

Die Zeit ist reif

Die einzige Qualitätssicherung ist die Selbstverantwortung

Ein Gespräch mit *Elisabeth Rüegg* und *Rainer Bächli*
vom Institut für Marktökologie

Enno Schmidt

Die EG-Öko-Verordnung schert alles über einen Kamm. Eine selbstverantwortliche biologische und biologisch-dynamische Landwirtschaft wird dadurch behindert. Muss eine neue Marke her, unter der jenseits des Bio-Stempels wieder sinnvoll gearbeitet werden kann? Ist der Ausstieg aus dem Bio-Begriff angesagt? Und kann dafür ein Zertifizierungsinstitut assoziativer Partner sein, Partner in einer vertrauensbildenden Gesellschaft? Bisher wurde die Chance vertan, mit dem ökologischen Landbau auch eine alternative Wirtschaftsform aufzubauen. Im Zertifizierungsinstitut IMO (Institut für Marktökologie) in Weinfelden (Schweiz) und Konstanz ist man sich des Zwiespalts der eigenen Arbeit zwischen parastaatlicher Überwachungsfunktion und vertrauensbildender Qualitätskontrolle bewusst. Die Zeit ist reif.

Enno Schmidt: Als Sie Ende der 80er Jahre mit Ihrer Arbeit begannen, wollten Sie den ökologischen Landbau fördern, indem sie Transparenz in die Bezeichnung »Bio« bringen. Sie wollten den Händlern und Konsumenten Klarheit verschaffen, den Produzenten als Spiegel dienen und schwarze Schafe aussortieren.

Rainer Bächli: Es ging aus von den Importeuren. Die sagten: Ich habe da einen guten Lieferanten, der sagt, er mache Bio. Jetzt will ich es genauer wissen. Der braucht ein Zertifikat.

Elisabeth Rüegg: Früher hatte man einen Landwirt, der sagte aus Überzeugung: Ich mache jetzt Bio. Der hat ein Schild an seinen Hof gehängt, und das genügte seinen Kunden. Es gab einen direkten Kontakt. Die kamen und haben Bio eingekauft. Dann hat er sich einem Verband angeschlossen, und der Verband kam mit einem Regelwerk, in dem stand, was das Minimum sei, was er zu erfüllen habe. Irgendwann kam der Verband unter Druck, weil es hieß: Ihr müsst das auch kontrollieren! So hat man angefangen, Organisationen zu gründen, die auf solche Inspektionen spezialisiert sind, um die Garantie für die Einhaltung der Regeln zu erhalten. Und der nächste Schritt war dann, dass ein Gesetz ge-

schaffen wurde. Und das Gesetz sagt: Verbände, wie Demeter und so weiter, das interessiert uns nicht, das ist privat, wir haben jetzt die EG-Öko-Verordnung und das Ökolandbaugesetz. Da gibt es staatlich zugelassene Kontrollstellen, und die haben sicherzustellen, dass erfüllt wird, was im Gesetz steht.

Vertrauenssicherheit

Enno Schmidt: Das heißt, die Transparenz verschwindet ins Bürokratische. Sie sind noch auf den Hof gegangen, haben Gespräche geführt, sich einen persönlichen Eindruck von dem Landwirt verschafft. Sie wollten Dienstleister und Partner sein für Menschen, die auch auf eigene Initiative eine Prüfung anfragen. Jetzt sind Sie Erfüllungsgehilfe für die Einhaltung staatlicher Gesetze. Was war Ihr eigener Ausgangspunkt?

Rainer Bächli: Die Vertrauenssicherheit. Das Ziel war immer die Förderung der Eigenverantwortung. Die einzige funktionierende Qualitätssicherung ist die Selbstverantwortung. Alles andere ist Bürokratie. Ich komme gemäß Verordnung nur einmal im Jahr in den Betrieb. Der Erzeuger muss 364 Tage eigenverantwortlich wirtschaften. Heute muss er

das dokumentieren. Die Behörden glauben dem Papier. Aber sie glauben dem Menschen nicht. Wir aber sagen: Ich muss dem Menschen glauben. Auf das Papier kann er ja schreiben, was er will. In dieser Diskrepanz stehen wir. Und die IMO-Gruppe ist ja hauptsächlich in Entwicklungsländern tätig. Wie mache ich es denn dort?

