

Beschleunigen – Entschleunigen – Innhalten: (Über-) Lebensprinzipien von Natur und Unternehmen Über passende Tempi und Rhythmen von biologischen und sozialen Systemen

Herbert Schober-Ehmer, Susanne Ehmer und Andrea Heistingner

Anlass für diesen Artikel war das Zentralthema der Freiräume (Un-)Conference 2022 in Graz „Entwicklung & Tempo“. Das inspirierte uns – Susanne Ehmer, Andrea Heistingner und Herbert Schober-Ehmer – zu einem Open Space zu „Beschleunigen, Entschleunigen und Innhalten“. Der vorliegende Text ist die Zusammenfassung unserer Inputs wie auch ein Einfangen der Reflexionen der Teilnehmenden des Open Spaces. Dabei stellte die Gärtnerin, Agrarwissenschaftlerin und Organisationsberaterin Andrea Heistingner Prinzipien des Wachstums und der Entwicklung von Pflanzen in verschiedenen Lebensphasen vor. Herbert Schober-Ehmer fasst in seinem Input Erfahrungen zum Thema aus der systemischen Organisationsberatung zusammen und Susanne Ehmer stellt zentrale Bezüge zwischen diesen beiden Welten her.

Ausgangspunkt 1: Tempi und Rhythmen des Gärtnerns

Die Freiräume (Un-)Conference widmet sich seit Jahren der Selbstorganisation und neuer Arbeitsformen sowohl in Unternehmen, Organisationen, als auch in Schulen, öffentlicher Verwaltung oder Wohnprojekten.

„Selbstorganisation braucht einen nährenden Rahmen. Diesen einzurichten ist eine zentrale Führungsaufgabe“, stellen die Organisator*innen der Konferenz auf der Webseite der Freiräume einen impliziten Zusammenhang zwischen der Aufgabe von Führung im Rahmen der Selbstorganisation und dem Gärtnern her. Wir verstehen in der Tätigkeit des Gärtnerns eine hilfreiche Metapher für Prozesse, die in der Selbstorganisation als „Führung“ verstanden werden (jenseits von Romantik oder kitschigen Klischees):

- Ein Garten ist zugleich ein Schutzraum und ein Nährraum. Was den Pflanzen Wachstum und Entwicklung – und aus der Perspektive des Gärtners oder der Gärtnerin Ertrag und Ernte ermöglicht – sind der Schutz eines Zaunes vor Wind und/oder Wildtieren und das Schaffen eines tiefgründigen, humusreichen und damit gut durchwurzelbaren Bodens.
Übersetzt auf die agile Organisation bedeutet dies: Führung heißt, Menschen ein Umfeld zu schaffen, das ihnen persönliches Wachstum UND der Organisation ertragreiche Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter*innen ermöglicht.
- Der wichtigste Wuchsraum für Pflanzen ist zunächst der Raum unter der Erde – der Raum, der für uns Menschen eigentlich unsichtbar ist. Hier findet etwas statt, das zugleich wunderbar wie praktisch ist: Pflanzen können in einem belebten Boden viele Nährstoffe aktiv mobilisieren. Anders als die Pflanze seit Beginn der Düngemittelforschung im 19. Jahrhundert verstanden wurde – nämlich als passives Wesen, das von Menschenhand mit künstlichen Düngern versorgt werden muss – versteht die junge Forschung der Bio-Kommunikation die Pflanze als aktives Lebewesen, das bei passenden Verhältnissen zur Selbststeuerung befähigt ist. Denn Pflanzen können durch die Abgabe von Wurzelexsudaten ins Erdreich in enger

Kooperation mit Pilzen und Bakterien Nährstoffe wie Phosphor und Kalium aus dem Mutterboden lösen. Und zwar genau dann, wann sie diese Nährstoffe brauchen. „Ein guter Gärtner ist ein wurzelkundiger Mensch“, nennt dies Andrea Heisteringer.

Übersetzt auf die Selbstorganisation: Menschen brauchen ein Umfeld, das ihnen echte Zusammenarbeit ermöglicht und sie zum eigenverantwortlichen Handeln anregt.

