

RINI VAN SOLINGEN

DER BIENEN HIRTE

ÜBER DAS FÜHREN
VON SELBSTORGANISIERTEN TEAMS

Ein Roman für Manager
und Projektverantwortliche

Aus dem Niederländischen von Rolf Dräther

dpunkt.verlag

Papier
plus⁺
PDF.

Zu diesem Buch – sowie zu vielen weiteren dpunkt.büchern –
können Sie auch das entsprechende E-Book im PDF-Format
herunterladen. Werden Sie dazu einfach Mitglied bei dpunkt.plus⁺:

www.dpunkt.plus

Rini van Solingen

Der Bienenhirte

Über das Führen von selbstorganisierten Teams

**Ein Roman für Manager und
Projektverantwortliche**

Aus dem Niederländischen von Rolf Dräther



dpunkt.verlag

Rini van Solingen · rini@scrum.nl, d.m.vansolingen@tudelft.nl oder rini@rinivansolingen.nl

Lektorat: Christa Preisendanz

Übersetzung: Rolf Dräther, www.happycentric.de

Copy-Editing: Ursula Zimpfer, Herrenberg

Satz: Birgit Bäuerlein

Herstellung: Susanne Bröckelmann

Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de

Druck und Bindung: M.P. Media-Print Informationstechnologie GmbH, 33100 Paderborn

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN:

Print 978-3-86490-495-0

PDF 978-3-96088-214-5

ePub 978-3-96088-215-2

mobi 978-3-96088-216-9

Copyright © der deutschen Ausgabe 2017 dpunkt.verlag GmbH

Wiebinger Weg 17 · 69123 Heidelberg

Autorisierte Übersetzung der niederländischen Originalausgabe

Copyright © 2016 by Rini van Solingen, The Netherlands

Title of the Dutch original: *De bijenherder: Leidinggeven aan zelfsturende teams, hoe doe je dat?*

ISBN 978-9047009382

Translation Copyright © 2017 by dpunkt.verlag. All rights reserved.

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Es wird darauf hingewiesen, dass die im Buch verwendeten Soft- und Hardware-Bezeichnungen sowie Markennamen und Produktbezeichnungen der jeweiligen Firmen im Allgemeinen warenzeichen-, marken- oder patentrechtlichem Schutz unterliegen.

Alle Angaben und Programme in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert. Weder Autor noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

5 4 3 2 1 0

Geleitwort

Als Rini mich bat, dieses Geleitwort zu schreiben, zögerte ich kurz. *Der Bienenhirte* handelt nämlich hauptsächlich von Selbstorganisation, die für mich lediglich ein Mittel zum Zweck ist. Selbstorganisation muss immer einem höheren Ziel dienen – zum Beispiel dazu, gemeinsam ein bestehendes Problem so gut wie möglich zu lösen oder eine neuartige Verbindung zu seiner Umgebung aufzubauen. In vielen Fällen ist sie dann ein gutes Hilfsmittel, um schnell und lokal zu guten Lösungen zu kommen. Doch sie bleibt ein Hilfsmittel und ist kein Selbstzweck.

Selbstorganisation ist auch nichts Neues. Ihre Wurzeln liegen in den Achtzigerjahren des letzten Jahrhunderts. Zu dieser Zeit arbeitete ich als Gemeindekrankenpfleger. Die Arbeit war abwechslungsreich und ständig war die eigene Kreativität gefordert. Es gab keine Standardlösungen. Jeder Tag war ein Abenteuer – mit Kindern, jungen Müttern, mit Älteren. Die Arbeit war in das tägliche Leben eingebettet: Man war Teil der Gemeinschaft und konnte so sehr effektiv arbeiten.

