

# Managementwissen unterhaltsam präsentiert

## Business-Roman gibt Denkanstöße zum Führungsverhalten

"Der Bienenhirte" ist ein Managementbuch über das Führen von selbstorganisierten Teams. Der Autor Rini van Solingen beschreibt wie Mark, der für die IT- und Kommunikationssysteme einer großen Supermarktkette verantwortlich ist, beim Besuch seines Großvaters eine neue Sichtweise auf sein Führungsverhalten erhält.

von Jörg Göhl

Marks Großvater lebt als Schäfer auf einer Nordseeinsel. Als ihn Mark besucht, erzählt er ihm, dass er lange Zeit nach Ansicht der Inselratsmitglieder der beste Schäfer der Insel gewesen sei. Eines Tages hatte der Inselrat ihn beauftragt, die Imkerei einzuführen. Dabei lernte er schnell den Unterschied zwischen dem Umgang mit einer Herde domestizierter Säugetiere und organisierten Insektenstaaten kennen. Die Lehren, die Marks Opa aus seinen Erfahrungen zieht, sind sehr hilfreich, um über den Einfluss der "richtigen" Hinführung von Menschen zu angestrebten Ergebnissen nachzudenken.

Der Großvater erzählt seinem Enkel, wie schwer es ihm fiel, seinen bewährten Führungsstil den neuen Bedingungen anzupassen. Einen Leithammel gebe es nicht; Schafe folgten einfach irgendeinem Tier aus der Herde. Ohne den Schäfer und seine Hunde sei die Herde orientierungslos und den Gefahren durch Wildtiere ausgesetzt. Um das Maximum an Wolle zu gewinnen, sei es nötig, möglichst lange mit der Schur der Schafe zu warten. Bienen hingegen beschreibt er als hoch motivierte Lebewesen, die sehr sensibel auf Umweltbedingungen reagieren. Die wichtigste Aufgabe eines Imkers bestehe darin, ideale Bedingungen zu schaffen, damit die emsigen Bienen ihr Potenzial und ihren Arbeitswillen voll zur Geltung bringen könnten.

So müsse der Honig regelmäßig geerntet werden. Ein zu langes Warten wie bei der Schur der Schafe verringere den Ertrag. Bienenvölker bräuchten keine Leitung, was übrigens auch nicht Aufgabe der Königin sei, diese sei nur für möglichst viel Nachwuchs zuständig.

Weil der Großvater zunächst seine Erfahrungen als Schafhirte auf die Imkerei übertrug, habe es lange gedauert, bis er einigermaßen erfolgreich wurde. Auch sei ihm sein Ego im Weg gestanden. Bei den Schafen noch uneingeschränkter Herrscher, sei er bei seinen Bienenvölkern eher Diener gewesen, dessen nobelste Aufgabe es war, optimale Rahmenbedingungen zu schaffen, Vertrauen zu haben und sich ansonsten weitestgehend zurückzuhalten. Als später ein anderer Insulaner ohne Schäferkenntnisse zum erfolgreichen Imker aufsteigt, lehrt dies den Großvater, dass Erfahrungen aus völlig anderen Bereichen nachteilig sein können. Dies erinnert mich daran, dass beim Aufbau eines Toyota-Werks in den USA frühere Manager anderer Autohersteller nicht zum Zuge kamen, weil diese in den Augen der Rekrutierer über die falschen Erfahrungen verfügten. Während der Lektüre des Buchs musste ich auch oft an das KATA-Coaching denken. Womöglich wichtigste Aufgabe des Coaches ist es, sich mit eigenen Vorschlägen zurückzuhalten. Über seinen Schatten zu springen, wenn man meint, die Lösung bereits zu



kennen und dem Mentee die Möglichkeit zu gewähren, seine eigenen Erfahrungen zu machen und Erkenntnisse zu gewinnen.

Wer sich bisher eher theoretisch mit dem Thema KATA-Coaching beschäftigt hat, sollte einen Blick in dieses Buch werfen. Durch den Vergleich von Führung durch Anweisungen (Schafhirte) und Führen durch Dienen und Unterstützen (Imker) dürfte der eine oder andere Coaching-Skeptiker angeregt werden, es doch einmal nach Art des Imkers zu versuchen. Rini van Solingen erwähnt zwar einmal konkret Lean Management und die kontinuierliche Verbesserung, aber ich habe den Eindruck, dass die KATA und das KATA-Coaching ihm unbekannt sind. Umso bemerkenswerter finde ich, dass er zu den gleichen Schlussfolgerungen wie Mike Rother in seinen Büchern und Vorträgen zum Thema Toyota KATA gelangt. ■