in seinem Epos „Krieg und Frieden" sagen lässt: „Wenn uns etwas aus dem gewohnten Geleise wirft, so denken wir, alles sei verloren. Aber dabei beginnt nur etwas Neues und Gutes". Dieses Bekenntnis ist ein klarer Ausdruck seiner Resilienz und zeigt, dass diese Fähigkeit, (Schicksals-)Schläge aller Art von sich abfedern zu lassen und Widerstandskräfte zu mobilisieren, um Perioden der Entbehrung zu überstehen und dabei seinen Lebensmut nicht zu verlieren, kein Phänomen der Gegenwart ist. Diese Eigenschaft gehört genauso zum Verständnis von Nachhaltigkeit, weil sie auch in Zukunft benötigt wird.

Anne Lehr: Wann wurde Ihnen klar, dass Sie sich nachhaltig engagieren möchten?
Alexandra Hildebrandt: Engagiert habe ich mich in allen Lebensphasen, aber es fehlte ein Begriff dafür, der mein Tun ganzheitlich umfasste und schlüssig auf den Punkt brachte. Mit dem schönen Wort Nachhaltigkeit, das alles enthält, worauf es ankommt, kam ich bewusst seit 2006 in Berührung, als ich die Leitung der Gesellschaftspolitik im damaligen KarstadtQuelle-Konzern übernahm und mit allen Aspekten der Nachhaltigkeit unmittelbar konfrontiert wurde.

Anne Lehr: Hat Arcandor die Position „Leiterin Gesellschaftspolitik" für Sie ins Leben gerufen oder haben Sie den Konzern dazu motiviert?
Alexandra Hildebrandt: Den Vorstandsbereich Gesellschaftspolitik gab es bereits – allerdings beschränkte er sich vor allem auf Sozialstandards, Logistik und Beschaffung. Da jedes Jahr mein Vorgesetzter, der verantwortliche Vorstand, wechselte, ergaben sich Brüche und Lücken, die ich sofort mit Nachhaltigkeitsthemen ausfüllte. Nach dem Beschaffungsvorstand war der Personalvorstand zuständig, danach der Finanzvorstand und schließlich der Warenhausvorstand. Jeder hatte seine eigenen Schwerpunkte, also passte ich das Thema jeweils an und erweiterte es dadurch, sodass am Ende eine echte Wertschöpfungskette geschaffen wurde und ein ganzheitliches Fundament von innen heraus gewachsen ist. Dazu war es auch notwendig, die Themen ständig zu übersetzen und an die jeweiligen Zielgruppen anzupassen, denn ein Einkäufer oder Geschäftsführer ist auf einer anderen Ebene ansprechbar als ein Umweltbeauftragter. Hier kam mir meine Liebe zu Grenzgängen stets zugute. So wurde ich zum Dolmetscher der Nachhaltigkeit.

Anne Lehr: Was wollten Sie im Unternehmen erreichen, was haben Sie tatsächlich erreichen können, und was hätten Sie dort gerne noch realisiert?

Alexandra Hildebrandt: Erreicht habe ich immer das jeweils Machbare über den (Um-)Weg der kleinen Schritte, der ja auch zielführend ist. Spuren dieses Tuns finden sich zum Beispiel auch in „Momo“ von Michael Ende, wo es heißt: „Man darf nie an die ganze Straße auf einmal denken, verstehst du? Man muss nur an den nächsten Schritt denken, an den nächsten Atemzug, an den nächsten Besenstrich. Und immer wieder nur an den nächsten. (…) Dann macht es Freude; das ist wichtig, dann macht man seine Sache gut. Und so soll es sein. (…) Auf einmal merkt man, dass man Schritt für Schritt die ganze Straße gemacht hat. Man hat gar nicht gemerkt wie, und man ist nicht außer Puste.“ Es war mir wichtig, einfach anzufangen, zu machen, ein stabiles Netz zu schaffen, das auch trägt, wenn alles andere zerrissen ist. Nur über das Tun an sich konnte ich die ständigen Politikwechsel im Unternehmen nachhaltig und glaubwürdig überstehen und so manches Thema – wie die Gründung eines Nachhaltigkeits-Councils – über alle Zeiten hinweg bewahren. Ich habe ein paar Akzente gesetzt, Menschen den Kern der Nachhaltigkeit nahegebracht und mich im Versuchen geübt, auch im Scheitern. Dabei habe ich immer alle Möglichkeiten ausgeschöpft, das Beste aus der jeweiligen Situation zu machen.

