

Dieter Schürer



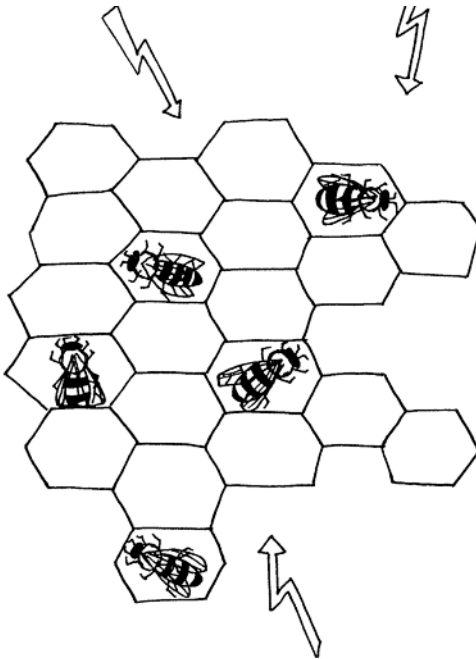
# Das Bienenstock-Prinzip

Was wir von Bienen für die Unternehmensführung  
lernen können

**HAUFE.**

---

# 1 Natürliche Arbeitsteilung – Die Eignung bestimmt die Aufgabe



Vom Tellerwäscher zum Millionär: Darin schwingt nicht nur die Chance mit, die jedermann haben sollte, sondern es wird hiermit auch eine Entwicklung gezeigt. Der Chef – Millionär – hat ebenfalls ganz unten angefangen und damit die Sorgen und Nöte der untersten Hierarchiestufe kennengelernt. Dieses Durchdienen ist von großer Bedeutung, sowohl für die Anerkennung durch Untergebene als auch für das Verständnis der Führungskraft für das Arbeitsumfeld und die Aufgaben und Pflichten eines jeden Mitarbeitenden in einem Unternehmen.

---

## 1.1 Hierarchien

Jede Organisation kennt Hierarchien. Hierarchien können explizit festgelegt sein, wie in den meisten Betrieben, oder implizit durch Persönlichkeiten geprägt werden, welche sich berufen fühlen, eine Gruppe von Leuten zu leiten und anzuführen. Deshalb haben sogar anarchistische Organisationen, die von sich aus behaupten, gegen jede Hierarchie zu sein, implizite hierarchische

Strukturen. Bei einem Bienenvolk ist es die Bienenkönigin<sup>1</sup>, die die Mitglieder ihres Volkes anführt.

Fest steht, dass Hierarchien eine wesentliche Komponente jeder Gemeinschaft von Individuen sind. Wie diese Hierarchien gelebt und teilweise ausgelebt werden, ist stark von den Führungskräften abhängig und — dies wird bei Revolutionen deutlich — davon, wie viel Führung die Unterebenen ertragen können. Für eine Zielerreichung ist deshalb die Art und Weise, wie Hierarchien funktionieren, sehr von Bedeutung.

---

### 1.1.1 **Königin – Herrscherin und Beherrschte**

Die Hierarchie scheint in einem Bienenvolk sehr einfach. Es gibt in der Regel nur eine Königin und keine Zwischenstufen im Management. Dass die Aufgabenteilung und die Ausübung dieser Aufgaben dennoch klappt, liegt daran, dass alle Mitglieder des Bienenstaates instinktiv wissen, dass das Überleben nur dann gewährleistet ist, wenn auch alle ihren Teil vom Aufgabenberg übernehmen. Wie die Königin herrscht, wird später noch erläutert.

Die Königin ist nichts ohne das Volk und ihre Arbeitsbienen, welche sie pflegen und beschützen. Die Königin hat zwar einen Stachel, so wie die Arbeiterinnen auch bzw. sie hat sogar eine „Sonderanfertigung“, die mehrfach verwendet werden kann. Aber dieser Stachel wird ausschließlich eingesetzt, um andere Königinnen im Stock zu bekämpfen und — wenn nötig— umzubringen. Die Arbeiterinnen brauchen demgegenüber keine Angst vor der tödlichen Waffe der Königin zu haben, nie wird sie sich gegen die Unterebenen wenden.

