

DAS HONIGBIENEN-MINDSET

Warum das gute Leben denen gehört, die beitragen, nicht denen, die führen

von Burung Lucu

Verlag: viloocty

Aus dem englischen Original ins Deutsche übersetzt mit DeepSeek V4.

Die Gesellschaft hat Sichtbarkeit mit Wert verwechselt. Das führungszentrierte Modell wird überschätzt, und die Beweise zeigen, dass es sowohl Führungskräften als auch Gemeinschaften oft schadet. Die Honigbiene bietet ein besseres Modell: ein Leben zweckvollen Beitrags, lokaler Kommunikation, verteilter Weisheit und gemeinschaftlichen Gedeihens.

Du musst nicht die Königin sein, um ein gutes Leben zu führen. Du kannst ein Bestäuber sein.

"Arbeitsbienen warten nicht auf Befehle der Königin. Sie lesen lokale Signale, kommunizieren und handeln. Die Königin ist keine Chefin und keine Entscheiderin."

COPYRIGHT

DAS HONIGBIENEN-MINDSET: Warum das gute Leben denen gehört, die beitragen, nicht denen, die führen

Copyright © 2026 von Burung Lucu

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Ausgabe darf ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlags in irgendeiner Form reproduziert, gespeichert oder übertragen werden — weder elektronisch, mechanisch, per Fotokopie oder auf andere Weise.

Diese Ausgabe beruht auf einer Metapher: der des Bienenstocks. Die Metapher ist normativ und biologisch — Arbeitsbienen warten nicht auf Befehle der Königin; sie lesen lokale Signale, kommunizieren und handeln. Die Königin ist weder eine Chefin noch eine Entscheiderin. Bienen werden hier nicht als „glücklich“ beschrieben, sondern als ein Modell zweckvollen Beitrags.

Veröffentlicht von viloocty. ISBN: 9789403937489

Inhalt

EINLEITUNG — DIE FÜHRUNGSFALLE	5
1. Die Sichtbarkeitsfalle	15
2. Wenn Führung dem Bienenstock schadet	27
3. Die Königin ist nicht der Boss	49
4. Bestäube, dominiere nicht	73
5. Tanze für den Bienenstock	87
6. Baue die Wabe	103
7. Schwärme mit Weisheit	119
8. Diene den Blumen	135
9. Ruhe im Winter	151
10. Sei eine Arbeitsbiene unter Arbeitsbienen	167
11. Karriere: Der Weg der Meisterschaft	185
12. Teams und Organisationen: Der Leader- Leader-Bienenstock	203
13. Gemeinschaft: Der Nachbarschafts- Bienenstock	221
14. Digitales Leben: Vom persönlichen Markenzeichen zur stillen Bestäubung	237
15. Ein Honigbienen-Leben messen	255
16. Das Honigbienen-Manifest	271
AUSGEWÄHLTE BIBLIOGRAFIE	279

EINLEITUNG — DIE FÜHRUNGSFÄLLE

„Arbeitsbienen warten nicht auf Befehle der Königin. Sie lesen lokale Hinweise, kommunizieren und handeln. Die Königin ist nicht der Boss und keine Entscheiderin.“ — die eigene Leitlinie dieses Buches

Jeder, so scheint es, möchte etwas führen. Gehen Sie in irgendeinen Buchladen, und die Regale scheinen sich Ihnen zuzuneigen, wie eine Menge, die sich zur Bühne neigt: führen Sie sich selbst, führen Sie Ihr Team, führen Sie Ihr Leben, führen Sie den Raum. Kurse versprechen es, Podcasts versprechen es, der LinkedIn-Feed verspricht es in sechshundert sorgfältig gestalteten Zeichen. Führung ist zur Standardantwort auf jede Frage danach geworden, worauf ein gutes Leben aus ist — so wie es einst der Reichtum war, so wie es einst das Heil war — das eine, worauf Sie sich ausrichten sollen, egal was Sie sonst gerade tun.

