
Im Vorgarten: Warum der Blick über den Zaun lohnt

„Irgendwie werde ich das Gefühl nicht los, dass für Pflanzen alles möglich ist. Dass sie imstande sind, jedes Problem zu lösen – wenn man ihnen ein paar Millionen Jahre Zeit lässt.“ – Volker Arzt, Naturfilmer

„Das Leben ist ein Paradies, und alle sind wir im Paradiese, wir wollen es nur nicht wahrhaben; wenn wir es aber wahrhaben wollten, so würden wir morgen im Paradiese sein.“ – Fjodor Dostojewski: Die Brüder Karamasow

„Willst du für eine Stunde glücklich sein, so betrinke dich. Willst du für drei Tage glücklich sein, so heirate. Willst du für acht Tage glücklich sein, so schlachte ein Schwein und gib ein Festessen. Willst du aber ein Leben lang glücklich sein, so schaffe dir einen Garten.“ – Sprichwort aus China

Gärten sind ganz besondere Orte. Mit ihnen verbinden sich traditionell äußerst angenehme Vorstellungen. Sie sind das Gegenbild zum eintönigen, beschwerlichen Alltag, oftmals stehen sie für eine harmonischere, friedlichere, bessere Welt. Das Paradies stellen wir uns als Garten vor, übrigens nicht nur in der christlich-jüdisch-muslimischen Tradition. In der Antike gab es das Elysium, die „Insel der Seligen“, die alle Eigenschaften eines komfortablen, sorgsam gepflegten Gartens hatte, mit duftenden Rosen und Schatten spendenden Weihrauchbäumen. Hier konnten es sich die antiken Helden bis in alle Ewigkeit gut gehen lassen, während es nach christlicher Vorstellung seit dem Vorfall mit dem Apfel erst einmal vorbei ist mit der paradiesischen Sorglosigkeit im Garten Eden. Im „Schweiß seines Angesichts“ muss der Mensch sein Brot verdienen und sich mit allerlei weiteren Unbequemlichkeiten herumärgern. Der komfortable Paradiesgarten ist uns bis auf Weiteres verschlossen.

Die irdischen Gärten hingegen gelten gerade nicht als ein Hort süßen Nichtstuns. Vielmehr sind sie das Ergebnis kundiger Pflege und beständiger Sorge. Ein Garten, um den sich niemand mehr kümmert, verkommt und verwahrlost. Irgendwann hört er auf, ein Garten zu sein. Er wird zum Brachland. Sorgfältig davon zu unterscheiden ist der absichtsvoll verwilderte Garten, der möglichst lebendig und „natürlich“ wirken soll und damit eine bestimmte Haltung offenbart. Seine Wildheit und Natürlichkeit will gestaltet, gepflegt und erhalten sein.

Denn genau das zeichnet einen Garten aus: Er ist nicht bloße Natur, sondern gestaltete Natur.

Diese Gestaltung der Natur erleben wir als etwas überaus Beglückendes. Auch und gerade wenn wir auf Widrigkeiten stoßen, gegen wucherndes Unkraut, schlechte Böden, gefräßige Schnecken und Blattläuse ankämpfen, der Eifer und die Energie, mit der wir in unserem Garten zu Werke gehen, hat etwas Beeindruckendes. Wer aus der Sphäre des Berufslebens sehnsuchtsvolle Blicke über den Gartenzaun wirft, mag sich die Frage stellen: „Kann das bei uns nicht auch ein wenig so sein?“ Und damit sind keineswegs nur die vermeintlich antriebsschwachen Mitarbeiter gemeint. Auch Führungskräfte hätte man gerne so zupackend und engagiert bei der Sache. Dabei zugleich so fürsorglich um Wachsen und Gedeihen der natürlichen Anlagen ihrer Schützlinge bemüht.

