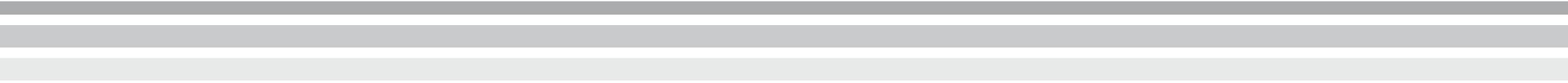


Ein Blick

in die OIKOPOLIS-Gruppe





MITLAUFEN, MITARBEITEN, ANALYSIEREN. So nannte Änder Schanck, Vorstandsvorsitzender der OIKOPOLIS-Gruppe, meine künftige Tätigkeit, als wir uns im Frühsommer 2013 kennenlernten und er mir die Möglichkeit gab, neben meinem Studium in der Zentrale der Luxemburger Gruppe mitzuarbeiten. Mein Ziel war es zu verstehen, wie ein Unternehmen funktioniert, das nicht nur auf Gewinn und dessen Maximierung gepolt ist, sondern das, wie zum Beispiel die Luxemburger OIKOPOLIS-Gruppe, in der Förderung der ökologischen Landwirtschaft seinen eigentlichen Unternehmenszweck sieht und den Gewinn dabei nur als ein Mittel betrachtet, um dieses Ziel zu erreichen. An jenem Tag im Mai drückte mir Änder Schanck ein Exemplar der *Projekt.Zeitung* in die Hand, in der sich der Redakteur Benjamin Kolass mit dem 40jährigen Bestehen der Unternehmens-Gruppe *NEUGUSS* auseinandersetzte. Das Ziel der Ausgabe war es, die *NEUGUSS* zu durchwandern und mit Menschen im Unternehmen zu sprechen, um zu verstehen, wie das Unternehmen lebt und erlebt wird.

Inspiziert von dem Unterfangen der *Projekt.Zeitung*, sah ich auch für mich darin eine Möglichkeit, durch einen ähnlichen Ansatz die Unternehmensgruppe OIKOPOLIS von innen heraus kennenzulernen. Neben dem Unternehmen und dem dort gepflegten etwas „anderen“ Führungsstil lernte ich auch die Menschen kennen, die zur Entwicklung dieses Unternehmens beigetragen haben und viel darüber berichten konnten.

Auf den folgenden Seiten werden nun Gespräche mit einigen Mitarbeitenden vorgestellt, die ich im Lauf des Jahres 2014 geführt habe. Sicher geben sie nicht die ganze Fülle von dem wieder, was in den einzelnen Betrieben der Unternehmensgruppe täglich geschieht, und sind auch nicht für alle repräsentativ. Sie schaffen es aber, einen Querschnitt an Geschichten, Emotionen und Eindrücken darzulegen, die manche OIKOPOLIS-Mitarbeitenden in sich tragen, und die einem bewusst werden, wenn man sich mit dem Unternehmen auseinandersetzt.

Für diese Art des Mitlaufens, Mitarbeitens und Analysierens, die sich in diesem Heft widerspiegelt, gilt mein Dank an dieser Stelle Änder Schanck, der mir alle Türen der Unternehmensgruppe öffnete und mich immer mit Rat unterstützt hat.

Ich danke allen, die auf den folgenden Seiten ihr Bild des Erlebten wiedergegeben haben, und allen anderen Mitarbeitenden der OIKOPOLIS-Gruppe, die ich in dieser Zeit kennengelernt habe. Ich hoffe, dass auch sie sich in dieser Publikation ein klein wenig wiederfinden.

Ganz besonderer Dank gilt Margot Scheffold, die mich tatkräftig bei der Veröffentlichung dieser Gesprächsreihe unterstützt hat.



Clemens Lageder

OIKOPOLIS SA
13, rue Gabriel Lippmann
L-5365 Munsbach
Tel. +352 – 26 15 19 10
www.oikopolis.lu

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Publikation manchmal nur die männliche Sprachform – „Kunde“, „Verbraucher“ etc. – verwendet. Sie bezieht sich jedoch ausdrücklich auf Personen beiderlei Geschlechts.

Copyright: Autor der Studie ist Clemens Lageder, verantwortlich im Sinne des Presserechts ist die OIKOPOLIS Participations SA, vertreten durch Änder Schanck. Das Copyright für alle verwendeten Bilder liegt, soweit nicht per Quellenvermerk anders gekennzeichnet, ebenfalls bei der OIKOPOLIS Participations – Nachdruck nur mit deren Genehmigung. An der hier vorliegenden Textfassung der Interviews hat die OIKOPOLIS Participations ein uneingeschränktes Nutzungsrecht. Das Urheberrecht daran verbleibt, ebenso wie das Copyright der zugrunde liegenden Gesprächsmitschnitte und der Transkription (Volltextversion), bei Clemens Lageder.

Munsbach, März 2015

Gedruckt auf 100% Recyclingpapier



Inhaltsverzeichnis

OIKOPOLIS-Kurzchronik	4
Pierrot Schmit	5
Christa Wellnitz-Georges	9
Anika Hammes	11
Malou Jakobs	13
Roland Majerus	15
Sandrine Maas	20
Über das „partizipative“ Führen in Unternehmen	23
Peter Altmayer	25
Änder Schanck	30
Jos Houtmann	42
Fränk Obertin	46
Tanja Both-Weiss	49
Tom Kass	53
Volker Manz	57
Claude Fischer	66
Raymond di Ronco	70

OIKOPOLIS-Kurzchronik

1988	1989	1992	1994	1998	1999
Gründung der Bio-Bauere-Genossenschaft Lëtzebuerg (BIOG)	Eröffnung des ersten NATURATA-Ladengeschäfts im Rollingergrund / Luxemburg-Stadt	Gründung des Großhändlers BIOGROS	Unterzeichnung eines Demeter-Fachhandelsvertrags zwischen BIOGROS, Cactus, Demeter-Bond Lëtzebuerg sowie Demeter AVV Deutschland und Beginn der Lieferung von biologischen Produkten an die Supermarktkette Cactus	Gründung der Immobilienverwaltungsgesellschaft OEKimmO SA	Erste Kapitalerhöhung über eine öffentliche Zeichnung von Aktien
2001	2005	2006	2012	2013	2014
Einweihung des ersten Bauabschnitts des OIKOPOLIS-Zentrums in Munsbach	Gründung der OIKOPOLIS Participations SA. Hauptaktionäre sind die BIOG-Bauern, die OIKOPOLIS sàrl (GmbH) und eine Reihe von Privataktionären. Die OIKOPOLIS Participations SA ist Muttergesellschaft von OEKimmO, NATURATA Luxembourg und BIOGROS	Zweite Eigenkapitalerhöhung über den Weg der öffentlichen Zeichnung von Aktien und Inbetriebnahme des zweiten OIKOPOLIS-Gebäudes durch NATURATA	Inbetriebnahme des Ateliers zur Herstellung von biologischen Convenience-Produkten im OIKOPOLIS-Zentrum Munsbach	Dritte Eigenkapitalerhöhung über den Weg eines öffentlichen Zeichnungsangebots von Aktien	25 Jahre OIKOPOLIS-Bio-Vermarktungsinitiativen, die Gruppe hat rund 250 Mitarbeitende

Hinweis

Die vorliegende Chronik nennt lediglich eine Auswahl wichtiger Eckdaten der Unternehmensgeschichte. Für eine ausführliche Darstellung siehe www.oikopolis.lu/de/chronologie



Interview mit **Pierrot Schmit**

Du bist seit den Anfängen dabei und hast den Großhandel BIOGROS vor nun fast 25 Jahren mit aufgebaut. Wie hast du die Zeit damals erlebt, und was hat sich seither verändert?

Ich habe damals, noch vor meiner Zeit bei BIOGROS, als Fahrer für die BIOG gearbeitet, bin jedoch nach einem halben Jahr wieder fortgegangen. Durch meine Frau, die gleichzeitig bei NATURATA angefangen hat, blieb ich aber weiterhin in Kontakt mit dem Unternehmen. Dadurch erfuhr ich auch, dass der Großhandel aufmachte, und wurde von Änder gefragt, ob ich interessiert wäre einzusteigen. Ich habe nicht lange überlegt, und so kam es, dass wir BIOGROS zu viert¹ aufgebaut haben. Es war interessant, da alles bei Null anging. Man musste alles machen. Sowohl den Einkauf, den Verkauf als auch die Halle strukturieren. Es war damals ein Betrieb, in dem man alles selber führen konnte – mit dem Vorteil, jemanden wie Änder Schanck an seiner Seite zu haben. Das war für den Einstieg damals eine große Chance und erleichterte vieles. Er war wie ein großer Bruder, der einem sagte: „komm, wir machen das so!“

Die Dimension, die das Unternehmen heute hat, konnte man damals nicht voraussagen. Es war sehr klein, der Job war hart, es waren meist sehr lange Tage, und auch Änder² hatte nicht auf alle Fragen eine Antwort. Wir mussten lernen, kreativ zu sein. Aber es war die schönste Zeit in meinem Leben, da man jeden Tag aufstand und neue Aufgaben zu lösen hatte. Es ging so weit, dass man am Wochenende auch mal Wasser aus der Halle pumpen musste, um montags wieder arbeiten zu können. Das war es, was mich am Job so gereizt hat.

Dazu kam, dass ich mir damals bewusst wurde, welche Aufgaben ein Bauer hat. Dieser muss immer damit leben, dass die Ernte mal nicht gut ausfällt. Es hat mir große Freude bereitet, für diese Bauern zu arbeiten. Die hatten den schwierigsten Job, denn ich hatte einen gesicherten Lohn hier. Sie nicht, sie mussten ihre Waren erst ernten und verkaufen können. Die hatten viel mehr Risiko als ich. Das half mir, mit meinem Job zu verschmelzen, und ich bemerkte zum ersten Mal, dass ich im Unterbewusstsein doch ein Naturmensch war. So wie sich andere im Fußballverein oder fürs Rote Kreuz einsetzen, so sagte ich mir, dass dies das Richtige für mich ist, da man was

Positives für die Umwelt macht. Dieser Gedanke kam mir nicht sofort, ganz im Gegenteil, er kam mir sehr langsam.



Pierrot Schmit ist Verantwortlicher für die Bereiche Obst und Gemüse sowie Logistik bei BIOGROS.

Ich habe es Änder zu verdanken, dass ich andere Werte im Leben kennengelernt habe. Natürlich, ich habe ein Auto, ein Haus und verdiene auch, **aber den Wert, den ein Mensch an sich hat, lernte ich hier kennen.** Ich wurde hier von Anfang an geistig gefordert und habe viel gelernt. Als ich hierher kam, war ich der Meinung, dass jeder Mensch im Geiste doch beschränkt sei. Erst mit der Zeit habe ich gemerkt, dass das gar nicht stimmt, sondern dass ein jeder durch die Arbeit, wenn diese Sinn und Spaß macht, sich geistig sehr wohl weiterentwickeln kann.

Damals warst du in alle Prozesse involviert, konntest mitreden und mitgestalten und wurdest dadurch richtig gefordert. Es war ein Job, der zu mir passte. Ich bin eher der Typ, der etwas startet, ein Macher. Ich bringe etwas voran, ohne mir große Überlegungen zu machen. Ich handle viel mehr aus dem Bauch

¹ Änder Schanck, Roland Majerus, Hugo Krijnse Locker und Pierrot Schmit

² Änder Schanck, Vorstandsvorsitzender der OIKOPOLIS-Gruppe, s. Interview S. 30ff.

heraus. Die vielen Diskussionen, das viele Denken, wie man etwas gestalten kann, das sind nicht meine Stärken. Das war aber damals auch nicht nötig, da einfach etwas vorangehen musste und man die Zeit für großen Pläne nicht hatte.

Sicher, man hätte vieles anders machen können, doch Änder hatte Vertrauen in mich – auch als ich mich damals auf die Bereiche Obst und Gemüse und Logistik spezialisiert habe. Ich hatte nicht viel Ahnung von Obst und Gemüse, doch man muss im Leben nicht alles wissen, sondern vielmehr geht es darum, dass man sich die richtigen Partner aussucht. Von diesen habe ich zwar anfangs teuer gekauft, aber ich habe auch ihr Wissen und ihre Erfahrungen eingekauft.

Irgendwann wurde das Unternehmen größer, es kamen mehr Leute dazu, und ich war nicht mehr der Einzige, der die Entscheidungen traf. Als wir das neue OIKOPOLIS-Zentrum erbaut haben und der Raum für eine größere Entwicklung zur Verfügung stand, da wusste ich, dass eine Ära zu Ende ging und eine neue beginnen würde.

Wie erlebst du diese neue „Ära“?

Dies ist nun die Zeit, die ich am wenigsten mag. Ich bin mir bewusst, dass ich heute nicht mehr alles alleine schaffen kann, sondern es immer mehr Leute braucht, die mitreden. Aber ich bin ein Einzelgänger. Ich war gewohnt, die Richtung vorzugeben. Auch wenn diese nicht immer richtig war, so ging es doch zügig voran. In der heutigen Zeit ist es notwendig, dass man über anfallende Entscheidungen viel mehr diskutiert, da die Verantwortung von mehreren getragen wird. Dies ist aber nicht mein Ding, damit tue ich mich schwer, wenn meine Entscheidungen in Versammlungen andauernd in Frage gestellt werden. Die gesamte Arbeit ist heute anders strukturiert, sie bekam eine neue Form, in der ich mich nicht mehr sehe. Ich habe nicht die Geduld, anderen lange zuzuhören und ihnen meine Meinung zu erklären. Dies ist auch einer der Gründe, weshalb ich entschieden habe, dass im Jahr 2015 für mich die Rente anfängt und ich nur noch halbtags arbeiten werde.

Das Paradoxe an der Sache ist, dass ich finde, dass es richtig ist, was geschieht. Am Anfang mussten die Leute da sein, die einfach die Führung übernommen haben und loslegten. Aber wenn der Betrieb größer ist, dann ist es besser, wenn er auf mehreren Schultern getragen wird.

Aber es kostet mehr Zeit, vielleicht auch mehr Geld. Man muss viel mehr darüber reden, so dass man manche Sachen auch drei bis vier Mal sagen muss, damit alle es mitbekommen. Das ist der richtige Weg, also der Weg, den die Zukunft gehen wird. Die Leute, die jetzt hier sind, wollen frei sein, wollen mitentscheiden. Da kann nicht einfach einer dasitzen, der für sie entscheidet. Es muss heute die Möglichkeit geben, dass man sie mit ins Boot holt, damit sie mitentscheiden können. Darum ist es richtig.

Ich habe aber das Problem, dass ich den Anfang und das jetzt sehe. Ich sehe die Verluste und das, was es uns kostet. Wir sind heute in der Lage, uns die Versammlungen und Schulungen erlauben zu können, da wir keinen kommerziellen Druck haben. Hätten wir jedoch den Druck wie im Konventionellen, dann frage ich mich, ob das machbar wäre. Heute lernen die Leute



Pierrot Schmit zählt zu den Pionieren

bei uns die Arbeit ohne Druck kennen, das kann sich aber in ein paar Jahren ändern. Auch die internen Kosten und all die Arbeit, die wir im Sozialen tun, müssen dann überprüft werden. Vielleicht können wir es uns leisten, weil wir hier in Luxemburg sind, aber ich sehe es bei unseren Partnern in Deutschland, wie schwer die es zurzeit haben.

Ich bin der Meinung, solange wir Änder Schanck hier haben, ist es machbar, aber ich weiß nicht, ob die jungen Leute dies hinbekommen. Wie gehen sie damit um, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern? Ich bin fast der Einzige, der sich die Frage stellt, ob wir nicht zu wachsen aufhören und abwarten sollten, bis die neuen Leute am Ruder sind. Denn dann haben sie es selbst in der Hand und können die Probleme sehen. Ein Gegenargument ist nur, dass der Umsatz eben mit der Nachfrage wächst und das, was du jetzt nicht nimmst, nimmt später ein anderer.

Dies sind die Bedenken, die ich in Zukunft für den Betrieb sehe – und da kann ich nicht mehr helfen.

Welche Rolle spielen die Philosophie und die Werte der OIKOPOLIS-Gruppe im Alltag? Wo erlebst du die Philosophie im Unternehmen?

Die Philosophie und die Anthroposophie erlebe ich jeden Tag, wenn ich Änder sehe. Er ist für mich die Bezugsperson. Es gibt aber auch junge Leute im Haus, die die Philosophie tragen, das ist das Positive. Vor allem in der Spitze gibt es viele, die versuchen, die Philosophie den Leuten mitzugeben. Man kann dies jedoch nicht von allen 250 Leuten verlangen.

Ich erlebe die andere Seite, dass man viele Mitarbeiter damit überfordert und diese eigentlich nur hierher kommen, um Geld zu verdienen. Es kostet sehr viel Kraft, alle Leute mitzunehmen, das kann man nicht im Alltäglichen machen. Man hat hier einen Job und müsste dies eigentlich nebenbei machen. Ich erlebe bei den jungen Menschen, dass sie nicht mehr bereit sind, das zu tun. Zumindest nicht alle. Das war bei den Älteren noch der Fall, aber die Jungen beschäftigen sich in ihrer Freizeit nicht mehr mit der Philosophie. Ein Teil versucht, es in der Arbeitszeit zu machen, aber wenn man es wirklich will, dann ist es etwas Zusätzliches, das man im Leben machen muss. Den Einsatz muss man mehr bringen, die Pioniere haben das getan.

Es kostet den Betrieb ja auch Geld, wenn man nicht an der Arbeitsstelle ist. Wenn man all diese Versammlungen hat, dann bleibt auch immer etwas lie-

gen, und die Arbeit muss dann von jemand anderem getragen werden. Das ist nicht mehr so möglich. Darum wird es wahrscheinlich in Zukunft nur noch eine Spitze sein, die die Philosophie so fühlt, denn sie ist zu schwierig, um sie runterzubringen. Zwar werden neue Wege gesucht, wie zum Beispiel das Mentorenprogramm³, aber da erreicht man nicht jeden.

Dass man andere überzeugt kriegt, passiert nicht in ein paar Jahren. Das dauert länger. Es ist ja eine ganze Gesellschaft, die sich entwickeln muss. Und die jungen Menschen entwickeln sich nicht nur durch uns, sondern auch durch die Schule und über andere Wege. Vielleicht nicht in der Form der Anthroposophie, wie wir sie sehen. Es braucht einfach seine Zeit, und es wird ganz langsam wachsen, aber ich finde den Weg gut.

Ich denke, das Wichtigste ist, dass jeder Mitarbeiter, der nach Hause geht, stolz ist, für eine Firma zu arbeiten, die etwas für die Natur macht.

Ein bestimmtes Bewusstsein sollte er haben. Auch wenn er nicht so viel verdient. Und dies sollte man versuchen mitzuteilen.

Von Beginn an wurde versucht, die von Rudolf Steiner begründeten Assoziationsgedanken in die Praxis umzusetzen, weshalb alle Betriebe – die ja eigenständig sind – regelmäßig an den „Rundtisch-Gesprächen“ teilnehmen. Im Zentrum dieser Gespräche steht die Absicht, die Zusammenarbeit zu optimieren und ein Gleichgewicht zwischen den Akteuren in der Wertschöpfungskette zu schaffen. Welche Rolle spielen solche Marktgespräche in Zukunft auch mit Partnern außerhalb der eigenen Strukturen?

Die Marktgespräche sind immer wichtig. Schon allein, dass man sich trifft und sich gemeinsam sagt: ok, wir tun's... Aber dadurch kriegt man nichts bewegt. Man setzt sich zusammen, man trifft sich und redet miteinander, aber etwas bewegen muss man auf anderen Feldern. Man spricht zwar über das Kommerzielle, aber um in die Tiefe zu gehen, fehlt die Zeit. Es kommt aber der Punkt, an dem man beschließt, sich nochmals zu treffen, dies aber in kleineren Gruppen.

Aus diesem Grund bin ich in die Läden und habe mit den Leuten vor Ort geredet. Da habe ich dann bemerkt, dass es auch bei unseren konventionellen Partnern Leute gibt, die bei uns einkaufen. Da gibt es jene, die zu uns ins Restaurant kommen und naturbewusst sind. Dies ist die große Frucht der Marktgespräche, da man darauf aufbauend die Arbeit vertiefen kann.

³ Das Mentorenprogramm dauert sechs Monate. Dabei wird jedem neuen Mitarbeiter ein erfahrener Mitarbeiter, der Mentor, zur Seite gestellt, welcher von der Filialleitung ernannt wird. Ziel ist die bessere Integration neuer Mitarbeitender und ein besseres Verständnis der eigenen Tätigkeit.

Man muss aber beides machen. Einerseits die Marktgespräche, wo man sich einigt, einen gewissen Weg zu gehen, aber andererseits darf man nicht vergessen, es auch zu den anderen Leuten runterzubringen. Man kann nicht von unseren Partnern erwarten, dass sie dies selbst tun. Mir selbst war es immer ein Anliegen, dies zu tun, doch ich weiß nicht, ob das auch in Zukunft noch so gemacht wird.

Das Positive daran ist, dass man etwas sowohl oben als auch unten erfasst. Und wenn man die Arbeit auf allen Ebenen macht, und man überzeugt die Leute auch unten von der Sache, dann hat man auch da ein Mittel, die ökologische Landwirtschaft weiter zu fördern. Es reichen also nicht nur die Marktgespräche, man muss auch runter, um auf dem Terrain zu arbeiten. Es ist wichtig, dass man erkennt, dass nicht überall der konventionelle Partner der Teufel ist, sondern dass es auch dort Produzenten und Leute gibt, die mit einem gewissen Bewusstsein ihrer Arbeit nachgehen. Hier muss man eben Partner suchen, sich finden und gemeinsam Vorteile nutzen. ■

gut zu wissen

*Die OIKOPOLIS-Gruppe bringt bei den so genannten **Rundtisch-Gesprächen** bzw. **Marktgesprächen** alle Vertreter der Wertschöpfungskette am „runden Tisch“ zusammen. Als institutionalisierte Organe für die konkrete Umsetzung des Kooperationsgedankens diskutieren und vereinbaren sie Produktionsmengen der Bio-Landwirte, Preisbildung und Kommunikationsstrategien zur Förderung der biologischen Landwirtschaft und ihrer Erzeugnisse.*

Interview mit **Christa Wellnitz-Georges**

Vielen Dank, dass du dich bereit erklärst, deinen Blick auf die Unternehmensgruppe wiederzugeben.

Ah ja, einen Dummen finden sie ja immer hier! *(lacht)* Sie kommen immer auf mich zurück, egal, was es ist. Ich bin ja auch Mentor⁴, aber wir haben auch andere Leute hier. Möglicherweise deshalb, weil ich mich besser durchsetzen kann: Ich mach' eine Ansage, und dann hat sich das. Ich sag' es vielleicht zweimal, aber ich sag' es kein drittes Mal. Dann rappelt es nämlich. *(lacht)* Sonst kriegt man ja auch kein Team zusammen und hat keine Kontrolle über die Maschine. Das Feeling muss ja auch alles da sein.

Welchen Eindruck hast du von der Arbeit bei BIOGROS?

Als ich vor zwei Jahren hierher kam, musste ich mich erst mal daran gewöhnen, langsam zu arbeiten. Das war eine andere Welt für mich. Ich



Christa Wellnitz-Georges bei der Arbeit an der Packmaschine

dachte damals, das darf doch nicht wahr sein. Das langsame Arbeiten, die Maschinen, die nur langsam funktionierten. Ich hatte vorher in einer Großbäckerei gearbeitet und noch früher habe ich 22 Jahre und 8 Monate Schrauben verschweißt. Da gab es unglaublich viel Stress. Das waren unglaubliche Stressarbeiten, die ein normaler Mensch gar nicht verkraftet hat. In der Bäckerei waren es auch noch gefrorene Produkte, mit denen wir gearbeitet haben. Wir mussten das Brot im Sekundentakt einpacken. Hier hingegen war es für mich eine Welt, die ich nicht verstanden habe. Pierrot⁵ hat damals zu mir gesagt, lieber langsamer arbeiten, aber dafür eine gute Qualität garantieren. Da habe ich geantwortet, dass ich 30 Jahre lang Qualitätskontrolle gemacht habe.

Das hat man in sich drin – egal, ob das ein Apfel ist, eine Schraube oder Brot. Du guckst automatisch. Das hat er dann auch gleich an mir bemerkt, dass ich alles drehe und nachsehe.

Es ist hier eine ruhige Arbeit. Zwar ist durch das Wachstum in den letzten Jahren einiges dazugekommen, und mehr geworden, aber es ist schon noch relativ ruhig. Da bin ich ganz andere Sachen gewöhnt. Dies hier ist für mich ein angenehmes Arbeiten, auch wenn wir um 7 Uhr anfangen und erst dann gehen, wenn die Produktion zu Ende ist. Da wollen sie hier nun etwas ändern, so dass wir nicht mehr so lange stehen und pünktlich nach Hause kommen. Das geht aber nur, wenn wir zwei Schichten haben.

Hat die Verlangsamung der Arbeit auch auf dich persönlich einen Einfluss?

Ja, ich bin ruhiger geworden. Ich bin ja früher immer unter Stress gestanden. Man musste die Sachen einpacken, und wenn mal was auf den Boden fiel, kam gleich der Chef und hat Palaver gemacht. Der Druck, der war unmenschlich, den hast du hier ja gar nicht. Ich sag' hier immer zu den Frauen, wenn ihr schon mit dieser Arbeit hier meutert, dann geht zwei Wochen woanders hin, dann seid ihr kuriert. Das hier ist eine Goldgrube, da gibt es keinen Druck für mich.

Kommt ihr auch mit den anderen Betrieben der OIKOPOLIS-Gruppe in Kontakt?

Wir persönlich haben gar keinen Kontakt. Es gibt einmal im Jahr ein Fest, die Weihnachtsfeier aller OIKOPOLIS-Betriebe, da siehst du mal die Leute, aber direkten Kontakt hast du nicht. Du kennst verschiedene von „oben“, aber aus den NATURATA-Läden kennen wir gar keinen.

⁴ Zur Definition des Mentorenprogramms s. S 7, FN3.

⁵ Pierrot Schmit, Verantwortlicher für die Bereiche Obst und Gemüse sowie Logistik bei BIOGROS. s. Interview S. 5ff.

Welchen Bezug habt ihr zur Arbeit? Wird der Sinn der Tätigkeit verstanden?

Einige Leute interessieren sich dafür, da ist es schon drin, aber anderen ist das egal. Die stellen sich hier hin, machen ihre Arbeit, bekommen Geld und gehen abends wieder nach Hause. Der eine interessiert sich für die Arbeit, der andere nicht. Als Mentor habe ich mal versucht, jemandem beizubringen, was BIOG überhaupt heißt, das habe ich ihm dann zehn Mal gesagt, und beim elften Mal wusste er es immer noch nicht. Das ist immer so eine Sache, ob man das kapieren will oder nicht. Das ist dann deren Problem. Wichtig ist es, dass sie den Unterschied zwischen Bio und „Demeter“ auf den Kisten erkennen und die verschiedenen Apfelsorten voneinander unterscheiden können. In der kurzen Zeit des Mentorenprogramms begreifen die meisten dann doch sehr viel.

Gibt es die Möglichkeit mitzuentcheiden, um sowohl Arbeitsprozesse als auch das Arbeitsumfeld zu optimieren?

Ja, wir können uns auch mit Vorschlägen einbringen. Hier haben wir die Möglichkeit, Entscheidungen zu treffen. Wenn die Tagesproduktion zu Ende ist, dann können wir versuchen, eigene Ideen umzusetzen. Das kenne ich von früher nicht. Das Arbeitsklima ist hier besser. Sie haben hier immer versucht, die Arbeit zu erleichtern. **Hier ist es auch vielseitiger, da geht man mal hier hin und mal da hin – man steht nicht immer auf der gleichen Stelle.** Jeder soll auch alles können und jedem wird alles angelernt. Ich denke, wenn es hier größer werden würde, dann hättest du einen festen Platz. Wir sind hier im Moment aber so ein eingespieltes Team, da kann jeder überall arbeiten und sich einbringen. Ich wünsche der Firma, dass sie wächst, sie kann ruhig immer größer werden. Je größer der Betrieb, desto mehr Arbeit gibt es auch, und somit ist dann ja der Arbeitsplatz gesichert. Aber das Unternehmen soll nicht zu groß werden, dass sie sich übernehmen, dass sie sich überwirtschaften. Denn wenn eine Wirtschaft immer größer wird, dann wirtschaftet sie sich auch kaputt, und dann ist das auch das Ende. Wir haben schon eine super Firma hier – find' ich jetzt. Wer kriegt schon sein Frühstück morgens? Bei BIOGROS bekommen wir morgens Brötchen geliefert, wir bekommen Käse, Marmelade, Honig. Wir können Obst nehmen, das wegen kleinen Mängeln nicht verpackt oder verkauft werden kann. Wir können uns mittags im Mitarbeiterverkauf für einen Euro die Kiste voll machen. Das sind dann alles Bio- und Demeter-Produkte, die wir dann wirklich billig

kaufen können. Welche Firma ermöglicht das schon? Hier kriegst du Kaffee und Tee gestellt. Nur wenn man Wurst will, muss man sie sich selbst mitbringen. Wo gibt es das? Klar, es gibt immer noch Leute, die mosern: da passt der Käse nicht, da passt die Butter nicht.

Früher hat Pierrot auch ziemlich oft bei uns gesessen, so als Chef, oder auch Marco⁶. Das wird aber immer ein bisschen weniger. Gut, dann haben sie wieder andere Termine oder irgendein Seminar oder haben im Büro zu tun. Aber sie versuchen in der Pause schon immer, zu uns zu kommen. Das kenn' ich von anderen Firmen nicht.

Hier gibt's auch kein Sie, hier sind alle per Du. Das kommt einem schon komisch vor, wenn man zum Chef Du sagt, aber die wollen das hier so. Es wird schon viel für die Mitarbeiter gemacht, das muss ich sagen. Der eine weiß es zu schätzen, der andere nicht. Das ist eben immer noch der Unterschied. ■



⁶ Marco Meutes, Verantwortlicher für Technik und Mitarbeitende bei BIOGROS.

Interview mit
Anika Hammes

Du bist nun seit 14 Monaten bei OIKPOLIS. Welche Erwartungen hattest du, als du hier anfingst, und wie hat sich dein Bild von der Unternehmensgruppe entwickelt?

Ich hatte sehr hohe Erwartungen an das Unternehmen, da es von außen als sozial gerecht, ökologisch korrekt und nachhaltig wahrgenommen wird. Deshalb hat es mich interessiert, hier zu arbeiten, da ich mich in einem konventionellen Unternehmen im Lebensmittelsektor nicht gesehen habe und da nicht arbeiten wollte.

Bevor ich hier angefangen habe, war das Internet meine einzige Quelle, um mich über das Unternehmen zu informieren. Mein erster Eindruck ist nach diesem ersten Jahr, dass man im Alltag die Realität manchmal ziemlich hart vor Augen gehalten bekommt und dann begreift, wie schwierig es manchmal ist, Ideale in die Praxis umzusetzen. Ich habe allerdings schon den Eindruck, dass viele Mitarbeiter dies dennoch immer weiter versuchen, denn das ist letztendlich ja auch der Antrieb, die eigentliche Motivation, bei vielen. Man reflektiert immer wieder, versucht, sich gewisse Maßstäbe zu setzen und diesen auch nachzukommen. Die Umstände des Alltags lassen dies aber leider nicht immer zu.

Kannst du hierfür ein Beispiel nennen?

Dass zum Beispiel ökologische Ansprüche im Handel nicht zu 100% erfüllt werden können, war mir klar. Schließlich müssen Lebensmittel, nach denen eine entsprechend hohe Nachfrage besteht, aus dem Ausland importiert werden, wenn sie in Luxemburg – z.B. aufgrund klimatischer Bedingungen – nicht angebaut werden können. Das zieht natürlich entsprechend längere Transportwege nach sich, die auf die Ökobilanz drücken. Womit ich weniger gerechnet hatte, war, dass auch im sozialen Bereich Anspruch und Wirklichkeit teilweise auseinanderklaffen. Beispiel: flache Hierarchien. Wie weit diese in der Praxis umgesetzt werden, hängt anscheinend nicht nur von den Arbeitsbereichen, sondern auch von den dort jeweils Verantwortlichen ab. Das hat mich dann doch überrascht.

Was genau verstehst du unter einer flachen Hierarchie? Wie erlebst du deren Umsetzung im betrieblichen Alltag?

Dass ich Mitspracherecht hab' und meine Meinung frei äußern kann. Die Entscheidungen können und sollen dann von den Verantwortlichen einer Abteilung getroffen werden. Das akzeptiere ich, und das muss auch so sein. Es wäre zu kompliziert, wenn man immer das Abstimmungsverfahren wählen würde.

Das Gelingen einer flachen Hierarchie hängt ja erst mal immer auch von der Motivation der Mitarbeiter ab. Wenn jemand nur hier arbeitet, um Geld zu verdienen, die Biolandwirtschaft und die Produkte, die dahinter stecken, aber nur eine geringe Bedeutung für ihn haben, dann ist es natürlich schwieriger. Da kann aber über Schulungen an der Motivation viel bewirkt werden, damit man ein gewisses Bewusstsein bekommt, welchen Beitrag man selbst leisten kann, z.B. für Umweltschutz und Kollegialität, und sich dadurch leichter einbringt. Wenn die Stimme dann auch noch gehört wird, ist dies selbstverständlich auch sehr förderlich, damit sich flache Hierarchien etablieren können. Es ist doch ein gutes Gefühl, wenn man Dinge mit verändern und etwas bewirken kann, und es ist auch eine weitere Motivation.

Wie erlebst du das Zusammenspiel der Betriebe untereinander? Siehst du dich als Teil der OIKOPOLIS-Gruppe oder mehr als Mitarbeiterin bei BIOGROS?

Ich sehe das Zusammenspiel der Gruppe, weil ich es sehen will und weiß, dass es für alle Beteiligten gut ist. Im Arbeitsalltag geht diese Wahrnehmung aber auch gerne mal unter. Zwar wird durch den engen Kontakt von BIOGROS mit den NATURATA-Filialen die Zusammengehörigkeit deutlich, weil keiner von beiden nur den eigenen Vorteil im Blick hat. Aber ansonsten merkt man diesen Zusammenschluss im Alltag oftmals nicht so sehr. In manchen Situationen ist es deshalb umso wichtiger, dass man sich bei Entscheidungsfindungen das Konstrukt „OIKOPOLIS“ vor Augen hält und darauf achtet, dass die Folgen der eigenen Handlung für alle aus der Gruppe ok sind. Man neigt ja immer eher dazu, zu seinem eigenen Vorteil zu handeln, auch als Unternehmen BIOGROS. Unter kaufmännischen Gesichtspunkten steckt es ja schon in mir drin, im Sinne des Einzel-Unternehmens, bei dem ich angestellt bin, zu handeln. Man muss lernen, in solchen Situationen umzudenken und

sich daran erinnern, dass wir eine Gemeinschaft aus mehreren Betrieben bilden. Das eigene Handeln muss deshalb nicht immer nur zum Vorteil von BIOGROS sein, es kann auch mal für eine NATURATA-Filiale, für unsere BIOG-Bauern oder für unsere OIKO-Bäcker gut sein. Deshalb ist es meiner Meinung nach wichtig – gerade wenn man neu angefangen hat –, sich immer wieder vor Augen zu führen, dass wir hier innerhalb einer Gruppe arbeiten.

Was motiviert dich, hier zu arbeiten, und worin siehst du die Sinnhaftigkeit deiner Arbeit?

Die Idee, biologische Lebensmittel zu vermarkten, im Idealfall aus der eigenen Region, finde ich sehr motivierend. Das war ja auch die Grundidee, die am Anfang der OIKOPOLIS-Geschichte stand. Auch das Konstrukt OIKOPOLIS, das aus dieser Grundidee entstanden ist, finde ich hoch spannend und sinnvoll – auch wenn manches aufgrund der teilweise recht komplexen Strukturen der Gruppe bisweilen noch nicht ganz so ist, wie es sein sollte. Allein den Gedanken, die Idee dahinter, finde ich total gut. Da stehe ich voll dahinter. Ich finde außerdem, dass hier viele sehr angenehme, sympathische und offene Menschen zusammenarbeiten. Und das macht Spaß.



Anika Hammes arbeitet seit 2013 für BIOGROS. Ihre Tätigkeitsschwerpunkte liegen im Bereich der Produktentwicklung und im Wareneinkauf.

Wie frei kannst du deine Arbeitszeit gestalten?

Da ich im Einkauf arbeite und die meisten Lieferanten erst um 9 Uhr ins Büro marschieren, ist es in dieser Abteilung relativ egal, wann wir anfangen. Das Büro soll ca. von 8 Uhr bis 16 Uhr besetzt sein. Wir sind zu viert im Team und können uns so absprechen, dass in der Kernzeit immer jemand da ist. Dann kann man auch mal etwas später oder früher anfangen. Letztendlich sind nur diejenigen bei BIOGROS an festgelegte Arbeitszeiten gebunden, die zu gewissen Stoßzeiten eine Maschine oder das Lager besetzen müssen, so dass die Produktion läuft und der Warenfluss gewährleistet werden kann.

Von Beginn an versucht die OIKOPOLIS-Gruppe, die von Rudolf Steiner begründeten Assoziationsgedanken in die Praxis umzusetzen. Welchen Einfluss hat dies auf die Zusammenarbeit mit den Lieferanten und auf die Preisbildung?

Dass wir versuchen, dieses Konzept umzusetzen, erlebe ich sehr stark. Klar verhandeln wir auch mit Lieferanten, aber wir verhandeln nicht besonders streng. Das kann man in Wirklichkeit kaum „Verhandeln“ nennen. Das ist mehr ein Anfragen, z.B. von einem Rabatt für Sonderaktionen. Da frag ich beispielsweise nach einem Rabatt von 20% und bekomme nachher nur 15%. Selbst wenn ich vielleicht nur 10% bekomme, sag' ich nicht, das sei zu wenig. Dieses Nachhaken musste ich mir regelrecht abgewöhnen. In meiner vorherigen Anstellung musste ich oft unangenehme Verhandlungen führen, weshalb ich diesen Ton gewohnt war. Hier war dies anfangs eine wirkliche Umstellung für mich: Wir drücken die Preise nicht und verhandeln sie höchstens, wenn wir hohe Abnahmemengen haben, wie zum Beispiel bei den Rohstoffmengen. Dort wird hin und wieder über den Preis verhandelt. Damit will ich aber nicht sagen, dass man sich alles gefallen lässt. Man geht nur sanfter miteinander um. Es ist ein anderes Vorgehen. Ein bisschen entspannter. Einfach fairer. Das finde ich schön. Wenn man allerdings immer wieder merkt, es kommt nicht das Gleiche zurück, müsste man vielleicht doch darüber nachdenken, auch mal etwas „strenger“ zu werden.

Was wünschst du dir für die Zukunft im Unternehmen?

Das Unternehmen ist in den letzten Jahren sehr schnell gewachsen, und das Wachstum geht noch weiter, nicht zu knapp. Bei solchen Erfolgen müssen notwendige, strukturelle Änderungen schnell genug erkannt und umgesetzt werden. Dabei spielt vor allem die Kommunikation eine ganz wichtige Rolle. Nur wenn ausreichend kommuniziert wird, kann man bestimmte Strukturen halten und verändern. ■

Interview mit
Malou Jakobs



Seit 1998 arbeitet Malou Jakobs für BIOGROS. Sie ist heute Verantwortliche für den Bereich des Rechnungswesens.

Vor nun gut 16 Jahren hast du hier bei BIOGROS begonnen und bereits einiges im Unternehmen miterlebt. Wie hat sich dies alles so entwickelt?

Anfangs, als wir noch in Howald waren, waren die Räumlichkeiten winzig im Vergleich zu dem, was sie heute sind. Ich wurde damals eingestellt, um Änder bei der Buchhaltung zu unterstützen und ihm Arbeit abzunehmen. Wir waren anfangs vielleicht 15 Personen. Lange Zeit saß ich dann Änder im Büro gegenüber. Ich habe dann angefangen, die Lieferscheine zu bearbeiten, Rechnungen auszustellen und Überweisungen zu machen. Außerdem habe ich mich um die Gehälter gekümmert. Es ist schon Wahnsinn, wie das alles explodiert ist und sich in dieser Zeit vergrößert hat! Das könnte man heute gar nicht mehr alles alleine machen.

Blickst Du positiv oder eher nostalgisch auf diese Entwicklung zurück?

