

# «Ich bin ein Brückenbauer»

Zu Beginn des Jahres hat Daniel Bärtschi als Geschäftsführer von Bio Suisse die Nachfolge von Stefan Flückiger angetreten, der im Mai 2010 die Vereinigung Schweizer Biolandbau-Organisationen verlassen hatte. bioaktuell hat kurz nach Stellenantritt mit dem Neuen gesprochen.

**bioaktuell:** *Fast ein Dreivierteljahr hat Bio Suisse nun ohne Geschäftsführer funktioniert. Braucht es Sie hier überhaupt?*

**Daniel Bärtschi:** Die Frage ist berechtigt – der Betrieb lief in der Tat auch ohne Geschäftsführer, dafür hat Doris Schwarzenbach zusammen mit der Geschäftsleitung kompetent gesorgt. Aber es braucht natürlich Führung, um bestimmte Projekte anzugehen oder Strategien umzusetzen. Es braucht jemanden «oben», der die Geschäftsstelle führt und die Verbindung zum Vorstand, zu den Gremien sowie zu den Bäuerinnen und Bauern sicherstellt. Es braucht auch ein Gesicht

«Es braucht Führung, um Projekte anzugehen oder Strategien umzusetzen. Es braucht auch ein Gesicht nach aussen.»

nach aussen, jemanden, der die Verantwortung übernehmen kann. Klar ist aber auch: Ohne das Team von Bio Suisse wäre ich nichts. Ich bin sehr froh, sehr kompetente Leute im Team zu haben.

*Die letzten drei Geschäftsführer blieben im Schnitt nur etwas mehr als zwei Jahre bei Bio Suisse. Dürfen wir mit Ihnen ein wenig länger rechnen?*

Schon an der Delegiertenversammlung sagte ich, dass ich mich auf die nächsten paar Jahre bei Bio Suisse freue. Bei den bisherigen Stellen blieb ich jeweils acht bis zwölf Jahre, das ist ungefähr der Horizont – ich habe bestimmt nicht im Sinn, hier bloss ein Gastspiel zu geben.

*Sie sind gelernter Landwirt und studierter Agronom. Weiter fällt Ihr USA-Titel «Master of Arts» in Organisationsführung auf. Wird diese Ausbildung Sie befähigen, Bio Suisse zu führen?*

Diese Ausbildung alleine nicht, aber sie ist sicher eine gute Grundlage. Organisationsführung ist nicht so einfach, besonders nicht im Fall von Non-Profit-Organisationen. Da ist ein gewisses handwerkliches Rüstzeug hilfreich. Auch braucht es für Führungsaufgaben Weiterbildung. Die Fähigkeit zu führen ist zum

Teil gegeben, zum andern Teil muss man das Führen lernen.

*In der Verbandsdemokratie von Bio Suisse haben aber die Bäuerinnen und Bauern das Sagen. Bleibt Ihnen da noch Gestaltungsspielraum?*

Sicher. Zunächst muss man natürlich zuhören können und die Leute ernst nehmen. Dann muss man auch Informationen weitergeben: Was sagen andere Beteiligte? Es gibt verschiedene Interessen und Standpunkte. Am Schluss entscheidet bei Bio Suisse die Basis. Es ist wichtig, dass man unterschiedliche Sichten einbringt, zu verstehen versucht und mögliche Konsequenzen aufzeigt. Da ist der Dialog wichtig – Kommunikation ist sicher eine zentrale Aufgabe für mich.

*Sind Sie ein grosser Kommunikator?*

Nun, ich diskutiere meistens nicht allzu langfädig und ausführlich ... Kommunikation soll sich aufs Wesentliche konzentrieren. – Manchmal muss man gar nicht so viel reden, sondern etwas tun. Wichtig ist es, authentisch zu bleiben und Verständnis für die Sichtweise anderer zu zeigen.

