



AGORA 42

Ausgabe 02/2016 | Deutschland 9,80 EUR
Österreich 9,80 EUR | Schweiz 13,90 CHF

02 >



4 191717 309800

Mittelständische Unternehmer werden zwar als „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ besungen, treten aber selten öffentlich in Erscheinung. Im Gespräch mit der Thales-Akademie erzählen sie von Erfolgen und Niederlagen, Erfahrungen und Einsichten.



DER GESPRÄCHSPARTNER

Wolfgang Heck ist kein gewöhnlicher Unternehmer, und die Life Food GmbH/Taifun-Tofuprodukte ist kein gewöhnliches Unternehmen. Der im südbadischen Emmendingen geborene Langzeitreisende und Autodidakt schien nicht gerade auserwählt, um den heute europaweit erfolgreichsten Hersteller von Bio-Tofu zu gründen und beinahe 30 Jahre lang erfolgreich zu führen. Doch genau so kam es: Ab 1986 experimentierten er und sein erster Geschäftspartner in einem Freiburger Keller mit Tofuprodukten aus biologischem Soja, von denen sie zunächst vier Kilo pro Woche auf dem Freiburger Münstermarkt verkauften. Heute produzieren 230 Mitarbeiter 100 Tonnen Bio-Tofu pro Woche, der Umsatz wächst jährlich um zehn Prozent und liegt mittlerweile bei 30 Millionen Euro. Dennoch steht die sozial und ökologisch verantwortungsvolle Unternehmensführung für Heck noch immer im Zentrum seines Handelns. Regelmäßig erhält er Übernahmeangebote von amerikanischen und japanischen Holdings, die vom Bio-Boom profitieren wollen. Doch Heck hatte seinen Mitarbeitern schon vor Jahren versprochen, das Unternehmen nie zu verkaufen. Dieses Versprechen löste er 2014 ein, indem er alle Geschäftsanteile in die Heck-Unternehmensstiftung einbrachte.



Der Windgott als Symbol für Taifun in Wolfgang Hecks Büro

DIE THALES-AKADEMIE FÜR WIRTSCHAFT UND PHILOSOPHIE

Die gemeinnützige Thales-Akademie widmet sich den wirtschaftsethischen Fragen unserer Zeit, insbesondere den Herausforderungen der verantwortungsvollen Unternehmensführung. Als offenes und ideologiefreies Forum schlägt sie die Brücke zwischen Wissenschaft und Wirtschaft und richtet sich an alle heutigen und zukünftigen Verantwortungsträger. Sie bietet Seminare und Vorträge für Unternehmen und Organisationen an sowie – gemeinsam mit der Universität Freiburg – die berufsbegleitende Weiterbildung „Wirtschaftsphilosophie und Unternehmensethik“.

Gegründet wurde die Thales-Akademie von Frank Obergfell, der als promovierter Philosoph und mittelständischer Unternehmer in vierter Generation Theorie und Praxis vereint. Auch der Geschäftsführer Philippe Merz ist seit Beginn dabei, auch er ist promovierter Philosoph und leidenschaftlicher Dozent in Sachen Wirtschaftsethik.

www.thales-akademie.de

Abenteuer Unternehmertum

Ein Gespräch mit Wolfgang Heck

– Teil 2 –

PM — Im ersten Teil unseres Gesprächs hatten wir diskutiert, welchen Rat wir in unserer schnelllebigen und unübersichtlichen Zeit Unternehmensgründern mit auf den Weg geben können. Ihr Rat lautet, schwierige Entscheidungen zügig zu treffen und dabei auf die innere Stimme zu achten. Doch viele wissen gar nicht, was ihnen ihre innere Stimme sagt. Wie kann man diese wahrnehmen?