Die Natur ist sowohl schnell als auch langsam: Die vier Wachstumsphasen der Pflanzen und ihre Bedingungen

Die Wachstums- und der Entwicklungsprozesse von Kulturpflanzen bringen – unter der Obhut des gärtnernden Menschen und unter Beachtung der Voraussetzungen – Beschleunigung, Entschleunigung und Innehalten in einen Rhythmus und in Einklang. Keimen, Lostreiben, Blühen und Reifen. Das sind die vier Entwicklungsphasen im Leben einer Pflanze. Welche Bedingungen braucht es jeweils, um eine Phase zu starten und zur vollen Geltung zu bringen?

Keimen

Damit ein Samenkorn keimen kann braucht es im Wesentlichen drei Wachstums- in diesem Fall Keimfaktoren: Wärme, Feuchtigkeit und für die meisten Kulturpflanzen: Dunkelheit. Dann aus einem Samenkorn zunächst die Keimwurzel und dann das Keimblatt. Solange sich die nun keimende Pflanze nicht selbst mit Nährstoffen versorgen kann, versorgen die im Nährgewebe des Samenkorns eingelagerten Nährstoffe der Sämling mit allem, was er für den Wachstumsvorgang des Keimens benötigt.

Lostreiben

Nun beginnt die Phase des kräftigen Wachstums, des üppigen Wucherns – bei den Kulturpflanzen – des Bildens von essbarer Pflanzenmasse, die wir Gemüse nennen. Damit dies gelingt, benötigt die Pflanze Licht – das sie als Energie in Pflanzenmasse umwandelt. Dann Wärme – die ihr Wachstum begünstigt. Drittens Feuchtigkeit in Form von Wasser, das die Pflanze über die Wurzeln aufnehmen kann. Und Voraussetzung für all dies ist: genügend Wuchsraum.

Blühen

Eine Pflanze geht in Blüte: Bei all den Blumen des Gartens ist dies der – weithin sichtbare – Purpose der Kulturpflanze. Oder besser gesagt der Sinn & Zweck, den wir Menschen all den Sonnenblumen, Zinnien und vielen weiteren Pflanzen, die wir ihrer wunderbaren Blüten wegen kultivieren geben. Aus der Perspektive der Pflanze ist die Blüte der wesentliche Aspekt, mit dem sie für ihr generatives Fortbestehen sorgt: Ihre männlichen Blütenorgane – die Staubgefäße – locken Insekten und andere Tiere herbei, die für ihre Bestäubung sorgen (und sich bei dieser Bestäubung mit Nahrung versorgen). Wir Menschen nennen diese Symbiose. Wesentliche Wachstumsfaktoren für die Blüte sind bei manchen Pflanzen die Tageslänge. Immer jedoch ist nun wesentlich, dass die Pflanze nun mit wesentlich weniger Nährstoffen versorgt wird, als in der Phase des üppigen Lostreibens.

Samen bilden

An einer Mutterpflanze reifen hunderte Samenkörner. Aus eins wird unzählige. Damit die Samenausreife gut gelingt braucht es nun Wärme und Trockenheit. Und einen Gärtner oder eine Gärtnerin, die die Samen rechtzeitig erntet und in Sicherheit bringt.

Ausgangspunkt 2: Tempi und Rhythmen in Organisationen

Als systemische Berater*innen stellen wir uns immer auch die Frage nach den jeweils adäquaten Tempi, passenden Rhythmen der Arbeit, Kooperation oder Entscheidungsfindung, sowohl bei den Routinen als auch bei Veränderungsprozessen.

Es gibt kaum Ereignisse, die nicht über die Dimension Zeit bewertet werden: „Das ging viel zu langsam – das war viel zu schnell“. Meist bleibt jedoch offen, worauf sich diese Einschätzungen und Bewertungen beziehen und bleiben somit außerhalb der „Obhut“ von Gestaltung und Führung (siehe oben). Es kann eine sehr interessante Führungsaufgabe sein – ähnlich wie die der Gärtnerin, des Gärtners – den passenden Rhythmus, das passende Tempo für unterschiedliche Aufgaben, Funktionen und Anforderungen bewusst zu entdecken und sicherzustellen.

Erst mit dem Begriff „Agile Organisation“ wird bewusst der Aspekt Zeit Teil des Organisationsverständnisses (indirekt auch bei Lean-Organisation, aber nicht mit den Strukturbegriffen Hierarchie, Matrix, Projektmanagement, Holokratie, ...).

