

---

## Nachtrag

Immer häufiger beobachte ich, dass Manager und andere Führungskräfte mit ihrer Rolle ringen, wenn sie mit selbstorganisierten agilen Teams arbeiten. Ich sehe ihre Zweifel, was sie tun dürfen und was nicht, vor allem aber, wann sie denn eingreifen müssen und wann besser nicht. Ich denke, dass die Analogie aus dieser Geschichte gut dabei helfen kann: Was müssen Sie tun, wenn Sie sich vom Schäfer zum Imker entwickeln wollen?

Sie dürfen Teams nicht wie eine Herde Schafe behandeln, sondern müssen sie ihren eigenen Weg gehen lassen – genau wie Bienen. Vertrauen Sie darauf, dass Ihre Teams das richtig gut machen, und stehen Sie ihnen nicht ständig im Weg. Ihre Aufgabe ist es, den Honig einzusammeln und ihnen dabei zu helfen, ihre Probleme zu lösen. Das motiviert die Teams nämlich.

Schnell Ergebnisse liefern, lernen, was funktioniert und was nicht, und zur gleichen Zeit Hindernisse aus dem Weg räumen. Wenn Teams schnell eine Vorstellung davon bekommen, was Kunden und Anwender schätzen und was nicht, dann verstehen sie viel besser, was sie tun müssen und was sie lieber lassen.

Die Analogie von Bienen und selbstorganisierten Teams habe ich mir im Übrigen nicht ganz allein ausgedacht. Mein Kollege an der Universität, Prof. Dr. Erik Meijer, wies mich eines Tages auf den Blogpost »How Software Companies Die« von Orson Scott Card hin, in dem er über »*beekeeping software engineers*« schreibt.<sup>1</sup> Darin steht, dass das Verhalten selbstorganisierter Softwareteams starke Übereinstimmung mit Bienenvölkern aufweist, während die Steuerung kaum so ausfällt, wie ein Imker das anpacken würde.

---

1. [http://www.cs.cmu.edu/~chuck/jokepg/joke\\_19970213\\_01.txt](http://www.cs.cmu.edu/~chuck/jokepg/joke_19970213_01.txt)

In der Geschichte vom Bienenhirten wird der Begriff »Selbstorganisation« benutzt, was faktisch mit »Selbststeuerung« gleichzusetzen ist. Ein Bienenvolk steuert sich jedoch nicht selbst; ein Imker steuert. Der Imker legt schließlich fest, wo der Bienenkasten steht. Danach organisieren die Bienen sich selbst. Die Vorstellung, dass Teams keine Steuerung brauchen, ist ein Mythos: Sie brauchen Ziele und Rahmenbedingungen. Sie als Führungskraft steuern also mit einem Ziel und dem dazu passenden Rahmen. Damit erschaffen Sie einen Kontext, ein Spielfeld und erst danach geben Sie Raum für Selbstorganisation – also erst nach dem Steuern.

Während der agilen Transformationen hin zu selbstorganisierten Teams, die wir als Prowareness GmbH bei unseren Kunden begleiten, ist die sich verändernde Rolle des Managements immer wieder ein Thema. Ich musste erst lernen, worin diese Veränderung besteht und wie das funktioniert. Bei meinem ersten Transformationsprojekt habe ich den Fehler gemacht, das Management zu ignorieren. Ich dachte: Es geht um die Teams. Aber das reicht nicht aus – letztlich tragen die Manager sehr wohl die Verantwortung. Deshalb sind sie ein wichtiger Bestandteil der Veränderung.

Gleichzeitig können wir Managern nicht vorschreiben, wie sie sich im Sinne der Veränderung zu verhalten haben. Wir können als Berater anderen nicht vorgeben, wie sie denken und handeln müssen und wie nicht. Das wirkt lediglich an der Oberfläche und (wenn überhaupt) nur zeitlich begrenzt. Auch für Manager gilt, dass die Veränderung aus ihnen selbst kommen muss.

Mir wurde immer deutlicher, auf welche Weise die Analogie vom Imker anwendbar ist und wie eine Führungskraft vom Hirten zum Imker werden kann. Diese Analogie überspitzt sicherlich die Wirklichkeit, doch für einen Manager in einer Organisation, die zu selbstorganisierten Teams übergeht, könnte sie möglicherweise ein Lösungsansatz sein. Ein zusätzliches Hilfsmittel, um das eigene Verhalten zu überprüfen, sich inspirieren zu lassen und sich neue Verhaltensweisen anzueignen.

Auf diese Weise ist die Geschichte vom Bienenhirten entstanden. Die Lektionen stammen aus der Praxis, die Geschichte hingegen ist vollkommen fiktiv. Und welche Insel ist gemeint? Ich weiß es nicht. Für mich existiert sie einzig in der Fantasie, genau wie der Rest der Protagonisten. Und das Unter-

nehmen von Mark? Auch das gibt es nicht wirklich, auch wenn es einer großen Anzahl von Organisationen hier bei uns ähnelt.

Und Mark? Gibt es den wirklich? Ja, wahrscheinlich schon. Jeder kennt so einen Mark, auch wenn er manchmal Bernd, Günther, Martina, Jens oder Christian heißt.

Schauen Sie ansonsten ruhig auch einmal in den Spiegel. Schließlich liegt die Veränderung, der Mark sich unterziehen muss, auch in uns. In Ihnen und auch in mir. Letztendlich werden wir Tag für Tag aufs Neue nach dem Stück Mark in uns auf die Suche gehen und uns entscheiden müssen, ob wir Schäfer oder Imker sein wollen.

Nutzen Sie die Lektionen von Mark und seinem Großvater. Erweitern Sie diese durch Ihre eigenen Erfahrungen. Schließlich geht es um *Ihre* Führungslektionen, nicht um die von Mark. Marks Großvater hat uns ja schon beigebracht, dass die *wirkliche* Veränderung in uns selbst liegt. Wenn Sie und ich uns nicht verändern, dann verändert sich letzten Endes nichts!

Erfahren Sie diese Veränderung ganz bewusst und nehmen Sie sich Zeit dafür. Doch vergessen Sie bei all dem nicht, dass Sie nur durch Experimentieren lernen können! Die einzige Weise, um schneller zu lernen als ein anderer, besteht darin, häufiger mehr Fehler zu machen. Selbst in politisch heiklen Umgebungen, in denen große Fehler herausgestellt und bestraft werden, ist es keine schlechte Idee, viel und häufig zu experimentieren. Die beste Art, um wirklich große Fehler zu vermeiden, ist nämlich, aus vielen kleinen Fehlern zu lernen.

Ich wünsche Ihnen dabei ganz viel Erfolg und hoffe, dass Sie Ihre Erfahrungen teilen wollen!

*Rini van Solingen*

Zoetermeer, 2. Mai 2017