WH — Ich mache häufig eine Übung mit mir selbst, bei der ich mich hinsetze und mich als Erstes frage: Wo komme ich her? Und was trieb mich bisher an? Es geht mir also darum, mir noch einmal bewusst zu machen, was mich in der Vergangenheit bewegt hat, welches die wichtigsten Ziele und Herausforderungen waren.

Danach stelle ich mir die Fragen: Wo stehe ich im Moment? Welche Themen „schwingen“ am stärksten? Worin bin ich gerade gut, und worin nicht so gut? Welche Sorgen bedrücken mich, welche Pläne und Ziele habe ich?

Und zuletzt richte ich meinen Blick in die Zukunft: Was ist mein Traum? Formuliere ihn noch mal, schau ihn dir noch mal an! Bin ich noch auf dem richtigen Weg? Was kann ich ändern, um wieder auf den ursprünglichen Weg zu kommen? Und welche Dinge muss ich einfach akzeptieren, weil sie sich – zumindest derzeit – nicht verändern lassen? Diese letzte Frage ist mir besonders wichtig, denn es wäre vermessen und sinnlos, an Dingen zu schrauben, die nicht in meiner Macht stehen. Damit kommt aber noch eine weitere Frage ins Spiel: Wo liegt die Grenze zwischen dem, was ich beeinflussen kann, und dem, was ich nicht beeinflussen kann? Was steht also in meiner Macht, an dem ich bislang noch nichts ändere? Das ist eine zen-

—→

trale Frage, die wir uns eigentlich jeden Tag dreimal stellen sollten. Wenn man sich diese Fragen regelmäßig stellt und sie ehrlich beantwortet, dann hilft das, sich seiner selbst bewusst zu werden und diese innere Stimme besser zu hören. Eine eigene, reflektierte Haltung ist wichtig, um Entscheidungen zu treffen. Mein Ratschlag lautet somit letztlich: Schule deine Entscheidungsfreude – aber im Hinblick auf eine ganzheitliche Abstimmung mit dir selbst. Mach deine Entscheidung nicht bloß vom Rechenergebnis einer Excel-Tabelle abhängig.

FO — Gibt es darüber hinaus noch etwas, das Sie jungen Unternehmern mit auf den Weg geben würden?

WH — Ja, und zwar: Bewahre dir immer ein Stück Chaos. Denn Strukturen sind stark und oft auch starr; Strukturen wollen organisieren, systematisieren und domestizieren. Und wir leben hier in Deutschland in einer ausgeprägten „Strukturlandschaft“. Ich finde es jedoch wichtig, diese Strukturlandschaft mit der richtigen Portion Chaos zu verbinden. Chaos verstanden als kreative Unruhe, als Aufbruchsbereitschaft, als Ungeplantheit, die dich wandlungsfähig und auch überlebensfähig hält. Struktur und Chaos können sich gegenseitig befruchten. Also: Liebe die Struktur und liebe das Chaos!

FO — Ist das eine Frage des Typs? Stehen also die einen Menschen für die Struktur, die anderen für das Chaos? Oder ist beides in jedem von uns? Und welcher Anteil ist bei Ihnen größer?

WH — Eine gute Frage – die ich aus Selbstschutz jetzt am liebsten zurückgeben würde (lacht). Nach meiner Erfahrung gibt es tatsächlich Menschen, die geradezu das personifizierte Chaos sind, und andere, die die personifizierte Struktur sind. Einige meiner engen Freunde sind beispielsweise Künstler und Kreative. Die sind vollkommen chaotisch unterwegs, und die sind deshalb auch anstrengend. Aber zugleich sind sie außergewöhnlich wandlungsfähig und haben tolle Ideen, mit denen sie die Gesellschaft beleben. Daher macht der Umgang mit ihnen auch wahnsinnige Freude. Aber natürlich liegen die meisten Menschen irgendwo zwischen solchen Extremen. Was mich selbst angeht: Ich bin eher ein chaotischer Typ. Ich muss mich zur Struktur verpflichten (lacht). Ich bekomme das mittlerweile zwar ganz gut hin; allerdings nicht so, dass ich behaupten könnte, ich sei völlig ausbalanciert. Das ist eine Lebensherausforderung.