Beides gemischt. Du warst eine kleine Familie. Das war ein ganz anderes Gefühl. Es ist irgendwie schwierig zu sagen, da ich selbst ja mitgewachsen bin. Ich finde es auch gut, wie es jetzt ist. Klar, manche Sachen sind bedauerlich, zum Beispiel, dass das Lager von BIOGROS nun in Wallenborn⁷ ist. Da bekommst du gar nichts mehr mit. Deshalb blicke ich auch nostalgisch zurück, denn früher hattest du viel mehr Nähe zu den Leuten, auch freundschaftlich. Heute sind viele unterschiedliche Charaktere in der Firma. Da wird der Umgang formeller, man kann nicht mehr „ins Unreine“ reden wie unter Freunden. Teilweise musst du aufpassen, wem du was wie sagst. Das war früher einfacher.

Aber ich denke, dass sich das einfach so entwickelt hat. Das war alles nicht so geplant. Vieles kam mit der Zeit und war einfach Zufall. Zum Beispiel, dass heute der BIOBAU oder die Vereine IBLA⁸ und Bio-Lëtzebuerg⁹ als Mieter im OIKOPOLIS-Zentrum sind. Die suchten einfach Räumlichkeiten. Das hat sich alles irgendwie so gefügt. Zumindest empfinde ich es so, als ob nicht immer alles geplant war.

Glaubst du, dass die Gruppe auch in Zukunft noch so stark wachsen wird?

Also, mir würde es jetzt schon reichen! (*lacht*) Ich weiß nicht, ob das so gesund ist, denn wir müssen ja auch immer mithalten können und stehen dann viel mehr unter Druck. Der ist im Vergleich zu den Anfängen schon viel größer geworden. Es wird immer schwieriger, den Wünschen unserer Geschäftspartner nachzukommen, und der Druck wird immer größer.

Hat sich der Strukturwandel des Unternehmens auch auf die Mitarbeiter ausgewirkt?

Als ich angefangen habe, war ich zum Beispiel sehr zurückhaltend und scheu. Ich habe es nicht gleich gesagt, wenn mir etwas nicht gepasst hat. Das war damals auch alles etwas strikter. Als wir hierher kamen und alles größer wurde, hat sich einiges geändert. Man erlaubt und traut sich heute viel mehr, als wir uns damals getraut hätten und auch heute noch tun. Ich empfinde es so, als ob da manchmal der Respekt den anderen gegenüber fehlt. Es gibt einige, die kommen und machen ein bisschen, was sie wollen. Aber ich weiß nicht, ob man es ihnen vorwerfen kann. Wenn die Chefs nichts dazu sagen, dann muss es für sie ja ok sein. Früher, als wir noch kleiner waren und auch noch mit dem Lager von BIOGROS am

⁷ Seit 2011 Haupt-Standort von BIOGROS, in unmittelbarer Nähe des OIKOPOLIS-Zentrums

⁸ IBLA = Institut für Biologisches Landwirtschaft an Agrarkultur Lëtzebuerg a.s.b.l.

⁹ Bio-Lëtzebuerg = Vereinigung für Bio-Landwirtschaft Lëtzebuerg asbl.

gleichen Ort waren, mussten wir viel mehr Regeln einhalten. Da musstest du dich viel mehr zurückhalten, sonst hat es auch schon mal gekracht. Ich habe das Gefühl, dass dies heute vielleicht in Wallenborn noch ein wenig so sein könnte, aber wie gesagt: ich weiß es nicht genau, weil wir nicht mehr am selben Standort sind.

In all den Versammlungen liegt der Anteil an Frauen deutlich unter dem der Männer. Was glaubst du, woran das liegt?

Ich denke, das ist ein heikles Thema. **Man kommt als Frau bei den Männern nicht richtig an. Da braucht man schon ein dickes Fell.** Da trauen sich nicht viele, ihre Meinung zu sagen. Auch ich sage erst seit einigen Jahren, wenn mir was nicht passt. Oft sage ich aber was, und keiner hört es. Zumindest ändert sich nichts. Sagt dann ein Mann dasselbe, wird es gemacht. Das ist frustrierend. Vielleicht liegt's aber auch nur daran, dass er – im Gegensatz zu mir – für diesen Fall offiziell zuständig war? Das bleibt die große Frage... *(lacht)*

Ich finde aber schon, dass man mehr auf Frauen hören sollte. Die haben eine andere Sichtweise. Bei den Vereinen, die ihre Büros im OIKOPOLIS-Zentrum haben, sind es meist Frauen, die entscheiden. Auch bei NATURATA gibt es viele Filialleiterinnen. Bei BIOGROS hingegen gibt es nur Männer. Man muss hier aber auch einsehen, dass die Männer, die jetzt in Führungspositionen sind, von Anfang an dabei waren. Sie hatten anfangs einen anderen Aufgabenbereich und kamen erst mit der Zeit dorthin, wo sie jetzt sind. Nur selten wurden Leute ausdrücklich für Führungsaufgaben eingestellt. Das sollte man meiner Meinung nach ab und zu mal machen. Das hat sicher auch mit dem schnellen Wachstum zu tun, aber zum Teil wurden Leute auf irgendwelche Positionen gesetzt, deren Aufgabenbereiche völlig neu für sie waren. Das find' ich persönlich nicht gut. Bei manchen geht's vielleicht gut. Bei anderen eben nicht.

Es ist notwendig, dass man im vorherigen Job das Know-How erlernt hat, wie man bestimmte Dinge vermittelt und wie man mit den Leuten umgeht. Das ist delikat.

Was wünschst du dir für die Zukunft?

Ich wünsche mir, dass Änder noch so lange hier in der Firma bleibt, wie nur möglich. Ich würde gerne sehen, was hier los ist, wenn Änder mal nicht mehr kommen würde! *(lacht)*

Es gibt zwar schon Leute, die gerne Verantwortung übernehmen würden, aber

man lässt sie nicht. Änder will vieles noch als letzter sehen und unterschreiben. Das müsste vielleicht auch nicht immer so sein. Man sollte den Leuten auch mal vertrauen und sie machen lassen, auch wenn dann halt mal was schief geht. Aber er bemüht sich, das zu tun und ist dabei, sich bei vielen Sachen rauszuhalten. Andererseits gibt es auch diejenigen, die immer noch Änder aufsuchen und zögern, ohne seine Meinung Entscheidungen zu treffen. Das ist vor allem bei denen, die schon länger hier sind. Die sind es gewohnt, dass sie für alles Änder fragen. Die Neuen, die kommen, sind da etwas anders drauf.

Wenn ich so überlege, dann ist es schon beeindruckend, wie viel Freiheit hier ermöglicht wird.

All die Frauen, die in Mutterschaftsurlaub sind oder mal zuhause bleiben, wenn ihr Kind krank ist. Die Arbeitszeiten lassen sich da auch mal nach den jeweiligen Bedürfnissen einteilen. Ob das in der Halle Wallenborn auch überall so ist, weiß ich nicht. Das ist dort oftmals schon noch strenger. Oder auch, wie einem die Direktion in schwierigen Situationen entgegenkommt... Ich hatte zweimal die Situation, dass ich mehrere Monate nicht zur Arbeit kommen konnte. Immer wurde ich verständnisvoll vom Unternehmen und von Änder unterstützt. Das zeigt schon die Menschlichkeit, die hier zum Ausdruck kommt. Das geht in anderen Firmen nicht so einfach.

Irgendwie kann ich mir nicht ganz vorstellen, wie es ohne Änder sein wird. Ich glaube, dass da große Änderungen auf uns zukommen, denn er ist noch immer derjenige, der das letzte Wort hat. Ich sehe keinen, der vom Wissen her an seine Stelle treten könnte. Ich fürchte, nach ihm kommt ein großes Durcheinander, aber es wäre schön, wenn ich mich irre. Denn was würde da auf die Mitarbeiter zukommen, wenn sich die künftigen Chefs untereinander nicht einig werden? ■

Interview mit **Roland Majerus**

Am 16.10.1989 wurde um 14:00 Uhr im Rollingergrund die erste NATURATA-Filiale eröffnet. Was geht in dir vor, und was hast du für Erinnerungen, wenn du daran zurückdenkst?

Ich denke, es ist nicht uninteressant, wenn ich etwas weiter aushole, denn ich kam ja nicht hierher und habe gesagt, dass ich einen Laden aufmachen will. Das ist es ja nicht. Ich habe ja einen technischen Beruf erlernt und war danach an mehreren Stellen, darunter auch in Deutschland, tätig, bevor ich noch ein Jahr für einen internationalen Konzern gearbeitet habe. Da habe ich mir gesagt, dass es mir nun reicht, da ich das einfach nicht mehr wollte. Schon in der Schule ist mir aufgefallen, dass das Ganzheitliche gar nicht da war. Du hast Mathematik, Physik oder Elektrotechnik studiert, aber das Übergeordnete, das Ganze, das war nie da. Ich hab's damals zwar auch nie gesucht, aber ich habe gespürt, dass da was ist, das faul, seelenlos und trocken ist. Das einzige, was mich damals an der Arbeit gehalten hat, waren die Mitmenschen.

Im Jahr '87, wenn ich mich recht erinnere, gab es in Luxemburg ein Seminar, das hieß „Ernährung und Bewegung“ oder so ähnlich. Es ging dabei um den menschlichen Körper und wie du diesen über die Ernährung und die Bewegung fit hältst. In diesem Rahmen kam es auch zur Frage, wie denn ideale Ernährungsprodukte sein müssten, und die Antwort war: „selbstverständlich Bio“. Das war das Schlüsselwort. Damals war bloß die Frage, wo man Bio kriegt, und da meinte einer, dass man am Schanck-Haff in Hupperdange Bio bekommt. Ich bin dann einfach da hin, obwohl ich nichts über Bio wusste, aber ich war offen dafür. Ich wollte was kaufen, und da stand dann plötzlich Änder mit der biologisch-dynamischen Präparatekiste vor mir. Das war ein Schlüsselerlebnis, sonst wäre ich gar nicht hier. Das war eine persönliche Begegnung, gepaart mit der Suche nach etwas Neuem und der Unzufriedenheit mit dem, was in der Naturwissenschaft so von sich gegeben wird: dieses einfache materialistische Denken.

Eine Grundlage war sicherlich auch die Tatsache, dass wir zu Hause einen großen Garten hatten und zum Teil Selbstversorger waren. So entstand bei mir später das Interesse für Demeter und Bio. Ich wollte natürlich mehr wissen, so dass ich dann mit Änder gewandert bin. Am Anfang war das noch sehr klein, wir sind immer in Cafés gegangen, wo dann ein paar Bauern waren, und er hat dann ein wenig über die Biolandwirtschaft erzählt.

Nachdem Änder und sein Bruder Jos den elterlichen Betrieb auf die biologisch-dynamische Landwirtschaft umgestellt hatten, haben sie gemeinsam beschlossen, dass Jos die Landwirtschaft am Schanck-Haff alleine weiterführt und Änder sich um die Vermarktung kümmert. Um die Produkte zu verkaufen, hätte es ja gereicht, wenn man einen Hofladen gemacht hätte. Aber Änder wollte das nicht. Er sagte, das reicht nicht, das muss größer werden, es braucht noch mehr Bauern, die umstellen. Anfangs gab es bloß eine Arbeitsgemeinschaft für die biologisch-dynamische Landwirtschaft, da gab es noch keinen Verein. Für das Vermarktungsproblem wurde aber eine Lösung gesucht, und die Lösung war eben eine Genossenschaft, die dann 1988 gegründet wurde. Ich war damals schon als Gründungsmitglied dabei, doch im Gegensatz zu Änder, der eher der Kopf der Sache war, habe ich mehr handwerklich und ausführend mitgemacht.



Von Anfang an war das Unternehmensziel der heutigen OIKOPOLIS-Gruppe, die Produkte der Mitglieder der „Bio-Bauere-Genossenschaft-Lëtzebuerg“ (BIOG) gemeinsam zu verarbeiten und zu vermarkten. Deshalb wurde vor 25 Jahren der erste NATURATA Laden „Rollingergrund“ in der Stadt Luxemburg eröffnete.

Kurze Zeit später haben wir gemerkt, dass wir irgendwo einen Laden brauchen, der dann 1989 in Luxemburg eröffnet wurde. Zu der Zeit hatte ich meinen alten Job bereits gekündigt, weshalb auch mein Gehalt weg war. Meine Frau hat halbtags gearbeitet, ich war ein Jahr lang Hausmann und stand ab dem 16. Oktober 1989 mit Änder an der NATURATA-Kasse im Rollingergrund. Ich hatte keine Angst, gar keine Zukunftsangst, da ich 100 % überzeugt war, dass unser Projekt erfolgreich sein wird... und dies, obwohl mein Umfeld und sogar einige meiner Familienmitglieder meinten, dass ich verrückt geworden sei.

Was waren die Herausforderungen in der Bioszene und für NATURATA Luxembourg im Besonderen?

Der Laden wurde ja gemacht, weil wir gesagt haben, dass wir die Produkte verkaufen müssen. Es ging einzig und allein darum, wie viele Produkte von den Landwirten hin zum Kunden gingen, und wie viele Bauern auf Bio umstellten. Was da rausgekommen ist als Ergebnis, als Gewinn oder Verlust, war immer sekundär. Diese Einstellung ist ja auch heute noch teilweise vorhanden, obwohl die Situation eine ganz andere ist, da man auch eine gewisse Verantwortung den Aktionären, Lieferanten und Mitarbeitern gegenüber hat. Es ist schon wichtig, aber wir sagen nicht: wir möchten jetzt 5 % Rendite haben. Wir sagen einfach, wir müssen einen bestimmten Umsatz haben, den brauchen wir.

Früher war ja alles neu, das war die Pionierzeit, in der wir die Kunden so gut wie möglich zu bedienen versuchten. Wir hatten ja kein Geld, weshalb von jedem Produkt immer nur wenig dastand. Mehr Geld war einfach nicht da. Das wollte uns anfangs auch keiner leihen, denn die Leute haben alle gedacht: die spinnen ja alle! Ich hatte noch ein wenig Geld auf der Bank, und damit wir den Lagerbestand finanzieren konnten, habe ich einen guten Teil davon als Kredit an die BIOG gegeben. Irgendwann kam aber die Situation, dass die Kunden spärlicher kamen, da wir keine Kekse hatten, keine Schokolade und keinen Wein. Das mussten wir dann alles reinnehmen, auch wenn wir es nicht wollten, aber die Nachfrage war da.

War das der Punkt von „Was wir im Laden haben wollen“ hin zu „Was will der Kunde haben?“

Wir haben ja fast nur auf eine Seite, nämlich zur Produktionsseite, geschaut. Unsere Aufgabe ist es ja, die Produkte der Biobauern an die Kunden zu bringen. Das

war das Wichtigste. Wir haben nicht zum Kunden geguckt und überlegt: die Rote Bete hier ist so klein, die will der Kunde vielleicht gar nicht haben. Damals hat er sie vielleicht genommen, heute wäre das nicht mehr der Fall. Heute habe ich einen etwas anderen Blick für diese Sache. Früher, bei den Rundtisch-Gesprächen oder wenn ich zu den Bauern gegangen bin, habe ich mir immer gesagt: oh, die armen Bauern, die müssen aber schuffen und verdienen nicht viel! Dass die natürlich heute aber auch alle mit den teuren Treckern rumfahren und einige viel Geld in die Technik stecken, ist eine Tatsache. Früher haben wir immer gesagt, dass Kunde und Händler mal in die Landwirtschaft kommen und an einer Feldbegehung teilnehmen sollten, damit sie sehen, was da alles gemacht wird. Heute sage ich, der Bauer sollte den Blick aber auch nicht nur auf sein Feld, auf seine Pflanzen, seine Tiere und seinen Boden richten, sondern er sollte auch mal weitergucken und sehen, was im Handel passiert. Das geschieht heute leider auch nicht allzu oft, und das finde ich schade. Denn dann würde der Bauer auch mal sehen, dass wir immer noch die kleine Rote Bete hier haben, die gleiche, die wir vor 25 Jahren hatten. Und dass wir es auch nicht leicht haben, diese zu verkaufen. Wir müssen gucken, dass die Wippe ausbalanciert wird, und dass auch ein Verständnis zum Kunden hin da ist.

Als wir dann den Laden eröffnet haben, haben wir ihn bewusst in der Nähe der Waldorfschule in Luxemburg eröffnet. Wir haben den Namen von dem Geschäft in Überlingen¹⁰ gewählt, da gab es damals schon alles für Waldorfkinder und Eltern unter einem Dach. Das wollten wir auch. Neben Lebensmitteln gab es dann auch Spiele, Kleider und Bücher. Diese Abteilung wurde von drei Frauen geführt, und nach einer gewissen Zeit kam es dann zu den ersten Schwierigkeiten, denn am Anfang hatte ja niemand ein Gehalt. Ich war von zuhause versorgt, denn meine Frau hat ja halbtags gearbeitet, und auch Änder hat ohne Gehalt gearbeitet, denn es war ja nix da. Anfangs war das in der Abteilung für Bücher, Spiele und Kleider auch so.¹¹ Irgendwann entstand aber in dieser Abteilung das Bedürfnis, dass Gehälter ausbezahlt werden sollten. Das Problem war nur, dass da gar kein Geld erwirtschaftet wurde. Denn um den Kunden ein größeres Angebot präsentieren zu können, wurde der Lagerbestand ständig vergrößert. Dies wurde aber nicht aus der Abteilung selbst finanziert, sondern zum Teil durch die Liquidität, die mit dem Verkauf an Bio-Lebensmitteln erwirtschaftet wurde. Und wenn in der Abteilung nichts erwirtschaftet wird, dann kann man auch nix rausholen.

¹⁰ Ursprung der NATURATA-Initiative am Bodensee in Deutschland

¹¹ Anfangs BSK-Abteilung (Bücher-Spiele-Kleider-Abteilung), später NATURATA Akzent, heute fusioniert mit NATURATA BIOBAU

Das waren die Erfahrungen mit Menschen, die am Anfang noch nicht viel mit Wirtschaft zu tun hatten. Wir haben ja alle erst noch gelernt. Ich selbst habe ja auch hier gelernt. Das war schon interessant. Es war einfach geprägt von der Unerfahrenheit, wie es in der Pionierphase oft auch üblich ist.

Was hat sich heute am Umfeld geändert?

Das war früher die Pionierphase voller Begeisterung. Man macht, man arbeitet, man guckt nicht auf die Uhr, man ist begeistert, man weiß, dass man was Gutes für die Bauern, für die Erde, für die Menschen schafft. Man organisiert sich spartanisch, wie man das so am Anfang braucht, mit den Mitteln, die man braucht, so à la Bill Gates auf der Bierkiste vor seinem Dingsda. Bei uns waren es eben Lebensmittel. Nach und nach merkt man aber, dass die interne Organisation des Betriebs auch heute noch nachhinkt. Irgendwann passt das Organisationskleid nicht mehr zum Umsatz, da muss man dann nachjustieren. Das ist heute noch so. Zwar ist die Kluft kleiner geworden, aber man spürt, dass man immer ein wenig hintendran ist. Der Händler ist ja per se von seiner Konstitution her einer, der erst handelt, guckt, was daraus entsteht, und dann erst korrigiert: learning by doing. Das ist auch immer ein wenig unsere Philosophie gewesen. Das geht aber nicht, wenn du eine Brücke baust, oder wenn du was Großes machst. Das geht heute bei uns auch nicht mehr. Man muss sich heute schon genau überlegen, wohin man will, und was man machen will.

Die Zeit heute ist ja viel schwieriger. Es ist einfach anders. Aber mit den vielen Mitarbeitern kann es ja nur anders sein. Wenn wir in der Direktion ein Bild von etwas ganz Bestimmtem haben und uns bewusst sind, dass etwas so oder so sein soll, dann stellt sich immer die Frage, wie wir das auch zu den Mitarbeitern hinbekommen.

Wie schafft man das?

Also, wir haben festgestellt, dass wir die Seminare „Wie verkauft man Käse?“, „Wie schneidet man Käse?“, „Wie präsentiert man Obst und Gemüse?“, „Was ist Naturkosmetik, was ist sie nicht?“ oder ähnliches zurückfahren müssen. Die elementarsten Dinge, wie zum Beispiel „Wie gehe ich mit den Kunden um?“, „Wie begrüße ich Kunden?“, „Wie kriege ich eine Wahrnehmung für den Kunden?“, sind heute am wichtigsten. Man braucht eine gute Wahrnehmung. Man muss sehen: ah ja, da kommt ein Kunde rein, da ist einer, und da ist einer, und jetzt ist er gleich fertig, so dass ich gleich an die Kasse muss. Du hast nämlich immer



Roland Majerus ist Hauptverantwortlicher von NATURATA Luxembourg und Vorstandsmitglied der OIKOPOLIS-Gruppe

verloren, wenn der Kunde an der Kasse ist, aber nicht der Kassierer. Sobald der Kunde klingeln muss, hast du schon verloren und kriegst einen Minuspunkt in deinem Buch.

Gute Mitarbeiter zu bekommen, ist eine der großen Herausforderungen für die Zukunft. „Gut“ sei mal dahingestellt, aber zumindest so, dass sich die Mitarbeiter für etwas interessieren – entweder für den Handel, für die Produkte in den Regalen oder für die Menschen. Egal, Hauptsache ist, dass sie irgendwo Interesse zeigen. Es gibt Mitarbeiter bei uns, die das können, aber damit es noch mehr werden, müssen wir selbstverständlich weiter daran arbeiten.

Eine weitere Herausforderung ist die heutige Volatilität der Kunden. Wir kennen die meisten unserer Kunden ja nicht mehr mit Namen. Das Persönliche ist nicht mehr so da wie am Anfang, obwohl wir noch die Möglichkeit hätten. Wir liegen nämlich in einer Größe zwischen Tante Emma und Supermarkt. In Tante-Emma-Läden kommst du nicht an der Tante vorbei. Wenn sie dir auf die Nerven geht, dann bekommst du jeden Tag, an dem du was kaufst, ihr Gelaber zu hören. Das andere ist im Supermarkt: du suchst jemand, wenn du eine Frage hast, findest

aber keinen. Bei uns kannst du beides haben. Wenn der Kunde einfach einkaufen und nicht gestört werden will, dann lässt man ihn. Hat er aber eine Frage, und man sieht das Fragezeichen in seinem Gesicht, wenn man eine bestimmte Wahrnehmung hat, dann geht man hin und beginnt ein Gespräch. Dann kann ich als Verkäufer vielleicht Antwort geben, und wenn ich sie nicht kenne, dann sage ich: tut mir leid, ich weiß es nicht, aber wenn Sie mir Ihre Telefonnummer geben, dann sehe ich nach und gebe Ihnen Bescheid. Dann sind Kunden oft glücklicher, als wenn du direkt eine Antwort hast. Da sagen sie: die kümmern sich ja um mich! Das habe ich noch nie erlebt! Aber die Möglichkeit wird nicht oft genug wahrgenommen.

Also sind die zukünftigen Herausforderungen ganz klar im sozialen Bereich zu verankern?

Ja, **je mehr unsere Gesellschaft mit Maschinen umgeht und nicht mehr direkt kommuniziert, desto wichtiger wird das Soziale. Wir haben hier nicht nur eine wirtschaftliche Funktion, sondern auch eine gesellschaftliche.** Die Wahrnehmung des Kunden ist sehr wichtig. Es gibt andere Händler, auch international, die im Gegensatz zu uns 100 % kundenorientiert und viel weniger produktionsorientiert sind. Manche Einzelhändler regen sich auf, dass nicht mehr Bauern auf Bio umstellen, tragen aber selbst dazu bei, indem sie die Produzenten mit ihrer Marktmacht auf Tiefpreise drücken.

Aber Kundenorientierung kann man auch nicht einfach so lernen. Es gibt ja heute sogar ganz andere Entwicklungen. In Luxemburg gibt es sogar einen Bioladen, wo man alles selbst scannen kann. Wenn das so weiter geht, sind bald gar keine Mitarbeiter mehr im Laden. Da wird dann nachts von Robotern eingefüllt. Das wäre dann unsere Chance. Nur müssen wir dann noch stärker auf die Personalaufwendungen achten, denn Maschinenarbeit ist ja viel günstiger als Handarbeit, so dass die Diskrepanz der Kosten gegenüber unseren Produkten noch größer sein könnte. Diese Entwicklung können wir nicht aufhalten. In der Biolandwirtschaft ist der Melkroboter ja auch angekommen, sogar in Demeterbetrieben. Dadurch werden Lebensmittel natürlich immer günstiger, aber nur deshalb, weil die Folgekosten externalisiert werden. Die Supermärkte, die bloß preisorientiert sind, holen die Produkte von der industrialisierten Landwirtschaft aus Rumänien oder aus der Ukraine, wo Tausende und Abertausende Hektar Weizen angebaut und die Ernten zu unheimlich niedrigen Preisen exportiert werden. Aber da trennt sich ja auch die Spreu von Weizen. Wir haben ja noch nicht kommuniziert, dass Bio nicht gleich Bio ist, und dass es

eine große Diskrepanz zwischen einem guten EU-Bioproduct und einem guten Demeterprodukt gibt. Zwar ist letzteres dann auch teurer, aber es hat schon etwas mehr zu bieten.

Je mehr es jedoch in diese industrialisierte Richtung ohne Menschen geht, desto stärker steigt auf der anderen Seite das Verlangen, dass der Mensch dem Menschen begegnet. Das ist immer noch da, und das kriegst du, solange der Mensch auf der Welt ist, auch nicht weg. Das Lebendige kämpft gegen das Tote. Das ist der Kampf, den ich sehe: lebendig gegen tot. Und da sind wir drin, und darin sehe ich die Chance, die Nische, dass Leute, dass Kunden zu uns kommen, weil sie eben genau das Lebendige, das Menschliche wollen. Und da teilt sich auch die Gesellschaft. Das Problem ist nur, dass die Wahrnehmungsfähigkeit nicht mehr so da ist.

Wie schafft man diese Wahrnehmung?

Über Schulen...Denn meiner Meinung nach, **wenn ein Bauer nur aus dem wirtschaftlichen Interesse heraus umstellt, dann hat er geistig noch lange nicht umgestellt.** Du musst meiner Meinung nach aber geistig umstellen, damit du sagst: ich mach' das nicht mehr mit! Ich kann das nicht verantworten.

Es gibt ja überall Schrauben, an denen man drehen kann. Die gibt es beim Kontakt zwischen Kunden und Handel, bis hin bis zum Landwirt. Wenn ich nicht mit dem Kunden spreche und ihm die Vorzüge von Bio nicht nenne oder ihm erkläre, dass die Qualität des Trinkwassers mit biologischem Landbau zusammenhängt, dann weiß er das unter Umständen eben nicht.

Du kannst entweder über deine Gedanken deine Lebensweise ändern, indem du über die Gedanken spürst, dass es so nicht sein kann, oder aber du wirst so in die Enge getrieben, dass du nicht anders kannst, als in dem Moment die Kurve zu kriegen. Das ist dann die Änderung über Leid. Die andere ist die edle Änderung, wo du dir gedanklich sagst und einsiehst: nee, das kann es nicht sein, ich mach' das jetzt anders. Aber diese Art der Änderung wird immer schwieriger, meiner Meinung nach geht vieles über Leid. Doch selbst da gehen die Leute noch unbeirrt weiter und kriegen die Kurve nicht. Sie machen sich einfach keine Gedanken. Oder sie orientieren sich rein am Materiellen. Das ist eine ganz andere Interessenlage.

Welche Perspektiven siehst du für den Kundenstamm von NATURATA?

Wir haben ja schon über die Technisierung gesprochen. Schau dir die Menschen



*Roland Majerus stand
lange Zeit selbst an der
Ladenkasse im
„Rollingergrund“*

mit den ganzen Smartphones und Tablets und so weiter an! Wir haben ja eine relativ alte Kundschaft, müssen aber auch neue Kunden dazugewinnen. Zudem sind unsere Kunden überwiegend akademisch gebildet. Viele kommen von Banken, sind Professoren und Lehrer. Die brauchen natürlich eine ganz differenzierte Beratung.

Wo siehst du die Herausforderungen bezüglich der internen Nachfolge?

Irgendwann springt die Gründergeneration ab. Wie von einem Sprungbrett. Vielleicht sind wir dann irgendwann im Aufsichtsrat der OIKOPOLIS Participations sàrl, wie auch immer. Das müssen wir nun so langsam alles irgendwie vorbe-reiten.

Gibt's da Nachfolgestrategien?

Wir arbeiten zwar schon darauf hin, aber wir machen keine Stellenausschreibung, dass wir einen Nachfolgemanager suchen, der das Ganze in Zukunft führen soll. Wir möchten, dass es sich aus der bestehenden Mannschaft entwickelt. In diesem Sinne ist der Nachfolgeprozess ja schon im Gange, das heißt, wir geben nach und nach mehr ab.

An wen denn?

Man muss schauen, wie weit es geht, und wo es schwierig wird. Wenn alles normal weiterläuft und wir die Nachfolgefrage in zwei Jahren trotzdem nicht geklärt haben, dann hängen wir halt zwei Jahre dran, aber immer mit der Prämisse, darauf hinzu-arbeiten.

Und dann kommen die nächsten zwei Jahre und die nächsten zwei und und und ... ?

Also, einen Änder und einen Roland wird es dann nicht mehr geben, das kannst du drehen, wie du willst. Aber die Welt wird auch dann weitergehen. Es wird dann halt anders weitergehen. Wie schon anfangs gesagt: es wird nicht einfacher, denn je größer etwas wird, desto schwieriger wird es auch, sich organisatorisch aufzustellen. Was den Kopf der Sache anbelangt, der in Zukunft sagt, wohin es geht, den kennen wir noch nicht. Ich denke aber, wenn du hart an etwas arbeitest, dann steht irgend-wann einer vor der Tür, oder vielleicht ist auch schon einer da, der dann bereit ist. Es besteht natürlich immer die Gefahr, dass es nicht so kommt, aber wenn du es richtig machst, dann wird es zur rechten Zeit schon klappen. ■

Interview mit **Sandrine Maas**

Du bist nun seit sechs Jahren bei NATURATA. Was hat sich für dich seit den Anfängen geändert?

Bevor ich zu NATURATA kam, arbeitete ich in einem Unternehmen, da war ich nicht Frau Maas, ich war auch nicht Sandrine, ich war die Nummer 81791. Das ist alles, was ich war. Und als ich dann hierher kam, war ich Sandrine, ich war Frau Maas. Sie haben mich als Mensch eingestellt – so, wie ich bin. Ich habe vorher zwar in einem ganz anderen Bereich gearbeitet, aber da wir in meiner Familie viele Landwirte sind und nicht alles für mich hier neu war, kann ich dennoch sagen, dass die Arbeit hier mein ganzes Leben verändert hat. Wirklich. Sogar meinem Mann habe ich vorgeschlagen, hier anzufangen, da er mit seiner früheren Arbeit nicht mehr glücklich war. Er arbeitet nun seit drei Jahren bei BIOGROS, und es gefällt ihm super. Ich bin schon sehr stolz, sagen zu können, dass meine Familie hiervon lebt.

Fühlst du dich als Teil der OIKOPOLIS-Gruppe?

Ja, das ist für mich wie eine große Familie. Und es ist hier für mich auch mein Zuhause. Meine Arbeit an sich ist wichtig für mich... was früher nicht so war!

Was motiviert dich hier?

Die Philosophie, die dahinter steckt, die Arbeitsatmosphäre und auch der Respekt für die Natur. Ich habe einen Cousin, der zwar noch kein Biobauer ist, aber wir sprechen oft darüber, und es wäre schön, wenn er irgendwann umstellen würde. Ich habe selbst sogar schon mal überlegt, mit einzusteigen, aber wenn ich das machen würde, dann nur mit der Unterstützung des OIKOPOLIS-Netzwerks. Das ist aber leider nicht möglich, da die OIKOPOLIS-Gruppe nicht in Frankreich tätig ist.

Was bedeutet für dich die Philosophie des Unternehmens, und wie gibst du sie den Kunden weiter?

Ich habe in den Weiterbildungsseminaren viel Wissen gesammelt, aber es ist meine ganze Lebensfreude, die ich den Kunden mitzugeben versuche, das kann



Sandrine Maas leitet seit 2013 die NATURATA Filiale Foetz im Süden Luxemburgs

man sehen. **Einfach menschlich zu sein, das versuche ich auch meinen Mitarbeitern vorzuleben.** Ich bin hier nicht nur Filialeiterin, ich arbeite mit den Leuten. Deshalb will auch nicht den roten Kittel des Filialeiters anziehen, da ich mich als Teil der Mannschaft sehe und mich nicht dadurch von den anderen unterscheiden will. Das hat mich „OIKOPOLIS“ oder NATURATA immer wieder gelehrt: Respekt den Leuten gegenüber zu haben, Respekt vor der Natur und auch vor dem Produkt.

Wie schaffen es NATURATA und die OIKOPOLIS-Gruppe, dir diesen Respekt der Natur gegenüber weiterzugeben? Kann man das über Schulungen lehren?

Das sind die Menschen. Das sind allein schon unsere Chefs und der Respekt, den sie uns gegenüber haben. Du kannst eine solch positive Philosophie nur

¹² Der folgende Abschnitt wurde ursprünglich auf Französisch gesprochen. Auch im weiteren Gesprächsverlauf wechselt sie mehrfach zwischen Französisch und Deutsch, wobei das Französische in emotionaleren Passagen bevorzugt wird. Das bestätigt linguistische Studien, die bei zweisprachigen Menschen eine familiäre und eine eher offizielle Sprache unterscheiden bzw. eine „Sprache des Herzens“ und eine des Verstandes. Im Folgetext wird mit Fußnoten auf Sprachwechsel hingewiesen – auch, um zu verdeutlichen, wo der Ursprungstext bei der schriftlichen Verarbeitung des Gesprächsmitschnitts übersetzt wurde.

weitergeben,¹² wenn du selbst nicht zu verschlossen dafür bist. Du musst schon den anderen Menschen gegenüber offen sein, sonst kann man die Philosophie nicht weitergeben. Ein Herr Schanck kann das zum Beispiel oder aber auch Herr Houtmann. Wenn man sie sieht, dann erkennt man so viel Offenheit und Freundlichkeit. Man bekommt richtig Lust, ihnen zuzuhören. Irgendwann habe ich plötzlich bemerkt, dass ich selbst Leuten etwas beibringen kann.

Klar, man kann es auch anders machen und jeden Tag hierher kommen, seine Arbeit erledigen und danach wieder in sein Auto einsteigen und sein Leben leben. Aber wenn man den Drang hat, anderen durch seine Arbeit etwas zu vermitteln, dann ist allein schon das etwas Außerordentliches. Aber es geht dabei nicht nur um irgendwelches Wissen, das man bei Schulungen weitergeben kann, sondern es ist eine ganze Philosophie. Es ist der Respekt gegenüber Tieren, gegenüber der Erde – die ganze Biodynamik. Ich hätte mir nie gedacht, dass ich jemals dazu fähig sein werde, dies vermitteln zu können. Ich denke, wenn ich nicht Herrn Schanck, Herrn Houtmann, Herrn Majerus – na gut, mit ihm habe ich weniger zu tun – oder auch John Mertens¹³ kennengelernt hätte, dann würde mir im Leben irgendwas fehlen.

***Es gibt sicherlich einige Leute, die sich nicht so sehr einbeziehen lassen wollen und einfach hier arbeiten, weil man in Luxemburg ganz gut verdient?*¹⁴**

Ehrlich gesagt, glaube ich nicht, dass die Leute, die von der Philosophie unberührt bleiben, lange hier bleiben. Das schafft man gar nicht. Man erlebt es ja jeden Tag, da bleibt man nicht unbeeinflusst. Für mich war die

gut zu wissen

Die biologisch-dynamische Landwirtschaft, kurz auch Biodynamik genannt, geht auf den österreichischen Philosophen Rudolf Steiner zurück. Sie ist eine Methode, die im Einklang mit der Natur arbeitet und dabei sowohl irdische als auch kosmische Rhythmen und Zyklen berücksichtigt. Der landwirtschaftliche Hof wird als Ganzes gesehen, und ein geschlossener Hoforganismus als Ideal angestrebt. Es werden dabei biologisch-dynamische Präparate eingesetzt, die die Wirkungskräfte und die lebenden Organismen unterstützen.

¹³ John Mertens ist unter anderem für die Wareneinstellung und die Präsentation in den NATURATA-Filialen zuständig

¹⁴ Der folgende Abschnitt wurde ursprünglich auf Französisch gesprochen.

Erfahrung hier eine Möglichkeit, meinem Leben eine andere Richtung zu geben. Ich bekam wieder Lust, neue Sachen zu lernen, zu malen und zu leben. Und dieses Gefühl versuche ich über meine gute Laune und meine Motivation weiterzugeben. **Wenn du unglücklich bist, kommt die Botschaft nicht an, sondern du gibst nur den Stress und Unmut weiter.**

Es sind nun sechs Jahre, die ich hier arbeite. Wenn ich irgendwann, vielleicht in vier oder in zehn Jahren, mit meinem Blumenstrauß hier rausgehe, dann blicke ich zurück auf all die Jahre. Wenn ich es geschafft haben sollte, anderen Wissen, Lebensfreude und Respekt zu vermitteln, dann habe ich alles vermittelt, was ich je mitgeben wollte.

***Warum war es in deinem früheren Job anders?*¹⁵**

Weil es viel zu groß war, aber auch, weil wir nichts anderes als Nummern waren. Wir waren für die Produktivität da, für den Verkauf, für nichts anderes. Wir wurden nie nach unserer Meinung gefragt. Wir waren am Ende der Kette und waren nichts, das hat man uns auch zu verstehen gegeben. Am Anfang merkt man das nicht, da man immer diese Euphorie hat, wenn man einen neuen Arbeitsplatz hat. Ich war jung, kam gerade erst von der Universität und war voller Power. Aber nach ein paar Jahren bist du abgenutzt, du bist verbraucht. Letztendlich geht's dem Unternehmen, wo ich früher gearbeitet habe, heute schlecht. Wie sollte es auch anders sein! Die haben jetzt sogar das Werk in Luxemburg geschlossen.

Wie viel Druck gibt es hier im Vergleich zu deinem früheren Unternehmen?

Es gibt schon auch Druck. Nein, es ist nicht Druck, aber man versucht, das Beste zu machen, damit am Ende auch Geld für weitere Investitionen rauskommt, und damit immer mehr Leute Bio kennenlernen.¹⁶ Aber man wird hier nicht ins kalte Wasser geworfen und bekommt gesagt: so, und jetzt sieh zu, wie du zurechtkommst! Ich habe gewisse Grundkenntnisse vermittelt bekommen und hatte jederzeit die Möglichkeit, nachzufragen und Unterstützung zu erhalten. Wenn man das hat, dann hat man auch viel weniger Angst und bringt sich leichter ein. Diese Art von Philosophie zieht sich wie der Faden der Ariadne durch und führt dich. Du hängst dich dran und bist auf dem richtigen Weg.

¹⁵ Folgender Abschnitt ursprünglich auf Französisch gesprochen.

¹⁶ Folgender Abschnitt ursprünglich auf Französisch gesprochen.

Können sich Mitarbeiter hier mit neuen Ideen einbringen?¹⁷

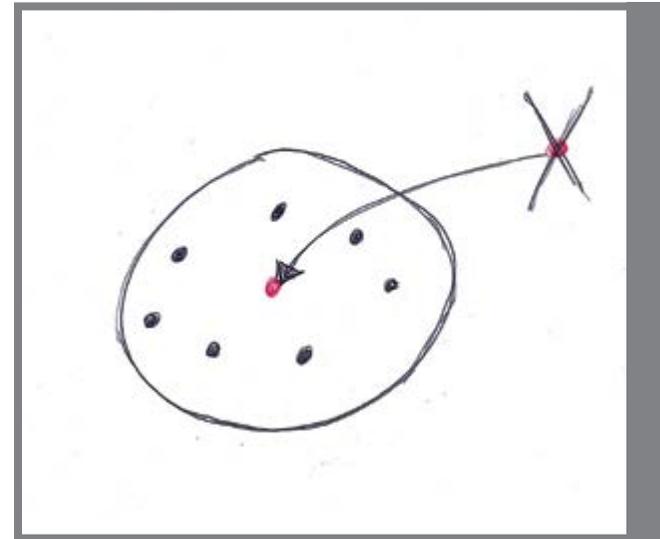
Ja das können wir. Das haben wir letztens zum Beispiel mit dem Weinregal gemacht, das uns nicht gefallen hat. Wir haben doch Schulungen zum Weinverkauf bekommen und uns dann kurzerhand entschieden, das Regal gemeinsam umzustellen. Innerhalb eines Tages hat sich dann alles so ergeben. Das muss man einfach probieren. Ich meine, wir wissen selbst, wo die Schwachpunkte in unserem Geschäft sind.