Elisabeth Rüegg: Viele können dort nicht lesen, nicht schreiben, haben kein Papier und keine Stifte. Da muss irgendetwas her. Am Schluss gibt es hier eine Behörde, die Bundesanstalt für Landwirtschaft in Frankfurt, die sagt: Das ist Öko, das darf rein in die EU, oder es darf nicht rein in die EU.

Rainer Bächli: Und dann gehen sie in andere Kulturkreise, und da wissen sie genau, wenn sie sich umdrehen, ist das, was der ihnen in aller Beteuerung gesagt und versprochen hat, einfach nicht mehr existent. Da muss man ganz andere Wege zur Qualitätssicherung finden, als nur Vertrag und Papier.

Enno Schmidt: Was kontrollieren Sie, wenn Sie in einen Betrieb gehen?

Rainer Bächli: Produkte und Menschen und Systeme. Es werden die Unternehmen kontrolliert, ob sie in der Lage sind, solche Produkte herzustellen.

Enno Schmidt: Was für ein Fachwissen muss man haben, um nicht an der Nase herumgeführt zu werden?

Rainer Bächli: Das hängt vom Typ des Unternehmens ab. In der Textilindustrie muss ich eine Ahnung haben von Textilien, im Waldbau muss ich Waldbauer sein. Für die Landwirtschaft sind es bei uns Agraringenieure, für Verarbeitungsbetriebe Lebensmitteltechnologe. Im Zusammenhang mit der Bürokratie wäre es inzwischen allerdings besser, ich würde einen Juristen schicken, weil das System so absurd geworden ist. Wichtig ist, herauszufinden, wie ich einen Betrieb tatsächlich kontrollieren kann.

Enno Schmidt: Wird man da misstrauisch?

Elisabeth Rüegg: Grundsätzlich braucht man viel Humor und darf es auch niemals persönlich nehmen. Selbst bei zuverlässigen Unternehmen, zu denen ein gutes Verhältnis besteht, läuft mal etwas schief. Damit muss ich immer rechnen.

Rainer Bächli: Wir hatten einen Mitarbeiter, der war sehr misstrauisch. In jedem Kontrollbetrieb hat er den potentiellen Betrüger gesehen. Ich halte das für eine schlechte Vorbedingung. Wir sind keine Polizisten, sondern Qualitätsbeauftragte. Die kritische Beobach-

Wenn der Bauer aus dem Senegal das IMO-Siegel erhält, ist er nach den Richtlinien des Biolandbaus zertifiziert und darf seine Waren unter der Bezeichnung Bio auf dem europäischen Markt anbieten. IMO, das Institut für Marktökologie, kontrolliert Erzeuger und Verarbeiter von Lebensmitteln, Textilien, Kosmetik und anderen Produkten im Ökobereich. – In rund 20 Ländern ist die IMO-Gruppe mit eigenen Büros vertreten, 200 Mitarbeiter betreuen Projekte in 60 Ländern. Der Hauptsitz des »Instituts der Unbestechlichen« liegt in der neutralen Schweiz. »Wir waren 1990 weltweit die erste Zertifizierungsstelle im Ökobereich, die sich nach ISO-Norm akkreditieren ließ«, erklärt Rainer Bächli. Zusammen mit seiner Frau, Elisabeth Rüegg, hat er das

Unternehmen aufgebaut. Eigentümerin des Unternehmens ist eine Stiftung. Die hatte Rainer Bächli schon vorher gegründet. Sie heißt »Bio« und war gedacht als offenes Gefäß, in das andere Geld spenden und selbst bestimmen sollten, welches Projekt im Ökobereich sie sinnvoll finden und fördern wollen. Bächli und Rüegg arbeiteten zu der Zeit noch an Kontrollsystemen für die Verbände, wie für den Verband der Bioorganisationen in der Schweiz und auch für Demeter. »Als die Gründung eines unabhängigen Instituts notwendig wurde, war uns klar, dass Qualitätssicherung, so wie wir sie verstehen, kein gewinnorientiertes Unternehmen sondern eine gemeinnützige Dienstleistung ist.« Und so brachten sie es in die Stiftung ein.



