

DROEMER 

Volker Schmidt-Skories

mit Harald Friedl

Der Bäcker und sein Brot

Wie beseeltes Arbeiten und
nachhaltiges Wirtschaften gelingen

Mit einem Vorwort von Gerald Hüther

DROEMER 

Besuchen Sie uns im Internet:

www.droemer.de



© 2019 Droemer Verlag

Ein Imprint der Verlagsgruppe

Droemer Knaur GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk darf – auch teilweise – nur mit Genehmigung des Verlags wiedergegeben werden.

Redaktion: Dr. Thomas Tilcher

Dieses Werk wurde vermittelt durch Aenne Glienke /

Agentur für Autoren und Verlage, www.aenneglienkeagentur.de

Covergestaltung: Geviert, Grafik & Typografie, Andrea Hollerieth

Coverabbildung: Robert Rowe / EyeEm

Bildnachweis: Seite 100: le-tex publishing services, Leipzig nach Ruth Cohn

Seite 102: le-tex publishing services, Leipzig nach Volker Schmidt-Sköries

Satz: Adobe InDesign im Verlag

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-426-27791-1

5 4 3 2 1

Inhalt

<i>Vorwort von Gerald Hüther</i>	7
1 Der eine Laib	13
2 Arbeitszeit ist Lebenszeit	21
3 Da ruft Zukunft	43
Gesellschaftspolitisch backen	51
Das Risiko der Alternative	57
Intellektuelle Diskurse	64
Gemischte Gefühle	69
4 Das Spiel mit der Balance	75
Eine nervige Urlaubsgeschichte	76
Fragwürdige Prämissen	78
Das Problem der blinden Flecken	83
Mit dem Herzen sehen	86
Auf der Intensivstation	89
Die Balance suchen	97
Pathologische Disbalance	107
Der verinnerlichte Neoliberalismus	114
Wie Globalisierung sinnvoller wäre	120
Humanisierungsoffensive	125
Am Zug der Zeit die Räder wechseln	133

5 Keine Erde ohne Himmel	143
Führen und folgen	146
Sehnsucht und Spiritualität	150
Der sensible Teig	153
Die historische Verantwortung des Bäckers	160
Unser formbares Gehirn	167
Einen Sog erzeugen	172
Wo geht's hier zur Achtsamkeit?	177
Auf der Brücke des Als-ob	184
6 Im Werden	195
Beseelte Läden	197
Produkte und Strategien im Wandel	201
Vertrauenskultur und Feedback	206
Die Bäckerei als Lebensschule	212
Offene Fehlerkultur	218
Biolandbau	223
Ethische Investitionsentscheidungen	230
Wissen und handeln	235
Beobachtung und Intuition	242
Briefe aus der Zukunft	245
7 Bäcker aller Länder	249

Vorwort

Wir Menschen sind die einzigen Lebewesen, die ihre eigene Lebenswelt so rasch und so nachhaltig verändern, dass wir auf diesem Planeten nur überleben können, indem wir selbst uns ständig weiterentwickeln. Uns einfach nur an die von uns geschaffenen Verhältnisse und Gegebenheiten halten reicht nicht. So würden wir uns nur zu Sklaven der von uns ausgelösten Veränderungen machen. Um auf unserer Erde überleben zu können, müssen wir also in der Lage sein, uns selbst immer wieder zu fragen, ob das, was wir erzeugt und geschaffen haben, auch dem entspricht, was wir ursprünglich damit beabsichtigt haben. Ob es so, wie es geworden ist, immer noch gut für uns und unser Leben ist.

Tiere brauchen diese Fragen nicht zu beantworten. Sie müssen die Welt so nehmen, wie sie ist. Diejenigen, denen das am besten gelingt, setzen sich durch. Deshalb bezeichnen wir sie auch als die Fittesten (engl. to fit = passen, in etwas hineinpassen).

Aber sobald sich die Welt, in der die Vertreter einer Art durch Wettbewerb und Auslese in dieser Weise fit geworden sind, dann doch etwas tiefgreifender verändert, beginnt das große Sterben.

Sie haben diese Veränderungen ihrer bisherigen Lebenswelt, wie den Klimawandel oder die industrielle Landwirtschaft, nicht verursacht und konnten sich nicht schnell genug daran anpassen. Wir Menschen aber ha-

ben ein zeitlebens lernfähiges, plastisches Gehirn. Wir könnten unser Denken, Fühlen und Handeln ändern, wenn die von uns ausgelösten Veränderungen unserer bisherigen Lebenswelt irgendwann nicht mehr zu unseren bisher erworbenen Denk-, Fühl- und Handlungsmustern passen.