Und doch — Schauen Sie auf die Menschen, die die Titel tatsächlich haben. Schauen Sie auf die Manager, die Geschäftsführer, die Gründer, auf die, die es „geschafft“ haben. Viele von ihnen sind erschöpft. Viele von ihnen sind angespannt. Viele

von ihnen sind zutiefst, privat und losgelöst von genau der Arbeit, die sie führen sollen. Die Menschen, die auf das Podium geklettert sind, sind im Großen und Ganzen nicht die glücklichsten Menschen im Raum. Und die Menschen unter dem Podium — die, die die eigentliche Arbeit tun — sind oft die, die, ganz leise, am lebendigsten sind.

Mit der Geschichte, die wir uns über Erfolg erzählen, stimmt etwas nicht.

Hier ist die Behauptung dieses Buches, und ich möchte, dass Sie sie sich für die nächsten Stunden behalten: **wir haben Sichtbarkeit mit Wert verwechselt: die Kultur belohnt die Person auf dem Podium, nicht die Arbeit, die den Bienenstock speist.** Die führungszentrierte Lebensweise bleibt hinter ihren Versprechen zurück, schadet dem Wohlbefinden und belohnt die falschen Menschen — und die Honigbiene ist das bessere Modell: ein Leben aus zielgerichtetem Beitrag, lokaler Kommunikation, verteilter Weisheit und gemeinsamem Gedeihen. Lesen Sie diesen Satz noch einmal. Ich habe nicht geschrieben, dass „alle Führungskräfte schlecht“ sind. Das ist nicht die These, und sie ist nicht richtig. Das Argument ist schärfer und seltsamer: das Modell ist überschätzt. Die führungszentrierte Art, ein Leben, ein Team, eine Karriere, eine Identität einzurichten — die Idee, dass das gute Leben bedeutet, über andere aufzusteigen, andere zu befehligen, die eine zu sein, die entscheidet — dieses Modell richtet den größten

Schaden an, auch an den Führungskräften selbst. Es verlangt von der Person an der Spitze, alles zugleich zu sein: visionär, entschlossen, inspirierend, verfügbar und tadellos. Kein Mensch kann das sein. Die Führungskräfte, die scheitern, scheitern oft nicht als Menschen; sie scheitern als das einzige bewegliche Teil in einem System, das zu viel von ihnen verlangt. Das Modell stellt sie so auf, dass sie scheitern, und gibt ihnen dann die Schuld am Scheitern.

Das ist die Falle, die dieses Buch auseinandernehmen wird. Nicht mit Wut auf die Führungskräfte — sondern mit Belegen und mit einem besseren Bild davon, wie ein gutes Leben tatsächlich aussieht.

Die Königin ist nicht der Boss

Ich habe Jahre damit verbracht, den Bienenstock zu beobachten. Nicht metaphorisch — buchstäblich. Honigbienen arbeiten nicht so, wie wir uns das vorstellen. Die Königin ist nicht der Boss. Sie erteilt keine Befehle, sie trifft keine Entscheidungen. Sie befiehlt die Arbeitsbienen nicht, wählt nicht die neue Heimat des Bienenstocks aus, gibt nicht die Richtung vor. Ein Volk aus sechzigtausend Bienen läuft über etwas weit Interessanteres: verteilte Intelligenz. Jede Arbeitsbiene liest lokale Hinweise — die Qualität des Nektars, die Entfernung zur Blume, die Richtung der Sonne, den Schwänzeltanz

einer Scout-Biene, die etwas gefunden hat, das den anderen mitzuteilen sich lohnt. Sie kommunizieren. Sie handeln. Und gemeinsam, ohne dass irgendeine einzelne Biene die Leitung hätte, bauen sie etwas, das keine einzelne Biene allein bauen könnte: den Bienenstock.

Wir importieren das falsche Bild des Bienenstocks. Wir stellen uns eine Monarchie vor — eine Königin, die über Untertanen herrscht, Arbeitsbienen, die Befehlen gehorchen — weil das die Geschichte ist, die unsere eigene Kultur über Macht erzählt. So arbeiten Bienen nicht. Die Königin ist nicht der Boss. Sie ist zumeist eine Mutter. Die Arbeitsbienen gehorchen niemandem; sie lesen die Welt und handeln nach dem, was sie finden. Die Entscheidungen — wo gelebt wird, wann geschwärmt wird, was gebaut wird — werden von vielen getroffen, durch ein Quorum, nicht von der einen.