Das änderte sich in den Neunzigerjahren. Die Politik glaubte, dass das Zusammenlegen zu größeren Einheiten zu einer effizienteren Pflege führen würde. Ambulante Pflegeorganisationen fusionierten und entwickelten sich zu großen Unternehmen mit der Ambition, »Leistungen« zu erbringen. Ich kam mit diesem Managementdenken in der Pflege nicht klar – der Vorstellung, dass es Menschen gibt, die denken (die Manager), und andere Menschen, die ausführen (die Angestellten). Dieses Denken von oben nach unten empfinde ich als äußerst gefährlich! Es wird dann nicht mehr aus der Perspektive des Kunden gedacht, sondern nur noch an die Interessen des Unternehmens. 1993 habe ich deshalb einen Schlussstrich gezogen.

Doch es ließ mich nicht los. Deshalb gründeten meine Frau und ich vor zehn Jahre die Stiftung Buurtzorg. Buurtzorg bietet persönliche häusliche Betreuung und Pflege für Kunden, die ernstlich krank sind, von einem Krankenhausaufenthalt zurückkommen oder weiterhin zu Hause wohnen bleiben wollen. Buurtzorg setzt bei den Möglichkeiten des Einzelnen an. Jeder Kunde bekommt einen Begleiter, der gemeinsam mit ihm oder ihr schaut, was an Betreuung erforderlich ist – heute und zukünftig. Wir lösen die Probleme vor Ort. Auf eine Weise, die für jeden am besten funktioniert und die auch allen Betroffenen in der näheren Umgebung gerecht wird: dem örtlichen Polizisten, dem Hausarzt oder der Nachbarin und auch der Verwandten, die um die Ecke wohnt.

Buurtzorg arbeitet mit kleinen Teams von ambulanten Kranken- und Altenpflegern. Das sind selbstorganisierte Teams, die gezielt auf die speziellen Wünsche und Bedürfnisse jedes einzelnen Kunden eingehen. Dabei entwickeln unsere Mitarbeiter ganz eigene, individuell passende Lösungen. Es sind ihre Kunden, es ist ihr Wohngebiet, ihr Büro, ihr Team. Bei Buurtzorg haben wir kein Management und keine PR-Abteilung. Fachkompetenz und eine persönliche Beziehung zum Kunden stehen im Mittelpunkt. Die Kunden sind zufrieden und die Betreuungszeiten im Mittel kürzer als üblich.

Wir haben Buurtzorg damals mit einem kleinen Team von vier Mitarbeitern gestartet. Inzwischen sind wir rund 880 Teams mit mehr als 9700 Mitarbeitern und haben einen Jahresumsatz von 315 Millionen Euro.

Die Lektionen in *Der Bienenhirte* funktionieren. Das durfte ich selbst erfahren. Und sie funktionieren nicht nur in der Pflege, sondern auch in vielen anderen Branchen. Menschen ihre eigene Arbeit selbst regeln zu lassen, geht überall. Darüber hinaus werden dadurch allerlei Managementfunktionen und Koordinatoren überflüssig. Man kann das überall anwenden: im Bildungswesen, bei der Polizei, in der Bankenwelt. Lassen Sie die Menschen ihre Arbeit selbst organisieren. Die können das viel besser, als Sie denken. Vertrauen Sie auf ihr Können, ihre Einsicht und ihre Fachkompetenz. Nur auf diese Weise schaffen Sie Menschen den Raum, ihr Bestes zu geben und ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten voll zu entwickeln und zu entfalten.

»*Je weniger Sie organisieren, desto besser ist es!*« ist dann auch meine wichtigste Botschaft. Vertrauen und Verantwortung anstelle von Kontrolle und Argwohn.

Dieses Buch vermittelt auf leicht verständliche Weise, weshalb selbstorganisierte Teams die Basis für das Arbeiten im 21. Jahrhundert bilden. Es ist für jene Praktiker hervorragend geeignet, die Selbstorganisation im Interesse ihres höheren Ziels erfolgreich einsetzen wollen.

Kurzum: Sehr zu empfehlen!