Hinzu kommt ein weiterer Aspekt, der in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen hat: das Ausbrennen der Leistungsträger. Nach meinem Eindruck hat sich die Situation in den vergangenen Jahren erheblich verschärft. Viele, die sich, man möchte sagen, über alle Maßen in ihrem Beruf verausgabt haben, empfinden Erschöpfung, Orientierungslosigkeit und seelische Leere. Spitzenkräfte fühlen sich ausgelaugt, Leitfiguren haben ihren inneren Halt verloren. Insgeheim zählen manche ab, wie lange sie noch für ein halbwegs gesichertes Auskommen durchhalten müssen.

Wie anders die Lage im Garten: Beim Heckenschneiden, Unkrautjäten, Erdbeerenpflanzen oder Erdeharken droht kein Burnout. Vielmehr gilt das Gärtnern sogar als geeignetes Gegenmittel. Und das trotz der Plackerei, trotz Raupenplage, Maden im Obst, Mehltau, Bohnenrost, vermoostem Rasen, Nacktschnecken, Möhrenfliegen und Apfelwickler, um nur einige wenige Übel zu nennen. Gar nicht zu reden von der Witterung, die zuverlässig dafür sorgt, dass niemals alle Blüenträume zur Reife gelangen.

In diesem Buch sollen die beiden sehr unterschiedlichen Sphären zusammengeführt werden: der Gesichtskreis von Management, Unternehmen, Ökonomie auf der einen Seite und der von Garten, Pflanzen, natürlichem Wachstum und Vergehen auf der anderen Seite. Dabei soll es ausdrücklich nicht darum gehen, 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 Le-

bensfreundlichkeit aufnehmen, deren angestammter Ort der Garten ist.

Grundprinzip Biophilie

Gärten sind Ausdruck einer grundsätzlichen Zugewandtheit zum Leben, zum Leben in seiner überbordenden Vielfalt. Der Soziobiologe Edward O. Wilson hat dafür den Begriff der „Biophilie“ geprägt (vom altgriechischen „Bios“ = Leben; „philein“ = lieben). Im Sinne von Wilson sind wir biophil, wenn wir uns mit anderen Wesen in der Natur verbunden fühlen, mit Tieren, aber auch mit Pflanzen. Nicht weniger wichtig als das gute Gefühl ist entsprechendes Handeln. Hier zeigt sich Biophilie darin, andere Lebewesen zu schützen und zu ihrem Wachsen und Gedeihen beizutragen, ohne sie für eigene Zwecke zu gebrauchen wie Nutztiere oder Nutzpflanzen. Das Leben aller Geschöpfe hat einen eigenständigen Wert. Wir können uns an ihm erfreuen. Wir finden Erfüllung darin, es zu bewahren.

Für diese Haltung sprechen nicht allein ethische Gründe. Biophilie tut uns gut; sie sorgt für unser Wohlbefinden und stärkt unsere seelische Gesundheit, behauptet Wilson.

Naturerleben ist gesund

Ein britisch-deutsches Forscherteam um den Hirnforscher Peter Woodruff hat den Einfluss unterschiedlicher Umgebungen auf die Denkfähigkeit untersucht. Demnach fällt es Menschen leichter, sich in einer „natürlichen“ Szenerie wie Meeresufer oder Wald zu entspannen und zu konzentrieren. Bei gleichem Geräuschpegel können wir besser abschalten als in einer „künstlichen“ Umgebung. Noch aufschlussreicher sind die Daten, die Jolanda Maas, Soziologin vom EMGO Institute for Health and Care in Amsterdam, ermittelt hat. In einer aufwändigen Studie, die den Wohnort der Personen näher unter die Lupe nahm, zeigte sich: Je grüner die Umgebung desto weniger Herz-Kreislaufkrankungen, Diabetes, Depressionen und Angststörungen gab es. Das Fazit von Jolanda Maas: „Naturerleben verbessert in jeder Hinsicht unsere Gesundheit.“



Gärten sind in unterschiedlicher Ausprägung Orte der Biophilie. Am wenigsten wirksam ist sie im französischen Barockgarten, einem ganz und gar künstlichen Gebilde, das die Beherrschung und Disziplinierung der Natur herausstellt. Hier triumphiert die Geometrie über die Biophilie – allerdings zu einem hohen Preis. Kein anderer Garten erfordert ein solches Maß an Aufwand und Mühe. Um ihn anzulegen, musste die vorhandene Landschaft großflächig geplant werden. Für

seine Instandhaltung waren mitunter Tausende von Arbeitskräften erforderlich, die damit beschäftigt waren, die Pflanzen zurechtzustutzen.