RAINER BÄCHLI wollte als Jugendlicher Lehrer werden. Während eines Schüleraustauschs in den USA kam ein zweiter, drängenderer Wunsch hinzu. Im Angesicht »dieser ungläublichen Weiten und ziemlich verwilderten Landschaft« wollte er Landwirt werden, um mit der Landschaft gestalterisch umzugehen. Sein Lehreddiplom machte er trotzdem, studierte dann Landwirtschaft und schloss

ein Nachdiplomstudium für Tropenlandwirtschaft an. »Ich war ein Landwirt ohne Hof.« Eine Zeit lang arbeitete er auf dem Dottenfelderhof bei Frankfurt/M. mit, führte dann ein Reformhaus in seiner Heimatstadt Zürich, gründete eine Genossenschaft zum Kauf eines Hofes, der dann aber doch von einem anderen Genossen übernommen wurde. Er promovierte an der ETH Zürich über die Veraschungsmethode nach Rudolf Steiner, wurde Geschäftsführer der GÄA-

Beratung und Mitglied der Demeter-Markenschutzkommission in der Schweiz, einer freien Arbeitsgruppe von Demeter-Bauern, Firmen und Verbrauchern. Zusammen mit Elisabeth Rüegg veranstaltete er 1987 die erste Ökomesse in der Schweiz, die ERDA. »Die Aufgabe war, einen nichtexistierenden Markt zu entwickeln. Wir haben bei Null angefangen.«

tung kann mit einer positiven Grundeinstellung erfolgen. Es macht auch Spaß, dem Unternehmer zu zeigen, dass er mich nicht so einfach hintergehen kann.

Enno Schmidt: Was kommt öfter vor: dass jemand absichtlich falsche Angaben macht, oder dass jemand einfach nicht genau Bescheid weiß?

Elisabeth Rüegg: Eindeutig: Unwissenheit.

Enno Schmidt: Betrügerische Absicht ist selten?

Rainer Bächli: Sie nimmt aber zu dadurch, dass die Pioniergeneration nicht mehr da ist. Da kommt jetzt das reine Geschäft. Da geht es um die Rendite, das übliche Marktdenken.

Enno Schmidt: Hat das damit zu tun, dass nach BSE von staatlicher Seite auf biologischen Anbau gepocht wird, ohne dass man sich mit dessen Hintergründen befasst?

Elisabeth Rüegg: Nur zum Teil. Vor allem ist das Regelwerk der EG-Öko-Verordnung immer

größer geworden. Zu Anfang waren das fünf Seiten zum Biolandbau. Da war alles drin. Jetzt sind es über 200 Seiten. Die Möglichkeit, das individuell auszulegen, ist sehr eingeschränkt und viele Erzeuger fallen unter Härteklauseln. Die sehen auch nicht ein, warum sie ihr Kalb nicht mal drei Tage anbinden können, wenn draußen ein Meter Schnee liegt. Nach der Verordnung dürfen sie das nicht. Und das verstehen die nicht. Das ruft natürlich einen gewissen Widerstand hervor. Die sagen sich: Ich mache das jetzt irgendwie so.

Enno Schmidt: Wenn die Gesetze ungerecht werden, werden die Leute zu Gesetzesbrechern?

Elisabeth Rüegg: Die Tendenz ist da.

Enno Schmidt: Wer etwas als Öko auslobt, muss sich einer Kontrollstelle anschließen. Weltweit gibt es über Dreihundert. Wer kontrolliert die Kontrollstellen?

