

# **Das Bienenstock-Prinzip**

Was wir von Bienen für die Unternehmensführung lernen können

Dieter Schürer

1. Auflage

Haufe Gruppe  
Freiburg · München

---

## 4 Führen und geführt werden



Es herrscht die Ansicht vor, dass Führung eine Einbahnstraße ist, d. h., der Vorgesetzte führt seine Untergebenen. Dies ist aber nur eine Seite der Medaille. Ob bewusst oder unbewusst führen auch die Mitarbeitenden ihre Vorgesetzten. Sie sind es, die Anweisungen so oder auch anders ausführen, die einer Anweisung bereitwillig Folge leisten oder mit mehr oder weniger Druck dagegen opponieren. In diesen Situationen zeigt sich, ob auch der Vorgesetzte sich führen lässt, ob er das Gefühl dafür hat, wo er nachgeben und dafür die Motivation seiner Anvertrauten stärken oder vielleicht etwas lenken soll.

---

### 4.1 Ohne Kontakt gibt es Führungsprobleme

Auch wenn die Hierarchie stimmt und die richtigen Leute an dem besten Arbeitsplatz eingesetzt sind, an dem sie ihre individuellen Stärken ausspielen können, kann es zu Problemen in der Zielerreichung kommen. Menschen brauchen Kontakt untereinander und zwar nicht nur unter Gleichgestellten, sondern, ganz wichtig, auch mit den Vorgesetzten. Dieser Kontakt sollte möglichst authentisch und direkt erfahrbar sein. Was vom Einzelnen erwartet wird, muss begriffen, gesehen und gefühlt werden und nicht nur verstanden. Menschen zeichnen sich zwar durch eine besondere Intelligenz und die

Fähigkeit aus, mit dem Verstand abstrakte Inhalte verarbeiten zu können, aber Menschen sind, wie die Tiere, immer noch wesentlich vom Unterbewusstsein gelenkt. Dieses Unterbewusstsein wird durch die Sinne und die Gefühle gefüttert. Mit den Sinnen kann ich mir ein vollständigeres Bild von etwas machen. Nur wenn ich es begreifen (mit den Händen befühlen), schmecken und riechen (wenn ich jemanden nicht riechen kann, so mag ich ihn nicht) und sehen (z. B. sehe ich, ob Wort und unbewusstes Verhalten zueinanderpassen) kann und wenn diese Eindrücke mein Unterbewusstsein überzeugen konnten, dann kann ich mich auch mit dieser Sache oder diesem Plan identifizieren und ihn als meinen eigenen akzeptieren.

„Sie können sich nicht riechen“, „ich begreife das nicht“ oder „diese Sache schmeckt mir nicht“ sind Aussagen, die auf den Gebrauch anderer Sinne hinweisen, als es das gesprochene Wort ist. Menschen nehmen durch die Nase feine Pheromone auf und diese steuern maßgeblich, ob wir jemanden „riechen“ können oder ihn eben ablehnen. Ein Kleinkind nimmt viele Sachen in die Hand und steckt sie in den Mund, um sie zu „begreifen“ und zu „schmecken“.

Der Kontakt ist daher zentral in der Übermittlung von Ideen, Zielen und Aufträgen. Die Evolution des Bienenvolkes hat auch in dieser Beziehung über die Millionen von Jahren eine Auslese gemacht, wovon wir Menschen lernen können.

---

#### **4.1.1 Zentrale Rolle der Pheromone im Bienenvolk**

In der Welt der Bienen spielen Pheromone eine zentrale Rolle und diese chemischen Substanzen werden wissenschaftlich intensiv untersucht. Dabei steckt die Forschung immer noch in den Kinderschuhen, weil das Thema komplex und die Menge der Substanzen sehr groß ist. Honigbienen besitzen 15 Drüsen, mit denen sie viele verschiedene Substanzen herstellen und verbreiten können. Die Fühler der Honigbienen sind extrem empfindliche Riechorgane. Mit diesen Fühlern, aber auch mit anderen Organen können Bienen daher selbst kleinste Pheromonmengen riechen und danach handeln.

Pheromone sind die wichtigsten Botenstoffe im Bienenstock und bestimmen fast wie Hormone das Verhalten und das Leben der Empfänger dieser Phe-

romone. Die Bienenkönigin kann mehrere solcher Pheromone erzeugen und gibt sie laufend an ihren Hofstaat ab, also an die Bienen, die sie betreuen. Diese Pheromone werden von Biene zu Biene weitergegeben und verteilen sich so auf das ganze Volk. Die Verteilung von Nahrung und Pheromonen im Volk ist sehr effizient. Es wurden Versuche mit gefärbtem Zuckersirup gemacht und man stellte fest, dass schon wenige Stunden nach der Fütterung von nur ca. zehn Bienen praktisch alle der rund 20.000 bis 30.000 Bienen ein wenig dieses gefärbten Sirups erhalten hatten. In einem Bienenvolk wird Nahrung immer wieder weitergereicht und so wird dafür gesorgt, dass keine Biene hungern muss, sondern alle ungefähr einen gleichen Versorgungsgrad an Nahrung haben. Genauso geschieht die Verteilung der Pheromone.