Für Organisationen in volatilen Umfeldern und verknüpft mit dem Konzept der Agilität bekommt die Beobachtung folgender Zusammenhänge höchste Steuerungs- und Führungsrelevanz:

- Welchen Einfluss haben definierte Zeitgrenzen auf die inhaltlichen Ergebnisse und damit auf die Qualität der Entscheidung?
- Wie kommen die Zeitgrenzen zustande, auf welchen Prämissen basieren sie, wer entscheidet auf Basis welcher Annahmen die „Genehmigung“, sie zu verändern?
- Was konnte zur Sprache gebracht werden, was nicht?
- Wie wirken sich die gesetzten Zeitgrenzen auf die emotionale Zufriedenheit mit dem Prozess und
- auf die Akzeptanz der Ergebnisse aus?

Wenn nicht bewusst mit Scrum u.ä. gearbeitet wird, werden Zeitstrukturen zwar geplant, aber selten unter den oben benannten Aspekten. Aus den Beobachtungen, Bewertungen und Gefühlen der Teilnehmenden können dann kaum Erkenntnisse generiert und zur Optimierung genutzt werden. Dafür wurde kein Zeitfenster vorgesehen.

Meist müssen entschleunigende Reflexions- und Feedbackprozesse gegen die täglichen, wöchentlichen, monatlichen, jährlichen Zeitbilder durchgesetzt werden, obwohl man damit den Hebel zu einer befriedigenden und effektiven Zeitgestaltung für viele Kommunikationskontexte in der Hand hätte. Der Eindruck, die Zeit verrinnt, Lebens- und Organisationszeit wird vergeudet, würde sich auflösen.

In agilen Organisationen sollten folgende Fragen den Führungs- und Steuerungsprozess begleiten:

- Wie passen die zeitlichen internen (Maschinen-)Taktungen, die etablierten Muster (wofür nehmen wir uns Zeit, wo werden wir ungeduldig, ...) mit den unterschiedlichen Zeiterwartungen der Kund*innen, mit den Möglichkeiten der Lieferanten, den Anforderungen von Stakeholdern zusammen?
- Wie wirkt bei uns die dominante Idee der Beschleunigung und wie passt sie mit der Qualität von Entscheidungen und der Eigenlogik von sozialen Prozessen zusammen?
- Wie gelingt der Wechsel zwischen den Tempi, das Umschalten in einen anderen inneren und äußeren Modus, der beispielsweise erforderlich ist, wenn ein Team in die das zeitlich getaktete Format eines Reviews oder Retros geht, um bisherige Prozesse zu reflektieren? Wie wird hier die Spannung zwischen Beschleunigung und Entschleunigung gehalten, wie wird ein Innehalten ermöglicht?
- Welche Auswirkungen haben Disharmonien und Asynchronitäten?
- Bei welchen Themen sollten die unterschiedlichen Geschwindigkeiten von Funktionsbereichen synchronisiert werden? Und durch welche Maßnahmen?
- Wie können asynchrone Zeitverläufe zwischen unterschiedlichen Funktionsbereichen (z.B. Vertriebs- versus Kontrollprozesse) angeglichen werden?

Solche Überlegungen müssen den Kontext paradoxer Zeitdynamiken berücksichtigen:

In Organisationen geht es um Leistung, und damit völlig berechtigt um einen effizienten Transfer von Input zu Output. Es geht um Fragen der Berechenbarkeit, der Nützlichkeit betriebswirtschaftlicher Prinzipien, des Scientific Managements (Taylorismus, Toyotarismus) und der Wirksamkeit linearer Steuerung.

Menschen und soziale Prozesse mit deren Eigenzeitlichkeit sind da eher Störfaktoren (die Chemie stimmt nicht). Kommunikation lässt sich, da komplex und immer wieder überraschend, nur für einfache Aufgaben so trivialisieren, dass sie zeitlich berechenbar wird.

Das Ingenieursdenken ermöglicht in hochstandardisierten Prozessen (Fließband) die Leistung = Arbeit/Energie: Zeit strikt zu berechnen. Einfache, hoch zergliederte Arbeitsschritte lassen sich genau beobachten, standardisieren, die Zeit dafür messen und durch optimierte Arbeitsabläufe die Leistung pro Zeiteinheit erhöhen. Es wird nicht die Zeit beschleunigt, sondern der Arbeitsprozess.