Aber dazu sind nicht alle Menschen in der Lage. Es gibt immer noch viele, die sich eine Lebenswelt zu schaffen versuchen, in der möglichst alles so bleiben soll, wie es einmal war. Verwaltungsbeamte zum Beispiel, auch viele Führungskräfte und Politiker, leider auch manche Lehrer, sogar Hochschullehrer. Eigentlich alle, die Angst vor Veränderungen haben, weil sie den Verlust ihrer so mühsam eroberten Machtpositionen befürchten. Die haben nicht nur keine Lust, sich selbst weiterzuentwickeln, die tun auch alles, was in ihrer Macht steht, um die Weiterentwicklung anderer zu verhindern.

In einem Bereich aber funktioniert das nicht – in der Wirtschaft. Wer hier versucht, so weiterzumachen wie bisher, und nicht auf die Veränderungen von Kundenwünschen und Märkten, von Produktionsabläufen und Technologien reagiert und seine Arbeitsweise und die seines Unternehmens entsprechend verändert, ist verloren. Der ist nicht fit für eine sich ständig verändernde Welt.

Wir spüren heute alle, wie sehr sich die Welt, in der wir leben, mit zunehmender Geschwindigkeit verändert. Wissenschaftliche Entdeckungen und technologische Entwicklung sind der Motor dafür, aber das Gaspedal, mit dem all das vorangetrieben und umgesetzt wird, bedient die Wirtschaft. Nicht deren graue Theoretiker in den Universitäten, sondern die Praktiker vor Ort, die

Unternehmer. Wer hier nicht mitdenkt und vorausdenkt, neue Ideen und Technologien entwickelt und umsetzt, ist verloren. Und wer dabei nur sein Unternehmen und nicht gleichzeitig das gesamte Umfeld, in dem es agiert und von dem es abhängig ist, im Auge behält, ebenfalls.

Deshalb ist es so wichtig, dass sich Unternehmer wie Volker Schmidt-Skories zu Wort melden. Ihm ist es gelungen, seinen Betrieb, die dort etablierte Führungskultur, das dort herrschende Betriebsklima und auch die dort entwickelten Produktionsabläufe und nicht zuletzt die Beziehungen zu den Zulieferern und den Abnehmern seiner Produkte immer wieder so umzugestalten, dass alles immer wieder zu dem passt, was sich außerhalb der Firma ständig verändert. Von solchen Praktikern können wir lernen, wie es geht, wie ein Unternehmen in einer sich fortwährend verändernden Welt erfolgreich sein kann, indem er sich selbst und sein Unternehmen ständig weiterentwickelt.

Wer diese Herausforderungen nicht anzunehmen bereit ist und so weiterzumachen versucht wie bisher, wird viel zu spät bemerken, dass der Zug längst ohne ihn abgefahren ist. Ihm mit weiteren Effizienzsteigerungen nachzurrennen, hilft dann auch nicht mehr.

All jene, die den Anschluss verpasst haben, erhoffen Rettung durch eine große Transformation. Begriffe wie digitale Transformation oder kulturelle Transformation werden leicht zu Schlagworten, die letztlich aber nur deutlich machen, dass dem wachsenden Veränderungsdruck nicht mehr nach dem Motto »noch mehr vom Alten« begegnet werden kann. Mit etwas mehr Bereitschaft zu einer eigenen Weiterentwicklung wäre das nicht passiert. »Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben«, hatte

schon Michail Gorbatschow den Führungskräften der untergehenden DDR prophezeit.

Der Unternehmer Volker Schmidt-Skories beschreibt in diesem Buch, wie es ihm gelungen ist, seinen mit etwa 300 Mitarbeitern doch ziemlich großen Bäckereibetrieb so zu organisieren, dass er tatsächlich lebendig – und das heißt in fortwährender eigener Weiterentwicklung – geblieben ist.