PM — Wie hat sich dieser persönliche Entwicklungsprozess auf Ihre Mitarbeiter- und Unternehmensführung ausgewirkt?

WH — Ein Mitarbeiter hat mal zu mir gesagt: „Wolfgang, du hast die Fähigkeit, gute Menschen ins Unternehmen zu holen.“ Und das habe ich tatsächlich versucht. Meine Strategie war immer, gute Leute zu finden, die all das, was ich delegieren möchte, viel besser können als ich selbst – die also einen Ausgleich zu mir selber schaffen. Diesen Weg zu gehen, ist oft anspruchsvoll, weil du dich ehrlich mit deinen Schwächen konfrontieren musst. Viele Unternehmer und Chefs wollen ja immer alles selbst entscheiden und gestehen sich auch nur ungern eigene Schwächen ein.

Doch der Vorteil dieser Herangehensweise besteht darin, dass mir immer klar war, dass ich Unterstützung brauche. Ich bin bis heute davon überzeugt, dass du dir dein eigenes Gegenstück an die Seite holen musst, um gut wirken zu können. Und wenn jemand etwas gut kann, was mir nicht liegt, dann bezahle ich sie oder ihn gerne dafür. Das ist ein gegenseitiges Profitieren.

FO — Ihr Unternehmen ist über viele Jahre kräftig gewachsen. Gibt es nach ihrer Erfahrung eine Größe, ab der ein Unternehmen anders geführt werden muss?

WH — Dass sich ein Unternehmen wandelt und sich immer wieder zeitgemäß aufstellen muss, liegt in der Natur der Sache. Wenn es weiterhin bestehen soll, muss es Bewegung geben. Damit meine ich aber nicht zwingend Umsatzwachstum, Renditewachstum oder steigende Mitarbeiterzahlen. Es gibt ja auch das innere Wachstum eines Unternehmens – insbesondere die Entwicklung der Unternehmenskultur und der Mitarbeiterzufriedenheit. Und diese verbindet man im Idealfall mit einem gut dosierten wirtschaftlichen Wachstum.

In unserer derzeitigen wirtschaftlichen Entwicklung besteht die Herausforderung für produzierende Unternehmen aus meiner Sicht vor allem darin, die angemessene Balance zwischen mehr Mitarbeitern und mehr Technik zu finden.

PM — Auch Ihr Unternehmen hat mittlerweile einen hohen Technisierungsgrad erreicht. Wie gehen Sie damit um?

WH — Tja, da könnte ich aus Unternehmersicht sagen: Ich brauche in Zukunft nur noch Mitarbeiter, die möglichst gut Maschinen bedienen können, und alle anderen brauche ich nicht mehr.

Doch wir dürfen als Unternehmen nicht nur an uns selbst denken, sondern wir haben auch eine gesellschaftliche Verantwortung. Diese gesellschaftliche Verantwortung ergibt sich für mich zum einen ganz grundsätzlich aus der Tatsache, dass wir bereits auf Wohlstand, Institutionen und Infrastruktur aufbauen können, die wir nicht selbst geschaffen haben. Zum anderen kommen unsere Käufer aus vielen Ecken und Schichten der Bevölkerung. Wir leben also selbst von der Gesellschaft und fühlen uns ihr daher auch verpflichtet. Deshalb möchten wir die Gesellschaft auch auf der Mitarbeiter-Ebene in unserem Unternehmen abbilden und ganz unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Fähigkeiten integrieren. Das ist das eigentlich Spannende.

FO — In welcher Entwicklungsphase befindet sich Ihr Unternehmen derzeit? Verändert sich beispielsweise die Führungskultur durch ihren langsamen Rückzug aus dem operativen Kerngeschäft?