*Ihr Vater Jakob Bärtschi ist ein Pionier. Bereits vor vierzig Jahren stellte er seinen Hof im Emmental auf Bio um. Haben Sie also die Biophilosophie sozusagen in die Wiege gelegt erhalten?*

Ja, man kann sagen, ich habe sie mit der Muttermilch aufgenommen. Ich habe erlebt, was es hiess, auf Bio umzustellen in einer Zeit, als Bio nicht sehr aner-

«Ich habe nicht im Sinn, hier bloss ein Gastspiel zu geben.»

kannt war. Man musste sich immer wieder rechtfertigen. Schon in der Schule erhielt ich entsprechende Übernamen, an der Landwirtschaftsschule war ich immer «der Bio». Das prägt schon.

*Teenager pflegen ja gegen das zu rebellieren, was man ihnen in die Wiege gelegt hat. Haben Sie nie einen Aufstand gemacht gegen dieses Biozüü?*

Vielleicht habe ich schon ein bisschen rebelliert, aber nicht grundsätzlich gegen Bio. Die Landwirtschaftslehre hingegen absolvierte ich bewusst auf konventionellen Betrieben. Ich wollte wissen, wie die Landwirtschaft im Ganzen aussieht. Das erste Lehrjahr konnte ich auf einem Grossbetrieb in der Westschweiz machen, mit Getreide, Kartoffeln, Milchwirtschaft. Das prägende Erlebnis war, als ich zum ersten Mal den Schutzanzug anziehen musste, mit Schutzbrille und Maske, um die Spritzmittel für den Kartoffelanbau aufzubereiten. Ich hatte immer den Eindruck, Bio sei der richtige Weg. Was ich nicht wollte war, bloss als Sohn meines Vaters angesehen zu werden. Ich suchte also einen eigenen Weg, vielleicht ist es ein Umweg geworden.

*Heute führt Ihr Bruder Andreas, besser bekannt als Res, den Betrieb. Und Res ist Präsident der Markenkommission Anbau. Zwei Schlüsselfunktionen von Bio Suisse in der Familie Bärtschi. Könnte das in irgendeiner Weise problematisch werden?*

Aus meiner Sicht nicht. Ich kann genügend selbstständig denken und entscheiden und habe nicht vor, bei Bio Suisse Familieninteressen einzubringen. Jeder hat

## Zur Person

Daniel Bärtschi, heute 43-jährig, verheiratet und Vater zweier Kinder, ist auf einem Biopionierbetrieb im Emmental aufgewachsen. Er verfügt über eine Ausbildung als Landwirt mit eidgenössischem Fähigkeitszeugnis und studierte später Agronomie an der Schweizer Hochschule für Landwirtschaft (SHL) in Zollikofen. In den USA absolvierte er den *Master of Arts* in Organisationsführung. Der neue Bio Suisse Geschäftsführer bringt Erfahrungen als landwirtschaftlicher Berater in der Schweiz, Deutschland, Nordkorea, Russland und Rumänien mit. Er war bis Ende 2010 Mitglied der Geschäftsleitung beim christlich-humanitären Hilfswerk World Vision Schweiz und verantwortlich für Projekte in Asien, Afrika, Lateinamerika und Osteuropa.

seine Aufgabe, seine Rolle, und wir sind beide eigenständige Personen.

*Die biologisch bewirtschaftete Fläche in der Schweiz stagniert seit ein paar Jahren bei etwa 11 Prozent. Die Anzahl der Knospe-Betriebe hat gegenüber dem Spitzenwert von 2004 um rund 500 abgenommen. Nun hat Bio Suisse die Biooffensive lanciert. Ist die Kampagne gut angelaufen?*  
Es gibt viele Einflussfaktoren, weshalb jemand einsteigt oder eben nicht. Wir arbeiten auf verschiedenen Ebenen, verstärken zum Beispiel die Beratung und bringen zusätzliche Transparenz in den Markt. Zudem schaffen wir mehr Klarheit und Verständlichkeit in den Richtlinien.

*Aber die grosse Umstellungswelle rollt nicht an?*

Zuerst einmal haben wir nun den rückläufigen Trend gebrochen. Ich sehe die Biooffensive als Prozess, da müssen wir längerfristig dranbleiben. Wir müssen den Bäuerinnen und Bauern künftig vermehrt aufzeigen, dass Bio gewichtige Vorteile hat – auch betriebswirtschaftlich, nicht nur ökologisch. Weiter gibt

**«Manchmal muss man gar nicht so viel reden, sondern etwas tun.»**

es natürlich die politische Ebene. Eine Verbesserung der Rahmenbedingungen durch die Agrarpolitik würde helfen, den Bioanteil zu steigern, zumal die Landwirtschaft im Ganzen ja schrumpft, jährlich um bis zu zwei Prozent der Betriebe.