Das ist die bessere Metapher für ein gutes Leben. Nicht die Leiter. Nicht das Podium. Der Bienenstock.

Das Versprechen dieses Buches

Hier ist das Versprechen, und ich meine es wörtlich: **Du musst nicht die Königin sein, um ein gutes Leben zu führen. Du kannst ein Bestäuber sein.** Sie können die Arbeitsbiene sein, die die Welt um sich herum liest, die weitergibt, was sie weiß,

ohne irgendwen zu befehligen, die kleine Handwerksakte tut, die sich zu etwas Dauerhaftem summieren, die den Blumen dient, von denen sie sich nährt, die sich im Winter ausruht, damit der Frühling kommen kann. Sie können nützlich sein, ohne wichtig zu sein. Sie können neben Menschen beitragen, statt über ihnen.

Dieses Buch wird Ihnen nicht sagen, wie Sie eine bessere Führungskraft werden. Es wird Ihnen zeigen, mit den Belegen in der Hand, warum Sie vielleicht gar keine sein müssen.

Und ich möchte ehrlich mit Ihnen darüber sein, was dieses Buch nicht ist. Es ist keine Ruhestands-Fantasy. Es ist nicht „Kündigen Sie Ihren Job und Tun Sie nichts.“ Der Bienenstock arbeitet härter als das Podium es je tat — die Biene verbringt ihre Tage im Dienst an etwas, das sie überleben wird. Dieses Buch ist nicht gegen Arbeit. Es ist gegen Verschwendung: gegen Arbeit, die für die Bühne geleistet wird, gegen Aufwand, der auf Sichtbarkeit verwendet wird, gegen Energie, die beim Klettern auf einer Leiter verbrannt wird, von der die Belege sagen, dass sie Sie nicht glücklicher macht. Der Beitrag ist die Arbeit. Der Sinn ist, Ihre Mühe dort einzusetzen, wo sie zählt.

Die Form des Arguments

Hier ist die Form des Arguments, damit Sie wissen, wohin wir gehen, bevor wir gehen.

Teil I nimmt die Falle auseinander. Er zeigt Ihnen die Sichtbarkeitsfalle — die Kultur, die das Podium belohnt und nicht die Arbeit, und den messbaren Schaden, den führungszentrierte Systeme den Menschen darin zufügen, Führungskräften wie Geführten gleichermaßen. Dann zeigt er Ihnen, wie sich Honigbienen tatsächlich organisieren: keine Königin an der Spitze, ein Schwarm, der Entscheidungen per Quorum trifft. Der Sinn von Teil I ist, den Griff der Geschichte zu lockern, unter der Sie gestanden haben — nicht, sich davon zu überzeugen, dass Führungskräfte schlecht sind, sondern Ihnen zu zeigen, dass das Modell optional ist.

Teil II gibt Ihnen die Prinzipien. Sieben an der Zahl, jedes ein Kapitel, jedes eine kleine Übung: Bestäube, dominiere nicht; tanze für den Bienenstock; baue Waben; schwärme mit Weisheit; dienen Sie den Blumen; ruhen Sie sich im Winter aus; Seien Sie eine Arbeitsbiene unter Arbeitsbienen. Das ist das Herz des Buches — die Grammatik eines Bienenstocklebens, ein Prinzip nach dem anderen. Jedes Kapitel gibt Ihnen eine Idee und eine Übung, damit Sie anfangen können, den Bienenstock zu leben, bevor Sie das Buch beendet haben.

Teil III lebt die Prinzipien. Er nimmt den Bienenstock mit an die Orte, an denen Sie Ihre Tage tatsächlich verbringen: Ihre Karriere, Ihr Team, Ihr Viertel, Ihr digitales Leben. Wie bauen Sie ein

erfülltes Leben als Einzelbeiträger, ohne sich selbst ins Management zu zwingen? Wie sieht ein Führungskraft-Führungskraft-Team aus? Wie sieht Zugehörigkeit auf einer Straße aus, nicht auf einer Bühne? Wie widerstehen Sie der Sichtbarkeitsökonomie und sind nützlich, ohne zu performen?