Nun kann es Fälle geben, wo die Menge des Königinnenpheromons abnimmt. Dies passiert z. B., wenn die Königin älter wird (über drei Jahre) und ihre Drüsen darum nicht mehr in der Lage sind, genügend Pheromone zu produzieren. Ein anderer Fall ist, wenn das Volk sehr stark wächst und für die Menge an Pheromonen zu viele Bienen vorhanden sind. Schließlich kann auch der Imker den Zustand des Pheromonmangels künstlich herstellen, indem er die Königin in eine untere Zarge (Holz- oder Kunststoffkiste) sperrt und auf diese mehrere Honigzargen stellt. Je weiter weg, also je weiter oben sich die Bienen befinden, desto weniger Pheromone erhalten und riechen sie.

Pheromonmangel bedeutet, dass die Königin nicht mehr voll anerkannt wird. Ihre Leistung als Führerin wird nicht mehr richtig wahrgenommen. Einige Ammenbienen werden daher beginnen, jüngste Larven zu neuen Königinnen heranzuziehen. Auch hier geschieht das in verschiedener Weise. Wird eine zu alte Königin ersetzt, so werden die Ammenbienen innerhalb des Brutnestes die neue Königin züchten. Meist sind es nur eine oder ganz wenige Königinnenzellen. Die erschlüpfende junge Königin wird sofort die anderen Königinnenlarven durch ihren Stich töten, die alte Königin aber unberührt lassen. Wahrscheinlich führt der Mangel an Pheromonen der alten Königin zu diesem Zustand der Nichtbeachtung. Oft wird die alte Königin weiterhin Eier legen, auch wenn die junge ebenfalls schon aktiv ist, Nachkommen zu schaffen. Nach einigen Monaten aber wird die alte Königin dann das Nest verlassen und sterben.

Anders ist es, wenn das Volk zu groß geworden ist. In diesem Fall werden eine Menge junger Königinnen am Rande der Waben herangezogen. Die alte Königin wird ungefähr einen bis zwei Tage vor dem Schlupf der ältesten Königinnenlarve mit einem Teil des Volkes fortziehen, ein Schwarm kann beobachtet werden (siehe Kapitel 5.1.1).

Der dritte Fall, wo der Imker bewusst eingreift, führt zu einem ähnlichen Ergebnis wie der zweite. Der Imker nutzt dieses Verhalten, um neue Königinnen zu züchten. Er wird diese vorzeitig aus dem Volk entfernen, einerseits, um die Königin zu sichern, andererseits, um ein Schwarmverhalten zu verhindern. Schon innerhalb weniger Minuten werden die Bienen unruhig, spätestens nach einer Stunde wird das ganze Volk wissen, dass es keine Königin mehr hat — der Pheromonstrom wurde unterbrochen. Als Imker kann man diese Alarmstimmung gut bemerken, weil das Volk laut zu brausen beginnt. Sofort werden sich dann Ammenbienen daran machen, einige Larven auszusuchen, um sie zu neuen Königinnen zu erziehen.

Neben der Pheromonverteilung gibt es noch eine weitere, direktere Form des Kontakts der Bienenkönigin mit ihrem Volk. Sie wird von einem Hofstaat jüngster Ammenbienen über die Waben geführt oder begleitet — man kann nicht erkennen, ob es die Königin ist, welche den Weg bestimmt, oder ob sie von den Ammenbienen zu den richtig vorbereiteten Zellen geführt wird. So erwandert sie während eines Tages alle Brutwaben im Bienenstock, meistens in einer gewissen Reihenfolge, sodass man sie am Abend oft im gleichen Gebiet des Stockes finden kann. Überall wird sie von den Bienen kurz begrüßt, die aber sofort wieder ihrer Arbeit nachgehen und sich von der Königin nicht ablenken lassen. Es ist ja auch nichts Besonderes, dass die Königin unter ihnen weilt, dies passiert jeden Tag einmal.

---

#### 4.1.2 **Management by beehive: Zentrale Rolle der Kommunikation im Betrieb**

Möglichst direkte Kontakte sind für Menschen sehr wichtig. Wenn die Unterstellten die Führung nicht mehr regelmäßig und direkt fühlen, so werden sie unruhig und unzufrieden, auch wenn es nur sehr selten zu den Palastrevolutionen kommt, die im Bienenstaat in solchen Fällen durchgeführt werden.