Jos de Blok

Geschäftsführer der Stiftung Buurtzorg

Inhalt

1	Auf zur Insel	1
2	Opa Marcus	9
3	Bienen scheren	21
4	Lex	31
5	Kästen und Rahmen	43
6	Ordnung, Struktur und Chaos	57
7	Weniger ist mehr	65
8	Gestochen werden	77
9	Zurück auf die Insel	89
	Das Bienenhirten-Modell	93
	Nachtrag	103
	Danksagung	107
	Über den Autor	109
	Über den Übersetzer	111

1 Auf zur Insel

Es ist abends halb acht, als Mark van den Burg das Bürogebäude verlässt und rasch zu seinem Auto geht. Bis zum Hafen sind es anderthalb Stunden zu fahren und die letzte Fähre legt pünktlich zehn nach neun ab; ihm bleiben also nur zehn Minuten Reserve. Vor ihm liegt eine Woche Auszeit bei seinem Großvater auf der Insel.

Es ist schon ein paar Jahre her, dass er zuletzt dort war, und da sein Großvater die Insel nicht mehr verlässt, haben sie sich eine ganze Weile nicht mehr gesehen. Ab und zu telefonieren sie miteinander und reden über das Wetter, den Deich und das Wasser. Und natürlich auch immer über die zunehmende Hektik auf der Insel, denn jedes Jahr scheinen mehr Touristen zu kommen.

Mark fährt dieses Mal allein. Eigentlich wäre seine Lebensgefährtin Sandra mitgekommen, aber im letzten Moment konnte sie dann doch nicht. Sie ist Integrationscoach und arbeitet in einem aufeinander eingespielten Team. Ganz plötzlich musste einer ihrer direkten Kollegen wegen Familienangelegenheiten für eine Woche ins Ausland. Dadurch war für den Rest des Teams die Arbeit nicht mehr zu bewältigen und so beschloss Sandra doch einzuspringen. Zwischen Mark und ihr hat es deshalb eine heftige Auseinandersetzung gegeben. Sandra hat noch vorgeschlagen, eine Woche später zu fahren, doch das war für Mark keine Option. Abgemacht ist abgemacht: Dann fährt er eben allein.



Der Arbeitstag ist ziemlich hektisch gewesen. Innerhalb der großen Supermarktkette, für die Mark arbeitet, hat er die Verantwortung für alle IT- und Kommunikationssysteme. Mark wird das Gefühl nicht los, dass sein Aufgabengebiet in den letzten Jahren mehr und mehr an Bedeutung gewonnen

hat. Es sieht fast so aus, als ob im Unternehmen nichts mehr ohne die Unterstützung seiner Abteilung läuft. Überall sind sie involviert, ganz gleich, ob es um die Belieferung der Läden geht, um Bestellen, Bezahlen oder die Personaleinsatzplanung. Immer gibt es ein IT-System, das einen solchen Prozess unterstützt. Wann immer es um neue Entwicklungen geht, scheint sich alles um Marks Abteilung zu drehen. Und ganz nebenbei muss er auch noch dafür sorgen, dass alle bestehenden Systeme verfügbar sind. Reichlich Arbeit also für ihn.

Heute ist wieder so ein Tag gewesen. Am späten Vormittag erreichte ihn ein panischer Anruf aus dem Logistikzentrum. Das Programm, das die Bestellungen für die Läden vorbereitet, stürzte ständig ab. Das führte zu enormen Verzögerungen beim Zusammenstellen der Lieferungen. Am späten Nachmittag hatte sich eine lange Lkw-Schlange gebildet, weil das Logistikzentrum mit der Arbeit nicht hinterher kam.