Teil IV bemisst den erfüllten Bienenstock. Er bietet eine andere Rechnungslegung — Gesundheit, Flow, Zugehörigkeit, Beitrag, Beziehungen — statt des Kontobuchs, das Titel, Einkommen und Follower zählt. Und er endet dort, wo das Buch begann: beim Manifest — sieben Zeilen, die das Leben benennen, das Sie die ganze Zeit über geübt haben.

Bevor wir beginnen

Noch eine Sache, und ich möchte, dass sie bei Ihnen liegen bleibt, bevor irgendeines der Kapitel beginnt: **Sie scheitern nicht an der Führung.** Sie entscheiden sich vielleicht nur dafür, aus einer Falle auszusteigen. Die Falle ist nicht von Ihnen gemacht. Die Kultur war arrangiert, bevor Sie geboren wurden — die Leiter, das Podium, das Versprechen, dass Sichtbarkeit gleich Wert ist — und Sie wurden hineingestellt wie Wasser in eine Pfanne. Die Menschen, die Ihnen sagen, Sie sollen mehr führen, verkaufen oft etwas. Die Menschen, die Ihnen sagen, dass es einen anderen Weg gibt, halten die Belege in der Hand.

Die Bienen haben keine Führungsbranche. Sie haben einen Bienenstock, und der Bienenstock gedeiht. Das ist das ganze Buch in einem Bild, und es ist der Grund, warum dieses Buch existiert.

Sie haben unter einem Podium gestanden und darauf gewartet, hinaufgerufen zu werden. Der Bienenstock wartet auf niemanden. Er summt bereits.

Du musst nicht die Königin sein, um ein gutes Leben zu führen. Du kannst ein Bestäuber sein.

TEIL I — DER FALL GEGEN DAS FÜHRUNGSZENTRIERTE LEBEN

1. Die Sichtbarkeitsfalle

„Menschen schreiben organisatorische Ergebnisse Führungskräften in übermäßigem Maße zu. Führung ist oft eine bequeme Geschichte, keine genaue Erklärung.“ — nach Meindl, Ehrlich & Dukerich (1985)

Hier ist eine seltsame Tatsache über die moderne Welt: Je sichtbarer ein Mensch ist, desto wertvoller nehmen wir an, dass er sei. Wir prüfen die Arbeit nicht mehr — wir prüfen die Bühne. Ein Redner mit dreitausend Followern gilt als weiser als die Nachbarin, die vierzig Jahre lang still hundert kleine Dinge repariert hat. Ein Manager mit einem Titel soll den Erfolg des Teams verursacht haben, ob er die Arbeit nun angefasst hat oder nicht. Wir haben eine ganze Ökonomie gebaut — eine Kultur, ein Ratgeber-Genre, eine ganze Art, ein Leben einzurichten — auf der Annahme, dass Sichtbarkeit und Wert dasselbe seien.

Sie sind nicht dasselbe. Das ist die Falle, die dieses Kapitel Faden für Faden auseinandernehmen wird, damit Sie den Mechanismus sehen, bevor wir weitergehen. Lassen Sie mich Ihnen zeigen, wie die Falle funktioniert.

Hier ist die Falle, klar ausgesprochen, damit wir sie prüfen können: **wir haben Sichtbarkeit mit Wert verwechselt: die Kultur belohnt die Person auf dem Podium, nicht die Arbeit, die den Bienenstock speist.** Halten Sie diesen Satz gegen alles in diesem Kapitel. Wenn er überlebt, hat der Rest dieses Buches einen Platz, auf dem er stehen kann.

Das Podium ist ein Magnet, kein Maßstab

Beginnen Sie mit dem Bild, das durch dieses ganze Buch läuft: dem Podium. Ein Mensch steht über der Menge, von oben angestrahlt, und alle darunter schauen hinauf. Das Podium existiert nicht, weil die Person darauf die nützlichste Person im Raum ist. Es existiert, weil jemand entschieden hat, dass das Darüberstehen so aussieht, wie Wert aussieht.