Doch der Barockgarten ist ein spektakulärer Sonderfall; er erzielt seine Wirkung nicht zuletzt dadurch, dass er sich von typischen Gärten so radikal unterscheidet. Diese triumphieren gerade nicht über die Natur, sondern machen sie sich zunutze. Die Gestaltung der Natur verfolgt nicht den Zweck, ihr eine künstliche Form aufzuzwingen, sondern die Schönheit natürlicher Formen zur Geltung zu bringen. Dazu gehört nicht nur ihre fließende Unregelmäßigkeit, sondern auch ihre fortlaufende Veränderung.

Der Garten bringt uns in Verbindung mit Organismen, die wachsen, blühen, welken und absterben. Organismen, die sich ständig verändern, die nicht steuerbar sind wie die technischen Gerätschaften, mit denen wir sie pflegen oder zurückstutzen. Organismen, die sich gegenseitig beeinflussen, die konkurrieren, einander unterstützen, sich belauschen, täuschen, Botschaften senden und in einem fein verästelten Geflecht von Abhängigkeiten und Wechselwirkungen gedeihen. Eben das macht den Garten lebendig – und schön.

In diesem Buch soll das Prinzip der Biophilie auf das Thema Führung übertragen werden. Dahinter steht die Überzeugung, dass es angemessener ist, Teams, Organisationen und Unternehmen als lebende Systeme aufzufassen – und nicht als maschinenartige Gebilde, die von Führungskräften „gesteuert“ werden können. Das bedeutet keineswegs, dass auf Führungskräfte verzichtet werden kann. Im Gegenteil, sie tragen entscheidend dazu bei, das System am Leben zu erhalten. Oder vielmehr: Sie sollten es tun.

Führungskräfte können ihrer Organisation einen Vitalitätsschub verpassen oder sie lähmen und allmählich in einen Zustand der Leichenstarre versetzen. Sie können Selbstheilungskräfte anregen oder selbstzerstörerische Tendenzen fördern. Dabei sind Führungskräfte selbst Teil des lebenden Systems, sie nehmen Einfluss und werden beeinflusst; sie verändern sich, wie sich das gesamte System verändert.

Unternehmen als lebende Systeme

Die Vorstellung vom lebenden System unterscheidet sich radikal vom traditionellen Modell, dem zufolge Unternehmen als eine Art Maschine betrachtet werden. Nach diesem Verständnis haben Führungskräfte

die Aufgabe, die Unternehmensmaschine möglichst effizient zu steuern. Dazu stehen ihnen unterschiedliche „Stellhebel“ zur Verfügung. Wenn sie die richtig betätigen, kann das gewünschte Ergebnis nicht lange auf sich warten lassen. Wenn es dennoch ausbleibt, so liegt entweder ein Bedienungsfehler vor oder die Maschine ist defekt. Vielleicht stimmt auch etwas mit der inneren Mechanik nicht und die „Reibungsverluste“ sind zu groß. Eine Maschine arbeitet nach einer zwingenden Logik. Sie hat einen klar definierbaren Zweck, aber sie hat keine Geschichte, keine Tradition, oder sagen wir besser: Sie spielt keine Rolle. Eine Maschine ist gemacht, aber nicht allmählich herangereift. Einzelne Teile lassen sich austauschen, ohne dass dies die Funktionsweise der Maschine beeinträchtigt.