➤ **Der Kick, wenn alles wieder funktioniert, alle Systeme wieder verfügbar sind und die Gefahr gebannt ist – dieser Adrenalinstoß könnte glatt süchtig machen.** ➤

Einerseits ist er ziemlich frustriert, wenn er an Tagen wie diesen begreifen muss, wie einzigartig sein Wissen für das Unternehmen ist und dass seine Mitarbeiter sich kaum trauen, selbstständig etwas zu unternehmen. Zugleich verschafft ihm diese Situation aber auch eine Menge Befriedigung. Der Kick, wenn alles wieder funktioniert, alle Systeme wieder verfügbar sind und die Gefahr gebannt ist – dieser Adrenalinstoß könnte glatt süchtig machen.

Wenn sprichwörtlich die Flammen aus den Systemen schlagen und niemand mehr weiß, wo man beginnen oder den Fehler nun genau suchen soll, dann ist Mark in seinem Element. Das war bisher auch nicht zu seinem Nachteil. Jahr für Jahr erhielt er hervorragende Beurteilungen verbunden mit entsprechenden Lohnerhöhungen und weiteren Schritten auf der Karriereleiter. Inzwischen hat er ein eigenes Büro, seine persönliche Assistentin Linda und einen eigenen Parkplatz.

So hat er es dann auch nicht weit zu seinem Auto: einem Aston Martin Cabriolet, das er vor Kurzem nach anfänglichem Zögern gekauft hat. Es ist zwar kein Neuwagen, und doch hatte er Bedenken. Kann man so ein Auto fahren, wenn man für einen Supermarkt arbeitet? Was werden die Lkw-Fah-

rer sagen? Zu guter Letzt hat er es einfach gekauft; schließlich arbeitet er auch hart genug dafür. Und wenn er an diesem Wochenende mit offenem Verdeck über die Insel touren kann, gibt ihm das ein unvergleichliches Gefühl von Freiheit.

Zügig fährt er zur Schranke des Geländes. Noch ein schneller Gruß an den Wachmann und schon rauscht er in Richtung Autobahn davon. Zum Glück gibt es um diese Zeit nur wenig Verkehr und wenn er mit 140 km/h durchfahren kann, ist die letzte Fähre noch locker zu schaffen.



Viertel nach neun steht Mark an Deck der Fähre. Mit einem großen Kaffee setzt er sich auf eine der Bänke. Der Abend ist wundervoll. Die Sonne steht tief und orangefarben über dem Wasser. Er fühlt, wie sich sein Körper entspannt. Der Stress des Tages schmilzt dahin wie Schnee in der Sonne.

Stress hat er reichlich in der Firma. Um alles einigermaßen unter Kontrolle zu halten, ist er jeden Tag ab sieben im Büro. Und Abende, an denen er pünktlich zum Essen zu Hause ist, sind selten. Langsam beginnt ihn das zu nerven. Jedes Jahr nimmt er sich aufs Neue vor, etwas zu verändern: Mehr delegieren, seinen Mitarbeitern mehr Verantwortung übertragen, sodass er aus dem Tagesgeschäft einen Schritt zurücktreten und sich mehr um das große Ganze und die Zukunft kümmern kann. Aber irgendwie klappt das nie so richtig.

**Mehr
Verantwortung
übertragen ... Aber
irgendwie klappt
das nie so richtig.**

Im Augenblick läuft in seinem Unternehmen gerade ein Reorganisationsprojekt rund um selbstorganisierte Teams. Das Unternehmen muss flexibler werden. Der CEO hat dafür persönlich die Verantwortung übernommen. Agilität, Flexibilität und Schnelligkeit sind das Credo. Darum dreht sich einfach alles. Alle Mitarbeiter wurden festen Teams zugeordnet, von denen erwartet wird, dass sie selbstorganisiert funktionieren, autonom entscheiden und schnell handeln können. Das sollte der Garant für Schnelligkeit und Agilität sein.

Die Idee findet Mark einleuchtend. Im Prinzip befürwortet er das Delegieren von mehr Verantwortung. Schon seit Jahren ist es ihm ein Dorn im Auge, dass er wieder und wieder bei operativen Problemen aushelfen muss.