Das ist die Sache am Podium: Es zieht Menschen an, die darauf stehen wollen. Es zieht nicht die besten Handwerker an, die besten Denker, die besten Arbeiter. Es zieht die Menschen an, die am meisten gesehen werden wollen — das ist eine ganz andere Fähigkeit und oft eine gegensätzliche. Wer die Bühne will, will selten die Arbeit. Wer die Arbeit will, hat selten Zeit für die Bühne. Und so wählt die Kultur für ihre sichtbarsten Positionen still die Menschen aus, die am besten darin sind, sichtbar zu sein, statt der Menschen, die am besten darin

sind, was der Bienenstock tatsächlich braucht. Denken Sie an Ihren eigenen Arbeitsplatz. Wer wird befördert? Die Person, die die Arbeit macht, oder die Person, von der gesehen wird, dass sie sie macht — oder, genauer gesagt, die Person, die gesehen wird? Beobachten Sie die nächste Beförderungsrunde, und Sie werden etwas Unangenehmes bemerken: Die stille Expertin, die alle besser macht, wird oft übersehen, während die Kollegin, die sichtbar, vernetzt und gut darin ist, sich zu präsentieren, den Titel bekommt. Wir sagen uns, der Titel ging an die Fähigste. Die Belege — und Ihr eigenes Gedächtnis — legen nahe, dass er an die Sichtbarste ging.

Die Bienen haben diesen Fehler nie gemacht. Keine Biene klettert über die anderen, um gesehen zu werden. Der Bienenstock hat kein Podium. Er hat einen Tanz — eine Botschaft, horizontal weitergegeben, die sagt, wo die guten Blumen sind. Wert im Bienenstock ist der Beitrag, und der Beitrag wird nie aufgeführt; er wird geleistet. Die Biene, die tanzt, versucht nicht, berühmt zu sein. Sie versucht, nützlich zu sein.

Das ist der erste Faden der Falle: Wir lassen das Podium für den Wert entstehen, und das Podium wählt die falschen Menschen aus.

Die Verklärung der Führung

Der zweite Faden ist die Geschichte, die wir über Führungskräfte im Nachhinein erzählen. Beobachten Sie, was passiert, wenn ein Unternehmen Erfolg hat oder scheitert. Die Schlagzeilen nennen die CEO. Die Biografie nennt die Gründerin. Die Rückschau nennt die Visionärin. Wir übergeben das ganze Ergebnis der Person an der Spitze — die Strategie, das Timing, die Kultur, das Glück — und wir übergeben es, als hätte sie es verursacht, im Alleingang, durch reine Willenskraft.

Die Belege sagen etwas anderes. 1985 zeigte ein Team von Forscherinnen, die untersuchten, was sie die „Verklärung der Führung“ nannten, dass Menschen organisatorische Ergebnisse Führungskräften systematisch in übermäßigem Maße zuschreiben. Die Ergebnisse eines Unternehmens — gut oder schlecht — werden der Führungskraft zugeschrieben, weit über alles hinaus, was ein einzelner Mensch plausibel verursachen könnte. Führung, so die Forschung, ist oft eine bequeme Geschichte, keine genaue Erklärung. Wir brauchen die Geschichte. Die Geschichte lässt das Chaos geordnet erscheinen. Die Geschichte gibt uns jemanden, den wir danken können, und jemanden, dem wir die Schuld geben können. Aber die Geschichte ist nicht der Mechanismus.

Hier ist ein kleines Experiment, das Sie in Ihrem eigenen Gedächtnis durchführen können. Nehmen Sie einen Erfolg, an dem Sie beteiligt waren — ein Projekt, das gelandet ist, ein Team, das erblüht ist, ein Launch, der funktioniert hat. Fragen Sie sich jetzt ehrlich: Was hat das tatsächlich hervorgebracht? Die Führungskraft, die den Tisch gedeckt hat, ja. Aber auch die Ingenieurin, die um Mitternacht den Fehler entdeckte. Die Kundin, die Ihnen sagte, was sie tatsächlich brauchte. Das Team, das stritt, bis die Antwort richtig war. Die Person, die nach dem Launch aufräumte, die niemand in der Rückschau erwähnt. Die Führungskraft mag den Tisch gedeckt haben. Aber das Mahl wurde von hundert unsichtbaren Händen gekocht.