Es ist ein schönes Gefühl, wenn wir etwas zusammen anpacken. Ich mag es nicht, wenn ich immer sage, was zu tun ist. Ich versuche mich immer einzubringen, und wenn die Mitarbeiter eine Idee beitragen, dann finde ich das toll. Das sieht auch besser aus, als wenn ich es alleine machen würde. Das ist ja das Interessante dabei. Meine Arbeit besteht darin, meine Mitarbeiter so zu motivieren, dass sie Lust bekommen, sich in das Geschäft einzubringen. **Wenn sich jeder um den Laden kümmert, dann hast du einen guten Laden. Wenn das nur einer macht, läuft der Laden nicht.**¹⁸ Deshalb will ich auch nicht diese rote Schürze der Filialleiter anziehen. Rot sieht sowieso so... nein, das will ich nicht! Ich möchte keine Barrieren aufbauen. Das ist nicht mein Ding.

Das lernen wir auch immer wieder in den Schulungen mit Raymond di Ronco¹⁹. Für mich ist Herr di Ronco ein Gott. *(lacht)* Alles, was ich von ihm gelernt habe, verwende ich jeden Tag. Das kann ich dir sogar aufmalen: Sieh her, du hast zwei Kategorien Filialleiter... und das hier ist die Mannschaft. Du hast die Filialleiter, die hier sind *(markiert einen Punkt außerhalb des Teams)* und diejenigen, die hier sind, wo auch ich sein will *(zeigt einen Punkt inmitten des Teams)*. Du kannst nur Teil der Mannschaft sein, wenn du mit den Leuten zusammenschaffst. Wenn du hier in deinem Büro sitzen bleibst, klappt das nicht. OK, ich kann nicht das ganze Geschäft alleine aufräumen, aber du musst immer dabei sein, auch wenn es nur zwei Paletten sind. Das hat er mir beigebracht. Ich muss in der Mitte der Mannschaft sein.

Hast du dann nicht noch mehr Arbeit?

Ja klar, aber das ist egal. Ich mache das gerne. Das Wichtigste ist, dass du eine Arbeit hast, bei der du jeden Tag aufstehst und sagen kannst: aaahh... ich geh' schaffen! Das ist ganz wichtig.



Kopie der Originalzeichnung von Sandrine Maas, die während des Interviews entstand

Seit ich hier bin, habe ich das Gefühl, meine Koffer hingestellt zu haben.²⁰ Ich fahre jeden Tag 120 Kilometer, aber das ist mir egal. Ich habe bei mir selbst entdeckt, dass ich Lust habe, neue Sachen kennenzulernen und diese anderen weiterzugeben. Ich dachte immer, dass ich dazu nicht fähig bin. Das ist zwar nicht leicht, aber es ist das, was ich liebe: voilà!

Was wünschst du dir für die Zukunft?

Meine größte Angst ist,²¹ dass sich alles irgendwann verliert. Dies hier ist eine Seltenheit, so dass es viel zu schade wäre, wenn es das irgendwann nicht mehr gäbe. Wenn ich aber Leute wie Peter²² oder Jeff²³ sehe, dann denke ich: ok, die Zukunft ist da.

So etwas wie hier findest du nirgendwo anders. Sogar meine Eltern sehen den Unterschied. Die sagen mir immer: bleib' ja da oben, ändere ja nichts und geh' nicht weg! Auch sie haben bemerkt, dass ich angekommen bin und das erreicht habe, was ich gesucht habe. Das ist ein schönes Gefühl. ■

¹⁷ Folgender Abschnitt ursprünglich auf Französisch gesprochen.

¹⁸ Folgender Abschnitt ursprünglich auf Deutsch gesprochen.

¹⁹ Raymond di Ronco, Entwicklungsbegleiter von Menschen und Organisationen, s. Interview S. 70ff.

²⁰ Folgender Abschnitt ursprünglich auf Französisch gesprochen.

²¹ Folgender Abschnitt ursprünglich auf Französisch gesprochen.

²² Peter Altmayer, zuständig für die Koordination der NATURATA-Fillialen, s. Interview S. 25ff.

²³ Jeff Weydert, Verantwortlicher des Online-Shops Bio@Home und Mitverantwortlicher im Bereich der Mitarbeiterführung

Über das „partizipative“ Führen in Unternehmen

Ein Unternehmen mit einer gewissen Größe steht vor der Aufgabe, die Führung des Betriebes bewusst zu gestalten. Geschieht das nicht, entsteht ein Vakuum, und der Betrieb wird dann in der Folge mehr von außen als von innen gestaltet.

In der Regel waren es früher (vor zwei- bis dreihundert Jahren) und sind es auch heute noch die Eigentümer resp. Aktionäre, die sowohl den Betriebszweck festlegen als auch die Führungskräfte „anstellen“. Die Anweisungen kamen und kommen von oben und werden unten ausgeführt. Im Verlauf der Geschichte haben einseitige Entwicklungen bis hin zur radikalen Ausbeutung der Mitarbeiter (extremes Beispiel: Manchester-Kapitalismus) und zur Gründung von Gewerkschaften geführt, die die Interessen der MitarbeiterInnen vertreten. Diese Interessenvertretungen haben heute immer noch ihre Berechtigung, verlieren aber dadurch an Bedeutung, dass einfache Arbeiten immer mehr durch Maschinen ersetzt werden und das Grundproblem sich in Richtung Arbeitslosigkeit verlagert.

Später (vor etwas mehr als 100 Jahren) haben sich neue Formen der Eigentümerschaft, wie z.B. Genossenschaften und Kooperativen, gebildet, in denen sich die vom Geschäftszweck Betroffenen zusammengeschlossen haben, um ihr Geschick selbst in die Hand zu nehmen. Dies hat oft, aber nicht zwangsläufig, zu einer anderen Position der MitarbeiterInnen geführt. Basisdemokratisches Führen der Betriebe bekam aber einen gewissen Stellenwert und wird auch heute immer wieder eingefordert.

Unabhängig von allen möglichen Rechtsformen stellt sich heutzutage die Frage nach einer Betriebsführung, die der Bewusstseinsentwicklung der heutigen mündigen Menschen gerecht wird. Diese möchten größtenteils nicht mehr einfache Weisungsempfänger sein und sich auch nur bedingt dem Ergebnis demokratischer Abstimmungen in Bezug auf Führungsfragen unterstellen. Beides fördert weder das Engagement noch die Kreativität der MitarbeiterInnen. Dagegen wirkt eine sinnvolle Arbeit oder ein Arbeitsgeschehen, das man mitgestalten kann, motivierend auf den Menschen. Beides gehört zusammen, geht also Hand in Hand.

Partizipatives Führen folgt dem Prinzip der Subsidiarität. Das heißt, die Entscheidung, wie eine Arbeit konkret ausgeführt werden kann, trifft im Prinzip derjenige, der ihr am nächsten steht, sie also selbst verrichtet. Er hat das Ergebnis dann aber auch zu verantworten. Diese Arbeit steht in der Regel in einem größeren Kontext, der dabei zu beachten ist. Dieser Kontext wird wiederum in der Regel auf einer anderen Ebene (Kunden) oder auch auf einer höheren Ebene intern im Unternehmen festgelegt und zwar von denjenigen, die diesen Kontext überblicken und damit auch wiederum verantworten können. Diese Abstufung von unten nach oben (und umgekehrt) in der Bestimmungs- und Verantwortungshierarchie folgt immer demselben Prinzip, nämlich dem, dass beide sich gegenseitig bedingen. Das Eine ohne das Andere geht nicht, es führt in der Regel zu sozialen Missständen und endet im Chaos für die einzelnen MitarbeiterInnen und letzten Endes auch für das Unternehmen.

Zur Erfüllung dieser Form der Betriebsführung muss nun eine wichtige Voraussetzung erfüllt sein, nämlich die der Transparenz. Und zwar geht die Bedingung der Transparenz auch wiederum in zwei Richtungen. Die eine ist die, dass der Kontext, innerhalb dessen die Arbeit abläuft, so weit wie möglich von oben nach unten zugänglich gemacht wird, und die andere hingegen die, dass die geleistete Arbeit zugleich auch nach oben hin sichtbar wird, also im Rahmen des Kontextes evaluiert werden kann. Nur dadurch sind einseitige Entwicklungen einzugrenzen. Die Mitbestimmung ist ganz oft schnell eingefordert, die in direkter Beziehung zu ihr stehende Verantwortung wird aber nicht immer gern in Kauf genommen. Man kann aber auch sich selbst oder jemand anderem über den Weg der Mitbestimmung zu viel an Verantwortung zumuten und damit Probleme produzieren. Umgekehrt trägt eine Unterforderung in Bezug auf Mitführung und Tragen von Verantwortung nicht unbedingt zur Erfüllung des Arbeitslebens bei.

Innerhalb eines Betriebes, in welchem diese Kultur des Delegierens von Mitentscheidung und Verantwortung stattfindet, ist es nun notwendig, dass Organe geschaffen werden, in welchen die unterschiedlichen Arbeitsaufgaben und die dazugehörenden Kontexte erörtert und besprochen werden. Dies muss auf den unterschiedlichen Ebenen des Betriebes realisiert werden, so dass keine Bereiche in der „Luft“ hängen und nicht bewusst durchdrungen werden. Solche Organe oder Treffen haben eher den Charakter des Beratens, es soll nicht unbedingt dort entschieden werden, sondern die Möglichkeit geschaffen werden, dass der oder die Zuständige die betreffende Entscheidung im Zusammenhang mit

dem im Treffen erarbeiteten Kontext fällen kann. Ist das nicht möglich, dann muss die nächsthöhere Instanz sich in einem vielleicht anderen Kreis, z.B. mit dem Aufsichtsrat, den Kontext schaffen, um sich zu einer verantwortbaren Entscheidung durchzuringen.

Solche Formen des Zusammenarbeitens sind auch heute noch keine Selbstverständlichkeit. Hier liegt noch ein weites Übungsfeld. Viele Gewohnheiten und auch Vorstellungen stehen uns im Wege. Eine dieser Vorstellungen ist die, dass wir zum Gelderwerb arbeiten gehen. Wenn das allein Sinn und Zweck unseres Arbeitslebens ist, wird die Arbeit selbst sinnentleert, und wir suchen unsere Lebenserfüllung außerhalb der Arbeit in der Freizeit mit Hobbys oder sonstigen Beschäftigungen, die im wahrsten Sinn des Wortes nur Zeit vertreiben, also reiner „Zeitvertreib“ sind. Dann werden wir uns schwer tun mit dem partizipativen Führen, wo es gerade um das Sich-Beteiligen und Sich-Einbringen geht. Wir müssen jedoch damit leben, dass diese Schablonen uns noch weitgehend beeinflussen. Von daher gilt es, solche neuen Betriebsformen mit einer gewissen freiheitlichen Grundhaltung einzuführen, so dass auch diejenigen, die noch nicht „einsteigen“ können oder wollen, Luft zum Leben haben, also nicht mit allzu schlechtem Gewissen im Unternehmen leben müssen.

Von der partizipativen Führung hin zum verantwortlichen Mit-Unternehmertum

Ein weiterer Gesichtspunkt in diesem Kontext ist, dass das Praktizieren einer partizipativen Führungskultur zu einem gesunden Mit-Unternehmertum und schließlich Unternehmertum bei den MitarbeiterInnen führen kann und soll. Wenn man wekommt von dem Aspekt der oftmals geforderten Mit-Bestimmung hin zu einer Mit-Entscheidung und zu einem gleichzeitigen Mitverantwortung-Übernehmen, kann sich durchaus bei vielen MitarbeiterInnen die Fähigkeit zum/r UnternehmerIn entwickeln. Sein/e eigene/r UnternehmerIn sein, indem man sich persönlich führt, ist ein erster Schritt in diese Richtung. Daraus erwächst mit der Zeit die Fähigkeit und auch der Mut, auch auf anderen Gebieten in einer Gemeinschaft oder in einem Unternehmen die notwendige Kreativität einzubringen und immer weiter zu entwickeln.

Eine Kultur der so genannten „Interessensopposition“ von Patronat versus

Arbeiterschaft verhindert solche Bemühungen. Wenn sie auch in früheren Zeiten ihre Berechtigung hatte, so ist sie doch heute ein großes Hindernis für die Entwicklung moderner und zeitgemäßer Arbeitsformen. Diese beruhen auf dem Prinzip des Ernst-Nehmens des anderen Menschen und auf dem in ihm schlummernden Potential für die eigene Selbstgestaltung und dann auch dem Willen, sich sinnvoll in die soziale Gemeinschaft einzubringen. Die Fremdbestimmung bei der Arbeit durch den so genannten Arbeit„geber“ und auch durch gut gemeinte basisdemokratische Prozesse blockiert die kreativen unternehmerischen Kräfte im Menschen. Diese zu mobilisieren, ist heute eine vorrangige Aufgabe modernen Unternehmertums. ■

Änder Schanck, September 2014

Interview mit **Peter Altmayer**

Wie kamst du zu NATURATA?

Nach meinem Wirtschaftsstudium hatte ich den Wunsch, in der Bioschiene zu arbeiten. Ich habe damals meine Abschlussarbeit über Biolebensmittel geschrieben und erforscht, warum Leute Biolebensmittel kaufen. Das fand ich spannend, zumal ich selbst Kunde davon war. Auch hat mich das rein Wirtschaftliche nicht interessiert, da ich immer das Gefühl hatte, dass das, was hier gerechnet wird, nicht wirklich Sinn macht und sich im Leben gar nicht bewahrheitet.



Peter Altmayer ist Sortimentsmanager und zuständig für die Koordination der NATURATA Filialen

Als ich hierhin gekommen bin, war mein Ziel eigentlich nicht sehr hoch gesteckt. Ich habe die ersten zwei Monate in einer Filiale mitgearbeitet, um zu gucken, was da gut oder schlecht läuft, und kam dann in die Zentrale. Und so hat sich dann alles weitere entwickelt. Ich bin hier „hängen geblieben“, auch wegen der ganzen alternativen Wirtschaftskonzepte, die man hier versucht umzusetzen. Das fand ich spannend. So richtig einen Plan gab es nicht. Den gibt es auch immer noch nicht.

Ganz ehrlich, häufiger stelle ich mir die Frage, ob es nicht besser wäre, mal ein professionelles Unternehmen zu sehen – zu sehen, wie man professionell arbeitet, weil das bei uns ja nun nicht so ist. Hier macht einfach jeder nach fünf Wochen das, wovon er gerade denkt, dass es richtig ist. Hier macht man auch vier oder fünf Sachen gleichzeitig. Ich denke, das wirklich Handwerkliche für den Handel lernt man hier nicht. Andererseits verliert man sich in den normalen Betrieben im Handwerklichen. In den großen Konzernen würde man eine Sache machen, dann wäre ich hochspezialisiert, und man macht den ganzen Tag das Gleiche. Man hat weniger Einblick in das Ganze und auch kaum Mitspracherecht.

Was ist der Grund dafür, dass es an Professionalität mangelt?

Ich denke, das liegt zum einen an den extremen Freiheitsgraden, die man hier hat. Zum andern hängt es auch viel von der Person des Geschäftsführers ab. Denn Änder ²⁴ versucht ja schon, die Leute nicht gegeneinander auszuspielen, und es ist auch nicht notwendig, dass man ständig Erfolge vorweisen muss – „muss“ muss man ja wirklich sagen. Diesen Punkt gibt es hier nicht.

Warum gibt es diesen Druck, ständig Erfolge vorzuweisen, hier nicht?

Ich glaube, dass dies einerseits mit dem einzigartigen Charakter von Luxemburg zusammenhängt und wir hier die Preise auch erhöhen können, so dass wir die Leute im Lebensmittelhandel auch anständig bezahlen können. Das kann man ja sonst europaweit nicht, das sind ja alles 400-Euro-Jobber oder Halbtagsbeschäftigte oder Aushilfen, die so bezahlt werden, dass es gerade noch irgendwie geht. Andererseits spielt hier Änder viel mit. Er hat irgendwie überhaupt kein Eigentumsbedürfnis, er drückt sich gar nicht mit Eigentum aus. Oft sitzen in irgendwelchen Positionen von Unternehmen, in denen es auch eine Gründerfamilie gibt, überall Söhne oder Töchter vom Chef. Das ist hier einfach nicht so. Das ist schon... da muss man echt... Hut ab! Ich glaub' nicht, dass es das noch mal

²⁴ Änder Schanck, Vorstandsvorsitzender der OIKOPOLIS-Gruppe, s. Interview S. 30ff.

so gibt. Das muss man echt aushalten können. Auch allein die Tatsache, dass man sich nicht selbst irgendwann sagt, warum arbeite ich denn hier 12 bis 14 Stunden und fahr' dann mit dem gebrauchten Golf durch die Gegend, habe vor 35 Jahren ein Haus gebaut und mir sonst nie mehr was geleistet. Fahr' nie in Urlaub, sondern geh' immer nur zu den Demeterleuten meditieren. Das hängt auch viel an ihm. Er ist da ja ganz ganz entspannt.

Änder hat da eine ganz altruistische Haltung. Was da noch hinzu kommt, ist, dass er immer auch die Meinung der anderen zu tolerieren versucht. Er hält es irgendwie aus, dass er nicht alles Unwirtschaftliche einfach rauswirft. Das macht er einfach nicht. Er lässt da gewähren, auch wenn etwas schon seit einiger Zeit total unrentabel ist. Das scheint schon fast ein bisschen eine Arbeitsbeschaffungsmaßnahme zu sein.

Geht das langfristig gut?

Ich würde es mir wünschen, aber ich weiß es nicht. Ich kann es mir echt nicht so gut vorstellen. Schau doch bei uns! Sieh dir an, wie wir arbeiten können. Wir können uns so viele Freiräume nehmen. Zum Beispiel, was dieses Symposium über die Postwachstumsökonomie angeht, da habe ich mit Änder gesprochen und er meinte nur: klar, geht hin. Überleg' dir mal, in welchem Job könnte ich einfach sagen, ich will mal zu diesem Symposium, bezahlt ihr mir Hin- und Rückfahrt und den Arbeitstag?

Gibt es diese Freiheitsräume in allen OIKOPOLIS-Betrieben?

Bei BIOGROS kenne ich mich nicht aus. Wir haben aber gestern fünf NATURATA-Filialen besucht, und da gibt es das wohl schon. Wir sind da hingekommen, und vor der ersten Filiale haben sich in der Mittagspause zwei, drei Leute gesonnt. Das ist schön, das ist schön! Andere Unternehmen würden das sicher verbieten, dass sich die Leute vor der Tür sonnen. Ob es richtig ist, weiß ich auch nicht. Oder gestern zum Beispiel wurden in einer Filiale 13 Leute eingepilant. Das ist viel zu viel, aber keiner sagt was.

Ob das nicht auch naiv ist und irgendwie irgendwann gegen die Wand fährt, das weiß ich nicht. Kann schon sein. Ich denke, dass es steht und fällt mit der Person von Änder. Wenn Änder nicht mehr da ist, wird sich vieles ändern.

Führt sein Verhalten nicht auf andere MitarbeiterInnen etwas ab?

Ja schon, aber dieses Talent, andere Meinungen auszuhalten und Sachen einfach aussitzen zu können, obwohl man weiß, dass es nicht unproblematisch ist, das habe ich noch nie gesehen. Ich könnte das nicht. Ich könnte nicht andauernd den pädagogischen Reiz geben und nochmal eine neue Filialeleiterversammlung abhalten und nochmal über das gleiche Thema sprechen, um erneut den gleichen Anreiz zu geben, so dass man es irgendwann selbst und von den andern lernt, um es letztendlich selbst hinzubekommen. Ich würde das nicht aushalten.

Vielleicht ist es eine persönlichkeitsbedingte Geschichte, aber ich würde irgendwann mit Feuer und Schwert reinspringen und sagen: Freunde der Sonne, darüber haben wir doch schon gesprochen! **Ich denke**, auch Raymond di Ronco²⁵ sieht das ähnlich, wenn er sagt, **dass wir zwar Freiräume, aber auch Grenzen geben müssen, innerhalb derer die Leute frei agieren können**. Wenn aber die Grenzen überschritten werden, muss man ihnen das jedoch sagen dürfen.

In unserem Fall kann man da aber nichts sagen, weil wir hierarchisch nicht dazu befähigt sind und es mit den Filialeleitern keine Absprache gibt, wie weit der Freiraum geht. Bisher geht der unendlich weit, es sei denn, Änder oder Roland kommen vorbei und sagen, so geht's nicht, was aber praktisch nicht passiert. Wir wachsen seit 2007 sehr stark, doch haben wir es noch nicht hinbekommen, verschiedene Ebenen einzuziehen.

Ist es überhaupt möglich, flache Hierarchien in Betrieben mit größeren Strukturen zu leben?

Ich denke, es ist schwieriger, aber es ist immer noch möglich, flache Hierarchien zu haben und weite Räume zu geben. Der deutsche Drogeriemarkt dm ist ein gutes Beispiel dafür. Da können die Filialen sehr viele Entscheidungen selbst treffen, doch am Ende muss man sich rechtfertigen können, weshalb man zum Beispiel ein bestimmtes Sortiment gewählt hat und dieses nicht gut läuft. Ich finde, das ist völlig legitim, doch das passiert bei uns nicht.

Wir fordern keine Rechenschaft ein. Jeder darf machen, was er will, aber wenn am Ende das Ergebnis nicht stimmt, müsste man schon fragen dürfen: was macht ihr falsch, oder was macht ihr anders? Das hat ja auch di Ronco häufig gesagt. Das machen wir aber nicht, das machen wir gar nicht.

25 Raymond di Ronco, Entwicklungsbegleiter von Menschen und Organisationen, s. Interview S. 70ff.

Und deshalb sind auch manchmal unsere Filialeleiterversammlungen ein „Rumgeiere“. Jeder darf mitreden, aber nachher wird von keinem Rechenschaft gefordert, wenn was schief gelaufen ist.

Vielleicht liegt es aber auch am Luxemburgischen. Offene Kritik wird in Luxemburg ganz selten geäußert. Deswegen sind die Deutschen auch nicht so gut angesehen, da sie sehr häufig Kritik äußern. Dem Luxemburger Wesen kommt das dann arrogant und dumm rüber und nicht feinfühlig genug. Die Österreicher und die Schweizer sagen ja auch, dass das deutsche Wesen sehr offensiv ist und dass man einfach redet, bevor man denkt.



NATURATA-Filiale Belval in Esch-sur-Alzette

Kommt es ab und zu vor, dass Leute Verantwortung übernehmen, die aus ganz anderen Bereichen kommen und vielleicht sogar manchmal die Verantwortung gar nicht übernehmen wollen?

Wir setzen sogar oftmals Leute in Verantwortung ohne jegliche Schulung. Da muss man mal beobachten, was das mit den Menschen macht. Manche sind so reif und können zu unglaublichen Höhen ausschwingen, doch nicht jeder hat die Möglichkeit dazu.

Änder ist ganz stark von der *Philosophie der Freiheit* von Rudolf Steiner geprägt und hat diesen Werdegang selbst mitgemacht. Vom Bauernjungen zum Ingenieur, der riesige Projekte leitet. Plötzlich der Cut. Man verdient wahnsinnig viel Geld und sagt dann: ach nee, das gefällt mir jetzt aber nicht mehr, ich

setz' mich jetzt hin und fang' mal an, einen Verein zu gründen, ohne Sicherheit, dass irgendetwas besser wird. Und dann wieder dieses Aufschwingen hin zur Unternehmensgründung der OIKOPOLIS, die heute mit ihrer Holdingstruktur ein Unternehmenskonglomerat ist.

Manche Leute verkraften das einfach nicht. Wer kann schon persönlich so extrem wachsen, wer kann das schon? Diese großen Gründerpersönlichkeiten können das vielleicht. Steve Jobs oder Bill Gates, die in einer Garage angefangen haben, und auf einmal sitzt man da und hat 70.000 Mitarbeitende. Er kann das eben auch...

Ich glaube, was er nicht kann, ist zu akzeptieren, sich einzugestehen oder sich in die Leute hineinzusetzen, dass das eben nicht jeder kann oder auch nicht jeder will. Man muss schon einen sehr starken Willen haben und einen ganz flexiblen und offenen Geist. Der Wille muss so stark sein, dass er sogar das eigene Ego unterdrückt. Nur wenn man kein Ego hat, hat man auch einen offenen Geist, denn dann sagt man nicht: ah, das ist ja schon immer so, ich habe immer schon Marmeladenbrot gegessen, ich vertrag' gar keinen Käse. Ich brauch' den erst gar nicht zu probieren, ich vertrag' den nicht, da ich immer nur Marmelade esse. Aber wenn du diesen starken Willen hast, dann weißt du ganz genau: ich kann eigentlich alles.

Änder versucht bei den Filialeleiterversammlungen oft, den Leuten dieses Bewusstsein mitzugeben, aber viele haben den Willen nicht dazu. Manche kommen einfach nur hierher arbeiten, weil sie im Vergleich zu Deutschland doppelt so viel Gehalt bekommen. Oft haben Mitarbeitende gar keine Ausbildung. Wir haben ganz wenige Leute, die aus dem Handel kommen. Wir öffnen einfach eine neue Abteilung und sagen: so, du übernimmst jetzt mal die Verantwortung! Du hast noch nie im Handel gearbeitet? Ach, kein Problem! Nach vier bis sechs Wochen fühlt man sich dann als leitender Mitarbeiter und sieht aus dem eigenen Ego heraus auch nicht mehr ein, weshalb jemand von außen kommt und vorschreiben will, wie es läuft.

Der Handel an sich und was wir da machen, ist für uns gar nicht wichtig. Wir machen es, um etwas zu fördern, aber die eigentliche Tätigkeit ist für uns gar nicht so wichtig. Aber das ist ein Handwerk, das muss man können! Eigentlich wird das Handelsgeschäft bei uns nicht wertgeschätzt, sowohl beim Einzelhandel als auch beim Großhandel. Nur das Große hintendran ist wichtig: die Förderung der Biolandwirtschaft.

Kann dieses Große hintendran langfristig überhaupt gefördert werden, wenn das Kleine nicht richtig gemacht wird? Und hat das tatsächlich mit der Ideologie und der alternativen Wirtschaftsform zu tun, die das Unternehmen kennzeichnen, so dass gewisse Strukturen und die Gewinnerzielung bloß zweitrangig sind?

Ich denke, das ist bei Änder schon bewusst. Ich denke, wenn man mehr Gewinne machen wollte, dann könnte man dies auch tun – ohne dabei unfair zu sein. Ich denke, es ist bewusst, da er die Leute auch ein bisschen zwingen will, sich vom Eigentumsgedanken zu lösen. Im Alltag kann aber nicht immer jeder so denken. Das muss auch nicht sein. Er kann sicher vieles einfach aushalten. Ich denke jedoch schon, dass wir diese Freiheitsgrade mal definieren müssten. Wer darf überhaupt was, oder wer muss auch mal Rechenschaft ablegen? Bei all den riesigen Versammlungen wird nie jemand kritisiert oder bloßgestellt. Das find' ich ja ganz toll, aber es kann doch nicht sein, dass in all den vier Jahren, die ich nun hier bin, nie jemand zu mir kam und meinte: das hast du nun schlecht gemacht.

Wie wichtig ist die Form des assoziativen Wirtschaftens für das Unternehmen intern und extern?

Ich denke ganz ehrlich, dass diese Form der Wirtschaft nach außen in den Demeterkreisen ganz gut verkauft wird, aber hier interessiert das fast niemanden. Was hier zählt, ist die regionale ökologische Landwirtschaft, die die Kultur hier unterstützt. Ich habe noch nie ein Infoblatt unserer Handelspartner gesehen, wo man sich über das assoziative Wirtschaften Gedanken gemacht hätte. Jede Woche aber ist irgendein Bauer der Bio-Bauere-Genossenschaft Lëtzebuerg (BIOG) in den Werbeanzeigen unserer Vertriebspartner abgebildet, wie er eine Kuh streichelt oder Käse macht. Die Form der Wirtschaft ist wohl nicht für den Kunden wichtig, sondern vor allem für die Gründerpersönlichkeit.

Das assoziative Wirtschaften hat aber für uns einen großen strategischen Vorteil. Es ist dadurch gelungen, einzelne Partner durch die Rundtisch-Gespräche²⁶ enger an uns binden zu können.

Was unterscheidet die OIKOPOLIS-Gruppe von anderen Unternehmen in der Handelsbranche?

In der Handelsbranche unterscheidet sie sich durch die Toleranz, die einem entgegengebracht wird, die persönliche Freiheit und teilweise auch die

kindliche Naivität. Und durch die Möglichkeit, dass nicht alles auf Punkt und Komma berechnet wird.

Ein weiterer Unterschied ist, dass wir in der Personalwirtschaft etwas fairer sind und zumindest faire Löhne zahlen und versuchen, mit dem, was wir verkaufen, die Natur zu schützen. Aber wenn wir ganz stringent wären, müssten wir uns auch fragen, welchen Stellenwert Fleisch für uns hat und wie viel wir anbieten müssen. Man kann sich auch die Frage stellen, ob der Verkauf von Schokolade und Süßwaren die Umwelt rettet. Das weiß ich nicht. Wir können es nur versuchen, indem wir die Prozesse logisch gestalten und die Nachhaltigkeitsgeschichte gut machen, um letztendlich die Biolandwirtschaft zu fördern. Das sehe ich immer noch als gut an, und deshalb arbeite ich hier.

Wie wichtig ist der Netzwerkgedanke der OIKOPOLIS-Gruppe, und wie wichtig ist es, dass sich die OIKOPOLIS Participations auch weiterhin an Bio-Produktionsstätten beteiligt (z.B. Kass-Haff, Dudel Magie, OIKO-Bakhaus...)?

Ich denke schon, dass es wichtig ist. Wenn man im Handel groß werden will, ist man eigentlich nur im Vertreiben von Produkten gut. Irgendwann kommt der Neidgedanke im Hinblick auf seine Mitbewerber. Das Einzige, worin man sich unterscheiden kann, sind entweder die Produkte oder der Preis. Das macht schwach, wenn man nur das hat. Stärke kommt eigentlich über die einzigartige Verkaufsposition, und die bekommt man, wenn man einzigartige Produkte herstellt. Deshalb ist es wichtig, dass sich die OIKOPOLIS-Beteiligungsgesellschaft auch in Zukunft an Betrieben beteiligt, die weitere Wertschöpfung auf dem Hof selbst generieren.

Man muss als Handelsunternehmen, wenn man langfristig aufgestellt sein will, auch selbst Produkte herstellen. Man muss sich einzigartig machen. Und das geschieht hier über die BIOG und jetzt auch immer mehr über die verarbeitenden Produktionsstätten bei BIOGROS, wie zum Beispiel die 4ème und 5ème Gamme.²⁷

²⁶ Zur Definition der Rundtisch-Gespräche siehe „gut zu wissen“, S. 8.

²⁷ Atelier zur Herstellung von biologischen Convenience-Produkten.



„Fenster zum Hof“ – Blick aus dem NATURATA-Hofladen Meyers-Haff

Was wünschst du dir für die Zukunft der OIKOPOLIS-Gruppe?

Ich würde mir mehr Struktur wünschen und auch mehr Verantwortung.

Verantwortung für die einzelnen Bereiche. Ich finde es sehr gut, dass man sich die einzelnen Bereiche aussuchen kann, aber wenn man sich einen aussucht, dann muss man auch dafür Verantwortung tragen, also Rechenschaft ablegen können. Ich finde es gut, dass jeder seine Meinung äußern kann, aber man muss auch dazu stehen und im Zweifelsfall auch einen Bericht vorlegen können. Das soll keine Kontrolle sein, sondern vielmehr die Möglichkeit, Rechenschaft einzufordern, ohne dass dies als Misstrauen wahrgenommen wird. ■

Interview mit **Änder Schanck**

Wie entstand bei dir persönlich das Interesse an der ökologischen Landwirtschaft?

Ich bin ja in einem konventionellen Landwirtschaftsbetrieb aufgewachsen, habe dann aber eine technische Ausbildung in Maschinenbau gemacht und in einem Bauunternehmen gearbeitet. Irgendwann habe ich die Baubiologie kennengelernt und mich in diesem Kontext mit der Literatur über Rudolf Steiner befasst. Über Steiner kam ich dann auch auf die biologisch-dynamische Landwirtschaft, so dass mein Bruder Jos und ich ab 1977 planten, den elterlichen Hof umzustellen. 1979 war der Schanck-Haff der erste Betrieb in Luxemburg, der auf Bio umgestellt hat.

gut zu wissen

Der österreichische Philosoph und Universalgelehrte **Rudolf Steiner** (1861-1925) gab als Begründer der Anthroposophie zahlreichen Wissenschaften weitreichende Impulse in Theorie und Praxis. Am bekanntesten sind seine Einflüsse auf Erziehungswissenschaft (Waldorfpädagogik), Medizin und Therapie (anthroposophische Medizin), Hautpflege (Naturkosmetik) und Landwirtschaft (biologisch-dynamische Landwirtschaft).

Was waren die Gründe dafür, dass etwas später eine Genossenschaft gegründet und danach die daraus entstandene Unternehmensgruppe in eine Kapitalgesellschaft umstrukturiert wurde? Welche Bedeutung hat die Rechtsform in der Entwicklung der Unternehmensgruppe?

Als wir die Genossenschaft gegründet haben, gab es einige Leute, darunter auch Udo Hermannstorfer²⁸, die uns von dieser Form abgeraten haben. Nach einigem Hin und Her haben wir es dann letztendlich doch gemacht. Wir sahen in dieser Gesellschaftsform die Möglichkeit, dass sich die Bio-Bauern zusammenschließen, da schon allein der Begriff „Genossenschaft“ für sie etwas Vertrautes war, auch wenn diese Form Nachteile mit sich bringt. So zum Beispiel ist das demokratische Recht darin eine Selbstverständlichkeit. Man hat einen Anteil und somit eine Stimme – unabhängig davon, ob man ein großer Bauer

ist, ob die ganze Existenz davon abhängt, oder ob man ganz wenig einbringt. Das demokratische Prinzip steht nicht unbedingt in Relation zu dem, was ein jeder wirtschaftlich davon nutzt.

Ich hatte schon vorher in einer Genossenschaft die Erfahrung gemacht, dass wir demokratisch abgestimmt haben, ob der Geschäftsführer einen Lieferwagen bekommt oder nicht, ohne die Sachverhalte richtig zu kennen. Was ich damit sagen will, ist, dass man sich über etwas totgeredet hat, obwohl man gar nicht betroffen war oder sogar die Voraussetzungen gar nicht hatte. **Das demokratische Prinzip hat an vielen Stellen der Gesellschaft seinen berechtigten Platz, aber ob es in der Wirtschaft richtig ist, wo es Unternehmergeist und Initiative braucht, ist eine andere Frage.**

Zu jener Zeit habe ich mich erstmals mit den Dreigliederungsfragen bei Steiner auseinandergesetzt. Mit einem Freund haben wir dann ein Statut für die Genossenschaft gebastelt, in dem wir die unternehmerische Freiheit festigen wollten. Wir versuchten dadurch, die „aristokratische“ Unternehmenseite mit dem demokratischen Genossenschaftswesen zusammenzuführen. Dies haben wir dann aber nie implementiert, da kein Verständnis der Bauern hierfür da war.

Im Juli 1989 gab es eine Situation, in der ich mich eigentlich über die Entscheidung der Genossenschaftsmitglieder hinweggesetzt habe. Ich hatte damals herausgefunden, dass die Halle im Rollinggrund, wo heute noch der erste NATURATA-Laden steht, frei wurde und zu mieten sei. In einer Versammlung der BIOG-Genossenschaft habe ich dies dann als Projekt darzustellen versucht, aber es gab keine Akzeptanz für das Projekt. Daraufhin habe ich entschieden, es auf meine Kappe zu nehmen und mich über die Mehrheitsmeinung hinweggesetzt. Diese unternehmerische Freiheit habe ich mir genommen. Wenn ich das damals nicht gemacht hätte, wären wir heute nicht da bzw. nicht in dieser Form, da wir unseren Start verpasst hätten. Ich war mir aber bewusst, dass dieses Handeln natürlich nicht im Sinne einer guten demokratischen Führung einer Genossenschaft war.

Eine ähnliche Situation gab es später nochmals, als wir das OIKOPOLIS-Zentrum hier in Munsbach planten. Als wir das Projekt im Vorstand vorge-

²⁸ Leiter des Instituts für zeitgemäße Wirtschafts- und Sozialgestaltung in Dornach (Schweiz) und Dozent beim Institut für soziale Gegenwartsfragen in Stuttgart.

schlagen haben, war zwar die Mehrheit deutlich dafür, doch es gab auch einige Zweifler. Das hätte die Gemeinschaft in schwierigen Momenten spalten können, denn es ist unternehmerisch ungesund, wenn auch nur ein kleiner Teil einer Gemeinschaft nicht mitgeht. Zwar hätte niemand sein Hab und Gut verloren, aber einige Bauern haben gespürt, dass sie nicht in diesen Dimensionen denken und deshalb die Verantwortung für so ein großes Bauprojekt nicht übernehmen wollten. Dieser Tatsache wurde mit zwei Neugründungen Rechnung getragen: wir haben die Immobiliengesellschaft OEKimmO und die OIKOPOLIS sàrl, also zwei Kapitalgesellschaften, gegründet. Letztere wurde von denjenigen Leuten aus der Genossenschaft mit gegründet, die zu 100 % dahinter standen und dieses Projekt realisieren wollten, aber auch von Mitarbeitern und Freunden.

2005 wurden die Unternehmen dann neu strukturiert, indem eine Beteiligungsgesellschaft, die OIKOPOLIS Participations, geschaffen wurde. So können sich auch Leute von außen mit Aktien am Gesamtprojekt beteiligen und es unterstützen.



Änder Schanck ist Luxemburger Bio-Pionier, Initiator und Ideengeber des OIKOPOLIS-Projekts, langjähriger BIOG-Geschäftsführer bis Frühjahr 2014 und heute Vorstandsvorsitzender der OIKOPOLIS Gruppe.

Wie wichtig ist die Anthroposophie Steiners für die Unternehmensgruppe OIKOPOLIS?

Der Begriff „Anthroposophie“ deutet darauf hin, dass dem Menschen in seinen unterschiedlichen Dimensionen eine zentrale Rolle auf der Erde zufällt. Im Landwirtschaftlichen Kursus Rudolf Steiners heißt es, der Mensch soll als Grundlage der Landwirtschaft gesehen werden. Im Sozialen ist es ähnlich, und auch die Wirtschaft ist ja eigentlich für den Menschen da und nicht umgekehrt. Die aktuelle Situation zeigt jedoch ein anderes Bild.

In unserem Fall wäre allein schon die Motivation, dies alles hier zu machen, ohne die Anthroposophie gar nicht da gewesen – zumindest nicht bei mir. Der Schanck-Haff war ja, wie gesagt, der erste Hof, der in Luxemburg auf Demeter umstellte, und bei der biologisch-dynamischen Umstellung war ich maßgeblich mit dabei.

Dies alles mit in die Hand zu nehmen, wäre nicht möglich gewesen, wenn ich nicht das Motiv gesehen hätte, das dahinter steckt. Es ging ja nicht einfach darum, eine Genossenschaft zu bilden. **Es geht da schon um mehr, nämlich: Wie kriegt man ein soziales Modell hin, in dem eine anständige Landwirtschaft möglich bleibt?** Damals war das für mich ganz klar nur Demeter. Aber irgendwann haben wir auch Biobetriebe in die Genossenschaft aufgenommen. Heute sehen wir das nicht mehr so eng. Heute ist es ja nicht nur eine Frage von Luxemburg, sondern eine Frage, wo wir überhaupt Alternativen zur Marktwirtschaft haben, und was wir modellhaft schaffen können, damit diese, wenn sie gut sind, ganz oder teilweise übernommen werden. Passiert das nicht, dann war es zumindest ein guter Versuch. Die Dinge werden sich dann trotzdem weiterentwickeln. Man kann das Leben ja immer nur so sehen.

Irgendwann heißt es dann: **das Wichtigste ist, dass man es probiert hat, und nicht, dass es gelungen ist.** Alles, was man in der Welt tut, hat auch einen geistigen Bezug in der Realität und kann sich weiterentwickeln. Es ist irgendwo da und wirkt auch in der Zukunft, selbst wenn man selbst oder eben der Betrieb morgen nicht mehr da ist. Das ist schon ein sehr starker Gedanke, der hier im Anthroposophischen lebt.

Um auf die Frage zurückzukommen, kann ich nur sagen: **Ohne die Anthroposophie wäre die ganze OIKOPOLIS-Gruppe nicht da, aber jeder kann selbstverständlich in unseren Betrieben mitarbeiten, ohne Anthroposoph zu sein.**

Welche Bedeutung hat das Gleichgewicht zwischen der ökologischen, sozialen und ökonomischen Komponente? Wo ist der Dreigliederungsgedanke in der Realität verankert?