Völlig anders das Verständnis vom Unternehmen als lebendes System: Das lässt sich nicht von außen steuern, sondern es führt gewissermaßen ein Eigenleben. Es entsteht nicht durch Planung und Konstruktion, vielmehr entwickelt es aus sich heraus eigene Strukturen und Prozesse. Das heißt keineswegs, dass es keine Planung und Konstruktion gäbe. Doch wie das lebende System auf diese Vorgaben reagiert, also, wie sie „umgesetzt“ werden, das ist noch eine ganz andere (und sehr viel interessantere) Frage.

Es gehört zu den Grundeinsichten der Organisationslehre, dass von den Vorgaben ständig abgewichen wird. Das ist jedoch nicht notwendigerweise ein Mangel, sondern oftmals ist das Gegenteil der Fall, solche Abweichungen sind für jede Organisation, man möchte sagen: überlebenswichtig. Bekanntlich ist der „Dienst nach Vorschrift“ nicht der Idealzustand, sondern eine Form der Sabotage. Damit die Organisation arbeitsfähig bleibt, muss es Abweichungen geben: Abkürzungen, Umwege, inoffizielle Regeln, hilfreiche „Missverständnisse“, bewährte Kniffe und den „kleinen Dienstweg“. Was im Einzelnen stattfindet, das hängt nicht allein von der Kreativität oder der Chuzpe der betreffenden Mitarbeiter ab, sondern vor allem von den Gepflogenheiten in der Organisation. Denn jede Organisation hat ihre Identität; und die hat großen Einfluss auf das Verhalten ihrer Mitglieder: vom einfachen Sachbearbeiter bis zur Chefin.

Was die Identität ausmacht, darüber entscheidet nicht etwa das Topmanagement. Auch steht es nicht in irgendwelchen Richtlinien oder Leitbildern. Vielmehr entwickelt sich die Identität einer Organisation von allein. Es braucht nur Menschen, die sich als Mitglied dieser Organisation betrachten und danach handeln, das heißt: anders, als wenn

sie nicht Mitglied dieser Organisation wären. Das klingt etwas theoretisch, hat jedoch weit reichende Konsequenzen:

- Lebende Systeme entwickeln sich ständig weiter. Maßnahmen, die gestern noch erfolgreich waren, können heute fehlschlagen.
- Lebende Systeme lassen sich nicht von außen steuern oder kontrollieren. Sie steuern sich selbst. Von außen lassen sie sich allenfalls beeinflussen.
- Um ein lebendes System zu verstehen, ist es hilfreich, seine Vorgeschichte zu kennen. Dazu gehören auch (vermeintliche) Neuanfänge und Umbrüche.
- Lebende Systeme nehmen ihre Umwelt wahr. Sie reagieren sensibel auf Veränderungen und verhalten sich adaptiv.
- Lebende Systeme lassen sich nicht bauen und vorausberechnen. Sie stecken voller Überraschungen.

Lernen von den Pflanzen – grüne Managementbionik

Die lebenden Systeme werden wir aber nicht bloß als Garten oder Ökosystem betrachten und auch nicht als bloße Abstraktion. Wir wollen mitten hineingreifen ins vielfältige, mitunter verblüffende Leben der Pflanzen. Wie schon in dem Buch „Von Bienen und Leitwölfen“ folgen wir dabei dem Denkansatz der Bionik. Die wird üblicherweise in der Produktentwicklung eingesetzt. Anregungen aus der Natur (daher „Bio-“) greift sie mit dem Ziel auf, sie in brauchbare technische Lösungen zu verwandeln (daher „-nik“ von Technik). So dient das Blatt der Lotuspflanze als Vorbild für selbstreinigende Oberflächen. Der sogenannte „Lotuseffekt“ sorgt dafür, dass Wasser einfach abperlt und alle Schmutzpartikel aufnimmt. Die besonderen Eigenschaften der Katzenpfoten regten dazu an, einen neuartigen Autoreifen mit besserer Bodenhaftung zu entwickeln. Und die Haifischhaut hat die Ingenieure gleich zu mehreren Innovationen inspiriert: Klebefolie für Flugzeuge, um ihren Spritverbrauch zu senken, Schwimmanzüge für Sportler, um sie schneller zu machen, und einen Spezialanstrich für Schiffe, um zu verhindern, dass sich Muscheln und Seepocken am Rumpf festsetzen.