WH — Es ist tatsächlich so, dass mit diesem langsamen Rückzug der Pioniergeist abnimmt. Damit meine ich jenen Sinn und ideellen Anspruch, der die Firma seit ihrer Gründung getragen hat und der lange für alle Mitarbeiter vollkommen selbstverständlich war. Auf einmal musst du nun die Mitarbeiter daran erinnern, dass wir ein Leitbild und eine über viele Jahre entwickelte Unternehmensphilosophie haben. Das ist eine schwierige Aufgabe, die durch zwei Entwicklungen zusätzlich erschwert wird: Zum einen gibt es die gesamtgesellschaftliche Entwicklung, dass viele Mitarbeiter heute nicht mehr bereit sind, sich langfristig an ein Unternehmen zu binden. Zum anderen haben wir bei Taifun mitt-



Frank Obergfell (links) und Philippe Merz (Mitte) im Gespräch mit Wolfgang Heck

»Bis heute erreichen mich Angebote von amerikanischen Investoren, die Taifun zu überhöhten Preisen übernehmen wollen.«



Blickachse auf dem Firmengelände von Taifun Tofu in Freiburg

lerweile 230 Mitarbeiter, sodass der tägliche Umgang nicht mehr so persönlich ist wie früher. Dadurch entwickelt sich bei einigen keine so starke Identifikation mit dem Unternehmen wie früher.

Außerdem verändert das Mitarbeiterwachstum die Weise, in der wir uns als Unternehmen aufstellen. Wir haben jetzt zum Beispiel neue Führungsstrukturen etabliert, indem wir alle Handlungen des Unternehmens in Prozesse aufgeschlüsselt haben: in Hauptprozesse (wie etwa die Herstellung) und Nebenprozesse (wie etwa die Service-Ebenen), und innerhalb dieser Prozesse gibt es wiederum Prozesseigner, Prozessverantwortliche und Prozessteilverantwortliche. Das ist eine ganz neue Form der Organisation und Vernetzung innerhalb des Unternehmens. Aber eben auch eine, die ältere Mitarbeiter nicht mehr in ihren „Zellen“ haben. Die sagen zu mir: „Du bist immer noch unser Chef hier!“ Die meisten Jüngeren haben hingegen schon eine sachlichere Ebene gegenüber mir und dem Unternehmen entwickelt.

Ich freue mich einerseits über das Vertrauen der älteren Mitarbeiter, aber ich sehe zugleich, dass ich nicht mehr für den neuen Führungsstil stehe. So stellt sich für mich die Frage: Wenn ich gehe, was hinterlasse ich? Meine bisherige Antwort lautet, dass entweder eine neue Persönlichkeit ran muss, die eine neue Tiefe ins Unternehmen bringt, oder wir eben eine neue Organisationsstruktur schaffen. Bislang widmen wir uns vor allem dem zweiten Weg.

PM — Wie langfristig lässt sich eine solche Entwicklung der Unternehmenskultur und Organisationsstruktur tatsächlich planen?

WH—Ich habe immer versucht, eher an übermorgen als an morgen zu denken. Denn „morgen“ ist immer schon unheimlich schnell da. Ich frage mich also, wie unsere Unternehmenskultur und unsere Organisationsprinzipien übermorgen aussehen: Werden wir dann 500 Mitarbeiter haben? Welche Prozesse laufen dann, und wer entwickelt und organisiert diese? Wie sieht unsere Gesellschaft dann aus? Werden immer mehr

Informationen zur Verfügung stehen und verarbeitet werden müssen, spielt die Verwaltung eine immer größere Rolle, wird immer mehr mit Bildschirmen und Smartphones gearbeitet?

