ELEKTRONISCHES BEGLEITMATERIAL

Das Gewächshaus – Eine visuelle Referenz

H.E.A.R. · Humanity · Empathy · Authenticity · Resilience

Begleitmaterial zum Buch
„Zeitlos Verwurzelt – Führung als Akt des Zuhörens“

KAVANARA
CONSULTING · TECHNICALS · SOLUTIONS

Version 1.0 · 2026
© Matthias Leo Wegner · kavanara.de

Das Gewächshaus – Eine visuelle Referenz

Diese Referenz zeigt die Zusammenhänge auf und die Prinzipien von H.E.A.R. auf allen Ebenen anzuwenden. Nutze sie zum Nachschlagen. Zum Vertiefen. Zum Orientieren.

Der einzelne Mensch im Gewächshaus

Gewächshaus-Element	Bedeutung für den Menschen	H.E.A.R.-Bezug
Pflanze	Der ganze Mensch – mit Wurzeln, Stamm, Blättern, Blüten	Humanity: Du bist mehr als deine Funktion
Wurzeln	Tiefe Überzeugungen, Werte, Grundmotive, Prägungen	Authenticity: Verwurzelt in eigener Identität
Stamm	Charakter, Haltung, innere Stabilität	Resilience: Standfestigkeit im Sturm
Blätter	Sichtbares Verhalten, Handlungen, Kommunikation	Empathy: Wie du dich zeigst und andere siehst
Blüten/Früchte	Wirkung, Ergebnisse, Beitrag	Result-Orientation: Was du bewirkst
Boden/Erde	Psychologische Sicherheit, Geborgenheit	Humanity: Grundbedürfnisse erfüllt
Wasser	Nährende Beziehungen, Feedback, Ermutigung	Empathy: Beziehungsqualität
Licht	Sinn, Klarheit, Orientierung	Authenticity: Weißt, wofür du stehst
Atmosphäre	Emotionales Klima, Stimmung	Alle vier: Die innere Haltung

Das Team als Gewächshaus

Gewächshaus-Element	Bedeutung für das Team	Kapitel-Bezug
Licht	Klare Ziele und Sinnhaftigkeit. Jedes Team braucht einen verständlichen Auftrag und ein gemeinsames Ziel, das motiviert und orientiert.	11.1 (Kollektive Wirksamkeit)
Stützen	Rollenklarheit und Verantwortung. Jedes Teammitglied sollte wissen, was es beiträgt und welche Verantwortung ihm zukommt.	10 (Rollenkultur)
Boden & Feuchtigkeit	Psychologische Sicherheit und Vertrauen. Teams brauchen einen sicheren Raum, in dem Fehler erlaubt sind und Fragen gestellt werden.	11.1, 11.2 (Vertrauen)
Nährstoffe	Lernbereitschaft und Entwicklung. Regelmäßige Reflexion, Feedback und Weiterentwicklung stärken die Teamresilienz.	11.4 (Teamreflexivität)
Wasser & Luft	Ressourcen und Unterstützung. Teams brauchen Zeit, Werkzeuge und Unterstützung, um Aufgaben zu bewältigen.	12.4 (Humanity in Struktur)
Temperatur	Emotionales Klima. Zu kalt (distanziert) oder zu heiß (konfliktgeladen) behindert Wachstum.	11.4 (Teamphasen)
Die Pflanzen	Teammitglieder als lebendige Wesen – jede:r mit eigenen Bedürfnissen, aber im selben Ökosystem.	11 (gesamtes Kapitel)

Die Organisation als Gewächshaus

Gewächshaus-Element	Bedeutung für die Organisation	Kapitel-Bezug
Architektur	Organisationsstruktur. Die Wände, Fenster, Räume – sie bestimmen, wie das Klima fließt.	12.3 (Organisationsarchitekturen)
Klimasystem	Kultur und Werte. Das unsichtbare Betriebssystem, das alles durchdringt.	9.2.4 (Kulturraum)
Zonen	Verschiedene Bereiche mit unterschiedlichen Bedürfnissen. Nicht alles braucht dasselbe Klima.	12.3 (Funktional, Divisional, etc.)
Luftzirkulation	Kommunikationsstrukturen und Transparenz. Offener Austausch verhindert Isolation.	12.2 (Interaktionsmodi)

Gewächshaus-Element	Bedeutung für die Organisation	Kapitel-Bezug
Verbindungen	Netzwerke und Kooperation. Teams sollten miteinander vernetzt sein.	12.2 (Collaboration, X-as-a-Service)
Gärtner	Führungskräfte als Pfleger und Schützer. Sie schaffen Rahmenbedingungen, entfernen Hindernisse, geben Orientierung durch Licht.	9.2.4, 12.4 (Führung als Gärtnerei)
Temperatur- & Lichtregulierung	Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Die Organisation muss auf Veränderungen reagieren können.	12.4 (Resilience in Struktur)

Bedingungen für Wirksamkeit – Auf einen Blick

Woran erkennst du ein gesundes Gewächshaus?

An den Pflanzen. Wenn sie wachsen, blühen, Früchte tragen – dann stimmen die Bedingungen. Wenn sie verkümmern, welken, eingehen – dann stimmt etwas nicht.

Hier siehst du die Zeichen – für Teams und für die Zusammenarbeit zwischen Teams.