Nun gibt es Bionik schon seit einiger Zeit auch im Bereich von Management, Organisation und anverwandten Themengebieten. Am bekanntesten sind wohl die verschiedenen Spielarten der Schwarmintelligenz und des viralen Marketings sowie das Paradebeispiel der

Organisationsbionik: das amerikanische Unternehmen W. L. Gore, das nach dem Vorbild der Amöbe organisiert ist.

Gore – die Amöbe als Organisationsmetapher

Amöben sind Einzeller, die ihre Form ständig verändern. Nach innen sind sie stabil, nach außen äußerst flexibel. Wenn sie eine gewisse Größe erreicht haben, teilen sie sich einfach. Sie können sich aber auch zu einem „Superorganismus“ zusammenschließen. Dabei ist die Amöbe keine Tierart, sondern eine Lebensform, eine weitverbreitete dazu.

In ihrer Kombination von Stabilität und Flexibilität inspirierte sie Organisation und Unternehmenskultur von W. L. Gore & Associates, bekannt durch die Kunststoffmembran „Gore Tex“. Bei Gore gilt das Prinzip „no ranks no titles“, es gibt keine formale Hierarchie. Die Mitarbeiter organisieren sich selbst in kleinen Teams. Die Leitung übernimmt derjenige, der von den Mitgliedern des Teams gewählt wird. Wenn ein Betrieb zu stark wächst, wird er nach dem Vorbild der Amöbe geteilt. So arbeiten an keinem Standort mehr als 250 Mitarbeiter.



In diesem Buch sollen vor allem die Pflanzen als Inspirationsquelle dienen, gewissermaßen als „grüne Managementbionik“. Wie sich zeigen wird, sind pflanzliche Vorbilder nicht weniger bemerkenswert als tierische. In diesem Sinne äußert sich auch der britische Tierfilmer und Naturforscher David Attenborough. Sein Urteil: „Pflanzen sind in vieler Hinsicht sehr viel erfolgreicher als Tiere. Sie waren die ersten, die das Festland unseres Planeten besiedelten, und auch heute noch findet man sie an Orten, an denen kein Tier längere Zeit überleben kann. Pflanzen können viel größer werden als Tiere und auch älter. Und alle Tiere sind in irgendeiner Weise von Pflanzen abhängig.“

Landläufig gelten Pflanzen als recht passiv, statisch und duldsam. Doch das wird ihnen nicht gerecht. Pflanzen haben außerordentlich raffinierte Strategien entwickelt, sich zu behaupten und auszubreiten. Pflanzen kooperieren mit den unterschiedlichsten Lebewesen. Sie können sich wehren, sie können kommunizieren. Sie sind äußerst anpassungsfähig und flexibel. Zwar sind sie an einem festen Ort verwurzelt, aber sie sind imstande, sich in bestimmten Lebensphasen fortzubewegen und weite Distanzen zurückzulegen. Sie sind in der Lage, ihre Feinde auf vielfältigste Weise zu täuschen und andere Organismen für sich einzuspannen. Pflanzen betreiben wirksame Werbung und wirtschaften klug mit ihren Ressourcen. Und schließlich verfügen manche Pflanzen über Eigenschaften, die wir auch vorbildlichen Organisationen zuschreiben: insbesondere ihre mehr oder weniger tiefe Verwurzelung, die ihnen Halt und Kraft gibt, aber auch Phänomene

wie stetiges Wachstum, die Blütezeit oder das Hervorbringen von Früchten.

Die Kraft von überzeugenden Metaphern

Über eines sollten wir uns allerdings im Klaren sein: Die Beispiele aus der Pflanzenwelt beweisen gar nichts. Es handelt sich nicht um irgendwelche Lehren, die uns „die Natur“ erteilen will, oder gar um „Naturgesetze der Führung“. So etwas abzuleiten wäre anmaßend, um nicht zu sagen: totalitär. Denn genau das zeichnet totalitäre Ideologien aus: Für soziale Phänomene werden „Naturgesetze“ formuliert, die keinerlei Entscheidungsfreiheit mehr zulassen. Wir haben keine andere Wahl als ihnen zu folgen.