Anne Lehr: Arcandor fand ja ein recht unrühmliches Ende. Wie sind Sie damit umgegangen und was konnten Sie im Sinne von Gesellschaftspolitik in der Endabwicklung noch tun?

Alexandra Hildebrandt: Ich konnte nichts mehr tun. Der Prozess der Konzerninsolvenz war wie ein Sterben auf Raten. Es ist schwer, dafür Worte zu finden. Doch habe ich das Gefühl, dass sich ein Kreis für mich geschlossen hat, weil ich bis zum Ende blieb und alles durchlebt habe. Der Zusammenbruch des Unternehmens hat viele Lebensentwürfe brutal durchkreuzt und gezeigt, dass das, was im Leben stabil scheint, sehr schnell zerbrechen kann. Ich nutzte die Zeit danach für mich, um Klarheit darüber zu gewinnen, was mir wirklich wichtig ist, wie ich mein Leben weiter gestalten will. Dazu musste ich die Vergangenheit annehmen und durfte sie nicht als verlorene Zeit ansehen, sondern als Zeit des Sammelns von Erfahrungen und letztlich als Reifeprozess. Viele Menschen fragen sich: Wo finde ich einen sicheren Job? Und was muss ich tun, um diesen Job zu bekommen und ihn möglichst lange zu behalten? – Doch es gibt keine Sicherheiten, nur eine innere Haltung und ein Grundvertrauen, das uns wirklich trägt. Ich entschied mich zur Selbstständigkeit und unterstütze seither Inhaber und Geschäftsführer mittelständischer Unternehmen sowie Wirtschaftsverbände und -initiativen darin, ihre Geschäftspolitik nachhaltig auszurichten bzw. zu verbessern. Das ist besonders erfüllend, weil gerade in Familienunternehmen ein stabiles Wertesystem vorhanden ist, das der Inhaber und Geschäftsführer durch sein Handeln vorgibt. Im Mittelstand finden sich im Gegensatz zu vielen Großunternehmen noch echte Ärmelaufkrempler und Rückhaltgeber, die ihr Unternehmen mit Herz und Hand lenken und ihren Mitarbeitern wirklich nahe stehen. Häufig können diese Unternehmen nicht nur Menschen, sondern auch ihre Marken besser führen als so mancher Konzern, der zu weit entfernt ist vom Kunden und zu sehr um sich selbst kreist oder extern von Agenturen gesteuert wird.

Meine Entscheidung, mich in Zukunft ausschließlich dem Unternehmertum des Mittelstands zu widmen, fußt zum einen auf den Erfahrungen im Konzern, aber auch auf einer langen Tradition. Vieles, was mir wichtig ist, finde ich im Leitbild des ehrbaren Kaufmanns wider, das nicht nur Selbstverständnis der alten Hansekaufleute war, sondern auch heute ein Kompass für Manager sein sollte. Die mit dem Leitbild einhergehenden Verhaltensrichtlinien waren ein Grundstein des historischen Erfolgs von verantwortungsbewusstem Unternehmertum, sie sind aber auch Bedingungen für den nachhaltigen Erfolg von Unternehmen. Die aktuelle Vertrauenskrise gründet auf vernachlässigten Tugenden wie Mäßigung, Wahrhaftigkeit und Courage, die eine persönliche Haltung und Verantwortungsbewusstsein voraussetzen und das Leitbild des ehrbaren Kaufmanns verkörpern. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten kann es die notwendige Orientierung bieten.

Henriette Schmidt-Burkhardt, Unternehmerin, Lebkuchen-Schmidt.

Foto: John R. Braun

Anne Lehr: Sie haben die Initiative „Verantwortung tragen“ ins Leben gerufen, die in eine Stiftung übergehen wird. Was bedeutet „Verantwortung tragen“ als Projekt, was bedeutet es für Sie persönlich?

Alexandra Hildebrandt: Die Verantwortungsinitiative ist gewissermaßen eine Wiederholung meiner Nachhaltigkeitsarbeit bzw. – besser – „Berufung“ auf einer anderen Ebene. Hier zeigt sich, was Nachhaltigkeit wirklich ist oder sein kann. Auch hier galt wie

immer: einfach anfangen und machen. Ich wollte zeigen, dass wir keine großen Konzepte und Denkfabriken brauchen, um etwas zu bewegen. Der Weg findet sich im Tun selbst.