Für mich ist das Nachdenken über die Zukunft des Unternehmens also eng mit gesellschaftlichen Entwicklungen verbunden. Apropos gesellschaftliche Entwicklung: Ich habe die Hoffnung, dass wir uns in naher Zukunft mal wieder schütteln wie ein nasser Hund, um nach der Substanz zu schauen und zu ermitteln, was uns wirklich wichtig ist – und was wir dagegen aussortieren können, weil es eine Mode war oder auch einfach nur Zeitverschwendung.

PM — Sie haben Taifun fast 30 Jahre lang geführt, mit zwei aufeinander folgenden Geschäftspartnern und Miteigentümern, von denen der letzte 2009 ausgeschieden ist. 2014 haben Sie sich dann entschieden, alle Unternehmensanteile in eine Stiftung einzubringen, die Heck-Unternehmensstiftung. Wieso dieser Schritt?

WH—Ich hatte den Mitarbeitern schon vor 15 Jahren versprochen, die Firma unter keinen Umständen zu verkaufen. Viele hatten damals angesichts unseres wachsenden Erfolgs gemutmaß, dass es uns eines Tages genauso gehen wird wie vielen aufstrebenden Bio-Unternehmen: Irgendwann kommt ein amerikanischer Investor, bietet sehr viel Geld, die Eigentümer werden schwach und verkaufen. Da habe ich gesagt: Ich verspreche euch, dass ich das nicht mache – ich werde dieses Unternehmen nicht verkaufen. Somit war die Übertragung meiner Unternehmensanteile in die Stiftung die Einlösung eines Versprechens.

Und tatsächlich erreichen mich bis heute Angebote von Investoren, die Taifun kaufen wollen, und zwar häufig zu einem Preis, der weit über dem Unternehmenswert liegt, weil sie sich mit unserer Marktposition und unserem Know-how in den wachsenden Bio-Markt einkaufen wollen. Denen kann ich jetzt ganz entspannt sagen: Sorry, mir sind die Hände gebunden, das Unternehmen gehört mir gar nicht mehr, sondern der Stiftung.

H
O
R
I
Z
O
N
T

Anzeige

Justifying Power and Decisions in the 21st Century
Rethinking Legitimacy from a PPE perspective

Was können Philosophen, Politologen und Ökonomen beitragen, um den Diskurs über die Legitimität von Macht und Entscheidungen im 21. Jahrhundert voranzubringen? Was sind die aktuellen Diskussionen und Forschungsthemen – und was müsste eigentlich noch besprochen werden?

Diese Fragestellungen werden Bachelor- und Masterstudierende sowie Doktoranden auf der PPE-Konferenz (Philosophy, Politics, and Economics) vom 6. bis zum 8. Mai 2016 an der Universität Witten/Herdecke (UW/H) diskutieren. Die Konferenz wird den Teilnehmern ebenfalls die Möglichkeit bieten, ihre Forschungsarbeit zu präsentieren, Peer-Feedback zu erhalten und andere interdisziplinär arbeitende Kollegen und Studierende aus ganz Europa kennenzulernen.

Wir freuen uns auch, eine Reihe von Experten zum Thema Legitimität in Macht und Entscheidungen begrüßen zu dürfen:
Dr. Karen Horn (Humboldt-Universität Berlin)
Prof. Dr. Fabienne Peter (University of Warwick)
Dr. Robert Lepenies (Freie Universität Berlin)
Dr. Lisa Herzog Goethe-Universität Frankfurt am Main)
Prof. Dr. Jörg Tremmel (Eberhard Karls Universität Tübingen).

Bei Fragen können Sie uns gerne kontaktieren: ppe-conference@uni-wh.de.

The INTERNATIONAL Philosophy Politics Economics Conference 2016

[Lisa Herzog, Frankfurt & Stanford] [Karen Horn, Berlin] [Robert Lepenies, Berlin] [Fabienne Peter, Warwick] [Jörg Tremmel, Tübingen]

Fri. 6th to Sun. 8th May 2016
Witten/Herdecke University, Germany

Student-led • Interdisciplinary • Academic

Register Now: ppe-conference.uni-wh.de



Twitter & Facebook:
International PPE
Conference





Räuchertofu



Tofu Natur

FO — Wie wirkt sich dieser Wechsel vom Eigentümer und Geschäftsführer zum Stiftungsvorsitzenden bislang für Sie persönlich aus?