Im Alltag findet man den Dreigliederungsgedanken in unterschiedlichen Bereichen, zum Beispiel strukturell gesehen. So haben wir hier im OIKOPOLIS-Gebäude neben den Wirtschaftsbetrieben der OIKOPOLIS-Gruppe noch diverse andere Mieter, etwa die Vereine IBLA²⁹ und Bio-Lëtzebuerg.³⁰

Mit IBLA haben wir eine Organisation hier im Hause, die den Fokus auf Forschung und Beratung in der Biolandwirtschaft legt. Hier geht man verschiedenen Fragen nach: Wie behandelt man am besten den Boden? Wie züchtet man ökologisches Saatgut? Wie geht man artgerecht mit Tieren um? Das IBLA ist mehr oder weniger dem Kultur- und Geistesleben zuzuordnen und bringt vielleicht nicht sofort einen wirtschaftlichen Nutzen. Die Auseinandersetzung mit solchen Themen ist aber durchaus wichtig und auch notwendig, um langfristig Früchte zu tragen.

Mit dem Bioverein Bio-Lëtzebuerg arbeiten wir auf der sozialen resp. rechtlichen Ebene zusammen. Es geht also um die Spielregeln bzw. um Richtlinien, die die Akteure der Biobewegung miteinander vereinbaren, und die sie gegenüber den Konsumenten verkörpern. Dazu gehören auch Fragen zur Kontrolle und Zertifizierung. Es handelt sich also insbesondere um rechtliche Angelegenheiten. Hierzu zählt auch die Vertretung der biologischen Landwirtschaft in der Öffentlichkeit und der Politik.



²⁹ IBLA = Institut für Biologisches Landwirtschaft an Agrarkultur Lëtzebuerg asbl.

³⁰ Bio-Lëtzebuerg = Vereenegung fir Bio-Landwirtschaft Lëtzebuerg asbl.

Das alles ist in einem gewissen Sinne schon eine Dreigliederung, und es wird auch von außen sehr gut wahrgenommen, dass wir diese drei Komponenten hier mitentwickelt haben. Es gibt hier also die drei genannten Aktivitäten unter einem Dach, und die Hauptaktivität bei uns ist das Wirtschaftsleben. Das Wirtschaftliche liegt ja in der Bedürfnisbefriedigung und darin, dass die Produkte hin- und hergehen. Aber alle drei Glieder sind immer ineinander verwoben.

gut zu wissen

*Die Gesellschaft ergibt sich nach der Idee der **sozialen Dreigliederung** von Rudolf Steiner aus drei Gliedern: Zu diesen Gliedern zählt er erstens den Bereich, der es mit den Ideen und Fähigkeiten der Menschen zu tun hat. Diesen nennt Steiner „**Geistesleben**“, dem er die Prämisse und das Ideal der Freiheit zuschreibt.*

*Zweitens bezeichnet er all das, was mit Beziehungen zu tun hat, wo also soziale, politische, demokratische Aspekte zum Tragen kommen, als „**Rechtsleben**“ und schreibt diesem als Ideal die Gleichheit zu.*

*Als drittes Glied des sozialen Organismus nennt er den wirtschaftlichen Aspekt – das „**Wirtschaftsleben**“, das auf dem Ideal der Brüderlichkeit beruht.*

Diese drei Glieder kann man einzeln in den Blick nehmen, obschon sie in der Gesellschaft bzw., um mit Steiner zu sprechen, im sozialen Organismus ineinander verwoben sind.

Änder Schanck

In unseren Wirtschaftsbetrieben haben wir natürlich auch Dinge, die mit dem Rechtsleben zu tun haben. Dies findet vor allem da statt, wo wir uns mit anderen Menschen und Unternehmen verabreden und über Verträge klären, wie wir miteinander umgehen. Zum Beispiel ist auch jeder Kauf und Verkauf eine Vereinbarung und damit ein Rechtsakt.

Für das Jahr 2013 haben die Betriebe der OIKOPOLIS-Gruppe zum Beispiel ihre erste Gemeinwohl-Bilanz erstellt. So eine Arbeit sehe ich ganz stark im Bereich des Geisteslebens. Wir beschäftigen uns regelmäßig mit den Fragen des Selbstverständnisses, ob es nun die Gemeinwohl-Ökonomie ist, unser Leitbild oder aber Ausbildungsfragen. Es ist wichtig, dass wir uns fragen: Wie ist die Welt draußen, und was haben wir mit ihr zu tun? Das sind eigentlich Forschungsfragen, aber

auch Fragen der Entwicklung und der internen Weiterbildung. Das ist also das Geistesleben im Wirtschaftsbereich.

gut zu wissen

Mit der **Gemeinwohl-Bilanz** können Unternehmen ihr Engagement für das Gemeinwohl messen. Sie ist das „Herzstück“ der **Gemeinwohl-Ökonomie**, einer Bewegung, die sich dafür einsetzt, dass die Wirtschaft dem Gemeinwohl dienen soll und dabei Werte wie Menschenwürde, globale Fairness und Solidarität, ökologische Nachhaltigkeit, soziale Gerechtigkeit und demokratische Mitbestimmung im Zentrum des unternehmerischen Handelns stehen.

(vgl. www.ecogood.org)

Wo erlebst du Spannungen zwischen Philosophie und Praxis?

Das ist ein einziges, immerwährendes Spannungsfeld. In unseren Betrieben spüre ich allerdings keine große Divergenz, hier gibt es schon eine gewisse Akzeptanz für grundsätzlich philosophische Dinge. Aber auch jemand, der meint, dass er voll hinter der Anthroposophie steht, hat noch lange nicht alles durchdrungen, was man macht und denkt. Das ist immer eine spannende Frage. Dem begegnen wir überall. Wir versuchen ja, durch „OIKOPOLIS am Dialog“ oder die „Mittwochskreise“ ein Grundverständnis für solche ganzheitlichen Zusammenhänge zu bilden. Das ist aber für jeden Einzelnen ein langer Weg, der nur durch Freiwilligkeit möglich ist.

gut zu wissen

„OIKOPOLIS am Dialog“ ist eine öffentliche Veranstaltungsreihe, in der die OIKOPOLIS-Gruppe externe Referenten zu gesellschaftlich relevanten Themen einlädt.

gut zu wissen

Die **Mittwochskreise** sind interne Leseabende, an denen Mitarbeitende gemeinsam anthroposophische Texte studieren.

Eine Sache geschäftlich und sachlich abwickeln zu können, ist eine gute Schulung und Voraussetzung, um sie eventuell später anthroposophisch zu durchdringen. Man sollte nicht einfach dogmatisch glauben, dass etwas richtig ist, weil man es theoretisch „weiß“. Man muss schon wirklich prüfen, was Sache ist, und versuchen, dieser dann gerecht zu werden. Das ist eine super Übung. Wenn man das konsequent macht, ist man dem anthroposophischen Kontext schon sehr nahe.

Es geht ja nicht um die philosophischen Grundsätze an sich, sondern darum, aus diesen heraus die Welt zu verstehen. Am Ursprung der BIOG-Genossenschaft und der sich aus ihr entwickelnden Betriebe stand jedenfalls ganz sicher keine Philosophie, sondern ganz einfach die Suche nach einer pragmatischen Lösung für die Vermarktung von Demeter- oder Bio-Produkten unserer Mitgliedsbetriebe. Dabei war klar, dass bei herkömmlichen Wirtschaftsformen die Rohstofflieferanten bzw. in unserem Fall die Bauern in aller Regel leer ausgingen. Nicht umsonst lautet die Devise des Kaufmanns: „Der Gewinn liegt im Einkauf.“ Wir haben also gemerkt, dass wir eine neue Gemeinsamkeit brauchen – neue Spielregeln, mit deren Hilfe wir eine gerechtere Verteilung der Erträge garantieren konnten.

Es war aber nicht unser Ziel, Steiners Philosophie über die Praxis zu stützen. Ganz im Gegenteil: dazu muss man nicht die Gesamtausgabe der Steinerschen Werke lesen. Das ehrlichste ist, wenn ich mich mit einer Frage auseinandersetze und dafür eine Lösung suche – und nicht etwa ein Statement oder ein Zitat als Statussymbol.

Nach Steiner ist es wichtig, dass man sich nicht nur als Einzelner profiliert, sondern sich als Einzelner auch ins Ganze stellt. Wie bricht man das runter auf den Arbeitsalltag, und was tun die OIKOPOLIS-Betriebe, um diese Auffassung auch ihren MitarbeiterInnen mitzugeben? Kann man das schulen oder nur vorleben?

Die heutige Individualisierung, angetrieben durch die Ego-Kraft in uns, reißt die Menschen überall auf der Welt aus den alten gemeinschaftlichen Kontexten und ihrem natürlichen Umfeld. Das ist offensichtlich, und das Rad der Weltgeschichte lässt sich nicht zurückdrehen. Dieser Trieb nach individueller Freiheit hat natürlich gewaltige Konsequenzen. Die Frage ist also: Wie finden wir zu einem neuen Verhältnis zur Natur und zu neuen sozialen und solidarischen Gemeinschaften?

Das kann nicht von der Kanzel oder vom Staat von oben herab eingefordert werden, sondern verlangt aus dem einzelnen Menschen heraus die Erkenntnis: Das ist nun auch meine Sache, es kommt auch auf mich an. Das ist dann eine Frage des Bewusstseins des individuellen Menschen. Und diese wiederum eine Sache der Bildung. Deshalb bieten wir auf unterschiedlichen Ebenen unserer Betriebe eine eher theoretische, aber freie Weiterbildung an und versuchen gleichzeitig, in der Praxis die Dinge so zu gestalten, dass der neue Kontext einigermaßen sichtbar wird.

Vor allem, wenn es um Technik und Industrie geht, scheinen auch den Verbrauchern weitergehende Fragen oft nicht bewusst zu sein, und die gesunde Landwirtschaft scheint immer unwichtiger zu werden. Das ist wohl schwer zu ändern?

Allenfalls bei unserem heutigen Denken, das sehr stark von der Technik geprägt ist. Wir wissen alles, können aber nix. Wir haben Wissen, aber keine Weisheit. An die ist schwer ranzukommen. Wenn man Weisheit haben möchte, muss man schon als Kind ein wenig üben. Das hat Goethe ja schon mit der „pädagogischen Provinz“³¹ beschrieben, wo er sagte, dass in der Landwirtschaft das Wichtigste die Ausbildung bzw. Entwicklung ist, die man durchläuft, wenn man mit der Natur umgeht. Wenn man dies alles nicht mehr hat, fehlt einem auch der Zugang. Einen modernen Menschen, der knallfest im Leben steht, kann man nicht mit bloßen Argumenten überzeugen. Man muss Fakten schaffen, denn an dieser Wirklichkeit wird er eher Zugang finden und seine Sicht der Dinge eventuell neu ausrichten.

Wie kann man einen ganzheitlichen Ansatz nach außen vermitteln, wenn die Gesprächspartner ganz andere Grundüberzeugungen haben?

Mit Leuten, die von ihrer Sichtweise der Welt derart überzeugt sind, dass sie keinen Deut daran rütteln wollen, kannst du auch nicht reden. Die haben ganz klar ihre Entscheidung gefällt. Es reicht schon, wenn einer aus der alten Schule kommt und der Ansicht ist, dass es gegen jede kaufmännische Erfahrung spricht, wenn man den Preis von seinem Nachbarn kennt, da man dadurch angeblich den eigenen Vorteil verliert. Oder wenn er denkt, dass jeder seinen eigenen Vorteil suchen soll, und dass dann anscheinend diese „unsichtbare Hand“ von Adam Smith den Vorteil für alle bringt.

Wir sehen ja heute, dass das nicht mehr geht. Es stellt sich die Frage, wie wir neue Wege suchen, und es gibt eben Menschen, die das auch so fühlen und denken. Mit denen muss man sich zusammensetzen. Du kannst dich momentan

aber noch nicht mit Leuten zusammensetzen, die das nicht so sehen. Dass wir damals die Marktgespräche mit Cactus machen konnten, lag an Einzelpersonen dort, die das ähnlich sahen. Die waren damals bei Cactus vielleicht Außenseiter. Heute schauen die ganze Direktion und die Eigentümer von Cactus mit viel Respekt auf diese Leute, die jetzt pensioniert sind.

gut zu wissen

Im Jahr 1994 wurde erstmals der Demeter-Fachhandelsvertrag zwischen der konventionellen Luxemburger Supermarktkette Cactus, dem Verein für biologisch-dynamische Landwirtschaft Luxemburg, Demeter und BIOGROS unterzeichnet. Dieser ermöglichte die Belieferung von Cactus mit Bio- und Demeterprodukten. Dabei hat sich Cactus bereit erklärt, gewisse Konditionen einzuhalten, so zum Beispiel die regelmäßige Teilnahme an den Rundernt-Gesprächen und den Verzicht auf tiefe Aktionspreise.

Man muss eben verstehen, dass man Assoziationen nicht per Dekret einführen kann, sondern einfach irgendwo anfangen muss. Es ist auch nicht notwendig, dass jeder in der Kette für alles seine Karten auf den Tisch legt, und dass jeder alles vom anderen weiß. Man sollte aber wenigstens alles über die Möhren wissen, die auf den Tisch gelegt werden, wenn das gerade das Thema ist.

Ich habe immer folgende Position vertreten: Wenn wir eine Zusammenarbeit mit jemandem eingehen wollen und meinen, dafür muss er absolut lupenrein sein, dann wird es diese Verbindung nie geben. Man wäre überfordert. Man muss an die Sachen rangehen, konkret werden und dann versuchen, gewisse Prinzipien in den Bereichen, in denen es möglich ist, anzuwenden. Wenn das mit der Zeit immer mehr Bereiche werden, umso besser. Das ist aber auch heute nicht so leicht.

Man kann auch Schwächen zeigen – vorausgesetzt, man zeigt, wo man hin will!

Wie kam es zu den Kooperationsverträgen mit Cactus? Viele Demeterbetriebe lehnen die Zusammenarbeit mit konventionellen Supermärkten ganz bewusst ab...

Das habe ich früher auch getan. Es gab in unseren alternativen Kreisen regelrechte Dogmen, dass man nicht mit jedem arbeitet. Wenn nämlich die Supermärkte und vor

³¹ Kapitel aus Goethes bekanntem Entwicklungsroman „Wilhelm Meisters Lehr- und Wanderjahre“

allem Discounter ihre im „normalen“ Handel praktizierten Methoden anwenden, ist es Gift, mit ihnen zu arbeiten. Dann kommen sie nämlich morgen zu dir und sagen: hör mal, dein Salat ist so teuer, den krieg' ich beim Nachbarn günstiger! So werde ich ausgespielt, und dann bin ich fertig. Das war und ist heute leider noch in der Regel das einzige Prinzip des Handels. Wie kann ich an das billigste Produkt rankommen und im Verkauf den optimalen Gewinn machen? Das ist die Spielregel. Wenn dieses Prinzip vorherrscht, ist es für kleine Landwirte brandgefährlich, in diese Häuser zu liefern. Deswegen war es schon wichtig, dass wir hier eine Genossenschaft gegründet und uns zusammengeschlossen haben. Udo Hermannstorfer meinte damals: Wenn ihr als Landwirte vertragsfähig sein wollt, müsst ihr euch zusammenschließen und nicht immer günstiger anbieten als der Nachbar, wenn der Händler danach fragt. Ihr müsst gemeinsam zum Händler gehen und sagen: liebe Leute, wir wollen als Gesamtheit ernst genommen werden. Macht mit uns Verträge, dann können wir auch Kontinuität bieten.

Unsere Stärke war, dass wir nicht nur eine Genossenschaft waren, sondern sofort auch mit einem NATURATA-Laden und mit unseren BIOG-Produkten direkt an die Kunden kamen. Das hat auch bei den Supermärkten hier in Luxemburg Interesse geweckt, und deshalb kamen sie auf uns zu. Trotzdem haben wir uns zwei Jahre lang geweigert zu liefern. Erst mit der Zeit haben wir bewusst einen Weg gesucht, um auch mit ihnen zu arbeiten. Wir haben dann einen Entwurf des Demeter-Verbands in Deutschland zu den „Kriterien zur Belieferung von Selbstbedienungsmärkten“ einfach umgeschrieben und diese Fassung den hiesigen Supermärkten als Vertrag angeboten. Nur Cactus ist darauf eingegangen. Damit so etwas funktioniert, muss man lernen, die Grundprinzipien des Wirtschaftens im alten und neuen Sinne einigermäßen zu durchschauen. Dann kann man sie in jeder Situation in abgewandelter Form anwenden. In unserem Fall muss man einerseits das Prinzip der Landwirtschaft als Kreislauf verstehen, bei dem jeder Betrieb ein Organismus ist, und andererseits das Prinzip der Arbeitsteilung in der Wirtschaft. Und wenn man dann auch noch in etwa versteht, wie das Prinzip der Assoziationen die zwei Pole zusammenbringen kann, die eigentlich auseinander driften, dann bieten sich auch von Fall zu Fall die entsprechenden Lösungen an.

Assoziationen macht man ja nicht einfach „aus Prinzip“, aber wenn sich eine entsprechende Situation ergibt, nützt man eben die Erfahrung. Dasselbe gilt in der Mathe-

matik, Statistik oder Trigonometrie: wenn ein Problem auftaucht, löse ich es. Aber ich gehe ja nicht durch die Welt, um Trigonometrie anzuwenden, sondern umgekehrt: Ich löse eine Sachfrage, indem ich die Prinzipien, die ich verinnerlicht habe, zu nutzen weiß oder zumindest versuche, sie zu nutzen.

Ich ringe darum, wie man das richtig ausdrücken kann. Das ist jetzt eine grundsätzliche Frage. Wenn ich das Prinzipielle – ich könnte es auch das Geistige nennen – irgendwie durchdringe, dann kann ich es mal in einer Wirtschaftsfrage zur Anwendung bringen, mal in einer Frage der sozialen Beziehungen oder vielleicht sogar in der Landwirtschaft. Ich glaube, genau das hat Steiner gemacht. Er konnte sich immer auf Prinzipien beziehen, konnte sie formulieren und auf das konkret Praktische runterbrechen. So kannst du im Prinzip jede Frage angehen. Es geht nicht darum zu theoretisieren, sondern darum, sich mit diesen aus der Geisteswissenschaft gewonnenen Gesichtspunkten so auseinanderzusetzen, dass sie in der Praxis den Blickwinkel erweitern, und das Handeln daraus Impulse empfängt.

Im Sommer 2014 haben wir unsere Kooperationsvereinbarung mit Cactus erneuert und arbeiten nun auf der Basis von zwei Verträgen zusammen. Neben dem rein praktischen, kaufmännischen Vertrag gibt es nun einen separaten Vertrag über die Prinzipien, ohne die wir nicht zusammenarbeiten können. Darin sind auch die Rundtisch-Gespräche³² verankert, die wir nun anders führen möchten.

Bisher war die Teilnehmerrunde zu groß. Wir haben gemerkt, dass es, wenn wir zu 30 am Tisch sitzen, nicht funktioniert. Vor 20 Jahren war das noch gut, um überhaupt ein Bewusstsein fürs Ganze zu bekommen, so dass Supermarkt und Bauern keine Gegensätze mehr sind. Aber um jetzt gut mit dieser Gesprächsform arbeiten zu können, muss die Runde kleiner und die Thematik konkreter werden. Dann hat man ein überschaubares Gespräch, bei dem die Interessen aller Beteiligten aufeinander abgestimmt werden.

Das ist aber alles nicht so einfach. Nach der Kennenlernphase gab es bei den Rundtischgesprächen auch Preisgestaltungsfragen und Marketingfragen, doch danach wurde es irgendwann dünn. Aber auch in unserem eigenen Betrieb war es nicht mehr ganz so einfach. Es kamen neue Mitarbeiter, die kann man nicht einfach auf externe Partner loslassen. Die müssen schon etwas die eigene Unternehmenskultur miterleben.

³² Zur Definition der Marktgespräche siehe „gut zu wissen“, S. 8.

Wie schafft man das?

Meistens gibt es in den Unternehmen eine Direktion, die sagt, wo es langgeht, und dann wird es umgesetzt und fertig. Oder man lässt sich von einem Fachmann berechnen, was der beste Business-Case ist, und das wird dann gemacht. Man kann es aber auch so machen, wie wir es hier mit dem erweiterten Verwaltungs- und Koordinationsrat tun: Wir versuchen die Leute in den Denkprozess mit einzubeziehen. Das können wir eigentlich noch nicht ganz gut, wollen es aber lernen. Es gibt natürlich auch einige Mitarbeiter, die sind von früheren Arbeitserfahrungen eine „taffere“ Betriebskultur gewohnt, und die tun sich schon etwas schwer mit unserer Vorgehensweise.

Aber dennoch: **Wir versuchen die Dinge zu regeln – egal, wie sie kommen. Und so müssen wir auch Leute dazu „erziehen“, assoziationsfähig zu werden. Wir müssen lernen, auch an das Anliegen der anderen zu denken.**

Glaubst du, dass die Leute bei Cactus dieses Bewusstsein auch haben?

Nein. Bei uns hat das schon nicht jeder verstanden und bei ihnen auch nicht. Aber es muss aus meiner Sicht weitergehen. Ich kann mir aber auch vorstellen, dass vielleicht eine Zeit kommt, in der das gar nicht mehr geht. Ich bin nicht so drauf, dass ich sage, dass die Rundtisch-Gespräche DIE Lösung sind, um die Welt zu retten. Vorerst jedenfalls nicht. Die Menschen sind nicht so, und ich glaube nicht, dass sie so einen Umgang von sich aus bereits mitbringen. Es existiert zwar eine Sehnsucht danach, aber man wird anders erzogen beziehungsweise unsere Begriffswelt ist einfach eine andere.

Ich meine, wir haben zum Beispiel den Wunsch, in der Gesellschaft anders mit Mitarbeitern umzugehen, sprechen aber gleichzeitig von einem Arbeits„markt“, als wäre die Arbeit eine Ware. Das sind lauter Begriffe, die ein blödes Verhältnis formal festsetzen. Das ist aber unsere Kultur. Ich will nicht sagen, da muss man durch, aber wer das nicht reflektiert, der wird mit dieser Denkkultur weitermachen. Es ist nicht klar, wie man da rauskommt. Die Dimension, die dahinter steckt, muss man erst einmal spüren und erkennen. Die ist nicht so klein...

Worin siehst du die Erfolge der Rundtisch-Gespräche? Warum brauchen wir sie?

Ich kann definitiv sagen, dass wir nicht hier wären, wenn wir nicht diese

Art der Kooperation und diese Art des assoziativen Modells gesucht hätten. Wir hätten in einem so kleinen Land nicht die jetzige Größe entwickeln können, und auch die Bauern hätten wir nicht zufriedenstellen können. Damals gab es ja die ganze große

Diskussion, ob wir die Supermärkte und damit die Konkurrenz unserer eigenen Läden beliefern sollen oder nicht. Ich habe immer die Meinung vertreten, dass wir nicht mit einem Supermarkt zusammenzuarbeiten brauchen, wenn wir über unsere NATURATA-Läden alle Möhren, alle Kartoffeln und den ganzen Weizen verkaufen können. Aber was ist wichtiger: Sind wir angetreten, um mehr NATURATA-Läden zu haben, oder damit die Biobauern und die biologische Landwirtschaft weiterkommen? Diese Frage ist meines Erachtens die wichtigere. Das war also der Ausgangspunkt – und ohne die Marktgespräche wären wir jetzt nicht hier, weil dann meiner Meinung nach die Zusammenarbeit mit dem für uns damals übergroßen Partner nicht geglückt wäre.



Wir haben lange über das Assoziative gesprochen, ohne es zu definieren. Wie würdest du das Assoziative beschreiben? Wie kann man sich die Auswirkungen auf der Mikro-, Meso- oder Makroebene vorstellen?

Wenn wir mal die Landwirtschaft in der EU als Makroebene betrachten, dann scheint es heute allgemein bekannt zu sein, dass die Landwirtschaft subventioniert werden muss. Klar, man könnte sagen, dass der Staat den Landwirten immer schon helfen und gleichzeitig sichergehen wollte, dass ihre Produkte bezahlbar sind.

Ich glaube aber eher, dass es immer schon Leute gab, die sich sagten: wir brauchen eine Kulturlandschaft, wir brauchen eine Ernährungssicherheit, und beides zusammen kann nur sichergestellt werden, wenn durch den arbeitsteiligen Bereich der Industrie, in der durch Rationalisierung mehr Geld verdient wird und sich ziemlich viel Kapital

anhäuft, die Kosten der Landwirtschaft kompensiert werden. Aus diesem Grund hat sich meiner Meinung nach das Subventionierungswesen durchgesetzt.

Aus dem heute gängigen Wirtschaftsverständnis heraus kann man das Assoziative kaum definieren, aber man kann es vielleicht so sagen: Wirtschaften heißt ja auch immer, Bedürfnisse zu bedienen, und das wiederum bedeutet, dass Produzent und Konsument immer eine Interessengemeinschaft bilden – deren Beziehungen in der Regel unbewusst sind, aber auch bewusst gestaltet werden können. Es gibt also in der Wirtschaft immer eine Polarität zwischen Produktion und Konsumtion. Man hat auf der einen Seite Erzeugnisse und auf der anderen Seite Bedürfnisse.

Trifft das Angebot der Produktion nicht auf entsprechende Bedürfnisse, ist sie eigentlich sinnlos. Gibt es Bedürfnisse, die nicht gedeckt werden können, spricht man von Not. Prinzipiell gedacht, ergänzen sich beide und bilden immer eine Einheit. Die Frage ist, und dies ist nun die Grundformel der Wirtschaft, wie man diese Pole zusammenbekommt. Denn wenn unsere Gesellschaft arbeitsgliedrig organisiert ist, dann reißen wir ihre einzelnen Glieder auseinander, so dass sich im Normalfall Produzenten und Konsumenten nicht mehr kennen. Der heute aktuelle theoretische und praktische Lösungsansatz ist der, dass der anonyme Markt, wie mit einer unsichtbaren Hand – so Adam Smith – die Dinge zum Wohle aller regelt. Das Leben mit seinen Ungleichheiten zeigt aber, dass dem nicht so ist.

Über die Assoziationen wird eben versucht, diese Polaritäten erneut zusammenzubringen, damit sich so eine gemeinsame Sicht auf bestimmte Dinge ergibt und dadurch ein Ausgleich entstehen kann. Das Reflektieren über die Wirtschaft ist demnach immer auch eine Frage nach den Prinzipien: die Produktion ist ein Prinzip, die Konsumtion ist ein Prinzip, und auch der Ausgleich zwischen beiden ist so ein Prinzip.

Wie wichtig ist das Assoziative in Zukunft auch außerhalb der OIKOPOLIS-Betriebe? Kann das Assoziative künftig eine wichtigere Rolle spielen?

Geht man 100 Jahre zurück, dann fällt auf, dass die Menschen viel stärker an die Familie, an das Land und an die „Nation“ gebunden waren. Diese Konzepte wurden dann von den 68ern entrümpelt. Guckt man auf die heutige Zeit, also wiederum etwa 40 bis 50 Jahre später, dann fällt auf, dass es viele Menschen gibt, die sich zum Beispiel für Fair Trade einsetzen und diesen Gedanken aufgreifen. Die haben ein Gespür dafür, dass man mit den Leuten korrekt umgeht, oder dass zum Beispiel gerechte Preise, vor allem für Produkte aus Entwicklungsländern, bezahlt werden. Das

war damals gar nicht so. Die 68er haben vieles noch über den Kopf gemacht, also rein rational argumentiert. Die haben über soziale und politische Konzepte philosophiert und gestritten. Jetzt geht das ganz anders.

Wenn man dann zum Beispiel die neue Vegan-Bewegung betrachtet, da steht nicht nur die Fairness gegenüber Mitmenschen im Zentrum, sondern auch gegenüber Tieren, also anderen Mit-Wesen. Man fühlt heute „fair“, ist also mehr auf der emotionalen Ebene als seinerzeit die 68er. Es werden sicher auch hier Leute kommen, die darauf achten, dass jeder was vom Kuchen kriegt. Daraus werden dann wiederum neue Formen der Zusammenarbeit entstehen. Ob die dann Assoziationen heißen oder nicht, ist nicht so wichtig. Aber man wird merken, dass wir die Probleme nur dann lösen können, wenn wir uns gemeinsam an einen Tisch setzen. Da bin ich optimistisch. Das müssen nicht Anthroposophen sein, und die entsprechenden Formen müssen auch nicht nur deshalb entstehen, weil Steiner das gesagt und geisteswissenschaftlich begründet hat. Das ist nicht die Voraussetzung. Es gibt viele Anthroposophen, die diesen Begriff vor sich her tragen, dabei aber nicht bemerken, dass sie anderen auf die Zehen treten. Und viele andere wollen einfach nur anderen helfen, ohne unbedingt anthroposophische Hintergründe zu haben. Steiner sagt irgendwo: macht es so oder anders, aber aus demselben Geist heraus. Und den muss man nicht unbedingt in diese Worte fassen.

Für wie wichtig erachtest du es, dass sich Mitarbeitende mit dem Unternehmen weiterentwickeln und ihre Persönlichkeit durch die Arbeit gefordert wird?

Je mehr Menschen selbstständig arbeiten können, desto mehr wirst du als Hauptverantwortlicher aus der Verantwortung entlassen. Je mehr sich Mitarbeitende frei entscheiden, etwas – aus einem Gesamtverständnis heraus – mitzutragen, desto mehr übernehmen sie selbst die Verantwortung, was schlussendlich einer Verteilung der Gesamtverantwortung auf mehrere Menschen entspricht. Angenommen, die Mitarbeitenden wären alle abhängig, was ja das Gegenteil davon ist, dann hat man als Hauptverantwortlicher alles am Hals: Du musst dann an alles denken und alles tragen. Wenn es möglich wird, Räume zu schaffen und so zu organisieren, dass die Menschen im Sinne des Gesamten freier arbeiten, dann ist es auch besser für das Unternehmen und für den Hauptverantwortlichen.

Das Nachgeplapperte oder reine Arbeiten auf Anweisung ist eigentlich immer ein Problem. Wenn etwas von selbst getan wird, ist es doch viel besser – selbst wenn es falsch ist. Voraussetzung ist natürlich, dass nicht jeder sein eigenes Ding dreht.

Die Freiheit kann nicht so weit gehen, dass man nicht mehr im Sinne des Ganzen handelt. Man kann nicht kommen und sagen: So, jetzt bestelle ich mir eine Tonne Äpfel mit, und die verkaufe ich dann auf eigene Rechnung. Das muss klar sein – und in der Regel ist das auch klar. Sollte tatsächlich so etwas auftreten, dann muss man sich trennen.

Man muss auch nicht glauben, dass unsere Betriebe hier nur ein Club von lebenswürdigen Menschen sind. Man hat ja auch einen Vertrag, wenn man Mitarbeiter wird, und man will ja auch in einem gewissen Sinne Karriere machen. Das richtige Verständnis wäre eigentlich, dass man als Mitarbeiter nicht für den so genannten „Arbeitgeber“ arbeitet, sondern Teil einer Arbeitsgemeinschaft ist, die sich die Aufgabe stellt, die Bedürfnisse anderer Menschen außerhalb des Unternehmens zu erfüllen. Dass man dann dafür einen fixen Lohn empfängt, nimmt man normalerweise einfach so hin. Eigentlich müsste hier ein Verständnis entwickelt werden für eine gemeinsame Ertragsteilung, nachdem dieser Ertrag ja auch gemeinsam erwirtschaftet wurde. Aber so weit sind wir noch lange nicht. **Es ist schon ein Kultursprung, wenn die Menschen auch emotional einen Sinn in ihrer Tätigkeit sehen und diese emotional mittragen.** Das ist ja schon ein Fortschritt.

Wie kann man diese Haltung vorleben, wenn das Unternehmen größer wird?

Die Sinnhaftigkeit der Arbeit an sich kann man noch ganz gut deutlich machen, aber der Umgang miteinander braucht noch etwas Zeit. Es mag ja erkannt werden, dass das irgendwie richtig ist, was wir hier tun, aber das muss noch in den Habitus der einzelnen Mitarbeitenden. Der Mensch ist einfach so: Er spricht davon, dass er etwas so und so machen würde, tut dann aber genau das Gegenteil – oftmals ohne sich dessen bewusst zu sein. Das bekommt man nicht so schnell geändert. Unsere Unternehmensgruppe ist in den zwei letzten Jahren sehr schnell gewachsen – wir sind jetzt knapp 250 Personen, das durchdringt nicht jeden so schnell.

Was macht man da?

Ich denke, dass die Leute, die in Verantwortung sind, sich in diese Richtung bemühen müssen. Dogmatisches Belehren verbietet sich dabei von selbst. Deshalb bleiben nur die dauernde Auseinandersetzung der Führungskräfte mit dieser Thematik und das sich daraus ergebende Vor-Leben, um diese Bemühungen ernsthaft, konsequent und bedingungslos zu vermitteln. Nur so ist zu erwarten, dass „die Flamme weitergetragen wird“.

Ich sehe zurzeit aber auch Divergenzen. Man denkt in einer gewissen Art und Weise, aber wenn man dann mal überfordert ist, zieht man einen alten Strang durch. So kann man zum Beispiel die Assoziationen als richtig ansehen und gleichzeitig dauernd zu bilateralen oder sogar bipolaren Gesprächen tendieren, weil das für die betreffende Person tragfähiger ist. Zwar sieht man den Sinn im anderen Modell, kann dies aber nicht umsetzen. Da spielen die unterschiedlichsten Dinge eine Rolle, das Schicksal, das Partnerleben oder sogar andere materielle und spirituelle Sachen, in denen man drin steckt. Das gibt's. Und das ist dann auch nicht in ein paar Jahren zu ändern.

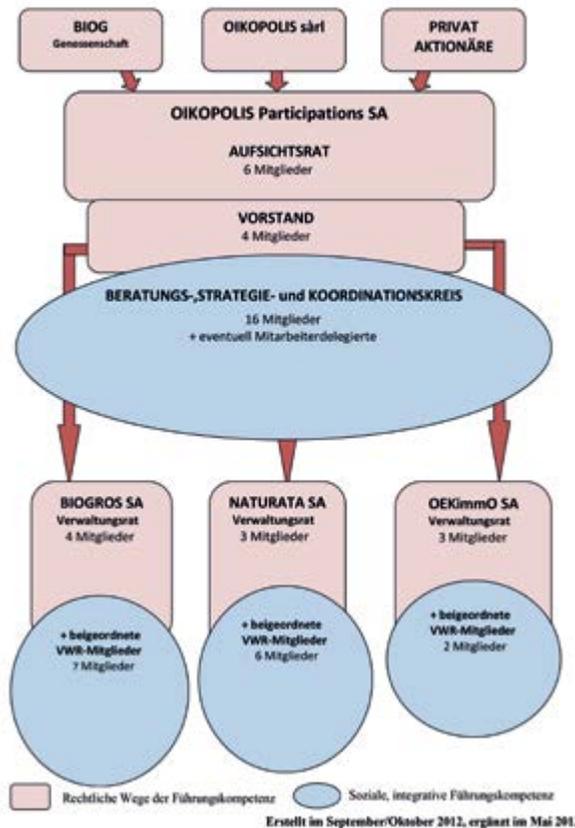
Wenn man an die OIKOPOLIS-Gruppe denkt, denkt man immer auch an Änder Schanck. Zwar hast du dich aus manchen Bereichen als operativer Geschäftsführer zurückgezogen, aber dennoch sieht man, dass die Ideologie der Gründerväter eine wichtige Rolle spielt. Die meisten verbinden die Zukunft mit dir. Man kann sich kaum vorstellen, wie es ohne dich weitergeht. Wie soll diese Philosophie in Zukunft auch ohne dich weiterleben?

Diese Problematik sehe ich schon, die ist da. Das ist deutlich, aber deswegen ist auch schon eine Reihe an Maßnahmen zur Umstrukturierung der Führungsebene getroffen worden. Ich bin überrascht, dass dies viele oft nicht wahrnehmen.

Als wir 2012 den Verwaltungsrat, der 2005 mit Gründung der Holding eingesetzt wurde, strukturell umgeändert haben, war die Intention die, dass das ganze Unternehmen unabhängig von bestimmten Einzelpersonen weitergeführt werden kann. Im Verwaltungsrat, der mit sechs Leuten besetzt war, saßen früher nur wenige, die auch tatsächlich operativ tätig waren. Die, die nicht operativ tätig waren, mussten die Verantwortung mittragen, obwohl sie das gar nicht konnten. Deshalb wurde der Verwaltungsrat 2012 per Statutenänderung zu einem Gespann aus Aufsichtsrat und Vorstand umstrukturiert. Die Exekutive liegt nun im Vorstand, der dem Aufsichtsrat unterstellt ist. Wenn nun jemandem aus irgendeinem Grund etwas zustoßen sollte, muss nicht gleich Chaos entstehen, sondern es gibt genügend Leute im Gremium des Direktoriums, die gemeinsam Entscheidungen treffen können.

Andererseits sehe ich auch jüngere Menschen, die sich einarbeiten und durchaus in Richtung Führungskraft entwickeln. Das Vertrauen, dass das wächst, habe ich schon. Als wir angefangen haben, war die Gesamtidee noch nicht so konkret, und genau das bot jedem von uns eine Entwicklungsmöglichkeit. Die Problematik heute

Organigramm OIKOPOLIS-Gruppe (der Kernbetriebe)



ist, dass das Zusammenspiel komplexer geworden ist. Zum Assoziativen an sich sind mittlerweile auch strukturelle Herausforderungen hinzugekommen, die man beachten muss, damit das Ganze tragfähig bleibt.

Ich sehe in unserem Netzwerk viele Menschen, die das Potential für eine Führungsrolle haben, doch daran muss noch ein bisschen gearbeitet werden. Ich gebe aber ganz bewusst gewisse Gebiete nach und nach frei, und dann müssen die anderen „Turnübungen“ machen. Da wird's dann auch mal krachen, aber ich denke, dass

Menschen dadurch weiterkommen. Ich will dann auch, dass die Jungen schon mal Verantwortung übernehmen und wir drei älteren Herren³³ etwas Abstand nehmen und aufhören, immer etwas zu sagen, wo wir es gar nicht müssen. Das hat sicherlich auch Konsequenzen in dem Sinne, dass sich die Jungen anders anstrengen müssen. Sie müssen freier werden.

Das sind Prozesse, die jetzt angeregt werden müssen. Ich merke bereits, dass sich dadurch durchaus Substanz bildet. So ganz pessimistisch bin ich nicht. Aber ich bin auch nicht der große Optimist, dass ich sage, in fünf Jahren gehe ich einfach so raus. Ich kann mir vorstellen, dass das peu à peu passiert, und vielleicht wollen sie mich irgendwann ja auch im Aufsichtsrat. Das hängt alles davon ab, wie lange man lebt, das weiß man ja nicht. Ich hoffe einfach, dass einige Menschen dazugelernt haben und dann von sich aus was machen. Man kann nicht einfach einen Headhunter losschicken und jemanden kommen lassen. Wenn man nämlich glaubt, man müsse nur mal die Muskeln anspannen und sich mit konventionellen Methoden in den Laden einarbeiten, dann läuft die Mannschaft weg, und man steht alleine da. Nimmt man hingegen jemanden, der ganz idealistisch ist, aber nicht anpacken und nicht auch mal durchgreifen kann, dann hat man ebenfalls ein Problem.

Mittlerweile denke ich, dass es sich aus den Leuten heraus schon entwickeln wird. Dann lassen sich auch Wege finden. Ich glaube, das Wichtigste ist, dass man Konstellationen schafft, aus denen dann auch das Richtige geschieht.

Ist das der Grund der flachen OIKOPOLIS-Hierarchien: Im Operativen viel abzugeben, damit sich der Prozess von innen heraus steuert?

Es kann auch jemand aus einem anderen Betrieb sein, der Führungsaufgaben übernimmt, aber dann muss er schon Erfahrungen in dem Bereich haben. Die Person hat dann vielleicht einen etwas anderen Stil, aber das könnte auch gehen. Man kann versuchen, die Zusammenarbeit so zu regeln, dass man schlussendlich nicht nur eine einzige Führungsperson hat. Die Dinge in der OIKOPOLIS-Gruppe müssen ja in Zukunft nicht bei einer Person allein zusammenlaufen – das war gut für die Pionierzeit. Mein persönliches Bild ist, dass die einzelnen Abteilungen und auch die Betriebe durch Geschäftsführer verantwortet werden, die in ihrem jeweiligen Bereich den Überblick haben und ihrerseits einem gemeinschaftlichen Direktorium unterstellt sind. Dieses wiederum untersteht einem Aufsichtsrat, der selbst von den Aktionären bestellt wird.