Das allein schon macht sein Buch lesenswert und unterscheidet es von all den vielen anderen Büchern, in denen es um Effizienzsteigerungen, Profite, Wachstum und Marktanteile geht. Der vom Autor hier vorgestellte Ansatz reicht aber viel tiefer, es geht ihm nicht nur um sein Unternehmen, seine Mitarbeiter, seine Produkte, seine Handlungspartner und seine Kunden. Es geht – und das macht dieses Buch so wertvoll – um das Eingebettetsein des Einzelnen, auch eines einzelnen Unternehmens, in eine hochkomplexe und sich fortwährend weiterentwickelnde Welt. Es geht um die eigene Rolle, um Identität, um Nachhaltigkeit und Selbstverantwortung. Mutig nennt es Volker Schmidt-Skories sogar ausdrücklich beim Namen: Es geht um Beseelung und Sinngebung – nicht nur des eigenen Lebensweges, sondern auch des Entwicklungsweges eines Unternehmens.

Erzeugen oder herstellen kann man das als Unternehmer freilich nicht. Aber man kann – und das zeigt Volker Schmidt-Skories in diesem Buch auf ermutigende und inspirierende Weise – Rahmenbedingungen schaffen, innerhalb derer es sehr wahrscheinlich ist, dass diese beseelte Lebendigkeit in einem Unternehmen entsteht.

Das Handwerk des Backens macht es uns vor: Nur mit einem lebendigen Teig kann dem Bäcker sein Brot, einem

Unternehmen sein Anliegen und einer Gesellschaft ihre Weiterentwicklung gelingen. Der Teig ist angerührt, das Buch liegt in Ihren Händen, nun kann ich Ihnen und uns allen nur noch wünschen, dass es uns in einer gemeinsamen Anstrengung gelingt, unsere Welt in einen Ort zu verwandeln, den wir gestalten und in dem wir nicht länger von dem gestaltet werden, was wir selbst verursacht haben.

Gerald Hüther
Göttingen, im Sommer 2019

Der eine Laib

Als ich ein kleiner Junge war, haben mich die Eltern oft zur Eulenbäckerei in unserem Dorf geschickt. Die lag nur ein paar Hundert Meter von unserem Haus entfernt. Ich erinnere mich noch an den alten August Eulen, wie er hinter dem Tresen stand, an den alten Holzofen, die Fächer mit den Roggenlaiben, an die kleine Kuchenvitrine und die Kisten mit den hellen Gebäcken. In einer Ecke stand der Ofenschiefel. Das ist dieses einfache, für Handwerksbäcker typische Werkzeug, eine zumeist runde Holzplatte mit sehr langem Stiel zum Einschieben der Teige in den Backofen. Wenn Herr Eulen damit das frische Brot aus dem Ofen holte, duftete der Raum ganz wunderbar. Ich musste immer das typische längliche Mischbrot der Region heimbringen. Wenn die Laibe im Backofen einander berührten, bildete sich an der Kontaktfläche eine Art Narbe. Dort war die Kruste besonders markant und knusprig ausgebrochen, was meinen Appetit anregte.

Mir war damals natürlich noch nicht bewusst, dass am Übergang von der Kruste zur Krume die stärksten Aromen lagen. Aus Erfahrung wusste ich aber: An dieser etwas aufgerissenen Stelle schmeckt das Brot besonders gut. Also brach ich Stücke raus. Das widersprach meinem eigentlichen Auftrag. Ich sollte das Familienbrot vollständig heimbringen. Trotzdem knabberte ich es an und nahm die Schimpfe daheim in Kauf.

Ein weiteres unvergessliches Broterlebnis hatte ich in der Mittelstufe des Gymnasiums. Wir hatten Kurzgeschichten des Schriftstellers Wolfgang Borchert gelesen. Ein Kurzgeschichtenwettbewerb wurde ausgelobt. Daran wollte ich unbedingt teilnehmen. Also tat ich zum ersten Mal in meinem Leben einen Nachmittag lang nichts anderes, als am Schreibtisch zu sitzen und unentwegt zu schreiben. Heraus kam eine Geschichte mit dem Titel »Schon wieder diese Wurst«. Sie erzählte von einem Jungen, der tagtäglich von zu Hause das gleiche Pausenbrot mitbekommt. Eines Tages hat er genug davon, er wirft es weg.

Im Fach Sozialkunde wird dann über den Wert von Nahrungsmitteln und den Hunger in der Welt gesprochen. Der Junge meiner Geschichte empfindet Mitgefühl. Sein Gewissen macht ihm zu schaffen, schließlich hatte er gerade vorhin seine Stulle mit der Wurst weggeworfen. Meine Geschichte hatte einen offenen Ausgang: Sie endete mit der Frage, was es den Hungernden auf der Welt nützen würde, wenn er sein ungeliebtes Pausenbrot doch verzehrt hätte. Die Geschichte kam gut an. Sie belegte Platz zwei im Wettbewerb.