Aus einem unsicheren Gefühl heraus — und weil es teilweise als modern angesehen wird — führt das Management dann Mitarbeiterumfragen durch. Das Resultat solcher Umfragen ist in solchen Situationen schon vorauszusehen: Es ist schlecht. Die Führung wird nicht mehr anerkannt und bekommt schlechte Noten. Oft fällt die Zufriedenheit mit den direkten Vorgesetzten höher aus als mit der höheren Führung. Dies ist ebenfalls ein deutliches Zeichen, dass das höhere Management den notwendigen, engen Kontakt mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verloren hat. Die Führungsmannschaft wird nur noch aufgrund der organisatorischen Hierarchien als solche anerkannt, die natürliche Anerkennung fehlt aber teilweise oder sogar vollständig. Zeichen dieser Indifferenz sind z. B. auch das Desinteresse, wenn ein Führungsmitglied ausgetauscht wird. Man hört dann oft die Aussage „Das hat auf meine Arbeit ja keinen Einfluss, wenn die ‚da oben‘ einen Wechsel machen.“

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. Es ist deshalb auch für das Management, gleich welcher Stufe, wichtig, sich direkt mit den Mitarbeitern auszutauschen und deren Bedürfnisse, Nöte und Ideen zu erfahren. Nicht selten können so Leerläufe verhindert werden. Entscheidungen, die in der Theorie zwar plausibel erscheinen, in der Praxis aber an irgendwelchen Kleinigkeiten oder sehr oft am Widerstand der Betroffenen scheitern, würden anders ausfallen.

### **Direkter Kontakt zwischen allen Beteiligten notwendig**

Noch wichtiger erscheint aber die Tatsache, dass nur in diesem persönlichen und direkten Kontakt das „Pheromon“ der Vorgesetzten an die Mitarbeiter abgegeben werden kann. Diese spüren, dass auch das hohe Management nur aus Menschen besteht, die versuchen, ihre Aufgabe möglichst gut auszuüben und das Beste für die Firma zu suchen. Wie ein Bienenvolk nur dann erfolgreich sein kann, wenn sich alle Bienen hinter die Führung der Königin stellen und mit Überzeugung die gewählte Überlebensstrategie ausführen, genauso kann eine Firma nur dann erfolgreich sein, wenn sich alle Mitarbeiter hinter die Geschäftsstrategie der Leitung stellen und gemeinsam und mit vereinter

Kraft das gesteckte Ziel zu erreichen versuchen. Diese Strategie muss gelebt werden und für die Mitarbeiter aller Stufen erlebbar sein. Es nützt nichts, wenn in Chefetagen überlegene Pläne und Strategien ausgedacht und danach per Dekret durchgesetzt werden, oft sogar über viele Hierarchiestufen hinab und auf schriftlichem Weg. Die Mitarbeiter werden diese Strategien nicht verstehen und mangels direkten Kontakts mit der Führung als „Fremdkörper“ und als „wieder eine dieser neuen theoretischen Ideen“ ablehnen.

Es soll hier natürlich nicht die Meinung vertreten werden, dass sich auch das Management wie die Bienenkönigin den ganzen Tag auf Wanderschaft durch die Büros begeben soll. Genauso wie die Königin sich ihrer Haupttätigkeit, dem Eierlegen, widmet, soll sich auch das Management auf die Führungstätigkeiten konzentrieren. Aber genauso wie sich die Bienenkönigin regelmäßig und oft durch die Gebiete des Bienenstockes bewegt, sollten sich auch die Manager aller Stufen öfter bei ihren Mitarbeitern zeigen und mit diesem oder jenem einige Worte wechseln.

Oft fehlt der direkte Kontakt mit möglichst vielen Angestellten auf allen Ebenen. Kontakt heißt offene und ehrliche Kommunikation, die sich nicht auf einzelne „Townhall“-Events mit hochtrabenden Präsentationen beschränkt, sondern die sich zwischen den Menschen abspielt. Kommunikation als Mehrwegverständigung, wo Wissen, Ziele und Informationen ausgetauscht werden, aber mehr noch, wo auch der emotionale Aspekt der zwischenmenschlichen Beziehung genügend Raum erhält, damit sich die Personen erleben können. Nur in diesem direkten Kontakt kann das nötige Vertrauensverhältnis aufgebaut werden, das es für eine natürliche Anerkennung der Führung braucht. Dieser direkte Kontakt erlaubt es den Unterstellten, mit allen Sinnen zu kontrollieren, ob das gesprochene Wort auch der unbewussten Gestik entspricht und ob der Tonfall auch mit dem Sinn zusammenstimmt. In Management-Kursen wird oft der Vergleich mit dem Eisberg verwendet, um zu zeigen, dass der größte Teil der Kommunikation unter der Oberfläche abläuft. Diese Basis ist es, die den aus dem Ozean ragenden Spitz des Eisbergs nicht umkippen lässt. Genauso braucht es diese Basis für eine glaubwürdige und von den Menschen verstandene Kommunikation. Ohne die Basis der unterbewussten Wahrnehmung erhöht sich die Gefahr, dass die gesprochenen oder geschriebenen Worte falsch verstanden werden und in das Gegenteil umkippen.