³³ Jos Houtmann (s. Interview S. 42 ff.), Roland Majerus (s. Interview S. 15 ff.) und Änder Schanck

Da wir Menschen ja schon so sind, dass sich bestimmte Leute nach oben spielen wollen, so dass es zu regelrechten Hahnenkämpfen kommen kann, ist die Frage, die sich stellt, wie wir Strukturen schaffen, die verhindern, dass es zu einer dominanten Führungsperson kommt, und statt dessen Teamarbeit beziehungsweise „delegierte Teamarbeit“ gefördert wird. Das ist zwar ein schwieriger Prozess, aber für mich hat er was Zukünftiges. In einer Sachfrage kann ein Sachbearbeiter durchaus mehr wissen als der über ihm stehende Mitarbeiter. Dann ist der Sachbearbeiter in dieser Frage Chef. Der andere muss dann zusehen, wie sich dies übergeordnet einbinden lässt. Das heißt, Chef ist jeweils der, der in der Sache „drin“ ist, und dies muss man auch so vermitteln: DU hast das zu entscheiden! Alles andere ist nicht sachlich. Ich übernehme doch keine Verantwortung, die ich gar nicht tragen kann.

Wie schafft man es, den Leuten Mut zu geben, dass sie diese Verantwortung auch tatsächlich tragen wollen?

Eigentlich ist jeder dazu bereit. **Eigentlich wollen die Leute mitbestimmen, und dann sollen sie auch in die Mitverantwortung gezogen werden. Das eine geht nicht ohne das andere.** Ich habe schon den Eindruck, dass sich jeder im Leben gewinnbringend einbringen will. Das ist eine Sinn gebende Sache. Ausschließlich Erfüllungsgehilfe von irgendwelchen Anstellungen zu sein, ist heute nicht mehr erfüllend. Deshalb vertraue ich darauf, dass die Menschen dieses Element wahrnehmen. Das hängt aber immer auch damit zusammen, dass man sein Gegenüber zu verstehen versucht. Man muss sich in den anderen einfühlen und fragen, was er will. Man muss sich mit ihm beschäftigen und ihm die Möglichkeiten aufzeigen, die da sind. Dann geht er schon auch gerne in die Sache rein. Das liegt in uns allen, das ist eine Bewusstseinsfrage: dass man ganz Mensch wird und ganz bewusst da ist. Das braucht man eigentlich. Das ist der eigentliche Gewinn. Die ganzen technischen Mittel und all der Erdenkram sind sekundär.

Welche prägenden Erfahrungen haben Dich in den letzten 25 Jahren begleitet?³⁴

Bei Lievegoed³⁵ habe ich mal gelesen, dass einem die wichtigsten biografischen Entscheidungen im Leben von außen angetragen werden. Schon bevor ich dieses Unternehmen hier zusammen mit anderen aufgebaut habe, hat jemand zu mir ge-

sagt: Genau das solltest du jetzt machen! Das war für mich ein wichtiger Moment, denn von da an dachte ich: Oh, das könnte es sein, was Lievegoed gemeint hat... Da kann man auch nicht einfach weglaufen.

Ein anderer wichtiger Aspekt ist der, dass man Dinge sichtbar macht – bis hinein in die Architektur. Das hat dann dazu geführt, dass wir die beiden Hauptgebäude des OIKOPOLIS-Zentrums als bauliches Sinnbild für Assoziationen konzipiert haben.

Ich glaube, das sind Ausgangspunkte, die mir sehr wichtig sind. Alles andere sind eher technische Sachen. Man muss aber auch sagen, dass im richtigen Moment immer die richtigen Menschen kamen. Das waren schon Schicksalsgeschichten.

Was wünschst du dir nach diesem Rückblick für die Zukunft des Projekts OIKOPOLIS?

Was ich mir wünsche, ist, dass es gut weitergeht und wir diese Zielorientierung behalten. Das ist ein wichtiger Aspekt. Oder sagen wir lieber: dass wir unser gesamtes Leitbild beibehalten.³⁶ Die ökologische Landwirtschaft allein genügt nicht, es gehört auch die soziale Komponente und dieses bisschen „Anders-Denken-Wollen“ in der Wirtschaft dazu. Dass diese Ganzheit bleibt, ist wünschenswert, denn sonst... (*schüttelt vielsagend den Kopf*). Außerdem wünsche ich mir, dass das holistische Weltbild, über das wir gesprochen haben, ein bisschen gepflegt wird, und dass daraus entsprechende Handlungen entstehen.

Hast Du Visionen für die Zukunft der OIKOPOLIS-Gruppe?

Das kann ich gar nicht sagen. Du weißt ja, dass Deutschlands Altbundeskanzler Helmut Schmidt einmal gesagt hat: „Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen!“ Ich habe mal Visionenkurse mitgemacht, aber da tue ich mich immer schwer, weil ich einfach eher praktisch orientiert bin. **Ich denke, man muss die Prinzipien pflegen, und die Welt bringt dann schon die Fragen mit.**

Es gibt ein Potential und auch die Notwendigkeit, die Dinge immer tiefer durchschauen zu lernen, um aus diesem Verständnis heraus die Fragen der Welt angehen zu können. Wie diese dann lauten, weiß ich nicht. Ich würde sagen, dass

34 2014 feierten BIOG, NATURATA und die ganze OIKOPOLIS-Gruppe „25 Joer Bio-Vermarktungsinitiativen in Luxemburg“. Der Termin geht zurück auf die Gründungsdaten von BIOG (1988) und NATURATA Luxembourg (1989).

35 Niederländischer Arzt, Sozialökonom und Anthroposoph.

36 Zum 10jährigen Bestehen des OIKOPOLIS-Zentrums entwickelte eine betriebsübergreifende Arbeitsgruppe 2011 das Leitbild der OIKOPOLIS-Gruppe: Agri-Kultur, faire Zusammenarbeit, soziales Miteinander, Bildung (siehe Leitbild S. 41)

es gewisse Prinzipien braucht, aber die kann man nicht forcieren. Ich forcieren die Zukunft nicht gerne. Die Herausforderungen kommen, und je mehr Menschen die Möglichkeit haben, erwachsen und bewusst auf sie zu reagieren, desto mehr kann gelingen, und desto mehr kann Sinnvolles erfüllt werden. Das ist zwar auch eine Art Vision, aber die bindet nicht... ■

LEITBILD



Agrikultur

Wir engagieren uns für eine nachhaltige Landwirtschaft, die nicht nur ökologisch und ressourcenschonend ist, sondern die auch durch ihre Vielseitigkeit dem Begriff „Agri-Kultur“ so weit wie möglich gerecht wird und demzufolge gesunde Lebensmittel für den Konsument hervorbringt. Wir sind 1988 angetreten, um die biologische und biologisch-dynamische Landwirtschaft zu fördern und zu unterstützen, indem wir neue Verarbeitungs- und Vermarktungsmöglichkeiten schaffen und nachhaltig betreiben. Heute sind wir eine Gruppe von Firmen (Kernbetriebe sind BIOG, BIOGROS und NATURATA), die gemeinsam unter dem Namen OIKOPOLIS die unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette vom Landwirt bis zum Konsument zusammenfassen.

Faire Zusammenarbeit

Dieses Ziel ist für uns nur erreichbar, wenn alle betroffenen Teilhaber der Wertschöpfungskette vom Landwirt bis zum Konsument kooperativ und fair zusammenarbeiten. Als Organe für die konkrete Umsetzung dieser Zusammenarbeit dienen von uns angeregte „runde Tische“, wo in sogenannten „Marktgesprächen“ die unterschiedlichen Interessen innerhalb der Wertschöpfungskette aufeinander abgestimmt werden. Das Zusammenwirken der verschiedenen Betriebe unserer OIKOPOLIS-Gruppe entspricht unserem Bemühen, unternehmerische Initiative mit solidarischem Handeln zu vereinen. Von daher ist auch nicht die Gewinnmaximierung unser Ziel, sondern vielmehr der Erfolg der gesamten Wertschöpfungskette, so dass für alle Beteiligten eine bessere Situation möglich wird, als wenn jeder auf sich allein gestellt wäre.

Soziales Miteinander

Unser Bemühen um eine faire und kooperative Zusammenarbeit nach außen ist nur dann erfolgreich und zukunftsweisend, wenn auch innerbetrieblich ein korrektes soziales Miteinander der Mitarbeiter/innen einen wichtigen Platz in der Werteskala unserer Unternehmen einnimmt. Hierzu zählen unter anderem die Möglichkeit zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung sowie das Einbringen von Initiativen im Sinne des Ganzen, ebenso wie die Beteiligung der Mitarbeiter/innen am Kapital und am Ertrag der Unternehmensgruppe.

Bildung

Unser ganzheitliches Nachhaltigkeitsverständnis, in dem wie oben beschrieben, Ökologie, Ökonomie und Soziales ineinander wirken, ist eine hochaktuelle Zeitforderung. Wir sehen es als eine unserer Aufgaben an, innerbetrieblich, aber auch nach außen, an der Aus- und Weiterbildung bezüglich dieser Frage mitzuwirken.

Erstellt nach einem offenen Prozess mit Mitarbeitern, Aktionären und Genossenschaftsmitgliedern Mitte Juli 2011.



Leitbild der OIKOPOLIS-Gruppe

Interview mit **Jos Houtmann**

Du bist Landwirt, Unternehmer, im Vorstand der OIKOPOLIS Gruppe und Verantwortlicher für alle Mitarbeitenden. Sag, was bist du eigentlich nicht? Was hat dich an diesem weiten Spektrum interessiert?

Das hat sich so ergeben, das war nicht geplant. In zwei Worten die Vorgeschichte: vor etwa 30 Jahren habe ich mit der Biolandwirtschaft begonnen, zwei Jahre nach der Schanck-Familie.³⁷ Änder und ich sind dann sofort mal aneinandergeraten, so dass wir eine Zeit lang keine Freunde waren. In dieser Zeit haben wir einander sogar Steine in den Wege gelegt. Erst vor 13 Jahren, als wir beide an einer Konferenz von „déli gréng“ (die Luxemburger Grünen) zum Thema Biofleischvermarktung teilgenommen haben, haben wir uns entschieden zusammenzuarbeiten. Ich bin dann hier bei der OIKOPOLIS-Gruppe in der Fleischvermarktung eingestiegen. Änder hat mir volles Vertrauen entgegengebracht, so dass ich ein bestimmtes Budget alleine managen konnte. Die erste BIOG-Fleisch-Geschichte blieb aber letztendlich ohne viel Erfolg und ist aus verschiedenen Gründen gescheitert.

Ich kam dann aber weiterhin hierher, und irgendwann hat mich Änder gefragt, ob ich nicht bei NATURATA mitarbeiten will. Anfangs habe ich Roland³⁸ zugearbeitet, und irgendwann hat sich dann die Personalgeschichte hier so entwickelt. Du weißt ja ein wenig, wie wir hier funktionieren: Jeder macht das, was er kann oder was er intuitiv am besten glaubt zu können. Das ist irgendwie alles ohne Plan so gewachsen.

Wie kam es zu deinem Interesse für die biologische Landwirtschaft?

Ich habe mit 20 Jahren den elterlichen Bauernhof übernommen und vor 30 Jahren umgestellt. Ich fand die Biolandwirtschaft damals schon gut, auch wenn es noch keine Bio-Richtlinien gab, und so habe ich mit der französischen Lemaire-Boucher-Methode angefangen, die auf Basis von Algenprodukten und Mineralien arbeitete. Das hatte nichts Philosophisches, sondern es waren sehr technische und pragmatische Hintergründe. Mit den Begriffen Nachhaltigkeit oder nachhaltiges Zusammenarbeiten habe ich mich erst ab dem Zeitpunkt, in dem ich in die Denkweise der OIKOPOLIS-Gruppe eingetaucht bin, befasst. Erst dann habe ich angefangen, Rudolf Steiner zu lesen. Die Sichtweise Steiners auf die Welt ergibt für mich heute ein Bild, mit dem ich ganz gut zurechtkomme. Nicht in allem und auch nicht



Jos Houtmann ist Mitarbeiterverantwortlicher der OIKOPOLIS-Gruppe.

immer, es darf nicht die Bibel sein, aber das Steinersche Gedankengut ist ein guter Denkanstoß. **Die Welt entwickelt sich so schnell, dass ich nicht jedes Wort, das in Steiners Schriften steht, auf die Goldwaage legen will. Aber mit den großen Prinzipien der Anthroposophie kann ich mich schon identifizieren. Die sind für mich logisch und glaubhaft.**

Als du die BIO-OVO³⁹ umstrukturiert hast, hast du einerseits Produzenten die Möglichkeit der Beteiligung gegeben, gleichzeitig hast du auch die OIKOPOLIS-Gruppe an dem Unternehmen BIO-OVO beteiligt. Wie kam es zu dieser Entscheidung?

Es kam irgendwann die Zeit, in der ich mich entschlossen habe, den Kooperationsgedanken, der schon immer in mir schlummerte, in die Praxis umzusetzen.

³⁷ Elterlicher landwirtschaftliche Betrieb von Änder Schanck, Vorstandsvorsitzender der OIKOPOLIS-Gruppe, s. Interview S. 30ff.

³⁸ Roland Majerus, Hauptverantwortlicher von NATURATA Luxemburg, s. Interview S. 15ff.

³⁹ BIO-OVO S.A. ist eine Produzentengemeinschaft des Großherzogtums Luxemburg und dessen Großregion für biologische Eier.

Ich wollte immer schon mit anderen zusammenarbeiten und wollte nie alleine wirtschaften. Als das Eierverpackungsgeschäft nach zwölf Jahren gut lief, wollte ich eine Lösung finden, durch die sich auch die Produzenten an den Geschäften beteiligen konnten. 2012 haben wir dann gemeinsam die BIO-OVO als Aktiengesellschaft gegründet. Allen Produzenten, die von Anfang an mitmachen wollten, habe ich einen Teil an Aktien geschenkt, denn ohne sie hätte ich das Eiergeschäft ja gar nicht aufbauen können.

Dass ich der OIKOPOLIS-Gruppe 8% des Kapitals geschenkt habe, hat aber einen anderen Grund. Ich wollte, dass sich die OIKOPOLIS-Gruppe an dem Unternehmen beteiligt, weil ich ein Signal der Kooperation und Zusammengehörigkeit setzen wollte. Ich denke, dass hier in der OIKOPOLIS-Gruppe im groben Rahmen das Richtige gemacht wird. Vieles was rechts und links passiert, entspricht vielleicht nicht unbedingt immer diesem Rahmen, aber es gibt die Vision, dass hier neue Wege des Wirtschaftens ausprobiert werden sollen. Das ist für mich extrem wichtig. Es gibt zwar auch Sachen, die mir hier noch nicht so gefallen, sie sind aber in ein nachhaltiges Denkmodell eingebettet. Dinge, die nicht gefallen, müssen dann eben verbessert werden, wenn andere das auch so sehen.

Hat dich deine Rolle als Verantwortlicher der Mitarbeiter auch persönlich geprägt?
Also, wer glaubt, von dem, was er tut, nicht geprägt zu werden, der irrt sich.

Und wie? Gibt es in der OIKOPOLIS-Gruppe Besonderheiten in der Personalführung?

Ich glaube gar nicht, dass wir da extrem innovativ sind – oder besser gesagt: in der Praxis noch nicht. Wir versuchen, das Assoziative auch in diesen Bereich einfließen zu lassen, aber dass das nicht immer gelingt, ist auch ein Fakt. Ich habe intuitiv das Gefühl, dass wir uns vor allem in der Personalführung schwer tun, das, was wir theoretisch wollen, mit den richtigen Mitteln umzusetzen. Es reicht nicht, von kooperativem Stil zu sprechen, wenn man das selber noch nicht wirklich kann. Die Theorie einer Sache kann ja begeistern, aber bau mal eine Rakete, wenn du davor nur Kartoffeln angebaut hast!

Was hat das Assoziative in der Personalführung für eine Bedeutung?

„Assoziativ“ heißt ja: miteinander verbunden sein. Es setzt Vertrauen voraus, wovon ich aber nicht denke, dass wir dieses in unserer Gesamtheit auch wirklich immer haben. Klar, wir reden von Vertrauen, aber da gibt es einen großen

Unterschied: ich kann dir sagen, dass ich dir vertraue, das sind dann Worte, aber vertraue ich dir dann tatsächlich auch in der Praxis?

Für mich hat Vertrauen immer auch mit Loslassen oder Tun-Lassen zu tun. Da sind wir in der Praxis noch etwas von der Theorie entfernt. Aber zumindest wollen wir es, und das Wollen kommt ja bekanntlich vor dem Tun.

Aber hat die OIKOPOLIS-Gruppe nicht eine stark ausgeprägte Gesprächs- und Versammlungskultur, durch die versucht wird, die Verantwortung auf mehrere Personen zu verteilen?

Ja, die haben wir schon, wir versammeln uns viel. Ob wir aber in diesen Versammlungen alle stark genug sind, um das, was wir wollen, letzten Endes auch zu praktizieren? Der Idealfall einer Entscheidungsfindung ist, dass viele Menschen ihre Meinung offen aussprechen und Gehör bekommen. Dialog – wo habe ich es denn gelesen, das hat mir sehr gut gefallen, ich glaube, es war bei Reinhard K. Sprenger⁴⁰ –, Dialog ist es nur, wenn du aus einem Gespräch anders rausgehst, als du reingegangen bist.

Wenn man das umsetzen will, dann müssten alle Parteien unbefangen in Diskussionen gehen und dann sehen, was geschieht. In der Praxis ist es aber eher so, dass man mit vorgefertigten Meinungen in Gespräche geht und dadurch vielmehr eine Art Kampf entsteht, bei dem sich einer durchsetzt. Wenn die richtige Einstellung nicht da ist, und ich und mein Gegenüber schon wissen, was wir jeweils erreichen wollen, dann ist das kein Dialog, sondern ein Kräfte-messen. Daran können wir noch viel arbeiten.

Das sind dann so Sachen, die mir missfallen. Ich schließe mich da nicht aus. Ich finde einfach, dass wir oft sehr viel Zeit vergeuden. Einerseits wegen jener genannten Prämisse, was aber immer auch vom Einzelnen abhängt, andererseits – da weiche ich nun etwas vom Thema ab – vergeuden wir in unseren Versammlungen sehr viel Zeit, weil wir es einfach nicht fertigbringen, beim Thema zu bleiben. Es gibt tausend interessante Dinge, die sicher auch beredet werden müssen, aber wenn wir über Quiche Lorraine und ihre Zutaten reden, dann reden wir eben nicht über Würstchen, wenn es nicht auf der Tagesordnung steht!

Solch ein dialogischer Führungsstil scheint sehr zeitintensiv zu sein. Wäre es nicht einfacher, wenn jemand von oben sagt, wie es gemacht wird?

Dann bist du bei einem anderen Stil, in einer anderen Richtung. Das passt

definitiv nicht zusammen. Diese Art ist für mich auch nicht zukunftsweisend. Ich denke schon, dass die kooperative oder die dialogische Führung, wie du sie auch nennen willst, die Art und Weise der Zusammenarbeit zwischen Menschen fördert. Es ist ja nicht mehr als der Respekt vor dem anderen. Mehr ist es ja nicht. Es ist das konsequente Bekenntnis, den anderen respektieren zu wollen. Die Leute sind ja weder dumm noch blöd. Im Gegenteil, Menschen können sich auch noch nach der Kindheit weiterentwickeln.

Ein darauf beruhender Führungsstil hat allenfalls den Nachteil, dass man irgendwann in Spiralen kommt, da man gewissen Leuten immer wieder Chancen gibt, auch wenn man nicht jeden retten oder dahingehend „umorientieren“ kann, dass er passt. Das sind auch Illusionen.

Es scheint so, als gebe es in der OIKOPOLIS-Gruppe eine andere Art der Motivation, um hier zu arbeiten. Es sind nicht nur Faktoren wie Geld, die eine Rolle spielen. Es ist auch die intrinsische Motivation, der eine gewisse Bedeutung zukommt. Wie schafft man es, Mitarbeitenden diesen Sinn zu vermitteln?

Wenn wir es denn überhaupt schaffen, zum Teil schaffen oder geschafft haben... Ich weiß es nicht. Ich persönlich glaube auch, dass nicht die äußeren Anreize alleine motivieren. Sprenger schreibt, dass man nicht motivieren kann – definitiv nie motivieren, sondern nur demotivieren kann. Also, dass man alles aus dem Weg räumen muss, was demotiviert. Dann erreicht man Motivation, weil ja Motivation immer intrinsisch ist.

Das ist ja ähnlich mit der Geschichte vom Grundeinkommen. Viele sagen, wenn man den Leuten bedingungslos Geld gibt, dann hören alle auf zu arbeiten und geben sich nur noch ihren Trieben hin – und dem Konsum. Das glaube ich aber nicht, da der Mensch ja auch den Trieb hat, irgendetwas zu tun. Wenn das Ziel und die Tätigkeit an sich authentisch sind, dann kann die intrinsische Motivation sehr wohl viel bewirken.

Kann es auch daran liegen, dass die wirtschaftlichen Gegebenheiten in Luxemburg und die wenige Konkurrenz, die man im Biobereich hat, dazu beitragen, dass der Druck auf die Mitarbeitenden geringer ist als anderswo?

Ich sehe da den Zusammenhang nicht, denn unser wirtschaftliches Umfeld ist gar nicht so günstig. Allenfalls insofern, als wir es mit einer relativ beachteten Kundschaft zu tun haben und mit Preisen anders umgehen können als in einem anderen Umfeld. Die Nachteile sind jedoch auch wirtschaftlich

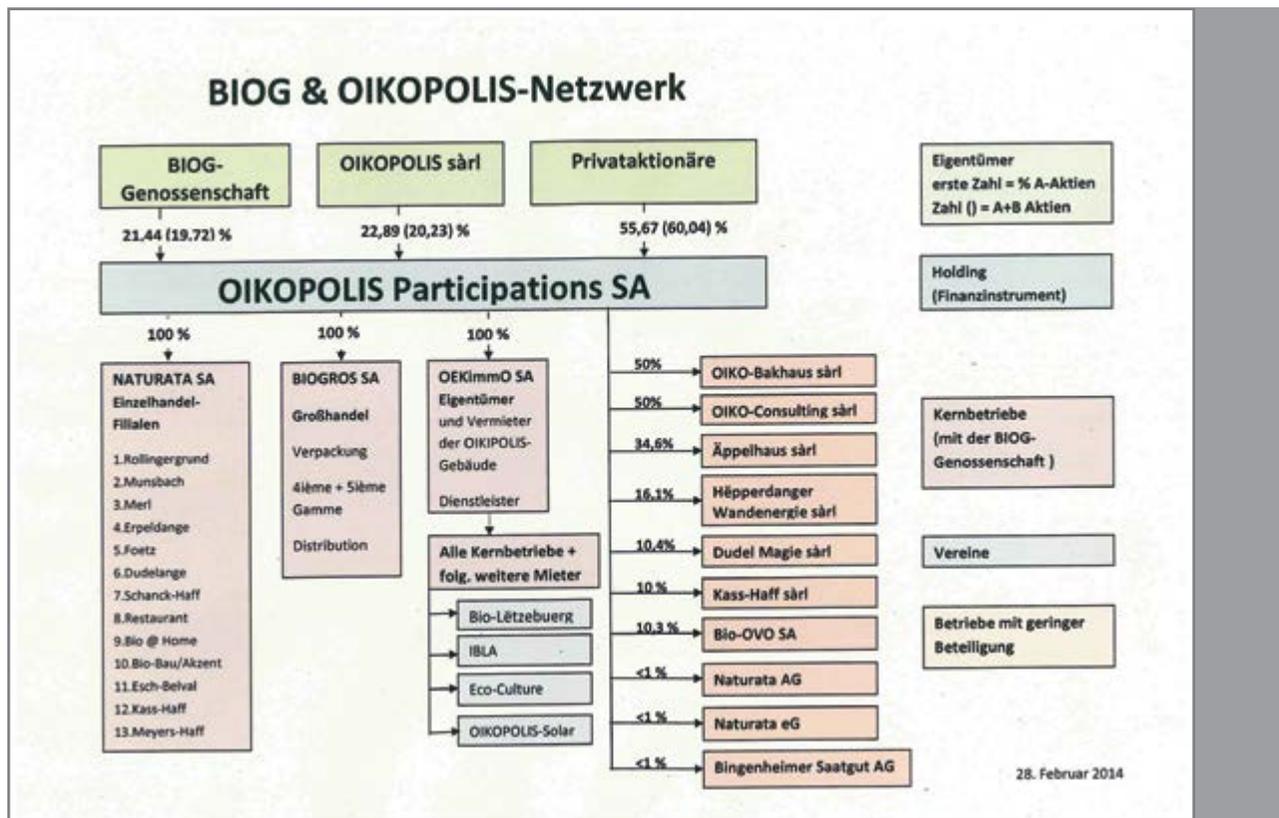
einengend. Wir bringen es zum Beispiel nicht fertig, wirtschaftlich Mehl oder Milch zu produzieren. Da sind die Vorteile des reichen Mikrokosmos weg. Es gibt nur wenige Verarbeitungsbetriebe in Luxemburg, mit denen wir zusammenarbeiten können, und die sind, wirtschaftlich gesehen, aufgrund der begrenzten Möglichkeiten, oft so unrentabel, dass sie sehr hohe Preise verlangen. Aufgrund der kostspieligen Weiterverarbeitung können wir deshalb unsere Produzenten nicht anständig entlohnen, auch wenn wir sehr hohe Brotpreise haben.

Das ist die kritische Masse und die Einengung in allen Bereichen, die wir hier in Luxemburg haben. Wenn ein deutscher Biobauer in Bayern einen Müller sucht, dann findet er bestimmt drei. In Luxemburg gibt's nur einen, mit dem man dann natürlich die Zusammenarbeit suchen muss. Der nächste sitzt vielleicht 20km hinter der Mosel, aber wir wollen ja mit den Luxemburgern arbeiten, denn die Luxemburger Konsumenten möchten eben Luxemburger Bio-Mehl oder Bio-Eier kaufen.

BIO-OVO zum Beispiel hat einen Lege-Betrieb in Deutschland, 300 Meter Luftlinie hinter der Sauer, da steht „DE“ auf dem Ei. Ein anderer Betrieb ist in Belgien, auch nicht mehr als 200 Meter Luftlinie von der Luxemburger Grenze entfernt, da steht „BE“ auf dem Ei. In Trier steht auf einem Münchner Ei „DE“, das sind aber gut 600 Kilometer. Da kräht kein Hahn danach. Ich übertreibe, da kräht vielleicht auch einer, aber das springt nicht so ins Auge... Der Standort Luxemburg hat zwar den Vorteil der reicheren Konsumenten, aber es gibt auch viele Standortnachteile. Dass wir hier im Paradies sind, wo alles möglich ist, das denke ich nicht.

In welche Richtung wünschst du dir, dass sich die OIKOPOLIS-Gruppe entwickelt?

Für mich ist der Netzwerkgedanke ein wichtiger Aspekt. Ich habe keine Ahnung, wohin wir uns entwickeln werden. Es ist sehr komplex, was wir hier machen. Die Entwicklungsstrategien liegen in der Hand einer Person, und aus meiner Sicht gibt es momentan auch nicht viele, die dort übernehmen könnten. Die Nachfolgeneration ist vielleicht fünf Jahre zu spät angedacht worden. Wir arbeiten nun zwar daran, aber die Situation der Nachwuchskräfte, die strategisch weiterdenken können und dies auch noch innerhalb dieser Philosophie, ist noch nicht zu 100% geklärt.



Wir haben vorhin von Regionalität gesprochen. Welche Rolle spielt die Nationalität dabei?

Für mich persönlich überhaupt keine, ich bin da vielleicht ein wenig zu naiv. Ich wehre mich dagegen. Ich bin kein Nationalist. Ich habe mit „Luxemburg“ nichts am Hut. Es gefällt mir sehr gut und ich bin auch happy, dass ich hier lebe, aber für mich ist das Quatsch. Aber man muss auch sehen, dass die aktuelle Entwicklung nationalistisch geprägt ist. Leider. Es ist jammerschade. Es ist eine Schande, dass wir so dumm sind. Es ist ja nur Angst vor dem Fremden. Wir Menschen sind allgemein zu konservativ, was das anbelangt.

Du sagtest, dass für dich der Netzwerkgedanke an sich und das OIKOPOLIS-Netzwerk wichtige Aspekte sind. Gibt es diesbezüglich Strategien, wie Betriebe aufgestellt sein müssen, damit man sich an ihnen beteiligt, oder reicht es schon, wenn Betriebe Bio sind?

Meine persönliche Überzeugung ist, dass die Biolandwirtschaft zwar einerseits die einzig nachhaltige Landwirtschaft darstellt und dadurch eine

Pionierfunktion in diesem Bereich zu erfüllen hat, andererseits reicht aber die Ökologie nicht aus. Der Umgang mit dem Kapital und den Besitzverhältnissen sollte in Zukunft im Hinblick auf die Beteiligungen auch ausschlaggebend sein.

Ich weiß nicht, wohin die Entwicklung geht. Das sind eher Illusionen, denen man sich hingibt, wenn man zu weit im Voraus plant. Wir können jedoch als OIKOPOLIS-Gruppe etwas Nachhaltiges aufbauen, und solange es nachhaltig bleibt, ist es auch egal, in welche Richtung wir gehen. Vielleicht ergeben sich ja für die neue Generation ganz andere Dinge.

Wir sollten unseren Fokus auf die Nachfolge legen, von der wir denken, dass sie plusminus in die Richtung denkt, wo wir heute auch hin wollen. Schlussendlich hängt dies aber immer vom Individuum und seinem Engagement ab. Ganz konkrete Pläne haben wir nicht, da wir auch nicht wissen, was in 50 Jahren sein wird.

Man muss einfach offene Augen und Ohren haben und dann versuchen, Fall für Fall Lösungen zu finden. ■

Interview mit **Fränk Obertin**

Wie kam dir die Idee, Bio-Bäcker zu werden?

In meinem „ersten Leben“ war ich Lehrer, und in dieser Zeit kam ich irgendwann auf Bio beziehungsweise auf die Makrobiotik, von der ich sehr begeistert war. Nach fünf Jahren Lehrerdasein wollte ich irgendwie eine Kurve nehmen und was anderes im Leben finden. Ich wollte irgendwo im Bereich von Bio und der Makrobiotik einen neuen Weg einschlagen und bin dann durch Zufall auf die Backstube gekommen.

Als ich anfing, hatte ich ein paar Grundideen. Dazu zählte zum Beispiel, dass ich Bio machen wollte. Ich wollte handwerklich arbeiten, und ich wollte Sauerteig machen. **Es ging mir darum, zu all dem Verlorengegangenen wieder zurückzufinden.** Vor allem der Sauerteig war für mich eine echte Entdeckung – wie alle Produkte, die eine Fermentation durchlaufen. Da machst du eine Transformation, man kann fast sagen, eine Transmutation: Aus einem Produkt wird etwas ganz anderes. Durch die Vergärung entsteht Geschmack oder zum Beispiel der Alkohol im Wein und all das, was du davor nicht vermutet hast. Das ist beim Brot ganz ähnlich. Das hat mir gefallen. Ich war anfangs in einer kleinen Dorfbäckerei an der Mosel, wo ich keine drei Brote verkauft habe. Die Leute hatten das Gefühl, dass ich verrückt sei, da sie dachten, dass ich 40 Jahre nach dem Krieg, wo wir nur dieses schwere Vollkornbrot gegessen haben, das Kommissbrot, erneut solch ein Brot backen würde. Aber ich wollte ein wirkliches Urbrot backen. Zum Glück gab es damals im Land viele Leute, die auf ein solches Brot gewartet hatten. 1983 fing es dann in der Gesellschaft langsam an zu „fermentieren“. Es gab damals sehr viele Leute, die engagiert waren und genau wussten, warum sie Bio wollten. Die hatten eine Philosophie, eine Vorstellung, eine Idee. Heute kauft man Bio eher aus gesundheitlichen Gründen. Damals war die Einstellung viel ernsthafter.

Seit einem Jahr gehst du nun mit dem OIKOPOLIS-Netzwerk einen neuen Weg. Wie kam es zu dieser Entscheidung?

Für mich stellte sich irgendwann die Frage, wann und wie ich aufhöre. Ich dachte immer, dass ich auf dem Ehrenfeld, also in der Backstube, sterben würde, und dachte eigentlich nie ans Aufhören. Aber vor ein paar Jahren



Fränk Obertin war 1983 der erste Biobäcker Luxemburgs. Dank OIKOPOLIS-Beteiligung konnten Know-How und Personal der traditionsreichsten Bio-Bäckerei des Landes erhalten werden.

habe ich bemerkt, dass die biologischen Realitäten des Körpers nicht mehr die gleichen sind, und da hat man dann plötzlich ganz andere Vorstellungen von der Zukunft. Irgendwann dachte ich, dass ich eine Form finden müsste, wie es weitergehen könnte. Eine solche Form wäre, dass jemand den Betrieb, wie ich ihn hatte, einfach weiterführt. Es gab auch den Moment, in dem ein langjähriger Vertrauensmann von mir dafür in Frage kam. Aber er wollte dann nicht mehr mitmachen.

Gleichzeitig hatte ich Kontakt zu Änder und Volker und spürte, dass ein gewisses Interesse auch von ihrer Seite da war. Ich stand damals vor einem Haufen schwieriger Fragen, und hier entstanden ganz andere Möglichkeiten. Vor 30 Jahren hatte ich eine alte Dorfbäckstube übernommen. Die war sehr klein, und nun drohte der alte Backofen endgültig zusammenzubrechen, der pfiif aus dem letzten Loch. Dass hier im OIKOPOLIS-Zentrum viel mehr Platz zur Verfügung stand, war ein ausschlaggebender Faktor. Ein weiterer Punkt war, dass meine acht Mitarbeiter nicht auf die Straße gesetzt worden wären – auch wenn ich hier aufgehört hätte. Das war ein großer Vorteil des Neuanfangs mit OIKOPOLIS, da wir eigentlich alles retten konnten, auch die Maschinen und das Know-How.

Auch kommt hinzu, dass ich das Gefühl habe, dass ich etwas aufgebaut habe, und dass es schade darum wäre, wenn es morgen nicht mehr da wäre. **Ein gesundes Ego möchte ja auch, dass irgend etwas oder eine Idee davon weiterlebt.**

Hier hat es sich nun ergeben, dass ich unseren besten Kunden einbinden konnte, was NATURATA als Abnehmer von 30% der Produktion inzwischen war. Da bist du ja schon fast auf der sicheren Seite! Wir haben also eine neue Gesellschaft gegründet, an der die OIKOPOLIS Participations mit 50% beteiligt ist. Obschon ich dachte, dass ich aufhöre, bin ich noch mit 25% beteiligt. Die anderen 25% gehören einem anderen Bäcker, Horst Sander. Wir sind also zwei Bäcker und die OIKOPOLIS, die sich das Gleichgewicht halten. Das Projekt hat mir schlussendlich so gut gefallen, dass ich doch wieder Lust bekam, aktiv mitzumachen.

Hat man dadurch auch gleich die Nachfolge geregelt?

Das steht noch in den Sternen, wir wissen es nicht. Vielleicht übernimmt Horst Sander eines Tages alles, auch wenn das aufgrund der Größe schon kompliziert werden kann.

Wir haben aber auch einen Geschäftsführer hier. Vielleicht ist es auch möglich, dass er sich in ein paar Jahren weiterentwickelt und das OIKO-Bakhaus ohne mich weiterführt. Ich glaube, da sind noch viele Möglichkeiten offen. Wir haben da keinen genauen Plan.

Der Gesellschaftszweck der OIKOPOLIS Participations besteht in der Beteiligung an Unternehmen, die ebenfalls ökologische Ziele verfolgen, um dadurch gemeinsam die biologische Landwirtschaft zu fördern. Worin siehst du die Vorteile eines solches Netzwerks, und wie ist es möglich, dass sich dieses in Zukunft ausweiten kann?

Ich kann es nur aus meiner Sicht sehen. Ich weiß nicht, wie sich das Netzwerk in Zukunft entwickeln wird, und wie es in einigen Jahren aussieht. Tatsache ist jedoch, dass es in Luxemburg ja fast nur diese eine Struktur in der ökologischen Landwirtschaft gibt. **Wenn es irgendwo einen Ökobetrieb gibt, der hinkt oder einen anderen Weg einschlagen will und vor der Wahl steht, aufzuhören oder weiterzumachen, dann kann er letzteres ja nur dann, wenn er einen starken Partner hat, der ihn auffängt.** Das hängt aber immer auch von dem jeweiligen Unternehmen ab. Für mich war es einfach, da ich als Bäcker ein wichtiges Glied in der Wertschöpfungskette bin. Da hängt die Landwirtschaft mit der Mühle, dem Bäcker und dem Laden zusammen, und es ist verständlich, dass man sich füreinander einsetzt. Aber wenn man als

Unternehmen nicht so richtig in die Kette passt, dann stelle ich mir das schon schwieriger vor. Ich habe oft erlebt, dass gewisse Strukturen einfach eingegangen sind. Wenn man eine ökonomische Struktur aufbauen will, gehört schon mehr dazu. Es reicht nicht, es nur geistig anzugehen, das muss schon Hand und Fuß haben.

Was hat sich für dich persönlich durch die Beteiligung der OIKOPOLIS-Gruppe und des Bäckers Sander geändert?

Für mich ist es positiv. Ich glaube, ich hätte auch nicht mehr lange so weiter machen können, moralisch und physisch gesehen. Ich finde es hier sehr angenehm zu arbeiten, da ich zuvor vor allem ein Einmannbetrieb war und alles an mir hing. Hier sind es mehrere Schultern, die alles auffangen. Obschon ich noch Ansprechperson bin. Ich hoffe aber, dass ich dies irgendwann auch delegieren kann. Das muss ich jedoch noch lernen, das ist nicht so einfach. Früher hast du alles selber gemacht, und langsam musst du lernen, etwas abzugeben. Manches gibst du sehr gerne ab, manches – du merkst das oft gar nicht – gibst du gar nicht gerne ab. Das ist sehr unbewusst, und du musst lernen, dir selbst einen gewissen Druck zu machen, indem du dir sagst: OK, das machst du jetzt nicht mehr, das lässt du jetzt jemand anderen machen. Es gibt viele neue Parameter, mit denen man lernen muss umzugehen. Wir waren auf dem Dorf ja eine kleine Einheit für uns, und jetzt sind wir Teil einer großen Gruppe. Da gibt es Sachen, die gab es in unserer Situation gar nicht.



Foto: Diana Amaral

Was sind das für Parameter?

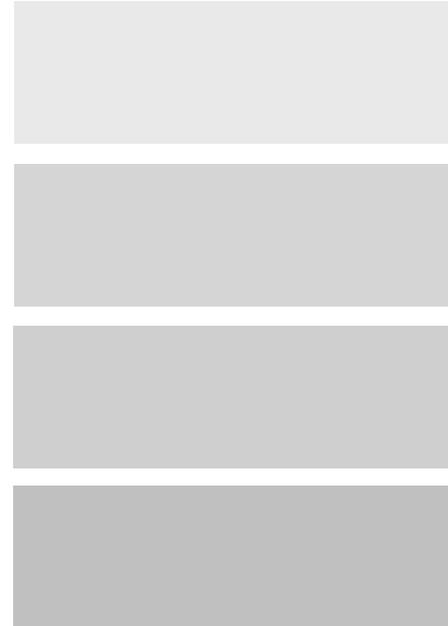
Na ja, weißt du, vorher war ich Kunde und wurde als ein solcher behandelt. Jetzt bin ich ein Teil des Hauses und werde nicht mehr unbedingt als Kunde angesehen, sondern auch als Kollege. Das ist eine ganz andere Situation. Das musst du erst einmal lernen zu verstehen: Warum hat jemand jetzt seine Art geändert? Und langsam kommst du drauf: Ach ja, der sieht dich ja jetzt gar nicht mehr als Kunde, mit dem er so freundlich sein muss. Auch wenn er immer noch freundlich ist, spielt es sich nun auf einer anderen Ebene ab. Es ist eine andere Art des Miteinanders, wo du jeden erst neu kennenlernen musst. Man hat sich zwar schon vorher gekannt, aber erst so langsam weiß ich, was jeder im Haus für Verantwortlichkeiten hat, und was sein Gebiet ist.

Fühlst du dich bereits als ein Teil der OIKOPOLIS-Gruppe?