WH — Es ist ein weitreichender Wechsel der Perspektive, beinahe ein neuer Lebensmodus. Die Unternehmensstiftung hat neben ihrer unternehmerischen Ausrichtung an erster Stelle ideale Ziele, und eines dieser Ziele lautet, mehr Raum für pflanzliche Ernährung zu schaffen. Damit möchte ich in erster Linie einen Beitrag zu mehr Gerechtigkeit und Frieden leisten. Denn der weltweite Fleischkonsum führt zu immer größeren Ernährungsengpässen und Flächenknappheit, und beides schafft schon heute Krieg und Ungerechtigkeit. Ich glaube daher, dass pflanzliches Eiweiß ein wichtiger Mosaikbaustein unserer zukünftigen Ernährung sein wird – und auch sein muss. Diese Überzeugung vertrat ich als Unternehmer aus vollem Herzen und lasse mich auch bei der Stiftungsarbeit von ihr leiten.

Das Tolle ist, dass auf einmal jetzt Menschen auf mich zukommen und sagen: Hast du nicht Lust, bei diesem oder jenem Projekt mitzumachen? Und wenn mich eine Idee und die Menschen begeistern, kann ich das jetzt einfach tun, ganz ohne Gewinnzwang. Das ist eine ganz neue Freiheit. Das ist bei Ihnen und der Thales-Akademie doch auch so, Herr Obergfell, oder?

FO — Ja, es geht mir mit dieser Plattform für wirtschaftsethische Orientierung darum, die vielen drängenden Herausforderungen der Wirtschaftsethik und der guten Unternehmensführung einem breiten Publikum zugänglich zu

machen. Einerseits möchte ich mir in diesen Fragen selbst eine größere Klarheit verschaffen, andererseits möchte ich möglichst viele Impulse in diese Richtung weitergeben.

WH — Genau, es geht uns beiden also um Wirkung statt um Rendite. Und als langjährige Unternehmer sind wir Realisten genug, dass wir keine Träumereien finanzieren, bei denen einfach nur Zeit, Energie und Geld verpuffen.

PM — Wo wir gerade beim Spagat zwischen wirtschaftlichem Erfolg und ideellen Zielen sind: Herr Heck, Sie sind durch den Erfolg von Taifun wohlhabend geworden, auch wenn das in der Gründungsphase keine dominante Antriebskraft war. Was hat der Wohlstand mit Ihrem Leben gemacht? Wie verändert er Ihre Selbstwahrnehmung und die Art und Weise, wie andere Menschen Ihnen begegnen?

WH — Was meinen Alltag betrifft, war es für mich zunächst eine unglaubliche Erleichterung, als ich mich nicht mehr fragen musste, ob ich heute die Rechnung von morgen bezahlen kann. Natürlich haben die neuen wirtschaftlichen Möglichkeiten mein Leben auch insgesamt verändert. Aber die entscheidende Frage ist doch: Wer ist letztlich der Herr im Haus? Ist es der Wohlstand, der mein Leben verändert, oder nutze ich den Wohlstand, um etwas zum Besseren zu verändern, was ich sonst nicht hätte tun können? Passiert dir das Leben oder bleibst du der Regisseur deiner Lebensgestaltung? Welchen „Wolf in dir“ fütterst du, den weißen oder den schwarzen? Das kann ich selbst entscheiden, und daran hängt für mich alles.