Davon kann hier keine Rede sein. Sowohl die Pflanzen als auch die unterschiedlichen Methoden der Gartenpflege sind als Metaphern zu verstehen. Eine Metapher ist nicht wörtlich gemeint, sie ist ein sprachliches Bild, das etwas veranschaulichen soll – vorzugsweise Sachverhalte, die neu sind, abstrakt oder komplex. Um sie zu begreifen, brauchen wir Metaphern. Sie sind unser „sprachliches Wahrnehmungsorgan“, wie der Medienwissenschaftler Neil Postman meinte. Und das ist natürlich nichts anderes als eine Metapher für Metaphern.

Häufig sind wir uns gar nicht bewusst, dass wir uns in einem bestimmten Metaphernraum bewegen. Bestimmte Metaphern sind so sehr in den allgemeinen Sprachgebrauch übergegangen, dass sie uns gar nicht mehr auffallen. Etwa wenn wir Wasser als Metapher für Geld verwenden. Wir reden von „Geldströmen“, die irgendwo „hinfließen“, jemand ist „flüssig“ oder „liquide“, Geldvermögen werden „eingefroren“ und „Geldquellen“ „sprudeln“, „versiegen“ oder werden „angezapft“.

Auch wenn wir über Führung und Unternehmen sprechen, greifen wir auf Metaphern zurück. Es lohnt sich, diese Metaphern genauer zu betrachten. Denn sie erzeugen bestimmte Vorstellungen und setzen damit den Rahmen, wie wir über dieses Thema denken, was wir für möglich und wünschenswert halten.



Die Führungsebene

Wer andere führen soll, wird der „Führungsebene“ zugerechnet. Das heißt, er befindet sich nicht auf gleicher Höhe mit denen, die er führen soll, sondern ist ihnen übergeordnet. Die „Führungsebene“ bildet gleichsam ein eigenes Stockwerk, und zwar ein höheres. Von der Führungsebene aus haben Sie den besseren Überblick. Ihre Sicht reicht weiter und Sie nehmen das Treiben Ihrer Mitarbeiter „von oben“ wahr. Sie schauen ihnen auf den Kopf.

Es gibt noch eine Fülle anderer Metaphern, die unsere Annahmen über Führung prägen. Von der Maschine war bereits die Rede. Weitere gebräuchliche Metaphern entstammen dem Militär (etwa die „Strategie“ oder die „Kundenfront“). Oder sie beziehen sich auf den Körper, wobei die Führung mit dem „Kopf“ oder noch genauer: mit dem Hirn in Verbindung gebracht wird.

In diesem Buch sollen neue Metaphern ins Spiel gebracht werden, Metaphern aus der Welt von Pflanzen und Garten. Damit wollen wir den Rahmen verschieben, neue Möglichkeiten entdecken und den Anstoß zu einer anderen, einer besseren Führungskultur geben. Auf eine kurze Formel gebracht: Im Garten ist das Ziel nicht die Steuerung, sondern die Kultivierung der Pflanzen.

Von der Wurzel her denken

In einem wesentlichen Punkt kehrt die Pflanzenmetapher unsere Vorstellung von Führung um: Der entscheidende Teil der Pflanze, gewissermaßen ihr „Gehirn“, befindet sich nicht „oben“, sondern „unten“. Es handelt sich um ihre Wurzel. Hier laufen viele Signale zusammen und es werden Pflanzenhormone hergestellt. Es sind die Wurzeln, die der Pflanze Halt geben.



