

## Vaude-Chefin von Dewitz

# Energie durch Vertrauen

Als Pionierin für Nachhaltigkeit und Gemeinwohl-Ökonomie geht Antje von Dewitz, Geschäftsführerin von Europas nachhaltigstem Outdoorausrüster Vaude, neue Wege – und setzt bei ihren Mitarbeitern auf Vertrauen und Selbstwirksamkeit.

**Text:** Miriam Münch

**A**ntje von Dewitz ist eine Frau mit Energie für zwei. Die braucht sie auch, denn die vierfache Mutter leitet eine Firma in einem hart umkämpften Markt: Das Familienunternehmen Vaude steht vom schwäbischen Tettngang aus mit den Großen der Outdoorbranche im Wettbewerb.

Es ließen sich viele Geschichten über die 47-Jährige erzählen: Die über eine Chefin im Mittelstand. Die über eine Frau, die beides ist: „Antje, die Unternehmerin“ und „Antje, die Mama“. Von Dewitz reicht es nicht, das zu schaffen, was von ihr gefordert ist. Die passionierte Klettersportlerin steckt sich eigene Ziele

– und verliert sie auch dann nicht aus den Augen, wenn die Wand steil ist und der Gipfel immer weiter in die Ferne zu rücken scheint.

### Gipfelstürmerin in Sachen Nachhaltigkeit

Der Achttausender, den die Unternehmerin ansteuert, ist das Ziel, Vaude zu einem durch und durch nachhaltigen Unternehmen zu machen. Der Begriff Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwissenschaft und bezeichnet ein simples Prinzip: nicht mehr Holz verbrauchen als nachwächst. Das 1974 von ihrem Vater Albrecht von Dewitz gegründete Unternehmen war schon in den 90er-Jahren Vorreiter in Sachen Ökologie. 1994 brachte Vaude eine komplett recyclingfähige Kollektion auf den Markt und etablierte einen Recyclingkreislauf. Ein stabiles Fundament, auf dem Antje von Dewitz aufbauen konnte, als sie 2009 ihren Vater an der Spitze der Firma ablöste.

Dabei hatte sie ganz andere Pläne: „Ursprünglich wollte ich nicht Unternehmerin werden, sondern in einer NGO für eine bessere Welt kämpfen“, erklärt sie. Geprägt wurde sie dabei auch durch ihre Mutter, die ihren drei Töchtern Werte wie eine offene, freiheitliche Gesellschaft, Fairness und Gleichberechtigung vorlebte. Ihre Mutter habe mit ihrer Kritik am Wirtschaftssystem nicht hinter dem Berg gehalten, was durchaus zu Diskussionen am Abendbrottisch der Familie führte: „Ich habe immer noch eine Situation vor Augen, in der meine Mutter gesagt hat: ‚Wachstum, Wachstum, Wachstum – wo soll das





Von der Kletterwand bis zum Kinderhaus (S. 25 links): Vaude legt großen Wert auf positives Arbeitsklima

In der Manufaktur in Tettngang-Obereisenbach werden jährlich 180.000 Radtaschen und Rucksäcke hergestellt

denn hinführen, wenn jeder immer nur wachsen will.“ Von Dewitz lacht: „Und ich weiß nicht mehr, was mein Vater gesagt hat. Wenn du von außen auf ein System blickst, kannst du natürlich viel kritischer sein, als wenn du drinsteckst. Und meine Mutter war als Hausfrau tatsächlich außerhalb des Systems.“

### Der Wunsch, Berge zu versetzen

Außerhalb des Systems sein, kritisch sein, die Welt verbessern: Mit diesen Zielen im Gepäck startete Antje von Dewitz ihr Berufsleben mit Praktika in den Bereichen Umweltschutz und Frauenrechte. Um irgendwann festzustellen, dass sich diese Ziele ausgerechnet in und mit der Firma des Vaters erreichen lassen: „Für mich war es wie ein Ankommen. Es war eine Offenbarung, festzustellen, wie viel gesellschaftliche und ökologische Verantwortung du als Unternehmerin wahrnehmen kannst und wie viel Gestaltungsfreiheit damit einhergeht. Für mich war klar: Wenn ich wirklich etwas bewegen möchte, dann hier.“

Und von Dewitz beginnt, etwas zu bewegen. Auf die Frage, was sie am meisten von anderen Unternehmenskern unterscheidet, antwortet sie: „Ich war schon schwanger, als ich ins Unternehmen eingestiegen bin, also habe ich nie ohne Kinder gearbeitet. Deshalb war mir von Anfang an bewusst, wie wichtig die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist, damit du überhaupt die volle Energie in deine Arbeit einbringen kannst.“

Der Fokus auf die Work-Life-Balance aller Mitarbeiter hat sich bei Vaude seither „extrem intensiviert“, wie von Dewitz sagt. Dazu gehören auch ein Kinderhaus auf dem Firmengelände und die Möglichkeiten für Homeoffice und Teilzeit, die fast die Hälfte der Beschäftigten nutzen. Viele dieser Regelungen basieren auf Vertrauen: von der Vertrauensarbeitszeit

über mobiles Arbeiten bis zum Bezahlen in der Kantine, wo die Mitarbeitenden selbst eingeben, was sie gerade gekauft haben.