Elisabeth Rüegg: Die Kontrollstellen müssen sich nach einer europäischen Norm für Zertifizierungsstellen akkreditieren lassen (EN 45011). Gleichzeitig werden sie von den Behörden überwacht, die sie für bestimmte Länder oder Regionen zulassen.

Rainer Bächli: Das ist eine nie endende Kette der Kontrolle der Kontrolle. Je weiter weg sie vom wirklichen Betrieb geht, um so mehr wird sie rein bürokratisch. Sie prüfen letztlich das System, nicht die Landwirtschaft.

Enno Schmidt: Wächst durch die Bürokratisierung das Chaos?

Elisabeth Rüegg: Das Misstrauen bei den Erzeugern wird riesig groß, weil man das gar nicht kommunizieren kann. Und wir haben einen solchen Verwaltungsaufwand, dass auch bei uns der einzelne Landwirt nur noch eine Nummer ist.

Enno Schmidt: Was fehlt?

Elisabeth Rüegg: Das Individuelle.

Rainer Bächli: Der Sinn der Sache. Früher hatten wir hier lange Diskussionen über den Sinn einer Verordnung. Die Frage können Sie heute nicht mehr stellen, wenn in der Verordnung steht: »Die Sitzstangen in den Schweineställen müssen mindestens 35 cm über Boden sein«. Und solchen Unsinn gibt es viel.

Elisabeth Rüegg: Man muss sich auch anschauen, wie die Entscheidungen in Brüssel zustande kommen. Der Vertreter der Gemüseanbauer in Sizilien ist zum Beispiel dafür, dass Folienhäuser verboten werden, weil der Markt für seine sizilianischen Bauern dann steigt. Die brauchen nämlich keine Folienhäuser. Im Norden brauchen sie die aber. Wenn dann bei der Beschlussfassung der Vertreter aus dem Norden gerade schläft, steht plötzlich in der Verordnung: keine Folienhäuser. Das ist jetzt ein extremes Beispiel. Aber die notwendige Toleranz für regionale und betriebstypische Unterschiede, die geht verloren.

Enno Schmidt: Das heißt, die Verordnungen kriminalisieren die Erzeuger zunehmend. – Angefangen haben Sie mit einem klärenden Anliegen, eigentlich einem Erkenntnisanliegen: Für die Verbraucher wie für die Erzeuger festzustellen, was man gemeinsam unter »ökologischem Landbau« versteht. Der Einzelne

wurde beraten und konnte sich entscheiden, ob er mehr in die Richtung gehen wollte oder in eine andere. Es sollten damit auch die gefördert werden, die die Sache wirklich ernst nehmen, und andere, die nur so tun als ob, sollten eben nicht mitmischen können. Ich will im Bioladen ja auch wissen, wofür ich mehr bezahle. Gelandet sind die Richtlinien in einer Treibjagd, in der alles nach gesetzlichen Regeln funktionieren soll, die aus Lobbyarbeit entstehen und dann allgemeinverbindlich sind, aber mit keinem einzelnen Hof wirklich zu tun haben?

Elisabeth Rüegg: Kriminell sind jetzt die, die letztendlich das Richtige vertreten und tun. Das darf man nur nicht so pauschal sagen.

Brückenschlag

Rainer Bächli: Der Ausgangspunkt für uns war eigentlich die Idee der Assoziation. Bei der Richtlinienentwicklung waren immer die Verbraucher, die Erzeuger und die Händler mit dabei. Die Idee war eine gemeinschaftliche Definition bis in wirtschaftliche Abmachungen hinein. Und das wollten wir auch international verwirklichen, indem wir den Brückenschlag zwischen den Erzeugern in den Entwicklungsländern und den europäischen Händlern herstellen. Diese Sinnhaftigkeit ist heute vorbei.

Enno Schmidt: Ihre Auffassung von Kontrolle, das Hinwirken auf Transparenz, der Aspekt der letzten Instanz, hat das für Sie auch einen geisteswissenschaftlichen Hintergrund?