Die Übertragung auf Arbeits-, Entwicklungs-, Innovations- und Entscheidungsprozesse, die auf Kooperation und Kommunikation angewiesen sind, kommt rasch an die Grenzen der Berechenbarkeit. Unpassende lineare Zeitvorgaben, die die Eigenlogik des Inhaltes und der Kommunikation nicht richtig einschätzen, gehören zur Alltagserfahrung. Entweder wird zu wenig oder zu viel Zeit berechnet.

Soziale Systeme entwickeln trotz (oder jenseits) der linearen Zeitvorgaben eigenlogische Muster, die meist Entscheidungsqualitäten und damit den Erfolg der Organisation sicherstellen.

Auf Grund unserer Beobachtungen von Führungsprozessen haben wir den Eindruck, dass die wirksamen Elemente und Prozesse von Organisation – das Herstellen von Entscheidungen über Kommunikation – in ihren systemischen Dimensionen noch zu wenig

gesehen und verstanden werden. Bevor bei Problemlagen die bestimmenden Spielregeln, das Beziehungsgefüge, Kommunikationsmuster u.v.a.m. in den Fokus genommen werden, meint man zu wissen, an welchen Personen es liegt.

Dieses Steuerungsmuster – genannt Personalisierung – reduziert die Möglichkeiten der Steuerung. Das tatsächliche Geschehen, das Leben in der Organisation, wird dann von einer (schwer durchschaubare) Mischung der Akzeptanz von Managementinterventionen, Einhalten oder Übergehen von Spielregeln, informellen Netzwerken, Zufall, Willkür bestimmt. Man nennt das Evolution.

Im Gartenbild: Wächst eine Pflanze im Garten nicht gut, schreibt die Gärtnerin dies nicht ausschließlich dieser Pflanze zu, sondern sie schaut, welche der für Gedeihen und Blühen erforderlichen Bedingungen nicht ausreichend gegeben sind, welche Wechselwirkungen förderlich bzw. hinderlich sind, und was daher zu tun wäre.

Agilität und Selbstorganisation erfordern ein systemisches Verständnis von Organisation

Wenn Teams Selbstverantwortung für ihre Ergebnisse übertragen wird, also bewusst Selbstorganisation ermöglicht wird, kommen alle diese Themen und damit zentral das Thema Zeit in die *gemeinsame* Beobachtung, Bewertung und Steuerung.

Selbstorganisierte Teams entdecken rasch – über Reflexion – welche Ergebnisse, bei welchem Grad an Komplexität in welcher Zeit erreichbar werden. Siehe z.B. Scrum-Prozesse.

Zeit ist immer auch ein Beziehungs- und Machtthema. Wer definiert den Rhythmus, wer sagt, es ist genug?

Macht muss reflektiert und verhandelbar werden.

Und wenn die Beziehungsqualität hohen Einfluss auf inhaltliche Ergebnisse hat, muss die Beziehung selbst zum Gegenstand der Kommunikation werden, d.h. dafür muss Zeit investiert werden. Nur, wieviel ist passend? Hier kommt einerseits die Unberechenbarkeit der Komplexität und der Kontingenz (wo landen wir, wenn wir darüber in einen Austausch gehen?), als auch die Angst vor dem Ungewissen ins Spiel. Die Angst, dass sichtbar werden könnte, wie Fremd- und Selbstbild auseinander gehen und man sich der Anerkennung nicht mehr so gewiss sein kann.

Die Vermeidung, die Tabuisierung, das zeitliche Ausklammern würden die Wirksamkeit von Selbstorganisation erheblich reduzieren. Das ist die eigentliche Zumutung, die neue Paradoxie: Für das Sicherstellen der inhaltlichen, sozialen und ökologischen Wirksamkeit von Organisationen werden die Themen Zeit, Rhythmen, unterschiedliche Tempi zu wesentlichen Dimensionen von Führung, die man bisher – um der Effizienz willen – ausgeklammert hat.

Dies übertragen auf die Erkenntnisse, die beim Gärtnern zu beachten sind:

Die erfolgreichen Gärtner*innen sind jene, die den scheinbar ineffizienten Tätigkeiten Zeit widmen: den Boden gut aufbereiten, sich überlegen, welche Pflanzen gerne miteinander wachsen, sich Zeit nehmen, um eine schützende Mulchschicht aufzubringen. Unter diesen Bedingungen können Gartenpflanzen gesund und ertragreich wachsen. Und zwar ohne, dass sie ständiger Pflege und allzu großer Aufmerksamkeit bedürften.

