

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>9</b>
<b>Einleitung</b>	<b>13</b>
<b>1 Natürliche Arbeitsteilung – Die Eignung bestimmt die Aufgabe</b>	<b>15</b>
<b>1.1 Hierarchien</b>	<b>15</b>
1.1.1 Königin – Herrscherin und Beherrschte	16
1.1.2 Management und Angestellte	17
1.1.3 Management by beehive: Leadership statt Management	18
<b>1.2 Natürlicher Wechsel der Arbeitstätigkeiten</b>	<b>19</b>
1.2.1 Das Arbeitsleben der weiblichen Biene (Arbeiterin)	19
1.2.2 Erfahrung kann man nicht lernen	21
1.2.3 Management by beehive: Fähigkeiten im Altersverlauf bestimmen das Tätigkeitsprinzip	22
<b>1.3 Genetische und anezogene Eignung</b>	<b>23</b>
1.3.1 Genetik und Verwandtschaft bei Bienen	23
1.3.2 Individuelle Eignung der Menschen	24
1.3.3 Management by beehive: Erkennen und Einbeziehung der individuellen Eignung	25
<b>2 Flexible Strukturen</b>	<b>27</b>
<b>2.1 Anpassung an Aufgabenveränderungen</b>	<b>27</b>
2.1.1 Pheromone aus der Umwelt bestimmen Anzahl der Sammelbienen	28
2.1.2 Management by beehive: Selbstregulierende Systeme in Organisationen	30
<b>2.2 Stellvertretungen</b>	<b>32</b>
2.2.1 Stellvertretungen im Bienenstock	33
2.2.2 Management by beehive: Stellvertretungen in Betrieben	34
<b>2.3 Nachfolgeplanung</b>	<b>35</b>
2.3.1 Ersatz von Arbeitskräften im Bienenvolk	35
2.3.2 Management by beehive: Nachfolgeplanung im Betrieb	36
<b>2.4 Katastrophen als Chance zur Gesundung</b>	<b>39</b>
2.4.1 Umgang mit Katastrophen im Bienenvolk	39
2.4.2 Management by beehive: Katastrophe als Teil des Geschäftslebens	44

<b>3</b>	<b>Sicherung des Wissens</b>	<b>49</b>
<b>3.1</b>	<b>Wissenssysteme</b>	<b>49</b>
3.1.1	Wissen im Bienenvolk	50
3.1.2	Management by beehive: Wissensweitergabe im Betrieb	51
<b>3.2</b>	<b>Skill Management</b>	<b>53</b>
3.2.1	Skills im Bienenvolk	53
3.2.2	Management by beehive: Skill Management – ein unterentwickelter Zweig des Human Relations Management	55
<b>4</b>	<b>Führen und geführt werden</b>	<b>59</b>
<b>4.1</b>	<b>Ohne Kontakt gibt es Führungsprobleme</b>	<b>59</b>
4.1.1	Zentrale Rolle der Pheromone im Bienenvolk	60
4.1.2	Management by beehive: Zentrale Rolle der Kommunikation im Betrieb	62
<b>4.2</b>	<b>Pheromone und Kommunikation</b>	<b>65</b>
4.2.1	Pheromone der Bienenkönigin	65
4.2.2	Management by beehive: Kommunikation als Daueraufgabe	66
<b>4.3</b>	<b>Die Relativität der Führung</b>	<b>69</b>
4.3.1	Die geführte Bienenkönigin	69
4.3.2	Management by beehive: Abhängigkeiten der Vorgesetzten	69
<b>4.4</b>	<b>Die Wirkung des Verhaltens der Vorgesetzten</b>	<b>72</b>
4.4.1	Keine Täuschung im Bienenstock	72
4.4.2	Management by beehive: Führen ohne Täuschung	73
<b>4.5</b>	<b>Laufende Informationen</b>	<b>76</b>
4.5.1	Die Bienenkönigin informiert laufend	76
4.5.2	Management by beehive: Nahe beim Menschen statt Townhall-Meeting	76
<b>5</b>	<b>Optimale Größe der Organisation</b>	<b>83</b>
<b>5.1</b>	<b>Vorteil der rechtzeitigen Aufteilung</b>	<b>83</b>
5.1.1	Bienenschwärme als natürliche Größenbegrenzung	84
5.1.2	Management by beehive: Kleine Einheiten sind besser zu leiten	87
<b>5.2</b>	<b>Personalfluktuationen</b>	<b>91</b>
5.2.1	Die Mär von der Treue der Bienen	91
5.2.2	Management by beehive: Personalwechsel – Fluch oder Segen	92
<b>5.3</b>	<b>Zusammenführen von Einheiten</b>	<b>93</b>
5.3.1	Bienenvölker können auch zu klein sein	93
5.3.2	Management by beehive: Firmen oder Firmenteile vereinigen	94