»Die entscheidende Frage ist doch: Ist es der Wohlstand, der mein Leben verändert, oder nutze ich den Wohlstand, um etwas zum Besseren zu verändern?«

Denn man könnte diese neuen Möglichkeiten primär dafür nutzen, die eigene Macht und das gesellschaftliche Ansehen zu steigern oder möglichst viele Statussymbole anzusammeln. Ich finde es allerdings total anstrengend, etwas sein zu wollen, was ich innerlich nicht voll tragen kann – also permanent mit trendigen Klamotten oder einem angesagten Auto unterwegs zu sein. Ich liebe es, mich normal in dieser Welt zu bewegen, mich auf ein Mäuerchen zu setzen, wenn mir das gerade gefällt, oder in einem Straßencafé Menschen kennenzulernen. Das ist für mich Luxus. Und ich leiste mir den Luxus, jeden Tag in einer großen sozialen Breite unterwegs zu sein, sprich mich nicht auf eine Peergroup festzulegen, in der man ständig nach ein und denselben Kriterien bewertet wird. Deswegen bin ich gerne anonym unterwegs. So ordnen mich die Leute nicht gleich in eine Schublade ein und sprechen offener mit mir. Das ist mit zunehmendem Erfolg allerdings schwieriger geworden.

PM — Mit dem Erfolg wächst häufig auch die Angst vor Verlust. Gibt es etwas, was Sie ungern missen möchten?

WH — Meine größte Sorge wäre, dass mir meine Lebenskraft nicht mehr im gleichen Maße zur Verfügung steht. Schon jetzt erlebe ich, dass ich körperlich die eine oder andere Sache nicht mehr so durchziehen kann wie früher. Neulich wollte ich beispielsweise mal wieder Fußball spielen, aber es war einfach nur anstrengend. Da hat mir mein Körper gesagt: Hoppla, du bist nicht Dorian Gray. Wir bleiben nicht ewig jung, schön und erfolgreich. Damit stellt sich die Frage, wie wir den Verlust von Fähigkeiten kompensieren, auf die wir früher vielleicht stolz waren, die uns mit zunehmendem Alter aber langsam verloren gehen. Vielleicht darf ich die Frage an Sie weitergeben, Herr Obergfell, da Sie ja ebenfalls ein reifer Mann sind: Was für Fähigkeiten haben Sie mit dem Alter entwickelt, die den Verlust an jugendlichen Kraft, Unbekümmertheit und Entschlossenheit wettmachen?



»Mir geht es um Wirkung statt Rendite«

FO — Ich bin nicht mehr so zielorientiert und getrieben wie früher, sondern kann mich den Themen und auch den Menschen, die mir wichtig sind, ruhiger und intensiver zuwenden. Diese Intensivierung der Erlebnistfähigkeit macht die letzte Phase der operativen Verantwortung derzeit sehr schön. Dazu kommt: Wenn du diese Tuchfühlung zu dir selber hast und dich selber spürst, dann ist das eine ganz eigene Form von Heimat.

WH — Ja, das kenne ich gut: Wenn Heimat in mir ist, dann muss ich nicht ständig außen irgendetwas erschaffen oder verändern. Auf der anderen Seite gibt es diese Spannung zwischen Heimat und Heimatlosigkeit, zwischen Ruhe und Rastlosigkeit. Wir sind eben nicht immer mit innerer Stärke und Unabhängigkeit unterwegs. Es gibt auch Momente, in denen wir an uns zweifeln und nicht allein oder einsam sein wollen. Deshalb sind viele Menschen in Gruppen unterwegs und ordnen sich recht klar einer bestimmten Peergroup zu – etwa einem Fußballclub, Kulturorganisationen, Vereinen oder Freundeskreisen. Ich konnte mich den meisten dieser Gruppen nie ganz zuordnen, da ich mich schon als Junge nach Unabhängigkeit und dem inneren Unterwegssein geseht habe. Und das Pendeln zwischen Heimat und Heimatlosigkeit ist der Preis dafür – aber eben auch eine Möglichkeit, eine große Vielfalt zu erleben. ■