

# Der Boss als Gärtner

**Was haben Gärten mit dem Management zu tun? Mehr als uns vielleicht bewusst ist. Es gibt eine lange Tradition, den Garten als einen idealen Ort aufzufassen. So wie es hier ist, sollte es im Prinzip überall sein. Erfolgsautor Dr. Matthias Nöllke sagt Ihnen hier, was ein Gärtner mit einem Chef zu tun hat.**

**G**ärten sind besondere Orte. Das Paradies stellen wir uns als Garten vor. Der Garten ist Natur, aber vom Menschen gestaltete Natur. Für seine Gestaltung und Pflege zuständig ist der Gärtner. Damit ist er gewissermaßen der ideale Manager.

Der Gärtner verkörpert vielleicht am sinnfälligsten, was wir heute an Führungskräften oft vermissen: Unaufgeregtheit, Beharrlichkeit und vor allem Zugehörigkeit. Ein Gärtner mag Pflanzen. Deshalb kümmert er sich um sie. Hinzukommt eine wohltuende Bodenständigkeit: Der Gärtner in seinen Gummistiefeln ist keine eindrucksvolle Gestalt, kein Leader, der mit hochfliegenden Visionen seine Gefolgschaft „begeistert“ oder sie „inspiriert, das Unmögliche zu schaffen“. Er hält sich an das Mögliche. Das ist schon kompliziert genug, sogar bei Pflanzen. Und so pflegt der Gärtner seinen Garten und nicht sein Ego. Er hat seine Pflanzen im Blick und nicht seine eigene Grandiosität. Der Garten soll erblühen, nicht der Gärtner.

Darüber hinaus sind es vier Qualitäten, die einen guten Gärtner auszeichnen:

- Ein besonderes Verhältnis zur Zeit: Der Gärtner muss langfristig denken und in Zyklen.
- Die Fähigkeit, unterschiedliche

Temperamente und Talente seiner Mitarbeiter zu kombinieren.

- Ein ausgewogenes Verhältnis von Planung und Improvisation: Der Gärtner muss mit Unvorhergesehenem zurechtkommen wie der Witterung und dem Schädlingsbefall. Und mit Wechselwirkungen.

- Ein guter Gärtner weiß auch, wann er nicht eingreifen darf. In bestimmten Situationen muss man die Pflanzen sich selbst überlassen, damit sie gedeihen.

Alles Lebendige hat seinen eigenen Rhythmus, seinen „Biorhythmus“ sozusagen. Es schwingt zwischen Hoch- und Niedrigphasen hin- und her, Aufbau und Abbau, sich sammeln und entäußern. Führungskräfte, die immer nur „Hochphasen“ dulden, laugen ihre Mitarbeiter aus – und sich selbst auch.

Nicht nur Pflanzen brauchen ihre „Safruhe“, um wieder zu Kräften zu kommen. Menschen benötigen ebenfalls ihre Ruhephasen. Und die müssen mit eingeplant werden. Allerdings nicht schematisch. Wie bei den verschiedenen Pflanzen, so sind auch die Phasenlängen der Menschen höchst unterschiedlich. Das gleiche gilt für Teams, Aufgaben und Projekte. Was wir entwickeln müssen, das ist ein Gespür für ihren jeweiligen „Biorhythmus“. Das heißt natürlich auch, der Gärtner hat die Gewissheit: Irgendwann geht es wieder nach oben. Mitarbeiter, die schwächeln, darf man nicht abschreiben. Sie brauchen Unterstützung, aber sie brauchen eben auch ausreichend Ruhe, ehe sie wieder Früchte tragen können.

Und wenn schon von Früchten die Rede ist, dann sollte eine weitere Analogie nicht unerwähnt bleiben: Ehe ein Obstbaum Früchte trägt, muss er blühen. Die Obstblüte steht für ein erstes Überschießen der Lebensenergie, für

Freude, Genießen und Lust – alles Dinge, die nicht wenige Unternehmen eher zu ersticken pflegen. Sie wollen reich ernten – ohne Blüte.

## Sonnenfresser und Halbschattengewächse

Manche Vorgesetzte neigen dazu, bestimmte Mitarbeiter zu bevorzugen. Vor allem solche, die ihnen ähnlich sind. Dem Rest der Belegschaft geben sie zu verstehen: Ihr habt ein Defizit, weil ihr nicht so seid wie wir, die Guten. Ganz anders der Boss als Gärtner: Monokulturen versucht er gar nicht erst aufkommen zu lassen. Er stellt sich auf die Eigenarten seiner Mitarbeiter ein, fördert ihre Talente und kombiniert sie mit Bedacht wie im Pflanzenbeet. Erdbeeren wachsen besser in der Gesellschaft von Knoblauch, Sellerie gedeiht inmitten von Schwertlilien. Und so ergänzen sich gerade heterogene Mitarbeiter besonders gut. Wie die Pflanzen brauchen sie nur eine gemeinsame Grundlage, einen gemeinsamen Nährboden; und sie dürfen sich nicht in die Quere kommen, müssen also die Kompetenzen des anderen respektieren.