<b>6</b>	<b>Stärke durch Mix der Eigenschaften</b>	<b>97</b>
<b>6.1</b>	<b>Vielfalt gewinnt gegen Einheit</b>	<b>97</b>
6.1.1	Höhere Honigleistung der Mischlinge	98
6.1.2	Management by beehive: Gemischte Teams	99
<b>6.2</b>	<b>Gute Eigenschaften sind schwierig zu erhalten</b>	<b>100</b>
6.2.1	Züchtung guter Eigenschaften ist schwierig	100
6.2.2	Management by beehive: Es braucht viel Energie, hohe Qualität weiterzugeben	101
<b>6.3</b>	<b>Geplante Verbesserung der Qualität</b>	<b>102</b>
6.3.1	Vorgang der Züchtung der Honigbiene	102
6.3.2	Management by beehive: Auswahl in menschlichen Gruppen	104
<b>7</b>	<b>Leistung und Ruhe</b>	<b>107</b>
<b>7.1</b>	<b>Viel leisten – viel ruhen</b>	<b>107</b>
7.1.1	Von der Mär der fleißigen Bienen	108
7.1.2	Management by beehive: Arbeitsrhythmus und Intensität in der Firma	108
<b>8</b>	<b>Reservebildung</b>	<b>113</b>
<b>8.1</b>	<b>Vorrat ist kein Selbstzweck</b>	<b>113</b>
8.1.1	Honig – der Vorrat der Bienen	114
8.1.2	Management by beehive: Finanzielle Absicherung ist wichtig	116
<b>9</b>	<b>Wechsel in der Führung</b>	<b>121</b>
<b>9.1</b>	<b>Übergang von der alten zur neuen Führung</b>	<b>121</b>
9.1.1	Die alte Königin wird entmachtet	122
9.1.2	Management by beehive: Lehren für die Führung in Organisationen	122
<b>9.2</b>	<b>Wichtigkeit des wechselnden „Hofstaates“</b>	<b>124</b>
9.2.1	Königin und Hofstaat	124
9.2.2	Management by beehive: Wechselnde Führungscrews	125
<b>9.3</b>	<b>Die Gefahren des Überganges</b>	<b>126</b>
9.3.1	Eine Nachfolge kann auch schiefgehen	127
9.3.2	Management by beehive: Nachfolgen sichern	127
<b>9.4</b>	<b>Sofortige Ablösung, wenn die Chemie nicht stimmt</b>	<b>128</b>
9.4.1	Fremde Königinnen	129
9.4.2	Management by beehive: Not-Stopp auch in Firmen	130

<b>9.5</b>	<b>Ausnahmen bestätigen die Regel – es gibt nur eine Führung</b>	<b>130</b>
9.5.1	Ein Volk – eine Bienenkönigin	131
9.5.2	Management by beehive: Doppelspitzen als Ausnahme	131
<b>9.6</b>	<b>Rasche Reaktion kann Prozess umkehren</b>	<b>132</b>
9.6.1	Wenn die Unsicherheit überwiegt	132
9.6.2	Management by beehive: Reaktion in Organisationen	133
<b>9.7</b>	<b>Wer zu lange wartet, wird bestraft</b>	<b>134</b>
9.7.1	Der Bienenschwarm	135
9.7.2	Management by beehive: Aktiv auf Anzeichen reagieren	135
<b>10</b>	<b>Abschließende Worte</b>	<b>139</b>