Von Dewitz spricht von einem positiven Menschenbild, das manche Führungskraft zunächst herausgefordert habe. Doch auch Vertrauen könne man lernen: „Wir schulen unsere Führungskräfte basierend auf diesem Prinzip: Wie vertraue ich? Wie bin ich eine vertrauensvolle Führungskraft? So entsteht ein ganz anderes Bild von meiner Rolle: Ich muss meine Leute nicht kontrollieren und antreiben, sondern ihnen einen Rahmen bieten, damit sie gut arbeiten können.“

### Bauchgefühl als Wegweiser

Entscheidend ist für von Dewitz, „dass bei uns der ganze Mensch mit seinen Bedürfnissen und Emotionen gesehen und angenommen wird“. Diese ganzheitliche Sicht auf den Menschen zeigt sich auch in der Kommunikation: „Ich habe da ein Störgedölkchen“ ist ein geflügeltes Wort bei Vaude. Wir nehmen das Bauchgefühl ernst, sogar in der Geschäftsleiterrunde. Letztendlich ist das Bauchgefühl ja eine Reflexion von Erfahrungen und Werten, die für eine ganzheitliche Entscheidung wichtig sind.“

Und das zahlt sich aus: Fluktuation und Krankenstand sind gering. Die Stimmung ist gut, die Motivation hoch. Die Unternehmerin ist überzeugt, „dass dadurch mehr Energie freigesetzt wird. Für uns ist das extrem wichtig, weil wir auf unserem nachhaltigen Weg Pioniere sind. Wir stehen oft vor Bergen, die vor uns aufragen, und könnten bei jedem Schritt sagen: ‚Jetzt geht’s nicht mehr weiter.‘ Entweder du gibst dann auf – oder du musst Lösungen entwickeln. Wenn du spürst, dass deine Bedürfnisse wahrgenommen werden, setzt das enorm viel Energie und Leidenschaft frei. Das brauchst du, um kreative Ideen zu haben und innovative Lösungen zu finden.“

### Wie kommt man auf einen Achttausender?

Das Ziel, in allen Bereichen des Unternehmens nachhaltiger zu agieren, ist ein Kraftakt für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Denn Nachhaltigkeit ist eine Querschnittsaufgabe, die alle Unternehmensbereiche und verschiedenste Dimensionen umfasst: große, kleine und ganz kleine. Das Vermeiden umweltschädlicher Chemikalien in Regenjacken gehört genauso dazu wie ein Mobilitätskonzept, das möglichst viele Mitarbeiter in der ländlichen Region am Bodensee dazu motiviert, mit dem Rad oder einer Fahrgemeinschaft zur Arbeit zu kommen. Den Wasserverbrauch bei der Herstellung von Kleidung, Zelten und Rucksäcken zu reduzieren, ist genauso wichtig wie faire Löhne für die Näherinnen im Ausland, wo 80 Prozent der Textilien produziert werden.

Handelt sich die promovierte Wirtschaftswissenschaftlerin als Tochter eines „leidenschaftlichen Unternehmers“ mit so viel Idealismus nicht große Wettbewerbsnachteile ein – gerade jetzt, wo auch Outdoorbegeisterte vielleicht stärker auf ihr Budget achten müssen?

Antje von Dewitz lässt diese Argumentation nicht gelten. Sie sieht es als ihre Verantwortung an, „so zu wirtschaften, dass Mensch und Natur nicht zu Schaden kommen, dass es ein Wirtschaften fürs Gemeinwohl ist“. Diese innere Motivation ist für die Unternehmerin nicht verhandelbar. Was sich jedoch ändern müsste, sind die politischen Rahmenbedingungen. „Deshalb kämpfen meine Kollegen und ich sehr stark politisch. Also nicht parteipolitisch, sondern sozusagen wertepolitisch.“

Das Textilunternehmen hat sich aus diesem Grund stark für das staatliche Textilsiegel „Grüner Knopf“ eingesetzt – auch gegen die Interessen von Lobbygruppen in der Textilindustrie. Außerdem weist Vaude jedes Jahr sei-

nen Beitrag zur Allgemeinheit in einer Gemeinwohl-Bilanz nach und setzt sich für die Integration Geflüchteter in den Arbeitsmarkt ein.

### Wie geht es weiter?

Obwohl Antje von Dewitz viel erreicht hat, richtet sie den Blick nach vorne: „Ich bin sehr stolz darauf, wie weit wir schon gekommen sind, aber auch für uns gibt es noch Aufgaben. Wir sind z.B. noch nicht weltweit klimaneutral, und wir haben es noch nicht geschafft, ganz auf Recyclingmaterial oder biobasierte Stoffe umzustellen. Aus jedem Schritt ergeben sich auch neue Herausforderungen.“

Vor allem brennt ihr die Frage ihrer Mutter am Küchentisch weiter unter den Nägeln, auch und gerade, weil sie inzwischen selbst „Teil des Systems“ ist. Wo soll das hinführen, wenn jeder immer nur wachsen will? Deshalb steckt sie sich neue Ziele, entlang der Frage: Was bedeutet Postwachstum? Pragmatische Ideen gibt es bei Vaude auch schon, z.B. Outdoorausrüstung zum Verleihen anzubieten.

Ganz so radikal wie ihre Mutter am Abendbrotstisch kann sich die Unternehmenslenkerin nicht geben. Einen Achttausender zu erklimmen kostet Kraft, und die Herausforderungen sind immer noch riesig. Doch Antje von Dewitz beweist Kondition. Woher nimmt sie die Energie? „Ich glaube, die ist mir einfach in die Wiege gelegt worden“, und fügt lachend hinzu: „Wenn Sie meinen Vater kennen würden, dann würden Sie die Frage wahrscheinlich nicht mehr stellen.“

<https://nachhaltigkeitsbericht.vaude.com/>