Ich glaube, in einem gewissen Sinne fühle ich mich noch nicht ganz integriert. Was fehlt, sind übergeordnete, strukturelle Versammlungen, wo verschiedene Departements miteinander kommunizieren. Das geschieht eigentlich nicht. In diesem Sinne fühle ich mich hier nur als Bäckerei in einer großen Struktur. Ein wenig überspitzt gesagt, könnte ich genauso in dieser Struktur gar nicht eingegliedert sein und einfach nur den Raum mieten und hier produzieren. Andererseits entspricht der Gedanke, der hier zementiert wurde, schon den Vorstellungen, die ich in den 70er- und 80er-Jahren hatte. Somit ist dies wie die Endphase einer Entwicklung, und ich bin froh, dass ich den Schritt gewagt habe. Es waren ja keine kapitalistischen Interessen, aus denen ich heute noch Anteilseigner der Gesellschaft bin. Vielmehr war es der Gedanke, dass du dich eher mit etwas verbunden fühlst, wenn du auch Teileigentümer bleibst. Das könnte ich mir sicherlich auch anders vorstellen, aber das ist das einfachste. Was die praktische Integration angeht, bin ich mir noch nicht sicher. Ich hatte aber anfangs noch eine etwas andere Vision. Wir sind insgesamt fünf Bäcker, die ihre Waren in den NATURATA-Läden verkaufen. Ich dachte, wenn die OIKOPOLIS-Gruppe einen neuen Teil der Wertschöpfungskette unter ihr Dach nimmt, wird dieser auch bevorzugt. Man kann viel darüber diskutieren, ob dies gut oder schlecht ist, aber im Moment machen wir unser Match und struggeln wie alle anderen auch. Das ist vielleicht auch gut so, dann schlafen wir nicht ein. Ich muss mich einfach noch ein wenig daran gewöhnen und verstehen lernen, dass vieles einfach nicht so schnell geht. Wenn es früher Probleme gab, dann wurden die gleich mal gelöst. Heute aber muss man oft über zwei bis drei

Instanzen gehen, ehe die Lösung kommt. Die Gedanken müssen erst durch die ganzen Strukturen gehen. Ich habe das Gefühl, dass wir es noch lernen müssen, auf den anderen richtig einzugehen. Da würde es schon helfen, wenn wir manchmal an einem Tisch säßen. Dann würden wir wahrscheinlich auch besser kommunizieren und auch falsche Fährten erkennen, wie es vor kurzem der Fall war.

Wenn ich mit einigen OIKOPOLIS-Mitarbeitern spreche, dann heißt es oft: Ja, du hast recht, aber wir machen schon so viele Versammlungen, wir vergeuden unsere Zeit in Versammlungen. Das stimmt wiederum auch. Es ist auch nicht positiv, wenn du dich zu oft versammelst. Aber zu diesem Zeitpunkt wäre es schon gut, da wir zum Teil ja hier ein Neuling sind. ■



Interview mit **Tanja Both-Weiss**

Ausgehend von der Gründung der Genossenschaft BIOG liegt der Ursprung der OIKOPOLIS-Betriebe nun 25 Jahre zurück. Welchen Eindruck hinterlässt die OIKOPOLIS-Gruppe als Ganzes bei dir? Was hat dich dazu veranlasst, hier anzufangen?

Als ich vor zwei Jahren hier anfang, habe ich versucht, mir einen etwas besseren Einblick in das Unternehmen zu verschaffen, denn es ist schon immens, was hier an „Biopower“ auf einen trifft. Ich habe mir viele alte Ausgaben der Agri-Kultur⁴¹ mit nach Hause genommen und mir so den Werdegang des Unternehmens angelesen. So habe ich auch die Personen, die darin vorgestellt wurden, von der Direktion bis hin zu den BIOG-Bauern in Luxemburg, kennengelernt. Das Ganze wirkte für mich immer sehr authentisch, da zum einen ein Änder Schanck⁴² am Acker, ein Roland Majerus⁴³ damals an der Ladenkasse im Rollingergrund und ein Jos Houtmann⁴⁴ mit seinen Kühen am Felde standen. Das sind für mich Menschen, die auch tatsächlich meinen, was sie sagen. Sie kommen von der Basis und haben dabei einen ganz langen Atem, um ihr Anliegen umzusetzen. Den Eindruck habe ich auch heute noch.

Nach vielen Jahren in der Biobranche im Saarland stand ich nach einem Erziehungsurlaub mit meinem vierten Kind an einem Wendepunkt. Ich hatte damals das Gefühl, jetzt müsse was Neues her, und in einer schlaflosen Vollmondnacht bin ich dann beim Googeln im Internet auf das Stichwort „OIKOPOLIS“ gestoßen, was mich sehr neugierig gemacht hat, da der Name ja nichts Gängiges in der Biobranche ist. Dass ich heute bei Bio@Home bin, hat sich damals erst im Vorstellungsgespräch so ergeben. Jeff Weydert, der Bio@Home mit meiner Kollegin Hedwig aufgebaut hat, hat damals Elternurlaub genommen, und man hat versucht, mit mir diese Lücke etwas zu schließen. Ich springe schon gerne erstmal rein und sehe dann, ob etwas funktioniert oder nicht. Für mich war es eine tolle Gelegenheit, Land und Leute kennenzulernen, da ich anfangs sehr viele Auslieferungen zu unseren Kunden selbst unternommen habe. Auch heute ist es mir wichtig, dass ich dies einmal in der Woche tue, denn um Männer in Bereiche einzuteilen, muss man die Strecken erstmal selbst kennen. Du wirst als Frau auch ernst genommen, wenn du es selber machst. Außerdem hilft es mir, den Kontakt zu den Kunden zu pflegen, um diese in bestimmten Situationen als ganzheitliche Ernährungsberaterin unterstützen zu können.

41 Magazin für ökologische Agrar- & Esskultur in Luxemburg, hg. vom Verein Bio-Lëtzebuerg, erscheint 4x/Jahr

42 Änder Schanck, Vorstandsvorsitzender der OIKOPOLIS-Gruppe, s. Interview S. 30ff.

43 Roland Majerus, Hauptverantwortlicher von NATURATA Luxembourg, s. Interview S. 15ff.

44 Jos Houtmann, Mitarbeiterverantwortlicher der OIKOPOLIS-Gruppe, s. Interview S. 42ff.



Tanja Both-Weiß ist Bio@Home Mitarbeiterin der ersten Stunde. Heute ist sie Verantwortliche für dessen Standort in Belval.

Eure „Filiale“ ist seit kurzem in Belval und nun vom OIKOPOLIS-Zentrum in Munsbach geografisch relativ weit entfernt. Ist es dadurch auch schwieriger geworden, die OIKOPOLIS-Philosophie und -Werte vermittelt zu bekommen und diese zu leben?

Ich würde sagen, dass nur die Nabelschnur länger geworden ist. Ich hatte das Glück, an der Zentrale lernen zu dürfen, als Bio@Home noch in Munsbach war, wodurch ich sowohl die Philosophie als auch deren Träger, die Direktion, kennenlernte. Wurden damals noch viele Kleinigkeiten über Tür-und-Angel-Gespräche gelöst, so sind wir heute mehr auf uns selbst gestellt, was jedoch nicht unbedingt ein Nachteil sein muss.

Bei neuen Mitarbeitern stelle ich es mir etwas schwieriger vor, wenn sie ihr Vorstellungsgespräch in der Zentrale haben und dann in einer Filiale außerhalb anfangen. Es gibt zwar ein breites Angebot an Seminaren, an denen Mitarbeiter teilnehmen können und einiges erfahren, jedoch haben für mich persönlich die Seminare, die von Herrn di Ronco⁴⁵ geleitet werden, besondere Bedeutung. Als ehemaliger Waldorfpädagoge vermittelt er viel von Steiners Philosophie. Doch gerade diese Seminare sind meist nur

45 Raymond di Ronco, Entwicklungsbegleiter von Menschen und Organisationen, s. Interview S. 70ff.

für Filialeiter bestimmt. Man fängt dadurch an, sehr viel zu reflektieren. Wir haben zum Beispiel hinter dem PC, auf den wir täglich schauen, zwei Schilder mit den Begriffen „Achtsamkeit“ und „Wertschätzung“ angebracht, und wenn es sich ergibt, dann sinnieren wir darüber. Der Gedanke, wie wir die Philosophie und die Werte an alle weiteren Mitarbeiter, die nicht an den Seminaren teilgenommen haben, weitergeben können, lässt einen nicht mehr los.

Wir werden zwar täglich aus der Zentrale über technische Abläufe informiert, aber durch den Weg von Munsbach raus in die Filialen geht immer ein bisschen Philosophie rechts und links verloren. **Man müsste für den Einzelnen einen Weg finden, wie man die tägliche Dosis an Philosophie, die es braucht, um hier zu arbeiten, transportieren kann.** Für mich ist diese ganz klar ein Motor, der mich auch antreibt, mein Bestes zu geben, da ich gerne ein Teil dieses Unternehmens bin. Ich möchte mich nämlich nicht vor ein Unternehmen spannen lassen, mit dessen Vorstellungen ich nicht einverstanden bin. Allerdings sehe ich, dass es für neue Mitarbeiter, die oftmals Quereinsteiger sind, schwer ist, sich zum einen mit der Thematik Bio und gleichzeitig mit der Philosophie des Hauses vertraut zu machen. Das erfordert schon sehr viel Zeit. Das war für mich etwas leichter, da ich ja aus der Biobranche im Saarland kam. Eigentlich sollten wir nach dem Seminar mit Herrn di Ronco konsequent unsere Erfahrungen und Eindrücke an alle Mitarbeitenden weitergeben, damit die OIKOPOLIS-Philosophie noch stärker gelebt wird.

Glaubst du, dass dies von allen Mitarbeitenden gewünscht ist? Kann es nicht sein, dass man damit zu sehr in die Freiheit des Einzelnen eingreift?

Ich denke schon, dass dies erwünscht ist. Es geht ja sehr stark um den sozialen Aspekt: Wie führe ich Mitarbeiter, wie verhalte ich mich ihnen gegenüber, und was können die Mitarbeiter von mir als Verantwortliche erwarten?

Wir arbeiten in den Filialen mit großen kulturellen Unterschieden, das darf man nicht unterschätzen. Wir haben viele Portugiesen, Belgier, Franzosen, Luxemburger und Deutsche. Die Frage, wie du es schaffst, dass Menschen mit so vielen kulturellen Hintergründen an einem Strang ziehen, steht an zentraler Stelle. Darauf sollte ein viel größeres Augenmerk gerichtet werden. Man müsste sich da schon eine soziale Taktik überlegen, wie man alle gleichermaßen für Eines begeistert. Das ist eine Herausforderung, die man nicht unterschätzen soll, denn es gibt so viele verschiedene Auffassungen im Hinblick auf einzelne Abläufe oder Dienstleistungen. Wir alle bringen verschiedene Komponenten mit. Es ist es schon ein Stück Arbeit, dass dies von jedem nicht bloß als Last und Herausforderung, sondern als Bereicherung angesehen wird.

Die OIKOPOLIS-Gruppe ist heute ein Zusammenschluss mehrerer Betriebe, an dem alle Glieder der Wertschöpfungskette beteiligt sind, vom Produzenten über den Händler bis hin zum Konsumenten. Wie erlebst du diesen Verbund von Unternehmen, und hast du die Möglichkeit, anderen Betrieben der Gruppe zu begegnen?

Ich denke, dass wir bei Bio@Home privilegiert sind, da wir sowohl mit BIOGROS als auch mit den produzierenden Bauern in Kontakt kommen, von denen wir einige Produkte in die Filialen bringen. Dadurch überblicken wir den Kosmos und treten mit allen Betrieben in Kontakt.

Ebenfalls wurde vor Kurzem das Projekt „Filialeiter besucht Filialeiter“⁴⁶ initiiert. Dies sehe ich als tolle Möglichkeit, um auch in Zukunft einen guten Draht zu den anderen Filialen aufzubauen. Es ist bei dem Wachstum und bei all den neuen Filialen, die in den beiden letzten Jahren dazukamen, schwieriger geworden, in Kontakt zu bleiben.

Aber längst nicht jeder kennt BIOGROS oder war schon mal da. Zwar hat man vor einigen Jahren ein zweitägiges Einführungsseminar etabliert, bei dem alle Bereiche der Unternehmensgruppe vorgestellt werden, doch daran haben einige langjährige Mitarbeiter noch nicht teilgenommen. Das wäre aber sicher notwendig, damit man die OIKOPOLIS als Gruppe in all ihrer Komplexität und Vielschichtigkeit überblicken kann. Denn es ist schon einzigartig, was hier unter einem gemeinsamen Dach an „Biopower“ gebündelt ist. Dazu gehört zum Beispiel auch das IBLA (Institut für biologische Landwirtschaft und Agrarkultur in Luxemburg) oder der Verein Bio-Lëtzebuerg (Vereinigung für Bio-Landwirtschaft Luxemburg). Wo hat man als Mitarbeiter schon die Möglichkeit, so viel biologische Kompetenz auf so engem Raum zu finden? Das ist faszinierend. Und dies sind alles Leute, die für einen ansprechbar sind, wenn man Fragen hat. Die Kompetenz kann man nutzen, doch das scheint noch nicht allen Mitarbeitenden klar zu sein.

Eines der Ziele der Unternehmensgruppe ist es, eine flache Hierarchiestruktur zu schaffen. Wie erlebst du dies im Alltag? Welche Beziehung hast du zu den Verantwortlichen und Entscheidungsträgern?

Am schönsten habe ich dies auch in meiner Zeit in Munsbach erlebt, wo es im Restaurant Situationen gab, in denen sich ein Herr Schanck oder ein Herr Houtmann mit dem Tablett neben mich gesetzt haben und meinten: So und jetzt erzähl mal, wie geht's so? Das empfand ich schon als sehr, sehr flach und wenig hierarchisch, da ich dieses einfache Miteinander nirgendwo anders so erlebt habe. Aus diesem Grund bleibt für

⁴⁶ Das Projekt *Filialeiter besucht Filialeiter* dient dem persönlichen und betriebsbezogenen Austausch.

mich auch in der Entfernung die Hierarchie sehr flach. Wenn du den Glauben daran erst einmal entwickelt hast, dann verlierst du ihn auch nicht mehr. Nach wie vor fällt es mir leicht, Herrn Houtmann anzurufen, wenn ich denke, dass etwas schief läuft.

Aber möglicherweise liegt genau darin das Problem: dass nicht jeder die Gelegenheit dazu hatte und wenn man nicht in Munsbach ansässig war, es auch wenig erlebt, **dass auch die Verantwortlichen im Unternehmen sehr nahbar sind**. Wohl nur durch dieses Miteinander entsteht eine gewisse Normalität, die das Aufkommen einer Hierarchie gar nicht möglich werden lässt. Dies ändert aber nichts am Respekt, den man für eine Person hat, das möchte ich ganz klar differenzieren. Es baut sich in einer flachen Hierarchie jedoch kein Druck auf, wenn ich an die Direktion denke. Da gibt es keinen Stress oder negative Gefühle, wenn ich jemanden von der Direktion am Telefon habe.

Spiegelt sich dies in deinem eigenen Team wider?

Das färbt sehr ab. Ich habe es noch nie erlebt, dass man einen so großen Freiraum hat. Selbstverständlich muss man für sein Handeln auch Rechenschaft ablegen, und alles sollte Hand und Fuß haben. Wir werden aber gestützt und zum eigenen Handeln animiert. Dies möchte ich bei uns hier ebenfalls weitergeben. Ich versuche, Vertrauen in die Kreativität des Einzelnen zu haben und hierbei freien Lauf zu lassen. Meines Erachtens kann nur durch Vertrauen eine Ebene entstehen, auf der sich Kreativität entfalten kann. Mitarbeitende müssen sich zutrauen, Vorschläge zu unterbreiten und dabei sicher sein, dass diese nicht von „oben“ abgeschmettert werden.

Gerade bei Bio@Home ist dies wichtig, da wir ein sehr junges und überschaubares Unternehmen sind. Ein jeder hat großen Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens. Es gibt keine Erfahrungsberichte und auch nicht viele Vorgaben vonseiten NATURATAs. Wir lernen mit jedem Tag dazu und versuchen, einzelne Arbeitsprozesse zu optimieren. Auch im Dialog mit der Filiale hier in Belval. Ich denke, dass wir uns von der „Laus im Pelz“, als die wir damals von der Infrastruktur der Filiale in Munsbach gelebt und uns daran bedient haben, hin zu einer Bereicherung entwickelt haben. Waren wir anfangs in Munsbach von der Filiale sehr stark abhängig und traten den FilialmitarbeiterInnen häufig auf die Füße, so ergänzen wir uns mittlerweile sehr gut. Das Wissen und das Bewusstsein im Hinblick auf unsere Möglichkeiten bei Bio@Home, die wir dank der Flexibilität haben, hat sich erst entwickeln müssen.

Wo siehst du die Herausforderungen für die Zukunft?

Ich habe das Gefühl, dass unsere Kunden immer besser informiert sind, und dass die Fragen spezifischer und spezieller werden. Es braucht auf lange Sicht gut ausgebildete Mitarbeiter. Wir haben im Unternehmen zwar ein breites Angebot an Seminaren, jedoch würde ich mir wünschen, dass noch mehr auf den Einzelnen eingegangen wird, um das Bewusstsein und die Sinne für Bio noch mehr zu schärfen. Es soll kein Fragezeichen mehr auf der Stirn entstehen, wenn es darum geht, unsere Kunden bezüglich einer Unverträglichkeit von Gluten oder einer veganen Ernährung zu beraten. Da gibt's in Zukunft noch viel zu tun. Wir haben bei NATURATA viele Mitarbeitende, die interessiert sind – das ist die beste Voraussetzung dafür.

Ich habe das Gefühl, dass Menschen von anderen Unternehmen zu uns kommen und hier aufatmen. Man weiß sehr wohl zu schätzen, dass wir ein gutes und soziales Betriebsklima anstreben. Doch was den Menschen den Alltag erleichtert, ist ein fundiertes Fachwissen. Dafür muss nicht jeder Weg nach Munsbach führen, sondern im Gegenteil finde ich es auch sehr effektiv, wenn kleine Einheiten zu einem gezielten Thema vor den Regalen informiert werden, wie es teilweise schon praktiziert wird. Dadurch erreichst du Leute, die sonst nicht immer in den Genuss von regelmäßigen Schulungen kommen, und es erleichtert die Planung der Filialleiter, weil dann nicht so viele Leute fehlen. Das ist auch ein Grund dafür, dass die Teilnehmerzahl der Schulungen oft so begrenzt ist.

Welche Frage wolltest du schon immer mal an das Unternehmen stellen?

Dass ich jetzt so lange überlege, würde ich mal als positiv deuten, da in der Kommunikation mit der Administration eigentlich vieles geklärt wird und es nicht wirklich eine unbeantwortete Frage gibt. Ich könnte fragen: **Wo sieht Herr Schanck das Unternehmen in 25 Jahren?** Ich wünsche mir sehr, dass er sich diese Frage stellt und darauf hinarbeitet. Denn ich arbeite sehr gerne hier und glaube, alle anderen hier auch.

Es ist ja schon eine Wertschätzung uns gegenüber, dass man uns zum Beispiel diesen Raum hier in Belval zur Verfügung stellt. Ich bin jemand, der sehr viel Licht braucht, und muss den Tagesrhythmus spüren können. Der Mensch muss sich am Tag orientieren können. Ist es hell, dunkel, regnet es, scheint die Sonne oder schneit es? Das find' ich ganz wichtig. Das fehlende Tageslicht ist in der Filiale in Munsbach zwar ein Manko, aber hier ist das Glück für uns ausgeschüttet. Wenn du morgens arbeiten gehst,

und es ist dunkel, und du gehst abends raus, und es ist dunkel, und zwischendrin hast du nicht viel erlebt – das ist für den Menschen auf Dauer keine Art zu leben.

Wir verbringen hier einen Großteil unseres Lebens, und da ist eine angenehme Arbeitsumgebung unglaublich hoch einzuschätzen. Und das wird ja auch versucht. Man versucht, viel Organisches mit einfließen zu lassen. Sei es in den Materialien, mit denen die Filialen bestückt sind, sei es in der Bauweise der Administration. Es ist ein sehr angenehmes Sein in den Räumen, die die OIKOPOLIS-Gruppe zur Verfügung stellt. Das ist eine Wertschätzung. Ich weiß nicht, ob das jeder so empfindet, vielleicht muss man da etwas feinfühlig dafür sein. Das muss auch nicht jeder so ausdrücken, aber ich glaube, dass sich das letztlich auch in der Art und Weise widerspiegelt, wie einem die Arbeit von der Hand geht. Das macht ganz viel aus. Zum Beispiel auch der Kass-Haff – das ist für mich und für die Leute, die dort arbeiten, ein besonderer Kraftort. Da herrscht eine unglaubliche Atmosphäre, in der die Leute, man muss schon fast sagen: arbeiten dürfen. Und das wird ja auch alles unter Beteiligung der OIKOPOLIS Participations ermöglicht... ■



Blick von außen auf den NATURATA-Hofladen Kass-Haff

Interview mit Tom Kass

Du hast vor einigen Jahren den Hof deines Vaters übernommen ...

Anja und ich kamen 1999 von der Uni und hatten keine Ahnung, was man hier mit Bio so machen kann. Wir haben erstmal bei den zwei Bio-Vereinen angerufen und sind gleich mal Mitglied geworden, ohne dass wir Produkte hatten. Es war also nicht aus der Not heraus, dass wir zu viele Kartoffeln oder Karotten hatten und jemanden brauchten, der diese absetzt. Wir wollten einfach mit dabei sein, wir wollten bei etwas bereits Bestehendem dazugehören. Die BIOG gab es ja bereits, da war es für uns ganz logisch, dass wir uns irgendwann in den Kreis eingliedern würden. Erst drei Jahre, nachdem ich wieder auf dem Hof meines Vaters war, habe ich wieder Milchkühe hierher geholt, da mein Vater zehn Jahre lang keine Milch mehr gemolken hatte. Die Milch war dann das erste Produkt, das wir der BIOG geben konnten. Zwar hatten wir auch mal Kartoffeln, aber für die 2 Tonnen Kartoffeln hätten wir nicht Mitglied sein müssen, um die zu liefern.

Du hast vor Kurzem eine Gesellschaft gegründet, an der auch die OIKOPOLIS Participations und andere Privatpersonen beteiligt sind. Was war der Grund für diesen Schritt?

Ich habe vor sieben Jahren den Hof meiner Eltern übernommen, und das lief nach dem klassischen, alten System ab: Der Hof wurde nach einem gesetzlich festgelegten Einheitswert bewertet, und nach diesem wurden meine Geschwister ausbezahlt. Damit waren sie nicht sehr glücklich, da sie für die Flächen, die demnächst Bauland werden, mehr als den Einheitswert ausbezahlt haben wollten. Da entstanden dann sehr schnell unschöne Diskussionen.

Da wir dies damals erlebt haben, wollten wir es unseren Kindern in Zukunft ersparen und haben deshalb nach einem anderen Weg gesucht. Wir haben damals auch mit Änder über eine Stiftung nachgedacht, sind dann aber irgendwann bei der Sàrl (GmbH)⁴⁷ gelandet, da diese als Form am besten zu uns passt. Unser Hof hat nun einen Wert, der ist anerkannt. Wenn eines unserer vier Kinder ausbezahlt werden will, dann steht diesem 1/5 unseres Anteils (von 80 % am Gesamtwert) zu. Der Wert ist nun ganz klar festgelegt. Dann könnten die anderen Gesellschafter helfen, das Loch zu füllen. Was also jetzt nicht mehr geht, ist, dass eines von den Kindern kommen und

sagen kann, dass es auf unserem Hof Dinge gibt, die mehr wert sind als gesetzlich festgelegt, und dann danach ausbezahlt werden will.

War die Beteiligung der OIKOPOLIS Participations und mehrerer Privatpersonen von Anfang an geplant?

Zwar waren der NATURATA-Laden und die BIOG-Käserei von Anfang an geplant, doch eine Beteiligung vonseiten der OIKOPOLIS war nicht vorgesehen. Für diese gab es dann aber mehrere Gründe. Es kam anfangs schon aus der Not heraus, weil wir irgendwann gedacht haben, wir kriegen das nicht hin. Es ist immer teurer geworden. Wir hätten es entweder komplett streichen oder wesentliche Sachen aus dem Projekt rausnehmen müssen. Ich habe aber nicht gesehen, was wir streichen könnten, weil das Hofkonzept doch ein Ganzes war, wo man schlecht einen Teil rausnehmen konnte.

In solchen Situationen gibt's nicht viele Leute, die man um Rat fragen kann. Änder gehört aber zu diesen Personen, da er sich immer Mühe geben wird, eine Lösung zu finden. Manchmal ist es auch keine Lösung, sondern sehr oft auch nur ein Ratschlag, um zu helfen, in die richtige Richtung zu gehen.

Wir haben dann mit ihm nach Möglichkeiten gesucht, da ja das, was wir hier machen, nicht ausschließlich der Produktion angehört, sondern wir „produzieren“ auch etwas, das nicht direkt greifbar ist und deshalb auch nicht direkt bezahlt werden kann. Es ist ja kein Produkt, sondern vielmehr eine Leistung, die wir für die Allgemeinheit erbringen, und das sollte uns diese auf irgendeine Form zurückgeben können. Damit war klar, dass die OIKOPOLIS helfen und sich beteiligen könnte. Man musste dafür bloß einen Weg finden und uns in solch eine Form bringen, dass Hilfe von außen ermöglicht werden konnte. Wir haben dann unser Eigentum komplett in die GmbH gegeben, so dass wir heute noch 80 % der Gesellschaft tragen. Die restlichen 20 % halten zu gleichen Teilen die OIKOPOLIS Participations und mehrere Privatpersonen, die sich am Projekt beteiligen wollten.

Seit ihrer Eigenkapitalerhöhung im Jahr 2013 ist die OIKOPOLIS Participations außerdem mit einem Kredit als Darlehensgeber beteiligt. Das war bei der Gesellschaftsgründung nicht notwendig. Es sollte auch nicht so aussehen, als ob die OIKOPOLIS-Gruppe mit ihren Tochtergesellschaften den Hof bauen würde. Es gab sowieso schon Leute, die sagten, NATURATA baut dem Kass Tom einen Hof. Ein bisschen ist ja was dran, denn ohne diesen Partner wäre es nie

⁴⁷ Diese Gesellschaftsform ermöglicht die Trennung von Hofeigentum und Bewirtschafter. Dadurch kann das langfristige Fortbestehen, unabhängig vom Erbstrom, gesichert werden.

das geworden, was es jetzt ist. Dann hätten wir eine einfache Lösung finden müssen. Erst als wir die OIKOPOLIS Participations mit im Boot hatten, bekamen wir die Zusage der Banken, so dass wir weiterbauen konnten. Vor allem, weil die OIKOPOLIS Participations zusagte, für die Kreditsumme zu bürgen.

Wie habt ihr die 23 Personen gefunden, die sich dann schlussendlich an der Gesellschaft beteiligt haben?

Das war recht lustig, denn es ist ja nicht so einfach, jemanden anzusprechen und zu sagen: Wir sind ein bisschen knapp bei Kasse, und ihr seht so aus, als ob es euch viel besser ginge. *(lacht)*

Wir haben anfangs zwei Leute gefragt. Die haben gleich gesagt, dass sie sogar gern mitmachen würden. Wir waren dann sehr ermutigt und haben uns überlegt, wen wir noch so fragen könnten. Unter den Angesprochenen hatten wir dann nur eine einzige Person, die nicht helfen konnte. Es ist eine Beteiligung, bei der jeder das Recht hat, das Geld auch wieder rauszunehmen. Es gibt keine Verzinsung oder Naturalien dafür.

Generell müssen wir nach neuen Wegen bei der Finanzierung suchen, denn so wie die Dinge aktuell laufen, reichen die Einnahmen kaum aus, um den laufenden Betrieb zu finanzieren. Vielleicht muss man da noch mehr in Richtung Beteiligung von Privatpersonen und Firmen gehen, indem man zum Beispiel eine CO₂-Kompensation ermöglicht. Es gibt ja Firmen, die spenden da und da hin, und meistens gehen diese Spenden in Projekte, die weit weg sind. Was ja auch gut ist. Aber vielleicht sollte man versuchen, es den Leuten, die hier einkaufen kommen, bewusst zu machen, wie dieser ganze Hof zusammenhängt und wovon er lebt, so dass sie auch hier helfen wollen. Allgemein ist es ja so, dass auch hier das Pachtland ein großer Kostenfaktor ist, und die Bodenpreise immer weiter ansteigen.

Es gibt in Frankreich und in Deutschland Initiativen, die den an der Biolandwirtschaft interessierten Personen unentgeltlich Flächen zur Verfügung stellen, die nicht mehr bewirtschaftet werden, so dass diese in Zukunft erneut nach ökologischen Richtlinien kultiviert werden können. Gibt es solche Konzepte auch in Luxemburg?

In Luxemburg gibt es noch nicht die Situation, dass es Flächen gibt, die hier niemand mehr bewirtschaften will. In Frankreich gibt es freie Flächen. Da gibt es verschiedene Regionen, die intensive Landwirtschaft betreiben, und andere, wo die kleinbäuerliche Landwirtschaft von selbst aufhört. Mit allem, was an Leben

und an nachgelagerten Betrieben noch dazugehört... Das alles fällt einfach weg. Hier in Luxemburg ist es noch ein Kampf um die Fläche. Es gibt noch nicht genügend Leute, die sich darüber Gedanken machen. Zwar gibt es Leute, die ihre konventionell bewirtschafteten Flächen zukünftig an ökologisch arbeitende Landwirte verpachten wollen. Aber ich kenne niemanden, der das Land für gewisse Zwecke frei zur Verfügung stellt. Das gibt es erst in kleinem Stil und mehr im Gemüsebau.



Tom Kass übernahm 1999 den konventionellen Landwirtschaftsbetrieb seines Vaters. Seit 2001 bewirtschaftet seine Familie den Hof nach biologisch-dynamischen Kriterien. Heute beherbergt das komplett neu konzipierte Hofensemlbe unter anderem eine Kindergartengruppe der Waldorfschule Luxemburgs.

Du verfolgst das Ziel des ganzheitlichen Hofes, wobei auch die Pädagogik eine wichtige Rolle spielt. Was bedeutet Pädagogik für dich?

Es gibt da verschiedene Gründe. Das eine ist, ich weiß nun nicht mehr, wer das gesagt hat, dass wir mit dem Hof hier ein wunderbares Instrument in der Hand haben, um etwas im Bereich der Pädagogik machen zu können. **Es ist das ganze Hofgeschehen, das bei Besichtigungen auf die Kinder einwirkt.** Das siehst du auch. Das kannst du in diesen zwei bis drei Stunden, in denen sie hier sind, erleben. Wie sie schüchtern ankommen und teilweise sehr viel Angst

haben und beim ersten Tier, dem sie begegnen, zu heulen anfangen. Doch du kannst dir sehr sicher sein, dass sie, wenn sie nach drei Stunden gehen, ganz andere Kinder sind. Dass hier in dieser kurzen Zeit so etwas passiert, das ist schon wunderschön und auch sehr wichtig. Man muss den Kindern die Möglichkeit geben, dies zu erleben. Es gibt so viele Erwachsene, die herkommen und noch nie ein Schwein angefasst haben und überhaupt nicht die Geduld dazu haben.

Heute war eine Kinderkrippe mit sieben Kindern von drei Jahren hier. Die konnten kaum aufrecht gehen, und als wir durch höheres Gras gingen, musstest du aufpassen, da sie die ganze Zeit gestolpert sind. Das ist auch ein Erlebnis. Du kannst sie natürlich auch tragen, aber dann wissen sie nie, wie es ist, wenn man sich im hohen Gras verheddert. Und es war so schön, wenn man ihnen Zeit gelassen hat, auch bei den einzelnen Tieren, bei denen wir waren. Normalerweise gehst du zu den Tieren rein, und nach fünf Minuten fragt schon der erste, wann wir denn weitergehen würden. Wenn du das machst, dann wäre aber nichts geschehen, und der Hofrundgang wäre nach 20 Minuten beendet. Wenn du aber den Mut hast, zehn Minuten oder eine Viertelstunde einfach sitzen zu bleiben, auch wenn sich drei langweilen, weil die es eher gewohnt sind, immer was Neues geboten zu kriegen, dann fangen die anderen an, etwas aus der Situation zu machen. Die, die vorher pressiert waren, kommen dann wieder zurück, weil sie dann doch auch dazugehören wollen. Das braucht einfach ein bisschen Zeit.

Und so wie man bei den Kindern, die nur für eine Exkursion auf den Hof kommen, schon nach drei Stunden eine Weiterentwicklung erkennt, so gibt es diese auch bei denen, die hier in den Kindergarten gehen. **Ich erlebe ja mit, wie die Kinder motzen, und wie sie morgens gelaunt sind, wenn sie kommen – und wie sie abends gelaunt sind, wenn sie wieder gehen.** Auch für die Betreuer ist es ja viel einfacher, mit den Wehwehchen und Stimmungen der Kinder umzugehen, wenn es so viele Ablenkungsmöglichkeiten gibt.

Es gibt sogar ein Kind, das täglich hierher kommt und nicht in den Kindergarten geht, bevor es nicht den Ziegen Hallo gesagt hat. Das ist ein Ritual. Da braucht die Mutter auch nicht zu versuchen, was anderes zu machen. Dieser Junge hat mich erst ein einziges Mal richtig angefasst. Da war seine Mutter sehr erstaunt, da er allgemein Schwierigkeiten hat, Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen – aber bei den Ziegen ist er ganz anders. Solche Rituale gibt es für viele Kinder, die hierher kommen. Sie fühlen sich hier daheim, und sie fühlen sich wohl hier. Sie kommen sehr gerne, das merkt man.

Es gibt einfach in jeder Klassengemeinschaft ein bis zwei Kinder, die einfach keine Verbindung zu anderen Kindern finden. Dann ist es vielleicht hier einfacher, weil man hier viele andere Freunde haben kann, die nicht die anderen Kinder aus der Klasse sein müssen. **Man kann ja das Huhn oder die Ziege oder das Schwein als Freund haben.**

Die Arbeit mit den Kindern ist natürlich eine Aufbauarbeit. Wir machen das nun seit elf Jahren, und im Schnitt haben wir 2.500 Kinder im Jahr. Dann sind das ca. 25.000 Kinder, die das Glück hatten, mal hier auf einem Bauernhof zu sein. Da bleibt ja auch irgendetwas hängen. Da kann man dann vielleicht schon was bewirken bei der Entwicklung dieser Kinder.

Ein anderer Grund sind sicherlich auch die Eltern selbst. Viele Eltern sehen die Begeisterung der Kinder und können hier nicht einkaufen, ohne dass sie mit den Kindern einen Hofrundgang machen. Die Kinder fordern das irgendwie ein. Auch die Eltern sind dann sehr betroffen und fühlen sich tief angesprochen. Das, was wir hier machen, entspricht bei den meisten Leuten genau dem Bild, das sie im Kopf haben, wie ein Bauernhof eigentlich so aussieht ... ■



Der biologisch-dynamisch bewirtschaftete Kass-Haff ist im Jahre 2013 aus der engen Dorflage in Rollingen bei Mersch ausgesiedelt und wurde als neues Konzept außerhalb des Dorfes aufgebaut

Interview mit **Volker Manz**

Du hast früher Wein produziert und bist dann hierher gekommen, um eine Molkerei aufzubauen. Wie kam es zu diesem Branchenwechsel?

Schon während meiner Weinbautechniker-Ausbildung lag mir der biologische Landbau, resp. der biologische Weinbau, sehr am Herzen. Damals (1985 bis 1987) organisierten wir Vorträge mit Bio-Winzern in der Schule in Weinsberg. Danach habe ich über Jahre ehrenamtlich den Bundesverband ökologischer Weinbau BÖW-Baden unterstützt. So war die Nachricht von der Schwangerschaft meiner Frau 1994 nur die Initialzündung zum konsequenten Handeln im Sinne meiner eigentlichen Überzeugung. Mir wurde klar, dass ich in einer normalen Kellerei oder einem konventionellen Weinbaubetrieb nicht mehr weiterarbeiten wollte. Ich wollte durch meine berufliche Tätigkeit etwas nachhaltig Positives im Bereich des Weinbaus oder in der Landwirtschaft erschaffen bzw. erhalten.

Mit dieser Absicht habe ich 1994 bei der Biobauere-Genossenschaft Lëtzebuerg angefangen. Das war aber eine ganz andere Stufe der Getränketechnologie. In der Kellerei, in der ich die Produktion geleitet hatte, haben wir pro Jahr 1,2 Millionen Liter Wein produziert. Bei der BIOG habe ich dann drei Mal die Woche 300 Liter Milch in Flaschen abgefüllt, die ich zuvor noch per Hand gespült hatte. Vom Verarbeitungsgrad her war das ein Sprung zurück ins 17. Jahrhundert. Mein Ziel war es aber, etwas zu bewegen, und ich wusste, wenn ich mich ein wenig in die Molkereiproblematik reindenke, kann man auch hier einiges aufbauen und entwickeln.

Zuerst habe ich die Hoesser-Molkerei⁴⁸ mit ein paar kleinen Modernisierungen so umgestellt, dass man dort halbwegs gut arbeiten konnte, dass es hygienisch besser wurde und die Milch ein bisschen länger hielt. Viel konnte ich da aber nicht machen, da alles zu klein war und die technischen Möglichkeiten begrenzt waren. Parallel dazu hatten wir Mitte der 90er-Jahre auf dem Wilhelmhof in Kapellen eine zweite Molkerei eröffnet, in der wir Joghurt produziert haben. Aber auch hier hat die geringe Betriebsgröße die Produktion von wirklich guten Qualitäten verhindert. Wir konnten uns einfach keine teuren Investitionen leisten. Alle Geräte, die wir damals verwendet haben, hatten wir gebraucht gekauft. Ein paar

48 Der Hoesser Haff zählt zu den ersten biologisch-dynamischen Höfen Luxemburgs. 1992 wurde auf dem Hof eine Molkerei aufgebaut. Die Milchprodukte wurden im eigenen Hofladen und auch über die BIOG vermarktet.

Jahre später stellte sich dann heraus, dass wir die damals neu festgelegten Hygienestandards mit keiner der beiden Minimolkereien erfüllen konnten. Dies führte dazu, dass die Aktivitäten beider Molkereien eingestellt werden sollten.

Auch aus diesem Grund kam das geplante neue Zentrum in Munsbach zum richtigen Zeitpunkt. Wir planten dort eine Molkerei ein, die allen hygienischen Standards genügt hätte, und bei der man sich mit neuen Investitionen die besten technischen Möglichkeiten geschaffen hätte, um wirklich gute Produkte herzustellen.



Volker Manz hat 20 Jahre BIOG-Erfahrung. 2014 übernahm er die Geschäftsführung der Bio-Bauere-Genossenschaft-Lëtzebuerg (BIOG)

Warum wurde das nicht gemacht?

Wir hatten die Pläne schon fertig – sogar die Maschinen hatten wir schon ausgesucht. Die komplette Investitionsmasse war definiert. Leider haben wir dann über die öffentliche Zeichnung im Jahr 2001 nicht so viel Geld generieren können, wie wir gedacht bzw. uns erhofft hatten.

49 Konventionelle und größte Molkerei Luxemburgs

Parallel dazu hat sich aber dann die Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit der Luxlait⁴⁹ ergeben. Aufgrund unserer geplanten Aktivitäten waren sie jetzt dann doch bereit, mit uns zusammen eine Bio-Milch zu machen, obwohl sie es vorher eigentlich nicht wollten. So konnten wir einen Teil des Geldes, der ansonsten in die Molkerei geflossen wäre, für Büroflächen und anderes verwenden, was sich im Nachhinein als absolut richtig und gut herausgestellt hat.

Was für eine Bedeutung hat die BIOG für dich persönlich?

Für mich persönlich hat die BIOG bis heute eine ganz große Bedeutung. Ich sehe in der Idee, dass die Landwirte den Verkauf ihrer Produkte und den Kontakt zu den Kunden selber in die Hand nehmen, einen wirklichen Ansatz, die Anonymität der konventionellen Handelsketten zu durchbrechen und wieder ein Gesicht hinter die Produkte zu bringen, um damit die berüchtigte Preisspirale zum Wohle der Bauern zu unterbinden. Nur so erlangen die Bauern auch eine gewisse „Macht“ am Markt (über die so angeregte Nachfrage der Kunden). Meine Arbeit hier im Unternehmen erfüllt mich jeden Tag, da ich mit meiner Arbeit einen Beitrag zur Unterstützung und zur Weiterentwicklung der Vermarktungsstrukturen des biologischen Landbaus leiste. Das ist genau das, was ich immer tun wollte.

Und was bedeutet die BIOG für die gesamte Unternehmensgruppe?

Für die Unternehmensgruppe ist die BIOG ein ganz zentrales Unternehmen. Sie ist mitunter auch die Legitimation für das, was wir hier gemeinsam umsetzen wollen. Wir schaffen die Möglichkeit, dass unsere landwirtschaftlichen Produzenten ihre Produkte über ihre eigenen Vermarktungsstrukturen an ihre Kunden absetzen können. Wir sind nicht in erster Linie angetreten, um Handel zu treiben, sondern um für die Produkte unserer Produzenten einen nachhaltigen Absatzmarkt zu erschaffen.