Autor*innen:

Dr. Susanne Ehmer, systemische Organisationsberaterin, Dipl.-Supervisorin ÖVS, Coach, Impulserin, Autorin, Geschäftsführende Gesellschafterin bei Redmont GmbH Wien und FLIPSITE GbR Linz, Lehrbeauftragte diverser Hochschulen, Trainerin, Ausbilderin in D/A/CH. Sie liebt Menschen und Begegnungen, Organisationen faszinieren sie. Arbeitsschwerpunkte: Begleitung und Beratung von tiefgreifenden Entwicklungs- und Veränderungsprozessen von Menschen und Organisationen, Coaching von ambitionierten Funktionsträgerinnen, Initiierung von Musterwechseln und der Entwicklung innovativer Steuerungsformen. Susanne nutzt kreative, spielerisch inspirierende Arbeits-, Gestaltungs- und Erfahrungsformen. Dies basiert u. a. auf Systemtheorie, Sozialpsychologie, Kunst- und Gestaltungstherapie, „Dialogue“, argentinischem Tango, Clown-Arbeit, intensiver Auseinandersetzung mit Bewusstseinsentwicklung und deren Zusammenhang mit Führungsfragen. Wichtig sind ihr die Erweiterung der Möglichkeiten, die Freude am Entdecken, der Tanz und ein kreatives, schöpferisches Leben.

<https://redmont.biz> <https://flipsite.org> <https://susanne-ehmer.com>

Dipl.-Ing. Andrea Heistingner ist systemische Strategie- und Umsetzungsberaterin. Unter dem Motto „Walk the talk“ ist sie Experte für Green Transformation und begleitet als Leiterin der gugler* Sinnbildung Unternehmen und Menschen in Organisationen dabei, nachhaltiger zu werden. Sie ist ausgebildete Agrarwissenschaftlerin, faszinierte Bio-Gärtnerin und bekannt für ihre zahlreichen Bücher zu den Themen Biologisch gärtnerische und Kulturpflanzenvielfalt. Ihr zweiter Arbeitsschwerpunkt ist die Ressourcenorientierte Genogramm-Arbeit, bei der sie Menschen dabei begleitet, Kompetenzen, Werte und Interessen aus ihrer Familienbiografie sichtbar und als Ressource wirksam werden zu lassen. Andrea hat Landwirtschaft an der Universität für Bodenkultur in Wien studiert und ihre Ausbildung in systemischer Beratung am Ausbildungsinstitut Meilen in der Schweiz absolviert. Als gärtnerische Organisationsberaterin beschäftigt sie vor allem die Frage, welchen Boden, welches Klima und welchen schützenden Raum Menschen brauchen, um sich gut entfalten und ihren purpose leben zu können.

<https://www.gugler.at/sinnbildung> andrea.heistingner@gugler.at

Mag. Herbert Schober-Ehmer ist Mitgründer und geschäftsführender Gesellschafter der Redmont GmbH und der FLIPSITE GbR. Er ist seit über 45 Jahren als Senior Consultant, Trainer, Executive Coach Lehrbeauftragter und Autor tätig. Er berät und unterstützt Organisationen, Vorstände und Geschäftsleitungen beim Kreieren und Gestalten innovativer Strukturen und Führungskonzepte. Ein spezifischer Fokus ist die Dynamik von Unternehmerfamilien und Familienunternehmen. In seiner Beratungstätigkeit ist ihm wichtig, ökonomische Perspektiven mit den Fragen nach Sinn und Nachhaltigkeit zu verbinden, und Arbeit mit Freude, Klarheit und Begeisterung zu ermöglichen. Er ist überzeugt, dass Probleme und Herausforderungen mit Gelassenheit, Leichtigkeit und Humor besser zu bewältigen sind. Seine technische Grundausbildung, das betriebswirtschaftliche Studium, Systemtheorie, Sozialpsychologie, Gruppendynamik, Neurobiologie und Philosophie sind sein Nährboden für ein weiterführendes, lebendiges Verständnis von Menschen und Organisationen.

<https://redmont.biz/herbert-schober-ehmer/> www.flipsite.org