Ich wurde als Akademiker sozialisiert und hatte einen Spitzenhandwerker zum Vater. Mir lagen Handarbeiten früher nie besonders. Doch eines Abends backte ich in der Studentenwohngemeinschaft einen Laib Brot, der mir sehr gut gelang. Das war meine erste erfolgreiche Aktion dieser Art.

Einige Zeit später ließ ich das Akademische hinter mir und begann meinen Werdegang als Handwerker. Erst verfeinerte ich meine Techniken bei der Arbeit an einem Laib. Mit der Zeit lernte ich, zwei Laibe gleichzeitig zu

kneten, mit jeder Hand einen. Ich wurde Backprofi und liebte diese neue Aufgabe. Sie war so sinnlich! Der ganze Arbeitsplatz duftete, ich konnte mich im Umgang mit dem Teig ausleben. Ich konnte zusehen, wie das Volumen eines Laibes im Backofen anschwellt, wie er sich hob, an einem Punkt seiner Entwicklung erstarrte und Farbe gewann. Wenn ich das heiße Brot aus dem Ofen nahm, konnte ich fühlen, wie es lebte. Was für eine schöne, sinnliche Erfahrung!

Irgendwann machte ich Hunderte Laibe täglich. Von da an stellte sich die Frage, wie ich es schaffe, nicht abzuschalten, wie ich Sinn in eine an sich monotone Arbeit legen kann, sodass sie weder nervt noch hohl wird und ich sie nicht entseelt verrichte.

Die theoretischen Ansätze Graf Dürckheims kamen mir zu Hilfe, der die jahrhundertealte europäische Trennung von Körper und Geist zu überbrücken versucht («Einen Körper *hat* man, ein Leib *ist* man») und im Buch *Der Alltag als Übung* vertritt, dass man auch Vorgänge, die man immerzu wiederholt, für ein inneres Wachstum nutzen kann. Vorausgesetzt, man vollzieht sie mit einer gereiften inneren Haltung.

Ich wollte für die Arbeit einen Rhythmus finden, der so organisch wie Ein- und Ausatmen war. Ich wollte der monotonen Verrichtung einen Sinn verleihen. Jedes Stück Brot landete in irgendeiner Wohnung auf irgendeinem Tisch. Ich vergegenwärtigte mir, dass mit Teig zu arbeiten eine Veredelung von Getreide bedeutete und dass das Getreide verkörpertes Sonnenlicht war. Egal, wie viele Laibe ich machte, knetete ich jeden als Einzelstück, nicht als einen unter vielen. Ich dachte immer an die Menschen, die das fertige Brot aus unserem Laden

mit zu sich nach Hause nahmen – und damit auch etwas von der Haltung, mit der wir es gemacht hatten. Es wurde aufgeschnitten oder gebrochen, es passte zur Suppe, zum Aufstrich, zur Wurst, zum Eintopf. Es konnte zum Gelingen eines Abends beitragen.

Brot war und ist symbolisch aufgeladen. Es stand für Behaglichkeit und für das Göttliche in der spirituellen Sphäre. Wie natürlich und reich an Inhaltsstoffen das Brot war, hatte mit Krieg oder Frieden, mit dem Klima, mit der technologischen Entwicklung und mit Profitdenken zu tun.

Brot ist von eminenter sozialer Bedeutung. »Fehlt das Brot im Haus, zieht der Friede aus«, lautet ein deutsches Sprichwort. Umgekehrt kann man daraus ableiten, dass Brot ein Mittel zum friedlichen Miteinander sein kann. Gemäß dem Motto: Wo man das Brot teilt, da lass dich ruhig nieder. Ich begriff die tiefe Verbundenheit unserer Kultur mit dem Lebensmittel Brot, die seit rund 11 000 Jahren durchgehend belegt ist.

Ein Laib Brot veranschaulichte mir auch, wie sich der Begriff *Fortschritt* wandelte. In meinen Anfangszeiten als Bäcker verwendeten sogar Alternativbetriebe wie wir die üblichen Fertigmischungen. Wir kannten keine besseren Alternativen. Erst als uns die reichhaltigen Möglichkeiten traditioneller Methoden, die durchweg in Vergessenheit geraten waren, bewusst wurden, hatte das weitreichende Konsequenzen. Wir stiegen erst auf Vollkorn um und kauften uns dann eine kleine Mühle. Da uns in der Region keine Biobauern bekannt waren, holten wir uns das Biomehl mit einem geliehenen Kleinlastwagen aus der Schwäbischen Alb. Dann erst lernten wir, mit Backferment zu arbeiten und den Sauerteig so zu pflegen, dass

er seine gesundheitlichen und geschmacklichen Potenziale natürlich entfaltet.