*Kommen wir so je im «Bioland Schweiz» an?*

Das «Bioland Schweiz» ist eine sehr langfristige Vision, da geht's höchstwahrscheinlich um einen Zeithorizont von mehreren Generationen. Für mich ist es eine wichtige Vision, weil sie zeigt, in welche Richtung wir gehen, wo wir ankommen wollen. Eine Vision muss immer etwas grösser sein als das realistischere Erreichbare.

*Eine weitere Vision von Bio Suisse ist der faire Handel entlang der ganzen Wertschöpfungskette. Eine Arbeitsgruppe entwickelt zurzeit einen Knospe-Fairnesskodex. Ist da etwas wirklich Griffiges zu erwarten?*

Da fängt etwas ganz Neues an in der Schweiz. Man kennt den fairen Handel im Süden, und in diesem Handel geht



Bild: Markus Bär

**«Biophilosophie mit der Muttermilch aufgenommen»:** Daniel Bärtschi, neuer Bio Suisse Geschäftsführer.

es immer um Nischen. Sicher ist der faire Handel in der Schweiz ein ambitioniertes Ziel. Es geht darum, die wichtigen Akteure zusammenzubringen und einen Rahmen zu setzen. Das müssen wir aufbauen, dann auf dem Weg vorangehen und immer wieder Standortbestimmungen vornehmen. Es ist wesentlich, neben der Ökologie und der Ökonomie auch die sozialen Aspekte im Biolandbau verstärkt einzubeziehen. Ich finde es sehr motivierend, in dieser Richtung zu arbeiten.

*Sie waren seit 1999 beim christlich-humanitären Hilfswerk World Vision Schweiz tätig. Das ist nun doch eine auffällige Veränderung: Zurück in die Landwirtschaft, Tätigkeitsfeld Schweiz, an die Spitze des Biobauernverbands.*

Ich schätze die Erfahrungen sehr, die ich in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit gemacht habe. Der Stellenwert der Landwirtschaft ist in den Ländern des Südens ein völlig anderer. Viele Familien brauchen dort die Hälfte ihres Einkommens für Nahrungsmittel.

Nach knapp zwölf Jahren kam der Eindruck auf, dass ich die Probleme und Krisen grundsätzlich gesehen und erlebt hatte und dass sich vieles zu wiederholen begann. Dann hat man ja auch seine Wurzeln, und so bekam ich Lust, wieder in der Schweiz etwas zu tun.

*Nach welchen Grundsätzen wollen Sie das Team der Geschäftsstelle führen?*

Ich habe das Konzept der dienenden Führerschaft etwas verinnerlicht, bei der man dafür sorgen muss, dass sich die

**«Ich muss dafür sorgen, dass die Mitarbeitenden ihre Stärken einsetzen können.»**

andern Mitarbeitenden gut entwickeln und ihre Stärken und Potenziale einsetzen können. Natürlich gibt es auch Zielsetzungen, die zu erreichen sind. Wichtig ist zudem die Vorbildfunktion: Man darf meines Erachtens als Geschäftsführer nicht etwas verlangen, das man selber nicht lebt.

*Bäuerinnen, Lizenznehmer, Mitgliedorganisationen, Fachkommissionen, Branchenverbände ... Der Bio Suisse Geschäftsführer muss teils widersprüchliche Interessen unter einen Hut bringen.*

Grundsätzlich bin ich ein Brückenbauer. Wenn nicht alle dieselbe Meinung haben, was ja oft vorkommt, ist es wichtig, sich hinzustellen und zu vermitteln. Zum Schluss muss man auch bereit sein zu entscheiden. Ich glaube, das liegt mir: Unterschiedliche Meinungen zusammenbringen, ohne es allen recht machen zu wollen, und wenn der Entscheid gefallen ist, diesen auch zu begründen und umzusetzen.

Interview: Markus Bär