Rainer Bächli: Natürlich, das ist Lebensinhalt. Ich tue das nicht aus intellektueller Überlegung heraus, aber durchaus aus einer Gesamthaltung. Ich habe mich mit der Konsumentenarbeit und Erzeugerarbeit auseinandergesetzt, ich habe Händlerarbeit betrieben und versucht, das als Generalist zu entwickeln und daraus Geistesgegenwart zu haben um das zu tun, was notwendig ist. Ich muss das tun, was aus der Zeit notwendig ist. Es gab eine Reihe von Möglichkeiten, nicht nur, dieses Institut als Kontrollorgan zu gründen. Wenn man es aber tut, ist es wichtig, es so zu tun, dass es in das gesamte philosophische Gebäude hinein-

passt. Wenn wir auf den vielen Reisen jedes Mal einem Menschen gegenüberstehen, einmal in der Lehmhütte, einmal im Königspalast, und immer die gleiche Aufgabe durchführen, diesen Brückenschlag und diese Wahrhaftigkeit herzustellen zwischen dem, was der eine tut und was der andere kauft, dann ist das schon eine interessante Aufgabe.

Enno Schmidt: Sie stellen die Brücke her für den regionalen Anbieter in einem globalisierten Markt. Wenn der Soja-Bauer aus Brasilien von IMO zertifiziert wurde, weiß man, dass die Ware wirklich biologisch angebaut und verarbeitet wurde?

Rainer Bächli: Letztlich ist das immer eine Frage der Verhältnismäßigkeit, der Vergleichbarkeit. Ausländische Produkte müssen vergleichbar sein, so steht es in der Verordnung. Aber das gibt es nicht für den Bürokraten. Der kann das ja nicht beurteilen. Die Bürokraten fordern Identität. Nur das können sie beurteilen. Ein Verwaltungsbürokrat ist ein »unverhältnismäßiges« Wesen. Es kann jemand sagen: es ist nicht gleich. Aber man kann auch sagen: sinngemäß ist es gleich. Wir sind deshalb gerade im internationalen Bereich immer am Rande der Legalität. Was ist verhältnismäßig? Zum Beispiel eine Vermischung von ökologischer und konventioneller Ware. Das muss gehandelt werden als wäre es die Zumischung von Zyankali. Das ist unverhältnismäßig. Auch konventionelle Produkte entsprechen den Gesundheits- und Lebensmittelvorschriften. Und das ist die Tragik der heutigen Gesellschaft, dass man diese Urphänomene eines sozialen Zusammenlebens, nämlich die Verhältnismäßigkeit und auch die Lernbarkeit (dass ich aus Fehlern lernen kann) nicht mehr beachtet.

Enno Schmidt: Und wo gab es einen krassen Fall von wirklicher Regelverletzung?

Rainer Bächli: Ach, das Schönste. In der Türkei. Derjenige, der unter seinen Reben gespritzt hat und uns auf unsere Frage: Hast du die Reben gespritzt, erzählte: Nein, habe ich nicht gespritzt. Und irgendwann erwischt man ihn, wie er es doch tut und sagt ihm: Du hast doch immer gesagt, Du hättest nicht



ELISABETH RÜEGG, studierte Gartenbaueurin, ist Geschäftsführerin von IMO Deutschland.

IMO Deutschland war eine der Zertifizierungsstellen jener Futtermühle, bei der im Mai 2002 Nitrofen im ökologischen Futtermittel festgestellt wurde, was zum bekannten Nitrofen-Skandal führte. Wochenlang füllte er die Schlagzeilen. Während andere Zertifizierungsstellen der Futtermühle sofort mit schnell gefundenen Gründen kündigten, um nicht selbst in den Skandal verwickelt zu werden, blieb IMO dem Unternehmen treu und half dabei, die Ursache der Verunreinigung herauszufinden. Die fand sich dann bei einem Zulieferer. »Wir haben unseren Kopf zum Fenster rausgehängt – und dabei beinahe verloren. Das ist der Unterschied, wenn man versucht, etwas miteinander durchzustehen und die Konsequenzen daraus zu ziehen. Das hat letztendlich auch mit Wahrhaftigkeit zu tun.«

gespritzt. Und er sagt: Hab ich auch nicht, ich habe den Boden gespritzt. Das ist jetzt kein Betrug gewesen, sondern das ist einfach das Denken, was wir damals noch nicht kapiert hatten. Das war eindeutig unser Fehler. In gewissen Ländern muss ich sehr genau fragen und die Kultur kennen.