So ein Teig hat seine eigene Zeit, die sich nicht unbedingt in die betrieblichen Abläufe einer Backstube fügt. Man muss sich als Bäcker in Geduld und Hingabe üben, immer wieder tasten und schmecken, wie weit der Teig entwickelt ist. Denn im Teig wirken nicht nur die sichtbaren Elemente, die man mischt – Mehl, Salz, Wasser, eventuell Bäckerhefe –, da sind ebenso unsichtbare am Werk: die 30 000 Mikroben in einem Gramm Mehl beispielsweise, der Luftdruck, die Hefesporen im Raumklima. Ein Sauerteig ist ein Biotop voller Eigenleben, mit dem der Bäcker, wenn er pfleglich damit umgeht, die besten und bekömmlichsten Resultate erzielen kann.

Das Handwerk lehrte mich, das ganze Unternehmen wie einen Teig zu betrachten, der auf allen Ebenen behutsamen Umgang erfordert. Die Ansprüche wuchsen: Wenn es in der Backstube um so natürliche Prozesse geht, an denen alles rein organisch ist, soll die betriebliche Ebene ebenso ausbalanciert sein wie die Verhältnisse in einem Teig. Wenn das Brot ehrlich ist, sollen auch die sozialen und geistig-seelischen Elemente im Unternehmen ausgewogen sein. Heute darf ich Bäckermeister und -meisterinnen in Unternehmensführung nach dem Slow-Baking-Prinzip unterrichten und damit die umfassenden Ansprüche vermitteln, die ich in meiner Laufbahn als Handwerksbäcker und Biounternehmer als lebenswert und umsetzbar erfahren habe.

Das mag zunächst sonderbar anmuten: Ich glaube, dass man in einer Bäckerei für große Anliegen genau am richtigen Platz ist. Denn in einem Laib Brot steckt so viel an Überlegungen, an Arbeit, Geschichte und Kultur, an

Gefühl, Geschick und Verantwortung. Biologisch betrachtet, bringt man als Bäcker die Natur zum Menschen. Man baut auf dem auf, was Sonne und Regen schaffen, was Bodennährstoffe, Bakterien und Wurzeln in der Erde zum Gedeihen beitragen.

Im Brot zeigt sich unser Verhältnis zur Natur. Wie wir mit den Böden und dem Grundwasser umgehen, ob die immer gleichen Hochleistungssorten auslaugen und ein Ertrag nur mit Pestiziden gewonnen werden kann, zeitigt Auswirkungen in jeder Scheibe Brot. Wem das egal ist, der sollte sich bewusst machen, dass die Überreste dessen, was aufs Feld und ins Grundwasser kommt, irgendwann auch in unseren Körpern entsorgt werden.

Ich trete dafür ein, Wirtschaft integrativ zu betrachten. Ich will Ethik und Moral aus den höheren Sphären auf den Boden der Produktionsstätten holen und den Beweis erbringen, dass sie sich menschlich und wirtschaftlich lohnen. Das Ziel besteht darin, an Win-win-Situationen für alle zu arbeiten, und da spreche ich aus meiner reichen Erfahrung als Unternehmensberater. Ich will das Wir in der Wirtschaft betonen und sehe unsere Bäckerei als Wirkungsstätte einer ökologischen, ethischen Ökonomie. Viele theoretische Erwägungen in den folgenden Kapiteln beziehen sich auf Unternehmen allgemein.

Ich erzähle aus der Praxis unserer Bäckerei heraus, die seit über 40 Jahren besteht und in der wir in den letzten Jahren immer intensiver daran arbeiten, ökologisch und sozialetisch neue Wege zu gehen – neue Wege für unser Unternehmen, für die Zulieferer und Partner. Wir wollten ein attraktives Modell für zukunftsorientiertes Wirtschaften vorleben. Das gelingt nicht immer so, wie man es möchte, da das Wollen mitunter zu weit über das

Mögliche hinausgreift. Wir erleben im Alltag, wie schwierig die Umsetzung mancher Ziele ist, aber auch wie viel besser Unternehmen durch Beseelung funktionieren können. Und wird ein Ziel nicht erreicht, sollten Motivation und Haltung immer noch erkennbar sein.