Wie haben sich BIOG und die gesamte OIKOPOLIS-Struktur weiterentwickelt? Welche Herausforderungen haben sich im Lauf der Zeit ergeben?

Änder hat die Entwicklung mal in Phasen unterteilt. Die erste Phase war demnach ganz klar die Pionierphase. Die zweite dann die Differenzierungsphase und die dritte die Kooperationsphase. Bis zur zweiten Phase waren wir eigentlich nur eine Handvoll Bauern, so dass immer alle BIOG-Mitglieder an den BIOG-Vollversammlungen teilnahmen. Der Kreis war klein, und man hat alles gemeinsam besprochen.

Als wir dann in die dritte Phase kamen, in die Erweiterungs- und Wachstumsphase, und das OIKOPOLIS-Zentrum in Munsbach stand, kamen relativ schnell neue Bauern hinzu. Innerhalb von fünf Jahren hat sich die Mitgliederzahl der BIOG fast verdoppelt.

Das bedingte dann aber auch, dass teilweise Bauern dazukamen, die sehr viel selbstständiger waren als diejenigen, die von Anfang an dabei waren und eher etwas idealistischer ausgerichtet waren. Einige der neuen Bauern hatten zum Teil eigene Ziele, so dass es nicht immer leicht war, Konsens zu finden. Hinzu kam, dass bei den Versammlungen auch vertrauliche Dinge und Betriebsinterna besprochen wurden und wir uns nicht sicher waren, ob die richtige Loyalität bei allen immer gegeben war. Daraus zogen wir die Konsequenz, einen Vorstand zu wählen, in dem alle wichtigen Sachen besprochen wurden. Das war innerhalb der BIOG ein sehr großer Schritt, der von der ideellen Trägerschaft der Landwirte nicht ganz positiv aufgefasst wurde. Denn wenn ein Landwirt bei wichtigen Entscheidungen dabei ist, hat er ein ganz anderes Gespür für die Themen und eine ganz andere Nähe zur Genossenschaft. Umgekehrt fühlt er sich ausgegrenzt, wenn er bei diesen Versammlungen nicht dabei ist.

Deshalb sind wir dann dazu übergegangen, mindestens zwei Bauernversammlungen im Jahr zu machen, an denen alle Bauern teilnehmen können, und die Protokolle der Vorstandsversammlungen weiterzugeben, damit die Landwirte informiert sind und grob wissen, was hier so passiert, und wohin die Richtung geht. Das ist überaus wichtig, denn zwischendurch hatten wir eine Phase, in der sich einige Bauern etwas distanziert haben und die Nähe zur Genossenschaft nicht mehr so gegeben war.

Mit der Entscheidung, das OIKOPOLIS-Zentrum zu bauen, gab es innerhalb der Gemeinschaft der Bauern einen einschneidenden Moment. Bis zu diesem Zeitpunkt haben wir ja immer alles gemeinsam gemacht. So sind in der ersten Phase immer alle Bauern der BIOG für anstehende Investitionen mit auf die Bank gegangen und haben gemeinsam für die Kredite gebürgt. Als es dann um die doch nicht unerhebliche Investition für den Bau des OIKOPOLIS-Zentrums ging, haben einige kalte Füße bekommen. Sie meinten: Tut uns leid, aber die Nummer ist uns etwas zu groß! Wir überschauen das nicht und wollen da eigentlich nicht mit unterschreiben. Es war ein Sprung in eine andere Dimension.

Wir wussten, dass wir über die Bauernschaft selbst nicht genügend Geld zusammenbekommen hätten. So kam uns die Idee, dass der Bauer ja nur ein Teil der Trägerschaft sein muss und wir den Rest der Trägerschaft auf die gesamte Wertschöpfungskette ausweiten könnten. Dadurch konnten sich sowohl Verarbeiter als auch Kunden bei uns beteiligen, denn es gab eine Reihe von Verarbeitern und Verbrauchern, die sich mit unserer Idee identifizierten und deshalb auch bereit waren, sich an unserem neuen Vermarktungszentrum zu beteiligen.

Das OIKOPOLIS-Zentrum sollte durch die Arbeiten wie Milchverarbeitung, Obst- und Gemüse-Verpackung usw., die in dem neuen Zentrum geplant waren, unsere Verbundenheit mit der hiesigen Landwirtschaft sehr stark herausstellen. Als Gesellschaftsform hatten wir uns, nach langen Diskussionen, für die Form einer Aktiengesellschaft entschieden. Durch diese Gesellschaftsform gab es nun eine neue Möglichkeit der Finanzierung des Vorhabens.

Leider haben wir darüber dann die finanziellen Mittel, eine Molkerei im Gebäude unterzubringen, nicht generieren können, so dass dieser wichtige Teil der Darstellung einer bäuerlich handwerklichen Verarbeitung nicht verwirklicht werden konnte.



Benoit Dohogne, hauptverantwortlicher Käser der beiden BIOG-Molkereien

Foto: Oiko-Consulting

2013 gab es eine weitere, ausgesprochen erfolgreiche, öffentliche Zeichnung zum Zwecke der Kapitalerhöhung. Woran lag es, dass ihr 2001 die Ziele der ersten Kapitalerhöhung nicht erreicht habt?

Wir konnten die Darstellung unserer Idee, eines Vermarktungszentrums für die bäuerliche biologische Landwirtschaft, in dem ersten Emissionsprospekt nicht so umsetzen, wie wir es geplant hatten. So wurde uns unter anderem von der Börsenaufsicht vorgeschrieben, vorne auf das Wertpapierprospekt einen großen Warnhinweis zu setzen, der die Leute darüber informieren sollte, dass es sich um eine risikoreiche Investition handle, unter anderem, weil es schwer möglich war, die Aktien bei einem eventuellen Wertverlust wieder zu verkaufen. Zudem gab es damals ein Abkommen mit der Sparkasse, das Prospekt nur über deren Filialen den Leuten anzubieten. Das heißt, unser regionales Prospekt wurde dort angeboten, wo sonst Börsenanlagen und andere Standardpapiere angeboten werden. Die dortigen Anlageberater wussten natürlich weder, wie sie mit dem Warnhinweis umgehen sollten, noch, was sie von der OIKOPOLIS-Gruppe als Unternehmen halten sollten. Auf jeden Fall wollte sich keiner den Kunden gegenüber daran die Finger verbrennen, so dass sie logischerweise den Kunden eher von einer OIKOPOLIS-Beteiligung abrieteten, anstatt diese wirklich anzubieten. Die erste Kapitalerhöhung ging also ein wenig in die Hose – wir haben bei weitem nicht das Kapital erhalten, das wir für unser geplantes Gebäude „OIKOPOLIS I“ benötigt hätten. Wir haben uns also auf die Suche nach Alternativkrediten gemacht und diese in Deutschland auch bekommen.

Bei der letzten Kapitalerhöhung 2013 haben wir dann alles richtig gemacht. Außerdem ist die OIKOPOLIS-Aktie mittlerweile, zumindest unter Insidern, als eine seriöse Kapitalanlage bekannt.

Gerade mal 0,3 % des Bruttoinlandsprodukts wird in Luxemburg über die Landwirtschaft generiert. In Deutschland ist es nicht viel mehr. Auch arbeiten immer weniger Menschen in der Landwirtschaft, und es wird immer schwieriger, sich als Landwirt über Wasser zu halten. Wie würdest du in dieser Lage jungen Menschen die Vorteile der bäuerlichen Landwirtschaft und die Arbeit als Landwirt und Bauer nahelegen?

Ich weiß die Sache von dieser Seite her gar nicht richtig anzugehen, muss ich gehen. Ich sehe es eigentlich eher so, dass ich keinem empfehlen würde, in der

Landwirtschaft zu arbeiten – gerade weil die Landwirtschaft, wenn wir nur die konventionelle, besser gesagt: industrielle, Landwirtschaft betrachten, nicht mehr das ist, was Landwirtschaft eigentlich sein sollte. Es ist eine völlig technisierte Welt, wo man nur noch mit Maschinen zu tun hat – ob es nun die Melkroboter oder die Riesenmaschinen sind, die auf dem Acker rumfahren.

Auf der anderen Seite gibt es die kleinbäuerliche Landwirtschaft, vor allem im Biolandbau, die du wahrscheinlich eher meinst. Aber auch da würde ich niemandem empfehlen zu arbeiten. Genauso wenig, wie ich einem konventionellen Bauern einfach mal empfehlen würde umzustellen. Ich sage immer, wenn ein Bauer biologisch arbeiten will, muss er erst mal damit anfangen, im Kopf umzustellen. Dann kommt der Wille, den Betrieb umzustellen, von alleine.

Genauso ist es bei den jungen Leuten. Ich würde nie jemandem empfehlen, er solle jetzt in der Landwirtschaft arbeiten. Da reicht es nicht, wenn einer einfach nur eine Art Aussteiger sein will, das Bewusstsein für die Anforderungen des Berufes aber nicht hat. Wenn jemand einfach ein gesünderes Leben führen will, vielleicht mit weniger Stress, dann findet er sich auch in der Landwirtschaft nicht zurecht. Es gibt Leute, die diese Aussteigermentalität haben und Wert auf ein gesundes und ursprüngliches Leben legen. Diese Bewegungen gibt es ja immer wieder. Als ich in den 70ern und 80ern an der Weinbauschule war, gab es schon die Bewegung „Back to the roots“. Wir hatten damals auch einige Quereinsteiger in der Klasse, die gar nicht aus der Landwirtschaft oder aus dem Weinbau kamen. Das hat zwischenzeitlich irgendwann mal total aufgehört. Vor zehn bis 15 Jahren gab es an den Landwirtschaftsschulen nur noch Leute, die selbst aus der Landwirtschaft und dem Weinbau kamen und eigene Betriebe hatten. Ansonsten war da niemand.

Mittlerweile schlägt es wieder um: Heute gibt es wieder viele Quereinsteiger, die genau in die Richtung gehen wollen, von der ich eben gesprochen habe. Die versuchen, als Aussteiger in eine andere Welt zu kommen und mit höherwertigen Produkten ein ursprünglicheres Leben zu leben. Wenn sie sich auf diesen Weg begeben haben, dann haben die es erst mal ganz schwer, Fuß zu fassen. Die müssen ja einen Betrieb finden, auf dem sie wirtschaften können, und sie brauchen Mittel, mit denen sie das finanzieren. Wenn du deinen Betrieb als Bauer geerbt hast, also einen Betrieb im Rücken hast, dann hast du schon mal eine finanzielle Grundlage.

Zwar musst du noch deine Geschwister irgendwie abfinden, aber ansonsten hast du einen Betrieb im Rücken. Das haben die Quereinsteiger aber alle nicht. Deshalb sage ich, dass ich keinem empfehlen würde, in der Landwirtschaft zu arbeiten, wenn er nicht dieses landwirtschaftliche Denken mitbringt. Wenn er aber dieses Denken mitbringt, dann bin ich der Meinung, dass er auch wirklich unterstützt werden sollte, sonst ist er völlig auf sich alleine gestellt und rennt ins Leere.

Es gibt ja Initiativen wie „Terre de Liens“ in Frankreich. Glaubst du, dass solche Initiativen Zukunftschancen haben?

Für mich steht eigentlich fest, dass es neben der finanziellen Unterstützung auch eine Unterstützung im Bereich der Vermarktung geben muss. Ansonsten stehen die Leute ziemlich alleine da – gerade in Frankreich oder in Deutschland. Das sind ja oft Quereinsteiger, die aus einem ganz anderen Landesteil kommen und die Strukturen vor Ort gar nicht kennen. Deshalb haben sie auch Probleme, ihre Produkte zu vermarkten. Das heißt, dass es neben der finanziellen Unterstützung auch einen Kreis braucht, an dem man andocken kann.

gut zu wissen

Terre de Liens ist eine Kommanditgesellschaft, die Investoren anwirbt und die eingeworbenen Mittel über eine gemeinnützige Stiftung für den „Freikauf“ von Bodenflächen und Bauernhöfen nutzt. Diese wiederum werden satzungsgemäß erfahrenen Landwirten oder aber hoch motivierten und intensiv geschulten „Néo-Ruros“ zur biologischen Bewirtschaftung überlassen. Letztere ist eine Bedingung, zu deren Einhaltung sich die „Pächter“ vertraglich verpflichten.

(siehe www.terredeliens.org)

Die Regionalwert AG in Freiburg macht das schon wirklich gut, dass da Kreise und Netzwerke entstehen. Das ist im biologischen Bereich durchaus richtig und wichtig. Es müssen Möglichkeiten entstehen, wo Leute Fuß fassen können und ein Umfeld finden, in dem sie sich zuhause fühlen, Unterstützung erfahren und Know-How von ihren Kollegen zur Verfügung gestellt bekommen. Sie bringen ja im Gegenzug frisches Blut, neue junge Ideen und Erkenntnisse mit, von denen die Gemeinschaft dann auch wieder profitiert.

gut zu wissen

Die Regionalwert AG versucht als Bürgeraktiengesellschaft das Zusammenwirken von Kapitalgebern und landwirtschaftlichen Partnerbetrieben zum Aufbau einer nachhaltigen Regionalwirtschaft rund um Freiburg zu organisieren.

(siehe <http://www.regionalwert-ag.de>)

Gibt es so etwas auch in Luxemburg?

Wir haben uns ja über die OIKOPOLIS-Beteiligungsgesellschaft auch am Kass-Haff beteiligt. Für uns ist das ganz klar: Wenn irgendjemand als Quereinsteiger einen Betrieb übernehmen will oder finanzielle Unterstützung braucht, um biologischen Landbau zu betreiben, und sich in irgendeiner Weise unserem Netzwerk angliedern und an der gemeinsamen Vermarktung beteiligen will – das bieten wir ja alles –, dann steht es für uns außer Frage, dass wir diesen Betrieb unterstützen werden. Dazu haben wir uns ja die Struktur einer Beteiligungsgesellschaft gegeben und mit ihrer Hilfe ein regelrechtes Netzwerk aufgebaut.

Aber so einfach läuft es nicht. Man braucht ja nicht nur finanzielle Mittel. Auch der Wille und die richtigen Personen müssen da sein, um so eine Neugründung oder Umstellung in die Hand zu nehmen und dann auch durchzuziehen. Da sehe ich schon Schwierigkeiten. Das ist nicht so einfach aus dem Ärmel zu schütteln.

Man spricht viel von Work-Life-Balance, Teilzeit-Beschäftigung oder auch von der Trennung von Arbeit und Freizeit. Gerade in der bäuerlichen Landwirtschaft und für handwerkliche Betriebe ist das oft kaum vorstellbar. Der Bauer kann ja schlecht einfach in Urlaub fahren. Findet man überhaupt Leute, die das heute noch auf sich nehmen wollen?

Die Frage ist schwer zu beantworten. Ich glaube, dass es ein wenig zu kurz greift, wenn die jüngere Generation manchmal als „Null-Bock-Generation“ erscheint, die nur am Computer spielt, ansonsten aber keinen Bock hat, sich irgendwie zu engagieren. Auch da gibt es Leute, die sich wahnsinnig engagieren, die sich in verschiedene Sachen richtig hineinsteigern und bereit sind, Energie und Geld zu investieren. Ich glaube, dass das eine Frage der Persönlichkeit ist, die sich irgendwann entfaltet. Als ganz junger Mensch kann es sein, dass du vielleicht nur

am Computer rumhackst. Irgendwann wirst du aber initiativ, weil du merkst, dass dir das Leben sonst wegläuft.

Die Tatsache, dass die Zahl der „Aussteiger“ wächst, ermutigt mich schon zu glauben, dass auch in der jüngeren Generation Leute da sind, die sich aufopfern und sich einbringen wollen. Ich glaube allerdings, dass der bäuerliche Familienbetrieb, so wie er in der Vergangenheit war, auch deshalb nicht mehr zukunftsfähig ist, weil sich die jungen Leute nicht mehr so ohne weiteres einbinden lassen.

Vor kurzem habe ich gehört, dass in Deutschland 70 % aller Landwirte, die heute einen bäuerlichen Betrieb führen, nie gefragt wurden, ob sie den Betrieb einmal übernehmen wollten oder nicht. Es war von vornherein klar, als sie auf die Welt kamen und männlichen Geschlechts waren, dass sie den Betrieb übernehmen. Ich glaube, diese Phase ist heute vorbei. Auch die Landwirte, die heute einen Hof erben, wollen neben ihrer Arbeit auch noch Freizeit und ein Familienleben haben. Die Leute haben heute ein so großes Ich, auch die Landwirte, dass es nicht unbedingt gegeben ist, dass sie etwas ungefragt übernehmen.

Dafür gibt es auf der anderen Seite auch Leute, die wirklich Landwirtschaft betreiben wollen, obwohl sie nicht aus diesem Umfeld kommen. Da muss ein Weg gefunden werden. Wir haben eben schon darüber gesprochen, dass es da Lösungsansätze für eine Unterstützung braucht. An einer „Bodenneutralisierung“, wie sie z.B. „Terre de liens“ betreibt, kommen wir langfristig wohl nicht vorbei. Ansonsten geraten wir in die Situation, dass so viel Geld aus der Landwirtschaft herausfließt, dass das, was heute schon kaum noch zu bezahlen ist, in Zukunft gar nicht mehr tragbar ist. Die ganzen Böden, die heute nicht mehr den Landwirten selbst gehören und nur mehr gepachtet werden... für die werden ja horrenden Beträge bezahlt!

gut zu wissen

*„Hinter dem Begriff der **Bodenneutralisierung** steht die Idee, dass Grund und Boden, der für die Landwirtschaft unabdingbar ist, frei von Eigeninteressen und Eigentum ist. Boden sollte vielmehr einem Kollektiv gehören, das die Bewirtschaftung verwaltet und so Grund und Boden vor Spekulationen und Preissteigerungen schützt.“*

Volker Manz

Das sind Riesenbeträge, die von verschiedenen Betrieben im Jahr an Pacht gezahlt werden. Und da sich genügend Bauern um diese Flächen streiten, ist der Pachtpreis umso höher, und desto mehr Geld fließt aus der Landwirtschaft zu den Landbesitzern des privaten Sektors oder sogar ins gewerbliche Immobiliengeschäft. Es gibt Agrar-Industriefirmen, die sich stark ausbreiten, und für die Landgrabbing eine große Rolle spielt, denn dadurch können sie bestimmen, was angebaut wird. Auf der anderen Seite gibt es etliche Landbesitzer, die vor zehn, zwanzig Jahren selbst noch landwirtschaftlich tätig waren, und dann ihren Betrieb aufgegeben haben, weil er nicht mehr rentabel war. Die gehen jetzt irgendwo anders arbeiten und verdienen mit der Verpachtung ihrer Felder richtig gutes Geld.

Eigentlich müssten wir für unsere Biobauern und solche, die es werden wollen, auch eine Art „Landgrabbing“ organisieren, aber im positiven Sinn. Das Geld dafür muss von den Verbrauchern kommen, die sich damit identifizieren. Aber wir müssen die Plattform dafür bieten.



Diese Landwirtschaft wird aber immer stärker zurückgedrängt. Die Vorleistungen der Landwirtschaft (so zum Beispiel Saatguteinkauf oder Pflanzenschutz) nehmen immer mehr zu und machen diese abhängig. Heute ist die Landwirtschaft ohne Subventionen ja nicht mehr aufrechtzuerhalten. Warum versucht man das dann überhaupt noch, wenn es in anderen Ländern günstigere Voraussetzungen gibt?

Was zum Beispiel in Deutschland an Subventionen bezahlt wird, ist im Vergleich zu dem, was hier in Luxemburg bezahlt wird, eher wenig. Diese Subventionen sind, wenn der Landwirt seine Aufgabe als Landschaftspfleger wirklich wahrnimmt, prinzipiell durchaus gerechtfertigt. Aber zu meinen, der Staat müsse auch die Landwirte unterstützen, die nach altgewohnter Manier Höchstserträge von ihren Äckern runterfahren und dabei die gesellschaftliche Aufgabe des Naturschutzes mit Füßen treten, ist eine Überzeugung, die immer mehr auf gesellschaftliches Unverständnis und auch auf Widerstand stößt. Für die gezahlten Subventionen verlangt die Gesellschaft immer mehr auch die Gegenleistung der wirklichen Landschaftspflege. Der Biolandbau wird diesbezüglich, auch aufgrund des Einflusses der Agrarlobby, bis heute nicht entsprechend seiner, der Gesellschaft gegenüber erbrachten, Landschaftspflegeleistung gefördert.

Ueli Hurter hat es in seinem Gastvortrag zu unserer 25-Jahr-Feier⁵⁰ richtig gesagt: **Es muss irgendwo ein „contrat social“⁵¹ zwischen der Landwirtschaft und den Verbrauchern entstehen.** Zwar sind die Subventionen genau genommen selbst eine Art von Vertrag, auch wenn dieser über den Umweg der Politik geht, und sie verpflichten die Landwirte auch zu verschiedenen Dingen bzw. Auflagen, die man dann erfüllen muss. In der Praxis sind diese Auflagen, auch aufgrund des Drucks der Agrarlobby, teilweise minimal, das heißt, man bekommt Geld, für das man weitgehend alles so macht wie sonst.

Die konventionellen Bauern können, wenn sie geschickt agieren, über die Kombination verschiedener, so genannter „Umweltmaßnahmen“ höhere Subventionen bekommen als die Biobauern. Das heißt, die konventionellen Bauern bekommen heute eine höhere Leistung bezahlt. Man hat eigentlich einen Vertrag mit der Gesellschaft, in diesem Fall eben über die Politik, sie leisten

50 Am 2.12.2014 fand im Kulturzentrum „Kinneksbond“ im luxemburgischen Mamer die offizielle Abschlussveranstaltung des OIKOPOLIS-Jubiläumsjahres statt: „25 Jahre Luxemburger Bio-Vermarktungsinitiativen BIOG, NATURATA, OIKOPOLIS.“

51 Jean-Jacques Rousseau: Du Contrat Social ou Principes du Droit Politique (dt.: Vom Gesellschaftsvertrag oder Prinzipien des Staatsrechtes.) Das Hauptwerk des in Genf geborenen Philosophen der französischen Aufklärung erschien erstmals 1762 in Amsterdam.

dafür aber lange nicht das, was die Biobauern leisten. Das ist eine ungerechte Situation, mit der wir im Moment noch leben müssen, aber ich bin guter Dinge, dass sich das in dem Maße schneller ändert, wie die natürlichen Ressourcen, zum Beispiel unbelastetes Trinkwasser, immer knapper werden.

Ein sozialer Vertrag beinhaltet letzten Endes, dass beide Parteien davon wirklich profitieren. Denn auch die konventionellen Landwirte überleben, indem sie Subventionen bekommen – sie überleben ja nicht über die Produktpreise. Für meine Begriffe müssten sie aber auch bereit sein, im Gegenzug etwas nachhaltiges Landschaftspflegerisches dafür zu tun. Dazu sind sie oft nicht bereit. Vielleicht haben sie Angst, genauso viele Auflagen beachten zu müssen wie die Biobauern, und dagegen wehren sie sich. Das ist ja auch legitim.

Wie könnte ein künftiger Gesellschaftsvertrag aussehen?

Das ist noch eine Zukunftsvision, aber wir leben diese hier ja schon ein wenig in unserem OIKOPOLIS-Netzwerk. Unsere Gebäude und Investitionen waren ja zum Großteil nur über Gelder finanzierbar, die wir von unseren Kunden bekommen haben. Wir nehmen die Verantwortung in die andere Richtung wahr, indem wir sicherstellen: Unsere Bauern produzieren alle nach biologischen Kriterien. Es gibt also auf der einen Seite eine Leistung gegenüber der Gesellschaft, nämlich die Flächenbewirtschaftung nach biologischen Kriterien, ohne chemisch-synthetische Pflanzenschutzmittel und chemischen Düngemittelsatz, wodurch die Umwelt geschont wird und gesunde, weitgehend unbelastete Lebensmittel mit hohem Gesundheitswert produziert werden. Als Gegenleistung unterstützen unsere Kunden diese Leistung durch ihr finanzielles Engagement.

Kommt man zu einem umfassenden „Gesellschaftsvertrag“ nur über Druck oder über Bewusstseinsbildung?

Ich weiß nicht richtig, wie ich dazu stehen soll. Ich habe schon so viele Landwirte erlebt, die umgestellt haben, wo ich gesagt hätte: Mein Gott, das hätten sie besser bleiben lassen! Wenn du umstellst, dann musst du auch wirklich davon überzeugt sein. **Du musst mit der Natur arbeiten und deine menschliche Kraft, deine Kultivierungskraft, auf die Natur anwenden, und zwar auf eine Art und Weise, die der Natur entspricht.** Diesen Schritt muss man erst mal machen. Wir haben kürzlich einen Bauern als Genossenschaftsmitglied verloren, der hat diesen Schritt nie wirklich gemacht. Es war von Anfang an ein Gemache, ein Getue, ein ständiges

Genörgele, weil er einfach nicht verstanden hat, was wir und die Bio-Kontrollstelle von ihm wollten. Deswegen sage ich: Eigentlich will ich gar nicht, dass ein Bauern auf Bio umstellt, der die innere Überzeugung nicht mitträgt, weil das in der Folge nur Probleme macht. Insofern stelle ich mir schon die Frage, ob die Masse der konventionellen Bauern wirklich bereit ist für einen solchen „Gesellschaftsvertrag“.

Wie kann man Bauern heute davon überzeugen, dass sie mit der Natur arbeiten und nicht ausschließlich den Gewinn vor Augen haben?

Ich bin mittlerweile diesbezüglich schon etwas frustriert. Meiner Meinung nach können wir aus der bäuerlichen Landwirtschaft, wie sie jetzt ist, nur noch ganz wenige Bauern für den Biolandbau gewinnen, weil es nur noch wenige wirkliche Bauern gibt, die den gesamten Betriebskreislauf mit allen Konsequenzen auch für die Allgemeinheit noch überschauen wollen oder können. Die meisten sind gute oder sehr gute Techniker und Betriebswirte. Aber das reicht bei weitem nicht aus, um Biobauer zu sein. Heute wird in der landwirtschaftlichen Ausbildung viel zu einseitig Wert auf diese beiden Bereiche gelegt. Die pflanzenbaulich kulturellen Belange und die Belange der tiergerechten Haltung, ganz zu schweigen von einem Betriebsorganismus, kommen viel zu kurz. **Den landwirtschaftlichen Beruf darf man nicht nur aus einem kommerziellen, technischen Denken heraus betrachten.**

Man sollte auch mal runter auf den Boden schauen: Was macht meine Erde, was macht mein Boden, wie gehe ich mit der Fruchtfolge um? Ist es denn richtig, nur Milchkühe zu haben, oder sollte der Betrieb möglichst polyvalent aufgestellt sein, so dass sich verschiedene Kulturen ergänzen können? Das gilt zum Beispiel dort, wo auch mal, wenn der Milchpreis in den Keller fällt, eine Weizenkultur einen gewissen Ertrag bringt, mit dem sich der Betrieb über Wasser halten lässt.

All diese Gedanken müssen mal gedacht werden, denn das sind Dinge, die kriegt man in der Schule nicht mit. Da lernt man nur: Ihr müsst spezialisiert arbeiten, das muss zack, zack, zack gehen. Ihr müsst möglichst kostengünstig produzieren, und dann geht die Rechnung auf. Das ist das, was diese jungen Bauern vor allem gelernt haben, und sie davon wegzubringen, ist ein langer Weg.

Das heißt, es muss über die Bildung gehen?

Auf jeden Fall! Auf jeden Fall muss irgendwann in den Ackerbauschulen ein anderer Wind wehen.

Was hat das für einen Einfluss auf die BIOG und die gesamte OIKOPOLIS-Gruppe? Müsste die BIOG da nicht aktiver in die Lehre eingreifen, um letztendlich Bauern auch zu sensibilisieren?

Wir haben in Luxemburg ja keine Hochschule für Agrarwissenschaft, wir haben ja nur die Ackerbauschule.

Aber irgendwann fallen der Genossenschaft die Mitglieder weg, wenn keine neuen Biobauern mehr nachkommen. Das hätte dann zur Folge, dass die Legitimation und „Daseinsberechtigung“ der ganzen OIKOPOLIS-Gruppe wegfällt.

Ich denke, dass sich im Bereich der Ackerbauschulen irgendwann mal was tun muss. Dafür braucht es aber eine gewisse Offenheit. Dann könnte man es schon eher schaffen, dass der Ökolandbau als eigener Ausbildungsbereich läuft, ohne dass seine Vertreter als Spinner abgekanzelt werden.

Wenn der Ökolandbau im Rahmen der Landwirtschaft eine wirkliche Anerkennung findet, dann kann ich mir schon vorstellen, dass sich da auch in der Schule was tut und Lehrer hinzukommen, die eine gewisse Offenheit haben. Solange das nicht der Fall ist, treten wir auf der Stelle.

Vor kurzem gab es eine Neuauflage der Marktgespräche⁵². Wo siehst du die Chancen, aber auch Grenzen, solcher Gespräche?

Vorausgesetzt, du hast Partner, die sich wirklich so nennen wollen, und die bereit sind mitzumachen, bringen die Marktgespräche für alle Beteiligten und auch den Konsumenten nur Vorteile. Die Bauern sind relativ leicht zu überzeugen, bei einem solchen Gespräch mitzumachen. Wenn auch noch jemand von der Vermarktung oder vom Einzelhandel anwesend ist, sind die Gespräche relativ fruchtbar. Wir hatten zwar auch Gespräche, die nicht sehr fruchtbar waren, da einzelne Parteien die internen Informationen der anderen zu ihrem eigenen Vorteil genutzt haben, ohne selbst etwas preiszugeben. Das war dann eher negativ. Wenn jemand einen zu starken egoistischen Trieb hat, bringt es nichts, ihn zu einer solchen Runde einzuladen, denn er wird diese Gespräche nur für sich nutzen. Wenn aber die Leute zu schätzen wissen, was sie selbst davon haben, und offen sind, zum Beispiel über Preise zu diskutieren oder zu besprechen, was die Bauern wann anbauen sollen, dann kommt meist etwas sehr Positives dabei heraus. Ich habe schon viele Marktgespräche erlebt, die wirklich sehr positiv waren.

Allerdings haben wir die Marktgespräche anfangs etwas falsch angepackt, da wir sie zu groß gefasst haben. Auch haben wir den Anspruch, die gesamte Wertschöpfungskette abzubilden, zu wörtlich genommen. Wir haben anfangs auch Verbraucher dabei gehabt, ohne zu bedenken, dass der einzelne Verbraucher nicht alle Verbraucher vertreten kann. Uns wurde relativ schnell klar, dass ein Ladner seine Kunden am besten vertreten kann, weil er deren Wünsche kennen und in seinem Laden umsetzen muss. Ansonsten ist er sowieso nicht lange Ladner.

Der Kreis war dann aber, auch ohne Verbraucher, immer noch zu groß. Deshalb haben wir uns dann irgendwann auf nur ein Thema begrenzt. Sonst kommst du auf keinen Punkt. Wenn über Kartoffeln gesprochen wird, sitzen die Getreidebauern nur da und drehen Däumchen. Das macht keinen Sinn. Also bilden wir kleine Kreise. Versuchen, nicht zu viele Bauern dazu zu nehmen, aber dafür alle wichtigen Protagonisten zu den jeweiligen Themen.

Was waren die Gründe für die Marktgespräche?

Wir haben die Marktgespräche ja initiiert, um die Effekte, die ich eben beschrieben habe, zu provozieren. Steiner hat ja schon gesagt, dass die Wertschöpfungskette zusammenarbeiten muss, und dazu müssten Assoziationen, wir sagen Runde Tische, entstehen. Damit war die Vorlage gegeben, um die Initiative zu ergreifen und diese Kreise ins Leben zu rufen.

Wie sieht es aus bei der Nachfolgefrage in der Geschäftsführung der BIOG? Der Prozess wurde ja bereits ins Rollen gebracht. Erste Schritte gehen in die Richtung, dass nicht Änder Schanck alles leitet...

Dass ich als Geschäftsführer bei der BIOG eingestiegen bin und Änder dadurch eine gewisse Entlastung erfährt, war sicherlich einer der ersten Schritte. Die Nachfolgefrage ist bei uns in der OIKOPOLIS-Gruppe aber nicht abschließend geklärt. Ich sehe da zwei Seiten: Einmal sehe ich Änder immer noch relativ lange im Unternehmen, und ich hoffe und wünsche mir, dass das tatsächlich der Fall ist. Er ist immer noch Ideengeber und Vordenker für die gesamte Organisation und für deren Weiterentwicklung. Er ist im Moment ganz sicher noch unersetzbar.

Zum ändern sehe ich, dass wir mittlerweile relativ viele junge Leute dabei haben, die die Idee mittragen und ihre Aufgaben sehr gut wahrnehmen. Es stimmt mich absolut positiv, dass wir da in Zukunft irgendwie eine Lösung finden.

⁵² Zur Definition der Marktgespräche s. „gut zu wissen“, S. 8, u. S. 35f.

Hältst du es für notwendig, dass man, um Ideen mitzutragen, Vollzeit beschäftigt ist? Es fällt auf, dass in den Betrieben der OIKOPOLIS-Gruppe viele Mitarbeitende Teilzeitbeschäftigte sind...

Ich sage es mal so: Wenn einige nicht die Möglichkeit gehabt hätten, hier Teilzeit zu arbeiten, dann hätten sie gar nicht hier angefangen, wie zum Beispiel Jos⁵³, der ja Pionier im Biolandbau ist und auch kommerziell sehr gut denken kann. Wenn du so jemanden haben willst, dann nimmst du ihn Teilzeit – oder du kriegst ihn eben nicht. Bei mir ist es übrigens ähnlich: Wenn ich damals nicht die Möglichkeit bekommen hätte, auf Teilzeit zu reduzieren, dann weiß ich nicht, ob ich hier weitergemacht hätte. Letztendlich haben wir hier ja das Problem, dass wir hier bei uns in der Firma weit unter dem Luxemburger Referenzdurchschnittslohn liegen. Gerade die Leute in den Führungspositionen gehen da mit einem gewissen ideellen Denken ran, sonst würden sie wohl irgendwo anders arbeiten, wo sie sicherlich mehr verdienen würden. Unter diesem Gesichtspunkt muss man froh darüber sein, dass man manche Leute mit bestimmten Qualifikationen halten kann, auch wenn es nur in Teilzeit ist. ■

53 Jos Houtmann, Mitarbeiterverantwortlicher der OIKOPOLIS-Gruppe, s. Interview S. 42ff.

Interview mit **Claude Fischer**

Was hat dich dazu bewogen, bei OIKOPOLIS einen Bereich für die Herstellung von Bio-Convenience-Produkten aufzubauen?

Ich bin in der Gastronomie groß geworden und habe dabei die negative Entwicklung in der Lebensmittelbranche, vor allem im Bereich Convenience Food, miterlebt, da auch die Gastronomie immer mehr Fertigprodukte verwendet. Nachdem ich mich etwas eingehender mit den Produkten beschäftigt und Einblick hatte, wo getrickst wird, war ich irgendwann nicht mehr damit einverstanden. Die Rohstoffe waren einfach nicht mehr das, was sie früher mal waren. Zwar sieht alles schöner aus, aber die Qualität ist nicht mehr da. Eine Möhrensuppe muss nach Möhren schmecken und nicht nach gefärbtem Püree. Damals konnte ich aber nicht viel machen, denn wenn man überleben will, muss man mit den Wölfen heulen. Gefallen hat mir die Arbeit aber damals schon nicht mehr.

Vor sieben oder acht Jahren habe ich dann Änder⁵⁴ kennengelernt, und irgendwann kam der Punkt, wo ich mir sagte: So, jetzt musst du was ändern! Ich wusste, dass in den OIKOPOLIS-Betrieben von der Ware her, aber auch von der Methode her, anders gearbeitet werden würde, und ich wusste auch, dass von ihrer Seite Interesse am Aufbau einer Linie von Bio-Fertiggerichten bestand, aber das fachliche Know-How dafür fehlte.

Welche Bedeutung hat dieser Bereich heute für die OIKOPOLIS-Betriebe?

Er ist ein Nischenprodukt, das sich an der Nachfrage orientiert und von den Leuten, die von Konventionell auf Bio umsteigen, abhängig ist. Ich möchte nicht über die Motivation dieser Leute sprechen, über das Warum und Wieso, aber die Leute wollen ihre Gewohnheiten beibehalten. Sie suchen ganz gezielt nach den entsprechenden Produkten. Auch wenn sie in Zukunft weniger Convenience essen, gibt es einige Sachen, die sie hin und wieder nehmen. Ob das nun daran liegt, dass beide Partner berufstätig sind, dass sie anderweitig keine Zeit haben, oder dass die Kinder alleine zu Hause sind und etwas in die Mikrowelle schieben...

Wie schnell wächst dieser Bereich in der Bio-Branche?

Das hängt immer vom Produkt ab. Tatsache ist: Je mehr Bio boomt und je mehr Geld damit verdient wird, desto mehr kommen auch klassisch konventionelle



Seit 2011 leitet Claude Fischer bei BIOGROS die Verarbeitungsstätte für Bio-Convenience-Produkte

Produkte in Bioqualität auf den Markt. Man kann darüber diskutieren, ob das gut oder schlecht ist. Ich stelle mir häufig die Frage: Brauch' ich das wirklich, oder ist es nur auf dem Markt, weil es schön verpackt ist? Es gibt im konventionellen Bereich so unheimlich viele Produkte, die so was von unnützlich sind, bei denen der Inhalt übersteuert ist und nur mittels Image und der Marke Geld gemacht wird.

Dieselbe Diskussion kann ich in der Biobranche führen. Je mehr Akteure auf den Markt kommen und mit dem klassisch konventionellen Denken in Bio einsteigen, desto mehr solcher Produkte gibt es. Natürlich finden die auch Abnehmer, da die neuen Biokunden das Prinzip aus dem konventionellen Bereich kennen. Die stört das wahrscheinlich auch nicht. Im Gegensatz dazu sieht das ein langjähriger Bio-konsument vielleicht etwas anders. Der fragt sich dann, ob das jetzt sein muss.

54 Änder Schanck, Vorstandsvorsitzender der OIKOPOLIS-Gruppe, s. Interview S. 30ff.

Da sind die Firmen immer hin- und hergerissen. Wir auch. Wir machen jetzt Convenience-Produkte in biologischer Qualität. Bio-Konsumenten, die eher traditionell sind und die Möhre vor 40 Jahren in Zeitungspapier eingewickelt haben, fragen sich natürlich, ob es denn wirklich nötig ist, die Suppe in Plastikbecher abzufüllen. Das sind aber auch Kunden. Das sind wichtige Kunden. Das sind Stammkunden. Aber sie sind nicht mehr der Großteil der Kundschaft. War diese Klientel vor 30 Jahren gut 80 % der Kundschaft, so hat sich diese nun ausgeweitet. **Das ist immer eine Gratwanderung: Wo verkaufe ich mich und meine Seele, und was brauche ich, um genug Umsatz zu machen, so dass ich nicht rechts oder links von der Konkurrenz überholt werde?** Die Frage ist nicht leicht zu beantworten, da sie vom Markt diktiert wird. Da muss man auch mal über seinen Schatten springen können und trotzdem immer versuchen, das Produkt so gut wie möglich den ökologischen Gegebenheiten anzupassen.

Genau das finde ich hier so gut. Es wird nicht einfach gesagt, dass etwas, das konventionell verarbeitet wird, automatisch schlecht ist. Man muss eben die guten Sachen daraus nehmen, und wenn das nicht möglich ist, dann soll man versuchen, es wenigstens so gut wie möglich zu machen. Wenn die Forschung dann einen Fortschritt macht, muss man diesen eben auch machen. Natürlich darf man nicht anfangen, das Regal nur mit Plastik zu füllen. Es soll schon irgendwo die Balance gehalten werden.



Im BIOGROS-Convenience-Atelier werden Bio-Gemüse und andere Bio-Zutaten zu (Halb-)Fertiggerichten weiterverarbeitet

Welche Chancen siehst du in Zukunft für das Modell OIKOPOLIS?