Organ einer Assoziation

Enno Schmidt: Sie haben gesagt, Sie hätten immer geschaut, wo die Notwendigkeit liegt. Wo liegt heute die Notwendigkeit?

Rainer Bächli: Schon vor 20 Jahren war es unser Anspruch, die Schlitzohren aus dem Markt zu ziehen. Aber heute ist das der Schwerpunkt, nicht mehr die positive Motivation. Was wir heute eigentlich brauchen, ist die Abschaffung bürokratischer Verordnungen im Bereich des Lebendigen. Aber das geht nicht. Das Problem ist, dass die Biobewegung am Anfang so gläubig war in der Hoffnung auf den Staat, dass sie ihre Verordnung so weit gefasst hat, dass es heißt: Alle Bioprodukte und Produkte, die den Anschein machen, Bioprodukte zu sein, fallen unter die Verordnung. Das heißt, alles fällt unter die Verordnung. Eigentlich müssen wir heute überlegen: Wie kann ich ein Produktsegment aus eigener Verantwortung wieder neu schaffen, das nicht unter eine Verordnung fällt? Eigentlich müssen wir raus aus dem Bio-segment und etwas ganz neues machen, es ganz neu benennen, um hier wieder vernünftig arbeiten zu können.

Enno Schmidt: Was wäre das Neue?

Rainer Bächli: Ja, neue Assoziationen. Im Biobereich ist es jetzt ja genauso wie im konventionellen: Konkurrenz und Kaputtmachen. Der Traum ist aus.

Enno Schmidt: Am Beginn der Biobewegung war von Konkurrenz noch nicht die Rede?

Elisabeth Rüegg: Doch, auf einer sehr persönlichen Ebene war das schon immer so.

Rainer Bächli: Die Pioniere konnten nicht kooperativ mit anderen zusammenarbeiten. Sie waren Einzelgänger, sie haben die Kurve nicht gekriegt ins Assoziative. Die Pioniere wurden abgelöst durch die zweite, dritte Generation. Die kam aus der konventionellen Wirtschaft und hat konventionelle Wirtschaftsmethoden eingebracht, anstatt dass sie die Assoziationen umgesetzt hätte.

Enno Schmidt: Könnte IMO Organ einer Assoziation sein, eine Art Clearing Stelle?

Rainer Bächli: Könnte sein. Das Thema ist: Ausstieg in einen neuen Bereich, um das zu verwirklichen, was heute zeitnotwendig ist. Kontrollen sind zumindest als Entwicklungsarbeit nicht mehr zeitnotwendig.

Enno Schmidt: Weil Kontrollen zu einem Misstrauensinstrument geworden sind?

Rainer Bächli: Genau.

Enno Schmidt: Was stellen Sie sich vor, wenn Sie von einem Ausstieg sprechen? Ausstieg aus den Kontrollen?

Rainer Bächli: Ausstieg aus den Polizeikontrollen. Was wir brauchen, ist der Einstieg in die Eigenverantwortlichkeit. Wie komme ich von dieser Bürokratie weg und hin zu einer Eigenkontrolle, die aber zuverlässig ist?

Enno Schmidt: Was wären die Instrumente, Formen?

Rainer Bächli: Die Neupositionierung der Verbände. Im Moment wissen viele Verbände auch nicht, was sie zu tun haben. Sie sind Marketinginstrument oder versuchen, Zertifizierer zu sein, was aber schon andere machen. Assoziativer Partner zu sein in einer vertrauensbildenden Gesellschaft, das wäre eine wichtige Verbandsaufgabe.