Die Königin lässt sich dauernd von Helferinnen betreuen und füttern. Im Frühling legt sie jeden Tag ein Mehrfaches ihres Gewichtes an Eiern. Diese riesige Leistung könnte sie nie erreichen ohne ein funktionierendes Betreuungssystem. Nur weil sie ohne Unterlass mit höchstwertiger Nahrung gefüttert

---

<sup>1</sup> Bis ins späte Mittelalter und zu Beginn der Neuzeit wurde noch von einem Bienenkönig gesprochen. Ich kann nicht sagen, ob dabei die Unwissenheit mitspielte, dass der Bienenkönig Eier legt, oder ob es einfach nicht sein durfte, dass seine Königin diese so perfekt organisierten Insektenstaaten „regierte“.

wird, weil ihr alle Arbeiten der Körperpflege abgenommen werden und sie von Brutzelle zu Brutzelle begleitet wird, kann sie sich ihrer zentralen Arbeit, der Vermehrung des Volkes, widmen. Eine Königin, die durch klimatische oder andere Vorkommnisse die Arbeiterinnen verloren hat, ist selbst verloren. Sie wird noch eine Weile leben, aber innerhalb weniger Tage bis Wochen ebenfalls sterben.

---

### 1.1.2 Management und Angestellte

Sieht man in irgendeinen Betrieb, sei es eine gewinnorientierte Firma, sei es eine NPO oder ein staatlicher Betrieb, so findet man überall Hierarchien. Fast immer sind sie nicht so flach, wie sie im Bienenstock sind, fast immer bestehen zwischen dem einfachen Arbeiter, dem Angestellten oder dem Beamten und der höchsten leitenden Stelle, modern als CEO bezeichnet, mehrere Zwischenstufen. Jedes dieser Verhältnisse zwischen Vorgesetzten und Direktunterstellten kann mit einem Bienenvolk verglichen werden, genauso wie auch der ganze Betrieb als Analogon genommen werden kann.

Während bis ins 20. Jahrhundert noch das Prinzip des „Patrons“ vorherrschte, wo die leitende Person — meist der Eigentümer der Firma — für seine Mitarbeiter nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch in privaten Dingen sorgte, ist dieses System heute praktisch verschwunden. Noch gibt es einige Kleinbetriebe, die so funktionieren, aber in Großbetrieben wurden andere Wertvorstellungen modern. Ich möchte nicht romantisch verklärt behaupten, dass die Arbeiter in früheren Zeiten nicht mindestens teilweise von ihren Patronen ausgenutzt wurden, sodass die Arbeiter oft an der Armutsgrenze lebten und mit unendlichen langen Arbeitstagen zu kämpfen hatten. Trotzdem waren viele dieser Patrone sich der Wichtigkeit von guten und treuen Arbeitskräften bewusst und es war ihnen auch klar, dass nur jemand gute Arbeit leisten konnte, der ein funktionierendes und gesundes Zuhause hatte.

Wie steht es heute? Manager nennen sich die Vorgesetzten, übersetzt sind es leitende Personen oder Verwalter. Viele dieser Manager sind sich nicht mehr bewusst oder wollen nicht mehr wissen, dass auch sie nur leiten können, wenn andere da sind, die sich leiten lassen. Viele leben in der Ansicht, dass sie sich über die Arbeiter oder Angestellten erhoben haben und von diesen nicht

mehr abhängig sind. Nicht wenige verkriechen sich in ihren Elfenbeinturm im eigenen Büro und haben nur noch da, wo unbedingt nötig, Kontakt mit ihren unterstellten Mitarbeitern.

---

### 1.1.3 **Management by beehive: Leadership statt Management**

*Management by beehive* geht andere Wege. Hier ist sich der Manager bewusst, dass er nur so viel ist, wie es seine Unterstellten erlauben. Sie sind es, die mit Fleiß, Kreativität und viel Eigeninitiative das Geschäft verrichten. Sie können den Manager mit Informationen und guten Ideen versorgen und ihn damit in die Lage versetzen, seine Arbeit, das Begleiten des Arbeitsfortschrittes sowie die Entwicklung der Arbeitsprozesse und letztlich der Firma weiterzutreiben und zu neuen Erfolgen zu führen. Der Vorgesetzte muss verstehen, dass er durch Anerkennung, durch Annahme der „Geschenke“ seiner Unterstellten und durch intensiven Kontakt Mehrwert erhält, dafür aber auch die Bedürfnisse dieser Unterstellten wahr- und sehr ernst nehmen sollte.