Auf der Spielwiese des Managements

Nun scheint der Garten in einem wesentlichen Punkt der Sphäre der Ökonomie zumindest entrückt: In ihm geht es nicht um Nützlichkeit, Verwertbarkeit und Produktivität, sondern um Hingabe, Schönheit und Distanz zum geschäftigen Alltag. Wird im Garten Gemüse gezogen, so geschieht dies gerade nicht in Hinblick darauf, ob sich die Sache rechnet, sondern wie viel Genuss und Erfüllung sie bereitet. Wenn wir schon von einem Ort reden, an dem Pflanzen kultiviert werden, wäre dann nicht der Acker oder die Plantage geeigneter? Das Gegenteil ist der Fall.

Denn es ist ja gerade der besondere Vorzug des Gartens, dass er nicht der strengen Verwertungslogik unterliegt wie Acker und Plantage, die sich im Vergleich zum Garten doch eher monoton ausnehmen. Im Garten können wir die Dinge freier gestalten, so wie wir wollen. Wir gehen großzügiger mit ihm um, spielerischer, schöpferischer. Und genau darum geht es in diesem Buch. Nennen wir es den Geist der Spielwiese.



Unsere Zivilisation beginnt im Garten

Der Kulturwissenschaftler Robert Harrison von der Universität Stanford hat darauf hingewiesen: Es gibt durchaus die Vorstellung, dass die Menschen, noch bevor sie Ackerbau betrieben, Gärten anlegten. Denn, so behauptet etwa der italienische Architekt Pietro Laureano, die „ersten schüchternen Versuche“, nutzbares Getreide zu züchten, konnten „keine utilitaristischen Ziele“ haben. Die Eigenschaften, die das Getreide überhaupt erst verwertbar machten, stellten sich erst nach mehreren Generationen ein. Also, so schließt Laureano, haben die Menschen das Getreide zunächst nicht mit der Absicht angebaut, Nahrungsmittel daraus zu gewinnen.

Gartengespräche

Traditionell ist der Garten auch ein Ort der Geselligkeit, einer, an dem Gespräche geführt werden und zwar durchaus solche mit Tiefgang. Im antiken Griechenland philosophierten Platon, Aristoteles und Epikur in ihren Gärten und unterwiesen dort ihre Schüler. Epikurs Einrichtung hieß auch „die Gartenschule“, während Platon seine Tätigkeit als philosophischer Lehrer mit der des Gärtners verglich. So wie der Gärtner das Leben kultiviert, aber nicht hervorbringt, kann der philosophische Lehrer Erkenntnisse nicht erzeugen, sondern nur die Voraussetzungen schaffen, dass sein Schüler selbst zur Erkenntnis gelangt.

Ob im mittelalterlichen Klostergarten, in den italienischen Gartenakademien der Renaissance oder den Lustgärten des Barock, die Gespräche „im Freien“ sind schon immer von besonderer Art. Sie sind zwanglos, anregend, mitunter ausgelassen und beschwingt. Man ist an der frischen Luft, womöglich in Bewegung, umgeben von sattem Grün. Zugleich aber an einem umgrenzten, geschützten Ort. Das Wort „Garten“ leitet sich denn auch von der „Gerte“ ab und meint ursprünglich das von Weidenruten, den Gerten, umzäunte Gelände.

Es gibt kaum einen besseren Ort, um Ideen zu ventilieren. Im Garten sind wir entspannter und gelöster, unser Geist ist offener als in ungelüfteten Büros und Besprechungsräumen. Insoweit ist es gewiss keine schlechte Idee, den Gedankenaustausch gelegentlich in einen Garten zu verlegen, buchstäblich einen „Garten des Managements“.

Diese gute Tradition soll auch in diesem Buch gepflegt werden. Und so steht am Ende aller folgenden Kapitel ein „Gartengespräch“. Als wortgewandte Gäste erwarten wir die Management-Trainerin Sabine Asgdom, den Sozialpsychologen Professor Dieter Frey, den Innovations-

experten Professor Oliver Gassmann, den Managementvordenker Professor Gunter Dueck, den Experten für Evolutionäres Management Dr. Klaus-Stephan Otto, den Nachhaltigkeitsberater Dr. Stefan Rösler und den Guerilla-Gärtner Sébastien Godon.