Anne Lehr: Sie haben für das Projekt und ein Buch Prominente mit einem Teddy abgelichtet. Welche Bedeutung kommt diesem netten Bär zu, was wollen Sie damit kommunizieren?
Alexandra Hildebrandt: Dazu muss ich kurz ausholen, um die Geschichte des Bären zu erzählen: Die Tantiemen meines Buches „Die Andersmacher. Unternehmerische Verantwortung jenseits der Business Class“ wollte ich symbolisch dem deutschen Mittelstand zugute kommen lassen, auch suchte ich schon seit Langem nach einem haptischen Symbol für Nachhaltigkeit, weil viele Menschen mit dem abstrakten Begriff nur wenig anfangen können. So wurden Miniatur-Sammlerbären der Hermann Teddy GmbH aus Hirschaid bei Bamberg erworben, die einen Filzschal erhielten mit dem Schriftzug „Verantwortung tragen“. Denn mit dem Begriff „Verantwortung“ verbindet jeder Mensch etwas Persönliches. Er ist im wahrsten Sinne des Wortes fassbar und verweist zugleich auf das Prinzip Eigenverantwortung. Die Bären sind limitiert, endlich also wie unsere Lebenszeit. Zugleich verweisen sie auf etwas, das allen Menschen gemeinsam ist: Zuwendung. So ist ein Teddy meistens das erste Zuwendungsobjekt eines Kindes, für das es Verantwortung trägt. Auch Nachhaltigkeit ist eine Beziehungsfrage – von mir zum Leben, zu den Menschen, zur Natur. Es wurde ein internationaler Aufruf gestartet und Menschen gebeten zu kommunizieren, was Verantwortung tragen konkret für sie bedeutet. Die ersten 500 erhielten den Bären. So entstand eine Foto- und Statement-Sammlung, an der sich neben Menschen des Alltags auch viele Prominente wie Brigitte Mohn, Wolfgang Hölker, Eva Luise Köhler, Anton Wolfgang Graf von Faber-Castell, Oliver Kahn, Günther Beckstein, Prof. Heribert Meffert und Rudolf X. Ruter beteiligt haben (www.verantwortungtragen.net). Das Bekenntnis ist das eine – es ist wichtig, sich erst einmal „klarzuwerden“ über das eigene Verantwortungsverständnis. Aber dann kommt die Tat. Mit Unterstützung der Fürstlich Castell’schen Bank, aber auch vielen engagierten Menschen wie Rudolf X. Ruter ist die Initiative nun auf dem Weg zu einer Nachhaltigkeitsstiftung für Kinder. Dabei sollen nur Projekte zwischen 200 und 500 Euro eine Förderung erhalten. Wir wollen zeigen, dass auch mit kleinen Summen, mit Mikroförderung, in Deutschland viel bewegt werden kann.

Foto: John R. Braun

Auch Günther Netzer gab sein Statement zum Thema „Verantwortung tragen“

Anne Lehr: Wie kann man Menschen zu mehr Wertebewusstsein bewegen?
Alexandra Hildebrandt: Indem sie sich erst einmal selbst bewegen und sich ab und zu bewusst machen, dass ihr Leben begrenzt ist. Es schadet nicht, auch einmal zwischendurch ans eigene Ende zu denken, denn das führt dazu, das eigene Leben bewusster wahrzunehmen und die geliehene Zeit sinnvoll zu nutzen.

Foto: John R. Braun

Oliver Kahn mit dem Verantwortungs-Bärchen

Anne Lehr: Was sind Ihre Ziele und Visionen? Welche Message haben Sie für Ihre Umwelt?
Alexandra Hildebrandt: Auch wenn es uns nicht gelingt, eine nachhaltig ausgerichtete Gesellschaft zu schaffen, so ist es doch wichtig, wenigstens daran zu glauben, um den ersten Schritt machen zu können. Als Einzelne können wir oft nur kleine Schritte gehen, die aber in ihrer Wirkung nicht zu unterschätzen sind. So heißt es auch in einem Lied von Udo Jürgens: „Auch kleine Steine ziehen große Kreise / und mancher Kiesel wird zum Meilenstein. / Drum schicke deine Träume auf die Reise, / und was geschehen soll, das wird auch sein“.