Innerhalb von Teams

Bedingung	Zeichen für gesundes Wachstum	Zeichen für Verkümmern
Klare Ziele	Jeder weiß, wohin wir wollen	Orientierungslosigkeit, Streuung
Rollenklarheit	Jeder kennt seinen Beitrag	Doppelarbeit, Lücken, Konflikte
Psychologische Sicherheit	Fehler werden besprochen	Schweigen, Verbergen, Schuldzuweisung
Lernkultur	Regelmäßige Reflexion	“Das haben wir schon immer so gemacht”
Ressourcen	Zeit und Werkzeuge vorhanden	Überlastung, Frustration

Zwischen Teams

Bedingung	Zeichen für gesundes Wachstum	Zeichen für Verkümmern
Gemeinsame Werte	Einheitliches “Warum”	Silodenken, Grabenkämpfe
Transparenz	Information fließt	Gerüchte, Überraschungen, Misstrauen
Vernetzung	Teams lernen voneinander	Inseln ohne Brücken
Führung als Pflege	Hindernisse werden entfernt	Top-down-Kontrolle, Mikromanagement
Anpassungsfähigkeit	Strukturen entwickeln sich	Starre Bürokratie

Die vier Strukturen als Gewächshaus-Varianten

Welches Gewächshaus brauchst du?

Es gibt nicht DAS Gewächshaus. Es gibt verschiedene Arten – jede mit eigenen Stärken und Schwächen. Die Frage ist nicht: Welches ist richtig? Die Frage ist: Welches passt zu deinen Pflanzen?

Das funktionale Gewächshaus – Spezialisierte Zonen

Streng abgegrenzte Bereiche. Jede Zone optimiert für ihre Pflanzenart.

Stärke: Tiefe Expertise, hohe Qualität in jeder Zone.

Schwäche: Was, wenn eine Orchidee Tomaten-Gene braucht? Die Zonen sind durch Wände getrennt.

Das divisionale Gewächshaus – Autonome Häuser

Mehrere kleine Gewächshäuser. Jedes autonom. Jedes mit eigenem Klimasystem.

Stärke: Perfekte Abstimmung auf lokale Bedürfnisse.

Schwäche: Alle kaufen dieselben Systeme dreimal. Niemand lernt voneinander.

Das Matrix-Gewächshaus – Variable Klimaregelung

Raffinierte Klimasteuerung. Jede Pflanze kann zwei Regelkreise aktivieren – einen für ihre Art, einen für ihr Projekt.

Stärke: Maximale Flexibilität.

Schwäche: Wer entscheidet, wenn die Modi kollidieren? Die Pflanze zerreißt.

Das Netzwerk-Gewächshaus – Bewegliche Container

Keine festen Beete. Pflanzen in beweglichen Containern, die je nach Bedarf neu gruppiert werden.

Stärke: Grenzenlose Innovation.

Schwäche: Was, wenn niemand weiß, wo die Tomaten stehen? Was, wenn manche Pflanzen einfach Stabilität brauchen?

H.E.A.R. als Pflege auf allen Ebenen

H.E.A.R. auf jeder Ebene.

Was bedeutet es, mit Humanity zu führen – bei dir selbst? Im Team? In der Organisation? Die Tabelle zeigt die Übersetzung.

H.E.A.R.-Dimension	Beim Menschen	Im Team	In der Organisation
Humanity	Den ganzen Menschen sehen – auch bei dir selbst	Zugehörigkeit schaffen – jede:r hat einen Platz	Strukturen, die Menschen dienen
Empathy	Die eigene Landkarte verstehen	Dynamiken spüren – nicht nur Worte hören	Unterschiedliche Bedürfnisse erkennen

H.E.A.R.-Dimension	Beim Menschen	Im Team	In der Organisation
Authenticity	Echt sein, Masken ablegen	Konflikte offen ansprechen – keine versteckten Agenden	Form follows Function – nicht umgekehrt
Resilience	Durchhalten, Spannungen aushalten	Durch Krisen gehen – gemeinsam	Anpassungsfähige Strukturen – nicht starr

Reflexionsfragen zum Gewächshaus

Diese Fragen sind zum Innehalten gedacht. Nicht zum Abhaken. Nimm dir Zeit für die Ebene, die gerade dran ist.

Für dich selbst (Mensch)

- Wie gesund sind meine Wurzeln? Bin ich verwurzelt in dem, was mir wichtig ist?
- Bekomme ich genug Licht (Sinn)? Genug Wasser (nährende Beziehungen)?
- Welche Teile meines Gewächshauses brauchen Pflege?

Für dein Team

- Haben wir klare Ziele? Wissen alle, wohin wir wachsen sollen?
- Ist der Boden sicher? Können Fehler besprochen werden?
- Wo sind unsere Wachstumsbremsen? Was fehlt?

Für deine Organisation

- Welches Klimasystem haben wir? Funktional, Divisional, Matrix, Netzwerk?
- Passt dieses System zu unseren Pflanzen (Menschen) und unserem Zweck?
- Wo brauchen wir Wände – und wo Durchgänge?
- Pflegen wir als Führungskräfte das Gewächshaus – oder kontrollieren wir die Pflanzen?

HINWEIS ZUR VERWENDUNG

Diese Referenz ist als Nachschlagewerk gedacht. Nutze sie, um:

- Zusammenhänge zwischen den Kapiteln zu erkennen
- Bei konkreten Herausforderungen die richtige Ebene zu identifizieren
- In Gesprächen eine gemeinsame Sprache zu finden
- Bei Teamentwicklung oder Organisationsdesign die richtigen Fragen zu stellen

Zurück zu: Kapitel 9 (Organisation), Kapitel 10 (Rollen), Kapitel 11 (Teams), Kapitel 12 (Strukturen)

Menschen sind zum Geliebtwerden geschaffen, nicht zum Funktionieren.
Und wenn wir Organisationen als Gewächshäuser gestalten
– Räume, die schützen, nähren, ermöglichen –
dann kann etwas wachsen, das größer ist als wir selbst.

KAVANARA
CONSULTING · TECHNICALS · SOLUTIONS

Mehr erfahren: **kavanara.de**