Ich bin davon überzeugt, dass das OIKOPOLIS-Netzwerk sich viel mehr in die Produktionsstrukturen einmischen sollte. Zumindest langfristig geht es ja in diese Richtung. Die Frage ist nur, wie man das den Aktionären vermitteln kann, die es ja akzeptieren müssen. Es darf deshalb nicht zu schnell gehen. Man muss aber erkennen, dass man nicht immer alles selbst managen muss. **Man könnte Land auch pachten oder kaufen.** Es muss ja kein Riesenbetrieb sein, es reicht bereits ein kleiner Betrieb für Gemüseanbau, meinerwegen auch im Gewächshaus und eventuell mit einer Biogasanlage, so dass man es in der Übergangszeit beheizen kann und so lange wie möglich einheimisches Gemüse hat. Das sind für mich Projekte, die ich unterstützen würde. Aber die müssen fachmännisch gemacht werden. Da darf natürlich kein Amateur ran. So was wird eine Privatperson nie machen können. **Da müsste die OIKOPOLIS Participations eben sagen: OK, wir geben euch eine Garantie, dass die Pacht immer bezahlt wird, oder wir beteiligen uns mit so und so viel Prozent, wie das ja anderswo heute zum Teil schon passiert. Da ist noch viel möglich.**

Welche Chancen siehst du für die Biobranche in Luxemburg allgemein? Welche Chancen hat die BIOG-Genossenschaft, in Zukunft stärker zu wachsen, so dass sich mehr Leute in die Biolandwirtschaft einbringen – oder gibt es auch Alternativen zur Genossenschaft?

Ich bin vielleicht nicht der richtige Mann, um das zu beantworten. Ich hatte zwar immer viel mit Bauern zu tun, bin aber vom Wesen her kein Bauer. Ich sehe da aber ein Problem, denn es sollte für Leute, die nicht unbedingt in der Genossenschaft mitarbeiten wollen, auch Möglichkeiten geben. Es gibt sehr gute Einzelkämpfer, die was in eine ähnliche Richtung machen wollen, es aber alleine nicht fertigbringen, sich aber andererseits auch nicht von einer Genossenschaft einengen lassen wollen. Das wäre eine Zielgruppe, wo man was machen könnte, vielleicht über Kooperationen und Partnerschaften, ohne dass man unbedingt Mitglied in der Genossenschaft sein muss. Es hat sicher seinen Grund, dass es heute nicht so ist, denn die Genossenschaft ist eben die Basis. Aber ich frage mich einfach, ob es denn nur das sein kann. Es gibt immer mehr Betriebe, sogar Neugründungen und Fusionen von landwirtschaftlichen Betrieben, die wie Firmen und wie Aktiengesellschaften funktionieren. Warum soll zum Beispiel nicht auch ein guter Holländer, der sehr gut im Gemüseanbau ist, in Luxemburg eine Firma gründen und helfen, das Know-How und die Fläche zusammenzustellen,

so dass man dann gemeinsam Gemüse produzieren kann? Man darf sich dann natürlich nicht mit den BIOG-Bauern beißen.

Aber da kommen wir wieder in die Zwickmühle von dem kleinen Land und dem kleinen Markt in Luxemburg. Es gibt einige Bauern, die sechs Monate pro Jahr Salat produzieren, aber wir haben keinen, der das so lange wie möglich und auch noch im Winter macht. Es gibt so viele Möglichkeiten für Obst- und Gemüseanbau, auch in einem so kleinen Land. Der Betrieb muss dann aber 12 Monate im Jahr laufen. Das ist das Problem. Wir haben immer dieses klassische Freilanddenken der Bauern. Das ist in unserer Struktur so verankert. Aber gerade in Luxemburg, wo der Grund so teuer ist, müsste der Boden wirklich 12 Monate lang genutzt werden, sonst ist es nicht produktiv genug. Natürlich müssten die Regeln der biologischen Landwirtschaft befolgt werden – auch, wenn es Energie kostet. Die könnte ja von der Biogasanlage kommen, warum nicht?

Wie stark identifizieren sich Mitarbeitende mit der OIKOPOLIS-Gruppe?

Es gibt Bereiche, wo die Einzelbetriebe sehr wohl als Teil der OIKOPOLIS-Gruppe gesehen werden, und andere, wo man sich eher mit den Betrieben NATURATA oder BIOGROS identifiziert. Das hängt aber immer auch von der menschlichen Geschichte und von den einzelnen Leuten ab. Es ist nicht leicht, dies einem klassischen Arbeitnehmer mitzugeben. Der klassische Arbeitnehmer macht seinen Job und braucht hierzu eine Identität. Wenn jemand zehn Jahre bei BIOGROS gearbeitet hat oder fünf Jahre bei NATURATA im Laden tätig war, dann identifiziert er sich eben mit dem jeweiligen Betrieb. Es ist nicht leicht, diesen geistigen Sprung zu machen, um sich auf einer übergeordneten Ebene zu identifizieren. Das hängt aber auch vom Bildungsniveau ab, vom Interesse an der Entwicklung der Gruppe oder auch von den politischen und sozialen Interessen.

Ich bin der Meinung, dass man die Leute raussuchen sollte, die einen gewissen Denkprozess mitgemacht haben und sich engagieren wollen. Wir kennen die Leute noch nicht näher – oder nur als Verkäufer bei NATURATA oder als Koch. Wenn sie die genannten Voraussetzungen mitbringen, müssten sie gezielt gefördert werden. Sobald die Basis größer wird, die sich mit der OIKOPOLIS-Gruppe als Ganzes identifiziert, vermittelst du auch allgemein das gesamte Bild leichter. Dann kannst du eine Denkweise mitgeben, am Image arbeiten oder an Leuten was bewirken. Zumindest bei jenen, die etwas offen dafür sind. **Wenn jemand**

nur für seinen Scheck kommt und sonst keine Motivation hat, kannst du es eh vergessen. Das muss dir bewusst sein. Du kriegst nicht jeden motiviert, aber du kannst versuchen, das Maximum rauszuholen.

Wie erkennt man, ob Mitarbeitende Interesse am Ganzen haben?

Die Einstellung ist die Basis – egal, was du machst. Wenn du nur Leute einstellst, um die Reihe vollzumachen, dann kann man auch mit ZeitarbeiterInnen arbeiten. Man erkennt es aber an der Offenheit, am Interesse und am geistigen Niveau der MitarbeiterInnen. Die Frage ist: Ist es eine Person, die nur einen Job machen will, oder ist es jemand, der sich auch etwas mehr dazu überlegen und mit der Philosophie etwas anfangen kann? Es ist wichtig, diese Philosophie zu vermitteln und Diskussionen darüber zu führen. Wahrscheinlich ist es in meinem Fall etwas einfacher, da ich an vielen Stellen auch selbst mit anpacke. Dann kommen auch mal Fragen oder Diskussionen, so dass man irgendwann ein Verständnis der Gruppe als Ganzes bekommt.

Welche Bedeutung kommt den Freiräumen bei OIKOPOLIS zu?

Es gibt ganz einfach Leute, die brauchen oder suchen sich gewisse Freiräume. Die sind kreativ, und wenn das richtig kanalisiert ist, kommt auch was dabei raus. Dann gibt es aber auch MitarbeiterInnen, die wollen einfach geführt werden. Die sagen: Gib mir eine klare Anweisung und sag' mir, was ich machen soll! Wenn man das gut macht, dann kommen aber auch sie irgendwann mit einer guten Idee. Das kannst du nicht über einen Kamm scheren, wie die einzelnen Leute den Freiraum nutzen oder eben nicht nutzen wollen. Wichtig ist, dass den Mitarbeitenden, die im Prozess drin sind, vermittelt wird, dass jeder was ändern kann und nach oben hin nicht sofort ausgeschlossen wird.

Man muss sich auch mal als Chef sagen: OK, ich bin jetzt zwar der Chef, aber warum kann der andere nicht auch mal Recht haben, schon allein wegen seiner Nähe zum Produkt?

Da mach' ich aber keinen Unterschied zwischen OIKOPOLIS-Betrieben und anderen Betrieben. Das ist nur eine Frage der Betriebskultur. Es gibt in jeder Branche, in jedem Land, ob konventionell oder Bio, Betriebe, die so oder so oder so geführt werden. Das hat nur mit den zwischenmenschlichen Beziehungen zu tun. Es hängt vom Kopf bzw. von der Einstellung ab. Wenn die Leute,



die Betriebsführer, mit solch einer Philosophie arbeiten, dann setzt es sich ganz einfach durch. Auch weil dann Leute eingestellt werden, die mit einer ähnlichen Philosophie arbeiten. Das geht dann von oben nach unten und durchwächst den ganzen Betrieb. Aber wenn du einen patriarchalischen Betriebsleiter hast, der sagt: So ist es, und es wird nie was diskutiert, dann macht auch niemand seinen Mund auf.

Konventionelle Marktmechanismen sind heute auch im Biobereich gang und gäbe. Der Preisdruck wird immer größer, Bio immer billiger und dies meist auf Kosten der Bauern. Ziel der OIKOPOLIS-Gruppe ist es, den Druck von den Bauern zu nehmen und diesen einen Preis zu garantieren, der den nachhaltigen Bestand der ökologischen Landwirtschaft sichert. Geht das noch lange gut?

Wie lange geht das noch gut? (*lacht*) Die Frage ist berechtigt, die habe ich mir auch gestellt. Ich glaube, dass es für jeden irgendwo eine Schmerzgrenze gibt. Irgendwie, irgendwo. Wir haben bei sehr vielen Produkten einige unserer

Produzenten auch zu sehr verwöhnt. Wenn du jemandem das und das und das gibst, dann denkt der irgendwann, er müsste das jedes Jahr haben. Und dann nochmal 10 % dazu. Das wird auf Dauer nicht möglich sein. Da wird die Schere zu groß.

Das System funktioniert so lange, wie die Marke BIOG ihren Wert hält und auch steigert. Wie lange diese noch funktioniert, hängt von der wirtschaftlichen Situation ab, von der Konkurrenz und davon, wie das Geschäft der Supermärkte in Zukunft aussehen wird. Wer weiß, wie die Marktaufteilung sein wird, welche neuen Akteure hinzukommen, und wie gut die alten ihren Stammplatz verteidigen? Das hängt viel vom Marketing oder der Preisstruktur ab und nicht zu vergessen von der Entwicklung der NATURATA-Läden, die ja schließlich ein Zugpferd für regionale Bio-Produkte sind.

Ich bin zwar momentan recht optimistisch, aber ob wir jedes Jahr 20 Prozent Wachstum haben, wie zum Beispiel NATURATA im Jahr 2014 realisiert hat, ist fraglich. Irgendwann wachsen keine Bäume mehr in den Himmel. Damit werden auch wir mal leben müssen – und auch damit, dass die Bauern für einen Kürbis nicht jedes Jahr 10 Eurocent mehr bekommen können. Der Preis war dafür war ja schon vor fünf Jahren doppelt so hoch wie der vom Holländer.

Das schmeiß ich jetzt mal so in den Raum: Irgendwann kommt man potenziert auf Beträge, die nicht mehr bezahlbar sind. ■

Interview mit **Raymond di Ronco**

Wie kam es zur ersten Begegnung mit Änder Schanck und mit der OIKOPOLIS-Gruppe?

Wir haben in den 70er-Jahren eine Alternativgruppe in der Umweltschutzorganisation *Mouvement Ecologique* aufgebaut, in der auch die biologische Landwirtschaft im Vordergrund stand, und die es sich zum großen Ziel gesetzt hatte, eine Bioboutique zu gründen. Damals wurden ja alle Bio-Produkte, wenn es sie überhaupt gab, in Reformhäusern verkauft. Wir wollten einen „normalen“ Laden für diese Art der Ernährung aufbauen, und nicht von Verkäufern in „weißen Kitteln“ Gesundheitsnahrung bekommen.

Änder war damals auch schon dabei – er hat ja gleichzeitig mit seinem Bruder den Hof auf eine biologisch-dynamische Bewirtschaftung umgestellt. Daher kennen wir uns, und daraus ist dann auch unsere Freundschaft entstanden.

Er hat mich 1981 auf einen Vortrag von Ernst Schubert⁵⁵ über die Waldorfpädagogik aufmerksam gemacht, da ich ja von Beruf aus Grundschullehrer bin. Der Vortrag hat mich überzeugt, worauf ich dann die Waldorflehrerausbildung gemacht habe.

Ganz spannend und prägend waren unsere Erfahrungen, die wir damals mit der Bioboutique gemacht haben. Wir hatten als Rechtsform die Kooperative gewählt, und es ist schon spannend, wenn dann im Verwaltungsrat zum Teil Leute sitzen, die nur am Ideellen interessiert sind, andererseits aber auch diejenigen, die verkaufen müssen. Da entwickelt sich ein Feld für Diskussionen, die auch mal bis Mitternacht gehen – zum Beispiel darüber, ob denn eine Banane noch vertretbar ist oder eben nicht. Das hat Änder sicherlich ein Stückchen mit motiviert, die dann später aufgebaute Struktur ganz anders zu machen. Das war damals zu kompliziert, zu wenig unternehmerisch.

Ich bin dann ab 1981 aus der Kooperative raus und habe meine Energie in die Gründung der Waldorfschule hier in Luxemburg gesteckt. Ich war Klassenlehrer, später auch nochmal acht Jahre lang in Villingen-Schwenningen bei Stuttgart. 2001 habe ich mich dann selbstständig gemacht und begleite heute vor allem Einrichtungen wie Waldorfschulen, heilpädagogische Einrichtungen oder Alternativbetriebe in sozialen Fragen. Irgendwann kam Änder auf mich zu, um unter anderem am Leitbild der OIKOPOLIS-Gruppe zu arbeiten.



Raymond di Ronco begleitet und berät die OIKOPOLIS-Gruppe zum Thema dialogische und partizipative Führung.

Wie hat sich der Prozess der Leitbildarbeit entwickelt?

Ich habe bei der Leitbildarbeit ein ganz bestimmtes Bild. Ich bin der Meinung, dass das Leitbild bereits bei der Gründung eines Unternehmens „auf ewig“ da ist. Man kann es dann entweder erfüllen, immer wieder anstreben oder aber verletzen. Aus diesem Grund haben wir in einem ersten Schritt die Geschichte der OIKOPOLIS-Gruppe aufgearbeitet und dies in Gruppen immer wieder besprochen, so dass sich Werte und Leitlinien daraus ergaben.

In einem zweiten Schritt sind wir dann auf jene Aspekte eingegangen, die vonseiten neuer Mitarbeiter in das Unternehmen hineingetragen wurden und werden – also auf das, was anfangs nicht da war. Das war für mich sehr spannend. Es wurde nämlich klar, dass die Fragen der sozialen Gestaltung in der Historie nicht so stark im Bewusstsein waren oder nicht so stark im Vordergrund standen. Die OIKOPOLIS-Gruppe zieht aus meiner Sicht ihre Stärke vor allem daraus, dass sie absolut hinter der Biolandwirtschaft steht. Alle Schritte, die die OIKOPOLIS-Betriebe

⁵⁵ Ernst Schubert hatte das Waldorflehrerseminar in Mannheim mitbegründet und war damals dort Dozent

und auch Änder selbst gemacht haben, zielten immer darauf ab, der biologischen Landwirtschaft eine Möglichkeit zur Entwicklung zu geben. Aus diesem Strom hat sich dann auch das Assoziative ergeben. Die soziale Frage, also: Wie gehen wir miteinander um, und welches Leitbild haben wir von unserer Zusammenarbeit, kam damals als offene Fragestellung eigentlich erst durch die Leitbildarbeit heraus. Man könnte sagen, dass das eine zwar neu gefasst wurde, aber immer schon da gewesen ist, und das andere, die soziale Frage, erst durch die jüngeren Mitarbeiter ins Unternehmen kam.

Ich sage das jetzt etwas persönlich. **Wenn es eine Gründungsphase gibt, dann lebt diese immer vom Idealismus und nicht von den sozialen Absprachen. Wenn ein Betrieb dann aber wächst, wird es irgendwann wichtig, Regeln aufzustellen.** So war es Änder und anderen Führungspersönlichkeiten der OIKOPOLIS-Betriebe zum Beispiel ein wichtiges Anliegen, welche Gesprächskultur Filialleiter mit Mitarbeitern oder mit Kunden haben. Da gibt es ja viele verschiedene Formen. Und dies zu begleiten, ist so ein Stückchen auch weiterhin meine Arbeit im OIKOPOLIS-Netzwerk geblieben: die Gesprächsschulungen, die Haltungen hinter diesen Gesprächen und eben auch herauszuarbeiten, welches Leitbild die Einrichtung gegenüber den Menschen, die da arbeiten, hat. Da schält sich die Haltung, die im OIKOPOLIS-Projekt von Anfang an ausgeprägt war, heraus, nämlich die, jemanden lange zu stützen und zu fördern. Es ist Änder extrem wichtig, und das ist nicht unbedingt schon überall Betriebsphilosophie, dass sich das Individuelle im Mitarbeiter auch in dessen Arbeit ausdrücken kann. Daran wird in den Schulungen gearbeitet, besonders mit den Jüngeren, um diese einzubinden, denn es wird ja nicht die Gründergeneration sein, die die Sozialgestalt für die nächsten 20 Jahre entwickeln wird.

Wer war an der Leitbildarbeit beteiligt?

Wir hatten das ausgeschrieben und prinzipiell alle Mitarbeiter eingeladen, so dass es ein offenes Forum war. Änder hat sich bewusst dafür entschieden, dass wir das Engagement nicht bezahlen, um so das Interesse jedes Einzelnen deutlich zu machen. Insgesamt waren wir 40 Mitarbeiter. Interessant war, dass sich einige der jüngeren, die jetzt auch Führungsaufgaben haben, in diesem Rahmen profiliert haben. Das war ganz spannend.

Das gleiche haben wir dann auch mit den BIOG-Bauern und mit den Aktionären gemacht. Aufgrund der jeweils anderen Sprache, der anderen Bilder und der anderen Historienerlebnisse kamen dann erst am Ende alle zusammen.

Sie meinten vorhin, dass so manches nicht unbedingt Betriebsphilosophie ist, sondern vielmehr auf Änder Schanck zurückgeht. Es fällt auf, dass der Einzelne häufig im Sinne Anders handelt und die Frage, was Änder in dieser Situation machen würde, zentral ist. Wie schafft man es aber, diese Werte zu entpersonifizieren, damit diese langfristig zur Unternehmensphilosophie werden?

Ich hoffe, ich werde da nicht wörtlich zitiert, sonst bin ich meinen Auftrag los. *(lacht)* Ich denke, das hast du schon richtig erkannt. Es wäre eine Aufgabe, dass man nicht mehr im Sinne Anders handelt, sondern in Sinne des Hintergrundes, den man sich selbst authentisch erarbeitet hat. Das steht dem Betrieb noch bevor. Wir hatten die Idee einer Akademie, einer permanenten Fortbildungsstätte, wo unter anderem neben dem Praktischen auch das Ideelle vermittelt wird. Bisher haben wir erste kleine Schritte durch die etwas konzentrierteren Fortbildungen und Gesprächsschulungen gemacht, in die ja der anthroposophische Hintergrund etwas mit einfließt. Zudem gab es immer schon breite Angebote im Haus, durch die man sich auch die Hintergründe erarbeiten kann. Das wird sicherlich weiterhin auszubauen sein. Es ist wirklich so: Wenn dieses Ganze einen Sinn macht, dann hat Änder schon Recht, wenn er sagt, der Einzelne muss sich darin auch selbst entwickeln können. Allerdings kann sich der Einzelne darin erst dann entwickeln, wenn er nicht mehr von einer Person abhängig ist. Das ist in einem Wirtschaftsbetrieb anders als in Schulen, denn im Betrieb dauert der Einfluss der Gründungspersönlichkeiten normalerweise länger an. Der Übergang wird also eine spannende Phase. Ich erlebe jetzt schon ganz viele Mitarbeiter, die sich mit dem Betrieb identifizieren. Das spüre ich. Das ist ein langwieriger Prozess, denn es ist ja nicht so, dass du irgendwann einen violetten Gürtel anziehst und sagst: So, jetzt bin ich Anthroposoph. Der Einzelne versucht mit bestimmten Fragen, mit denen er sich beschäftigt, am Ganzen anzudocken und versucht so, das, was er bisher weiß und bisher erarbeitet hat, umzusetzen. Das ist ein individueller Verwandlungsprozess – und der geschieht sowohl in der Praxis, aristotelisch, oder auch etwas platonischer, indem man das studiert.

So ein Betrieb ist natürlich eher auf der Praxisebene veranlagt. Die Leute in den Filialleiterschulungen wollen natürlich lieber das Problem mit dem Brot lösen, als den Hintergrund der Assoziation zu studieren. Wie es mit der Zeit gelingt, die Werte so auf die nächste Generation auszudehnen, dass die sich nachher aus eigenem Antrieb heraus authentisch mit diesen identifiziert und dahinter steht, ist schon eine wesentliche Frage.

Ich merke da meistens einen Unterschied, wenn Änder in den Versammlungen dabei ist, da die Teilnehmer dann oft etwas verunsicherter sind. Er korrigiert auch manchmal und hat dabei auch noch Recht, das ist ja noch die Tragik dahinter. (*lacht*) Ihm ist die Problematik ja auch bewusst, und es ist auch tragisch, dass diese wirklich strategische Ausrichtung nicht von vielen im Betrieb gedacht wird. Diejenigen, die so denken, müsste man aus meiner Sicht fördern und stützen, so dass sie das aus sich heraus authentisch vertreten können. Also, ich bin da nicht pessimistisch. Das Leben ist immer „richtig“. Es wird vielleicht Erschütterungen geben, aber es pendelt sich dann auch wieder richtig ein. So ist es eben. Allerdings ist das Ganze hier schon äußerst komplex. Ich habe zufälligerweise vor Kurzem den Vortrag Anders am Goetheanum⁵⁶ in Dornach über das Assoziative gelesen. Da habe ich mir gedacht: Mein lieber Scholli, dieser ganze Nationalökonomische Kurs⁵⁷ ist schwierig, der Landwirtschaftliche Kurs⁵⁸ ist schwierig – und jetzt bring mal bitte die beiden Dinge zusammen, das sind zwei unterschiedliche Inkarnationen! Aber man muss da gelassen bleiben, ganz gelassen bleiben. Das ist schon eine echte Frage, wie man das an die Leute bringt. Das versuchen wir überall dort, wo es Fortbildung gibt, wo Menschen zusammenkommen, die mit einer gewissen Haltung an dieser Fortbildung teilnehmen. Aber man predigt das ja nicht. Man predigt ja keine Anthroposophie, sondern versucht, aus der Anthroposophie heraus zu gestalten.

Betriebe setzen heute viel auf Mitsprache, Einbindung der Mitarbeitenden und versuchen, den Sinn der Tätigkeit zu veranschaulichen. Was versprechen sich Betriebe davon?

Ich versuche das in der Sozialgestaltung so zu begründen: Wenn man die Menschheitsgeschichte betrachtet, womit sich ja auch die Soziologen ausgiebig auseinandergesetzt haben, dann fällt auf, dass die Individualisierung und Verstädterung eine immer wichtigere Rolle spielen. Das ist der Trend. Wenn man das aus dem anthroposophischen Menschheitsentwicklungsstrom interpretiert, kann man sagen, dass Formen des Wirtschaftens und des sozialen Miteinanders gefunden werden müssen, in denen nicht nur das Bild der Hierarchie, sondern das Bild von einer gewissen Gleichwertigkeit aller gelebt wird.

⁵⁶ Sitz der Allgemeinen Anthroposophischen Gesellschaft und der Freien Hochschule für Geisteswissenschaft in Dornach/Schweiz.

⁵⁷ Steiner, Rudolf: Nationalökonomischer Kurs. Vierzehn Vorträge, gehalten in Dornach vom 24. Juli bis 6. August 1922 für Studenten der Nationalökonomie, GA 340.

⁵⁸ Steiner, Rudolf: Geisteswissenschaftliche Grundlagen zum Gedeihen der Landwirtschaft. (Landwirtschaftlicher Kurs). Acht Vorträge in Koberwitz bei Breslau vom 6. Juni bis 16. Juni 1924, GA 327.

gut zu wissen

„Der Begriff **Inkarnation**, wie ihn Steiner wählt, ist durchaus interessant. Unsere Kernfrage ist ja: *Wo komme ich her, und wo gehe ich hin?* Der Katholizismus oder die christlichen Religionen beantworten bis jetzt eher die Frage: *Wo geh' ich hin?* Und selbst das ist noch etwas vage. Stellen Sie mal einem Pfarrer die Frage: *Wo komme ich her?* Das ist eine sehr diffuse Situation. Im buddhistischen und asiatischen Raum war das Bewusstsein des wiederholten Erdenlebens ebenfalls da, aber mit dem Ziel, die Inkarnation zu überwinden. Bei Steiner, man könnte sagen: in der Philosophie des 19. Jahrhunderts beziehungsweise bei einigen anderen Denkern, wie zum Beispiel Fichte, wurde der Gedanke der Inkarnation wieder aufgenommen, diesmal aber bezogen auf die Inkarnation von einem Ich. Das heißt, das Ich wandert weiter, und jeder Mensch hat unterschiedliche Möglichkeiten zu inkarnieren und das Ich zu entwickeln. Man könnte sagen: *Man kommt her, wie man ist, mit einem gewissen Hintergrund, man lernt bestimmte Dinge, stirbt, und nach einer bestimmten Zeit kommt man wieder zurück, und einige der Fähigkeiten, die man erworben hat, nimmt man mit. Man wird also wiedergeboren als andere Person, nicht aber als anderes Ich.*“

Raymond di Ronco

Das ist das Bild, das dahinter steckt, und das hat damit zu tun – wenn man die Anthroposophie mal weglässt –, dass sich die Menschen individualisieren. Und indem sie sich individualisieren, bildet jeder seine eigene kleine Pyramide und ist sein eigener Pharao. Seit 10.000 Jahren durchleben wir Wiedergeburten und Inkarnationen in diversen hierarchischen Systemen. Wenn man dies berücksichtigt und die Erfahrungen, die wir dabei gemacht haben, sind die Unsicherheiten, die wir heute beim Gestalten neuer sozialer Formen erleben, ganz normal. Es gibt nun mal keinen Weg mehr in die Hierarchie zurück – außer in die Diktatur.

Die Probleme sind gewaltig, die sehe ich auch in der Waldorfschule. Da wird das Mitspracherecht von der Verantwortung entkoppelt. Das ist eine Katastrophe, denn neue Formen der Selbstverwaltung ändern ja nichts an der Verantwortung. Du kannst ja nur darüber mitbestimmen oder entscheiden, was du auch verantwortest – und diese Verantwortungsebene kannst du nur bei denjenigen Mitarbeitern

herbeiführen, die den Sinn des Ganzen verstehen. Warum sollte ich mich für den Betrieb verantwortlich fühlen, wenn er mir keinen Sinn in meinem Leben gibt?

Reicht das Geld als Motivationsquelle nicht mehr aus?

Nein, aber das weiß die Forschung ja. Nach fünf Jahren nimmst du nur noch die Prämie, bringst aber keine Leistung mehr. Das ist nur am Anfang attraktiv. Das wird übrigens auch in den OIKOPOLIS-Betrieben diskutiert. Änder ist da sehr streng, und er geht ja auch streng mit sich um. Aber das liegt auch an unserer Generation. Eure Generation wird das anders regeln.

Ich glaube aber, man sollte die Leistung der Mitarbeiter anerkennen, aber man sollte sich keiner Illusion hingeben, dass das ein Weg ist, um sie zu motivieren. Das wird keinen Sinn machen. Das passiert nicht. Ist nett, aber mehr nicht. Es gibt da einen netten Spruch: Wenn ich gut bezahlt werde und gute Bedingungen habe, dann bin ich zufrieden, aber nicht erfüllt. Das Extrinsische, glaub' ich, kann höchstens die Zufriedenheit geben, was ja nicht schlecht ist, aber das Feuer gibt nur das Innerliche.

Die Leitbildarbeit soll befeuern, Mitwirken soll befeuern, Verantwortung zu übernehmen soll befeuern. Vor zehn Jahren war die ganze Diskussion um den Begriff Work-Life-Balance so IN. Ich habe mich von diesem Begriff immer stark abgewandt, denn ich empfinde ihn als Katastrophe, denn dadurch trenne ich ja „Work“ und „Life“. Welch ein bescheuerter Gedanke! Ich lebe doch auch, wenn ich arbeite, also muss ich meine Arbeit als „Life“ sehen, und dann muss ich ein Gleichgewicht zwischen meinen individuellen, meinen sozialen Bedürfnissen und meinen Wirtschaftsbedürfnissen finden. Da habe ich die Dreigliederung in mir selbst und nicht, indem ich alles trenne, was ja heute geschieht.

Wir verwenden auch solche Begrifflichkeiten, indem wir sagen, dass wir um 17 Uhr von der Arbeit „abschalten“ müssten.

Ja, und dann gehen die Leute als Hooligans in die Fußballstadien, und am Montag ziehen sie sich die schönsten Kleider an und gehen in Frankfurt arbeiten. Vor diesem Hintergrund glaube ich, dass es der richtige Weg ist, wenn man jeden Mitarbeiter respektvoll, ja wirklich respektvoll, und auch die Kunden respektvoll zu behandeln versucht. Man sollte versuchen, jeden im Rahmen seiner eigenen Wünsche und seines Wollens zu fördern und in seiner Entwicklung weiterzubringen. Im sozialen Bereich ist das ein bisschen selbstverständlicher, und die Widerstände sind nicht so stark wie im ökonomischen Bereich.



Gemeinsame Erarbeitung des Leitbildes der OIKOPOLIS-Gruppe mit dem Entwicklungsbegleiter Raymond di Ronco

Nehmen wir an, dass sich bei NATURATA jemand als Verkäufer bewirbt. Der möchte natürlich, dass ihm sein Filialleiter klare Anweisungen gibt, was er zu tun hat. Der Filialleiter wiederum möchte, dass ihm die nächste Ebene genau sagt, was er zu tun hat. Das bedeutet, dass die hierarchische Pyramide im Wirtschaftsleben stärker verankert ist als in den sozialen Bereichen. Dort begann man schon früher, diese Pyramide zu hinterfragen. Im Wirtschaftsleben kommt das erst jetzt. Deshalb ist es auch so schwer, denn spannenderweise hast du, wenn du alles regelst und alles klärst, einen hierarchischen Betrieb gegründet. Das geht gar nicht anders. Das ist die Folge davon.

Ich bewundere an Änder, dass er dieses Diffuse recht lange aushält, damit sich darin etwas Neues offenbaren kann, das eben nicht durch Regelung entsteht. Obwohl es vonseiten vieler Mitarbeiter eine Sehnsucht nach mehr Regelung gibt und viele von ihnen der Meinung sind, dass die Führung auch mal durchgreifen sollte... Ich bin auch der Ansicht, dass Führung die Verantwortung übernehmen muss. Da ist intern die Führungsphilosophie etwas schwach. Es ist noch nicht genügend Bewusstsein da, dass Führen eben auch Orientieren heißt und zwar nicht, indem ich Meines nach unten durchdrücke, sondern indem ich von unten her lausche, darauf aufbauend dann gestalte und letztendlich auch verantworte.

Sie haben vor einigen Monaten bei der Vorbereitung zu einer Schulung gesagt: „Man muss lernen, den einzelnen Mitarbeiter in seinen geistigen, seelischen oder physischen Komponenten anzusprechen. Die Verantwortlichen müssen das Potential der Mitarbei-

ter erkennen, daran anknüpfen, um diese stärker fördern zu können.“

Wo ist dieser Hebel, mit dem man das schafft? Und das auch noch im Wirtschaftsleben?

Ich stehe voll zu dem Satz, aber es ist dramatisch schwieriger. Denn wenn ich die Mitarbeiter jetzt fördere und sie spüren, dass ich sie dahingehend fördere, wie ich sie nachher haben möchte, dann bricht dieser Prozess schon ab. Das ist ja das Drama, denn dann kommt ja das Alte. Eigentlich meinte Steiner, wenn man ihn in seiner radikalsten und fast schon anarchistischen Phase um 1900 studiert, dass jeder tun soll, was er zu tun hat, und aus dieser Verantwortung des Einzelnen wird sich alles regeln. Etwas naiv, aber immerhin radikal gedacht. Er geht von dieser radikalen Interpretation der Philosophie der Freiheit aus. Das ist Seines, das ist sein Hintergrund.

Jetzt sage ich: Ein Unternehmen ist umso heilsamer, wenn sich in ihm der Einzelne mit seinen Idealen und Potentialen realisieren kann.

Wo sind aber die Räume, in denen dies geschehen kann? Das sind Freiräume, so einfach ist das – und die muss man schaffen.

Ist da nicht die Gefahr, dass dann jeder tut, was er will? Ähnlich wird ja heute zum Beispiel Adam Smith interpretiert: Jeder handelt nach seinem egoistischen Trieb, und dann wird sich durch die Konkurrenz und durch die „unsichtbare Hand“ schon alles zum Guten entwickeln.

Ja, aber Steiner glaubt eben nicht, dass es allein der egoistische Trieb ist, sondern dass Menschen auch fähig sind, sich einem Ideal und auch einem anderen Menschen zuzuwenden. Aus diesem Grund muss dann diese Kultur dialogisch sein, denn nur durch das Dialogische schleift sich der egoistische Trieb ab. Das geht nicht, wenn der Einzelne einzeln bleibt. Ich kann als Mitarbeiter nur die Bedürfnisse des Betriebes erkennen, wenn ich auch immer mal wieder in die Zielsetzung des Betriebes hineingenommen werde. Dann kann ich in meiner Freiheit zugunsten des Betriebes handeln. Darin sehe ich eine große Herausforderung, denn, und das klingt jetzt etwas blöd, warum sollten wir jetzt in einer Generation das können, was seit 10.000 Jahren anders funktioniert?

Es gibt ja nur zwei Varianten, und Steiner hat über beide gesprochen: Entweder es kommt der Kampf aller gegen alle oder eben, und das glaube ich, es gibt die Alternative zum Kampf aller gegen alle, und das ist ein Prinzip, das mit Respekt, Achtung und Interesse zu tun hat. Also: **„Respekt und Interesse“ – das sind meine zwei Schlüsselwörter.** Wenn ein Kunde sich beschwert, dann muss ich ihm mit Respekt und Interesse begegnen. Ich muss ja nicht einverstanden sein

mit seiner Beschwerde, aber wenn der Kunde diesen Respekt nicht spürt, dann ist der Beschwerdeprozess gelaufen. Und genauso müssen auch jene, die Verantwortung tragen, mit ihren Mitarbeitern umgehen. Das kann man hier auch noch üben. Das ist ganz zart im Werden, hat aber noch nicht seinen richtigen Platz gefunden.

Eure Generation muss das jetzt übernehmen. Das geht nicht anders. Das werden Änder und Jos nicht tun. Das ist nicht ihre soziale Frage. Ihre soziale Frage war eine ganz andere: Wie bringe ich so was auf die Welt? Für diese neuen Fragestellungen kann man sich darauf verlassen, dass es weitergehen kann, wenn es weitergehen soll, denn es inkarnieren immer die Richtigen. Es müsste mit der Zeit gelingen, dass die Orientierung an Änder einer Orientierung an den Werten weicht, die Änder in den Betrieb gebracht hat. Sowohl aus dem anthroposophischen als auch aus anderen Hintergründen. Diese Werte hängen ja nicht von Änder ab, das sind ja nicht seine Werte. Wenn das gelänge, ist der Betrieb auch für die Zukunft aufgestellt.

Im OIKOPOLIS-Kontext denkt man diesen Assoziationsanspruch radikal, was ja auch anthroposophisch ist, und versucht das auch teilweise umzusetzen. Da ist eine andere soziale Geste in dem Ganzen. Das ist für mich zukünftig.

Wo sehen Sie, bezogen auf die soziale Struktur, die größten Herausforderungen der dialogischen Führung? Kann jeder mit dieser Freiheit umgehen?

Dieses Gleichgewicht zu finden zwischen hierarchischer Führung und Laissezaller. Das ist eben eine Herausforderung für jeden Mitarbeiter, der sich diesem Freiheitsraum widmet. Es ist eben kein Ausleben der Macht und der Begierde, und das ist eine echte Herausforderung. Die Menschen koppeln nämlich die Freiheit nicht genügend mit der Verantwortung. Die größte Herausforderung liegt darin, dass man diese Verantwortungsebene klärt, denn nur so kann ich im Rahmen meiner Verantwortung handeln. Der Betrieb kontrolliert nicht mehr, sondern verlangt Rechenschaft über die Verantwortung, die man jemandem gegeben hat. Diese Personen müssen dann irgendwann Rechenschaft ablegen. Bis dahin sind sie in einem großen Freiraum, den sie aber nur dann gestalten können, wenn sie sich währenddessen nicht abschalten, sondern in einem dialogischen Prozess bleiben und permanent korrigiert werden. Sie können diese Korrekturen dann annehmen oder eben nicht. Sie können sie auch nicht annehmen, aber sie müssen sich wenigstens damit auseinandersetzen – und daran können wir hier noch arbeiten. Außerdem wird man ja nur mündig, wenn man das im Leben üben kann. Wenn

man mit 18 mündig wird, heißt das ja auch noch nicht, dass man alles kann. Aber würde man diese Freiheit nicht bekommen – könnte man dann je mündig werden?

Was hat Sie damals an der Waldorfpädagogik fasziniert, und welche Bedeutung hat diese für Sie?

Es gibt eine schöne Stelle in einer der Schriften Steines. Er hat ja die soziale Dreigliederung 1918 politisch durchzusetzen versucht, ist dann aber mit der Idee gescheitert. Er meinte daraufhin, dass wir eine Schule gründen müssten, wo wir so erziehen, dass später Menschen heranwachsen, die das denken können. Das ist sicherlich ein Motiv. Er hat es an einer Stelle noch radikaler gesagt: Wenn ein Mensch ganz dem Materialismus verfällt, dann kann er in einer nächsten Inkarnation nicht denken. Aus diesem Grund haben wir die Waldorfschulen.

Ich bin tief überzeugt bin, dass es wunderbar ist, dass es eine Pädagogik gibt, die gemäß dem Alter dem kleinen Kind durch Nachahmung Sicherheit und Vertrauen gibt und dem Schulkind Werte vermittelt, ohne dass diese, wie zum Beispiel in der Religion, anerzogen werden. Ich würde eher sagen, dass es Aufgabe der Waldorfschule ist, ein Gewissen zu entwickeln und nicht unbedingt Werte, die sie dann auf ein „Gewissenskonto“ hin prüft. Und dass sie in der Oberstufe das Interesse an der Welt und am Ideal vermittelt. Da kommen Menschen heraus, die so „unfertig“ sind, wie Steiner das so schön sagt, dass sie die Probleme vielleicht lösen können, die wir mit der Methode, nach der wir heute unterrichten, geschaffen haben und nicht mehr lösen können. Da kann keine Lösung mehr kommen. Aus der Universität kommt keine Lösung mehr. Das geht nur, wenn Leute brechen und ganz neu denken.

Das hat mich damals an dem Vortrag von Schubert, den er 1981 hier gehalten hat, so fasziniert. Da ergab sich für mich zum ersten Mal ein klares Bild, dass Erziehung Denken, Fühlen und Wollen gleichwertig, wirklich gleichwertig, behandeln muss und dann auch noch in unterschiedlicher Konzentration je nach Alter. Das war für mich ein echtes Aha-Erlebnis, denn das hat mir alle meine Fragen, die ich aus meiner Erfahrung gemacht hatte, beantwortet. Ich bin überhaupt kein Anthroposoph gewesen, ich komme aus der linken Ecke. Ich war ohne anthroposophischen Hintergrund, bin dann aber Waldorflehrer mit Herz und Blut gewesen und vertrete das immer noch. Die Anthroposophie habe ich erst während des Studiums kennengelernt, und die passt... Passt!

Eine letzte zusammenfassende Frage: Wie erleben Sie die OIKOPOLIS-Gruppe als Ganzes?

Ich denke „die OIKOPOLIS“ tatsächlich als Ganzheit. Ich sehe diesen Strom, der vom Acker zu meinem Teller führt. Den erlebe ich, das ist für mich das wichtigste Bild, das ich habe. Den kenne ich nicht aus vielen Betrieben. Also diese Fähigkeit, von verschiedenen Standpunkten auf das Gleiche zu schauen. Darin sehe ich die Stärke des Betriebes, in der Abbildung der Wertschöpfungskette. Die OIKOPOLIS-Gruppe hat sich entwickelt, indem sie progressiv diesen Weg gestaltet hat. Es ist keine Geburt von irgendeinem Händler, der meint, Steiner gelesen zu haben und es deshalb assoziativ macht. Das waren Bauern, die Absatzmärkte brauchten, und plötzlich waren Konsumenten da, und man hat gemerkt, dass man irgendwie Läden gründen muss. Das ist alles ein richtiger Prozess gewesen, und deshalb ist es auch so stabil und gesund. Das ist nicht gedacht.

Ein zweites Bild, das ich habe, ist, dass sich da Menschen finden und immer gefunden haben, die aus vollem Herzen dieses Ideal unterstützen. Es ist sehr erstaunlich, dass die Aktionäre keine hohen Dividenden wollen, sondern dass das immer wieder zurückfließt. Das zeigt, dass die Identifikation mit dem Gebilde auf der ideellen Ebene da ist und auch funktioniert. Das sehe ich auch sehr stark. ■