Enno Schmidt: Das eine ist der Ausstieg aus gesetzlich festgelegten Regeln, das andere die Änderung dieser Gesetze.



Rainer Bächli: Schaffen Sie mal ein Gesetz ab!

Enno Schmidt: Durch direkte Demokratie zum Beispiel. In der Schweiz haben Sie das doch.

Rainer Bächli: Das ist trotzdem chancenlos. Die Verbände leben ja schließlich von dieser staatlichen Anerkennung, dem Marktdruck, den Großverteilern. Da entwickelt sich wie in jedem Verbandswesen der Selbsterhaltungstrieb. Auch in unseren Kreisen haben noch viel zu wenig Menschen erkannt, wo die Probleme liegen. Assoziative Arbeit geht aber nicht allein. Man muss warten, bis die Zeit reif ist. Jetzt ist sie reif.

Enno Schmidt: Ökologische Betriebe, die ihre Arbeit selbstverantwortlich ernst nehmen, müssten sich neu benennen und außerhalb des jetzt festgelegten Biobereichs positionieren?

Rainer Bächli: Wenn sie heute eine Ware als Demeter oder Bio verkaufen, dann müssen sie dieses ganze Kontrollsystem über sich ergehen lassen. Das ist ein ganz konventionelles Kontrollstellendenken, das kann jeder. Aber was heißt Qualität? Was heißt Zusammenarbeit? Es gibt noch viel zu wenig Menschen, die versuchen, schöpferisch aus einer solchen Situation einen neuen Anfang zu finden.

Enno Schmidt: Wenn sich jetzt solche Menschen fänden und man gäbe sich einen neuen Namen, dann würde es reichen, wenn das von IMO kontrolliert wäre, und man hätte eine neue Marke geschaffen?

Rainer Bächli: Man müsste genau prüfen: Will man das? Und was will man besser machen. Einfach auszusteigen und dasselbe System wieder neu aufzubauen, so geht das nicht. Es gibt noch wenig Erfahrung und ausgearbeitete Konzepte im assoziativen Wirtschaften.

Enno Schmidt: Was für Ansätze gibt es?

Rainer Bächli: Wenn sich in einer Region die Bauern zusammenschließen, müssen wir es intern so lösen, dass die Menschen sich selber den Spiegel vorhalten. Es geht um die Reflektion dem Betrieb und den anderen Partnern gegenüber. Da gefällt mir Ihr Begriff der



Clearingstelle. Denn im Sozialen ist man immer in sich selber gefangen und, abgelenkt durch Sympathie und Antipathie, in einem Spannungsfeld. Und da Klarheit rein zu bringen, sich zu verstehen und Schwachstellen heraus zu kristallisieren, das schafft Vertrauen zwischen dem Unternehmer und der Clearingstelle einerseits und zum Verbraucher andererseits. Darin kann man auch kulturelle Unterschiede überwinden.

Enno Schmidt: Wie überwinden Sie die denn in Ihrem eigenen Unternehmen? Ihre Mitarbeiter kommen aus verschiedensten Kulturkreisen und Nationen? Wie suchen Sie die Leute aus?

Elisabeth Rüegg: Die kommen zu uns – und das sind dann auch die richtigen. Zwischen den Mitarbeitern ist der persönliche Austausch sehr wichtig, nicht nur das Controlling, auch die Firmenkultur.

Enno Schmidt: Und was ist die Firmenkultur?

Rainer Bächli: Verantwortung übertragen. Das motiviert. Und es gibt wenige Menschen, wenn sie tatsächlich Vertrauen erhalten, die das dann missbrauchen.

IMO Institut für Marktökologie, Weststr. 51, CH-8570 Weinfelden, Tel. 0041-71-6260626, Fax 6260623, E-Mail: office@imo.ch
 IMO-GmbH, Obere Laube 51-53, 78462 Konstanz, Tel: 07531-81301-0, Fax: 8130129, E-Mail: imod@imo.ch. – Internet: www.imo.ch