Während sich Management mit der Organisation, der Kontrolle und der Steuerung von Arbeitsprozessen befasst, also verwalterische Tätigkeiten ausführt, ist Leadership mehr die Führung einer Organisation durch Vorbild und persönliche Autorität.

Auch die Bienenkönigin ist mehr Leaderin als Managerin. Die Arbeitsprozesse werden zum größten Teil selbstständig von den Arbeiterinnen ausgeführt und sind instinktgesteuert. Selbst ihre eigene Tätigkeit bestimmt die Bienenkönigin nur zu einem kleinen Teil selbst, äußere Einflüsse und die sie umgebenden Betreuerinnen lenken ihren Tagesablauf. Genauso sollte der gute Vorgesetzte mehr Leader als Manager sein. Die meisten Arbeitsprozesse sind in einer Organisation vorgegeben und müssen in einem sich oft wiederkehrenden Ablauf vollzogen werden. Gute Angestellte wissen, was dazu nötig ist und wie diese Arbeit am besten erledigt wird. Das Korrektiv des sie umfassenden Teams sollte auch genügend Gewähr bieten, dass die Arbeit in qualitativ einwandfreier Art und Weise durchgeführt wird. Als Leader wird der Vorgesetzte aber wesentlich bestimmen, wie ernst es die Mitarbeitenden nehmen, gute Qualität zu liefern, wie gerne sie arbeiten und dabei auch einmal Aufgaben übernehmen, die außerhalb ihrer eigenen täglichen Routine stehen. Der

Vorgesetzte bestimmt durch sein Verhalten und sein Wesen, wie nervös oder eben ruhig sein Team auf äußere Störungen reagiert, ob es eine abwehrende, eher passive Haltung einnimmt oder ob es aus der vorgegebenen Situation das Beste macht. Wie die Bienenkönigin die Pheromone, hat auch der Vorgesetzte Mittel und Möglichkeiten, sein Team in die eine oder andere Richtung zu lenken, möglichst so, dass die Betroffenen fühlen, dass sie selbst diese Entwicklung vorantreiben und daher auch Ownership für diese Fortschritte übernehmen können.

---

## 1.2 **Natürlicher Wechsel der Arbeitstätigkeiten**

Oft liest man, dass erst die Aufteilung der Arbeiten und Aufgaben auf entsprechend begabte und spezialisierte Personen die Menschheit auf eine höhere Stufe der Entwicklung gebracht hat. Darin schwingt die Anmaßung mit, dass eine Aufgabenaufteilung nur bei den Menschen vorkommt. Ein Blick ins Tierreich zeigt aber rasch, dass auch dort bei sehr vielen Arten eine Aufgabenteilung vorhanden ist. Als Beispiele seien hier die Raubtiere genannt, wo die männlichen Vertreter eher den Schutz der Gemeinschaft vor Gefahren übernehmen und die weiblichen Tiere eher für die Jagd zuständig sind.

Aufgabenteilung muss sicher als eine wesentliche Komponente der effektiven Erledigung von Arbeiten betrachtet werden. Erst das Zusammenwirken von verschiedenen Individuen, wobei jedes seinen eigenen Beitrag leistet und dieser Beitrag möglichst noch auf die besonderen Fähigkeiten des Einzelnen abgestimmt ist, ermöglicht es, Größeres zu schaffen. Es erstaunt daher nicht, dass auch im Bienenvolk die Aufgabenteilung ein wichtiges Prinzip ist und wir davon einige Erkenntnisse gewinnen können.

---

### 1.2.1 **Das Arbeitsleben der weiblichen Biene (Arbeiterin)**

Die Arbeitsteilung in einem Bienenstock ist weitgehend, aber nicht ausschließlich gesteuert von natürlichen Abläufen. Eine Arbeitsbiene, die gerade die Metamorphose, also die Umwandlung von der Larve zum ausgewachsenen Insekt durchgemacht hat und aus der Zelle schlüpft, wird eine erste Ration Honig und