Der Boss als Gärtner berücksichtigt aber noch etwas anderes: Seine Gewächse brauchen unterschiedlich viel „Sonne“. So gibt es ausgesprochene



**Dr. Matthias Nöllke**  
ist Buchautor und  
Keynote-Speaker für  
Management und  
Kommunikation.  
Vorträge und Seminare hält er auch in  
Österreich.  
[www.noellke.de](http://www.noellke.de)

## BUCHTIPP



**Dr. Matthias Nöllke:**  
„In den Gärten des  
Managements.  
Für eine bessere  
Führungskultur“,  
Haufe 2012



„Sonnenfresser“, die seine Aufmerksamkeit suchen, nach Anerkennung lechzen und keine Bedenken haben, ihre Kollegen beiseite zu schieben. Andere hingegen vertragen es gar nicht gut, im Mittelpunkt zu stehen und die Kollegen zu überragen. Solche „Halbschattengewächse“ fühlen sich wohler, wenn sie sich an anderen orientieren können. Dabei haben sie durchaus ihre eigene Meinung. Doch wagen sie sich damit nicht als erste vor, sondern beziehen sich lieber auf diejenigen, die sich schon geäußert haben. Denen reden sie keineswegs nach dem Mund. Sie haben nur eine andere Art, sich mitzuteilen. Gegenüber ihren extrovertierteren Kollegen geraten sie leicht ins Hintertreffen. Und genau das ist das Problem. Denn die zurückhaltenderen Mitarbeiter haben eher nicht die schlechteren Ideen.

Ohne Planung, ohne Vorbereitung von langer Hand geht es auch im Garten nicht. Blumen, die im Frühling durch die Schneedecke brechen sollen, müssen schon im Spätherbst unter die Erde. Obstbäume müssen im richtigen Abstand zueinander gepflanzt werden,

damit sie sich später nicht ins Gehege kommen. Ein guter Gärtner braucht eine genaue Vorstellung, wie sich sein Garten entwickeln wird. Zugleich kann er sicher sein, dass es so nicht kommen wird. Denn es gibt so viele Unwägbarkeiten, Faktoren, auf die er keinen Einfluss hat, extreme Wetterlagen, die alljährlich wiederkehrende Invasion von Schädlingen und die unkalkulierbare Entwicklung der Pflanzen selbst. Manche kümmern plötzlich, andere bekommen einen Wachstumsschub, mit dem man nicht gerechnet hat und der gleichfalls Probleme schaffen kann, weil die Nachbarpflanzen darunter leiden.

### Pflegen statt Herrschen

Die Lösung des Gärtners heißt vorbereiten sein. Und improvisieren. Er nutzt die gebräuchlichen und die unkonventionellen Hilfsmittel. Und Bepflanzungen lassen sich auch ändern. Damit der Garten in einem guten Zustand bleibt, muss man ihn möglichst oft durchschreiten und sich die einzelnen Pflanzen in ihrem Boden genauer anschauen. Nicht

anders sollte es die Führungskraft mit ihren Mitarbeitern halten.

Was den Gärtner vor allem auszeichnet und zum Vorbild für Führungskräfte macht, das ist seine innere Haltung. Ein Gärtner herrscht nicht über den Garten, er pflegt ihn. Er bereitet buchstäblich den Boden dafür, dass seine Pflanzen wachsen und gedeihen – also ihre eigenen Kräfte gebrauchen. Das kann auch bedeuten, dass er in bestimmten Situationen den Garten sich selbst überlässt, weil das seine Pflanzen stark macht. Sie sollen sich entfalten, allerdings nicht über ein zuträgliches Maß hinaus. Was allzu stark wuchert, wird zurückgeschnitten, vielleicht sogar als Unkraut ausgejätet, aber nicht als Turbogewächs zum Vorbild für alle andern erklärt. Überhaupt geht es nicht darum, im Zeichen der Gartenpflege die letzten Ressourcen aus den Mitarbeitern herauszuholen. Vielmehr ist die Blickrichtung geradewegs andersherum. Führung und Management sollen etwas von der Entspanntheit, der Vitalität und der Lebensfreundlichkeit aufnehmen, deren angestammter Ort der Garten ist.

### Aktuelle BIZ-Seminare zu vielseitigen Bürothemen

11.09.2013 09:00 - 16:00 Uhr  
KYBERNETIK-DENKSCHULE: DIE KRAFT DER KOMPLEXITÄTSFALLE  
oder: Die Ohnmacht durch den Mangel an relevanter Information

12.09.2013 09:00 - 15:30 Uhr  
ACTIVITY BASED WORKING DENKT BÜROKONZEPTE WEITER  
Bringen Sie Ihre eigenen Fallbeispiele in Arbeitsgruppen ein - diskutieren Sie mögliche Lösungsansätze mit anderen Teilnehmern und Experten

18.09.2013 09:00 - 16:00 Uhr  
KYBERNETIK-DENKSCHULE: DIE KRAFT DER INFORMATION  
Was den Unterschied zwischen Chaos und Ordnung ausmacht

08.10.2013 09:00 - 17:30 Uhr  
RHETORIK CRASH II  
Charisma, Überzeugung, Motivation

16.10.2013 09:00 - 16:00 Uhr  
KYBERNETIK-DENKSCHULE: DIE KRAFT DER KOMMUNIKATION  
Entscheidend ist nicht wie, sondern worüber kommuniziert wird



BLAHA  
BÜRO  
IDEEN  
ZENTRUM

FORUM.21  
DENKSCHULE &  
EVENTLOCATION

Kontaktdaten:  
Magdalena Blaha – Forum.21 Management  
E-Mail: [magdalena.blaha@blaha.co.at](mailto:magdalena.blaha@blaha.co.at)  
Tel. +43-2262-72505 13

Franz Blaha  
Sitz- und Büromöbel Industriegesellschaft m.b.H.  
Klein-Engersdorfer Straße 100  
2100 Korneuburg