Wir wissen das. Sie wissen das. Und doch zählt die Kultur weiter für die Geschichte, denn die Geschichte ist billig und die Wahrheit ist kompliziert. Die Verklärung ist keine Lüge über eine einzelne Führungskraft. Sie ist eine Lüge über die Kausalität — eine Art, so zu tun, als wäre die Welt einfacher, als sie ist, als würde der Wille einer einzelnen Person erklären, was tausend Menschen gebaut haben.

Eine Industrie, die wuchs, ohne besser zu werden

Hier ist der dritte Faden, und er ist der, der Sie ein wenig bitter zum Lachen bringen sollte. Die Führungsbranche ist enorm gewachsen. Die Kurse, die Coaches, die Bücher, die Zertifizierungen, die Keynote-Runde, die Executive-MBAs — die ganze Apparatur ist größer, als sie je war. Sie würden erwarten, dass bei all dieser Investition in Führung die Führungskräfte besser würden und das Vertrauen in sie stiege.

Die Belege zeigen das Gegenteil. Barbara Kellerman, die Jahrzehnte im Führungsfeld verbrachte, bevor sie sich gegen es wandte, dokumentiert, dass die Führungsbranche massiv expandierte, während sich die Qualität der Führungskräfte und das Vertrauen der Geführten nicht verbesserte. Jeffrey Pfeffer, Professor in Stanford, nahm die Industrie Studie um Studie auseinander und fand heraus, dass vieles von dem, was sie lehrt, nicht evidenzbasiert ist — und dass führungszentrierte Arbeitsplätze oft schlechter werden, nicht besser, weil das Modell Macht konzentriert, Anreize verzerrt und Eigenwerbung über Kompetenz belohnt.

Das bedeutet in einfacher Sprache: Wir haben eine Billionen-Dollar-Industrie um Führungskräfte gebaut, und der Bienenstock kämpft noch immer.

Die Industrie macht keine besseren Führungskräfte. Sie macht mehr Führung — mehr Kurse, mehr Coaches, mehr Menschen, die überzeugt sind, dass die Antwort auf ihr Unglück ein höherer Titel ist. Die Industrie verkauft Ihnen die Leiter, und die Leiter bringt seit sehr langer Zeit niemanden irgendwohin. Betrachten Sie die Absurdität: Eine ganze Ökonomie aus Büchern, Kursen und Zertifizierungen existiert, um Menschen Führung beizubringen, und nach eigenem Nachweis der Industrie funktioniert davon nichts zuverlässig. Sie können zehntausend Dollar und zwei Jahre darauf verwenden, die Qualifikation zu erwerben, und die Forschung wird Ihnen sagen, dass Führung nicht so gelehrt werden kann, wie sie verkauft wird — dass die Eigenschaften, die die Industrie anpreist (Charisma, Selbstvertrauen, Vision), nicht die Prädiktoren guter Ergebnisse sind. Was gute Ergebnisse vorhersagt, so sagen die Belege, ist das, wovon der Bienenstock läuft: verteilte Kompetenz, Beteiligung, Beitrag. Die Industrie verkauft das falsche Produkt, und wir kaufen es weiter, weil uns gesagt wurde, es sei das einzige Produkt.

Was die Falle Sie kostet

Lassen Sie mich das persönlich machen, denn die Falle ist keine ferne soziale Beobachtung — sie ist eine Miete, die Sie jeden Tag zahlen, in vier Währungen.

Die Falle kostet Sie Ihre Aufmerksamkeit. Sie verbringen Ihre Stunden damit, die Version Ihrer selbst zu kuratieren, die das Podium sehen kann — die Bio, den Post, das Foto, das Update — statt die Arbeit zu tun, die zählt. Aufmerksamkeit ist der Rohstoff eines Lebens, und die Falle gibt ihn für die Bühne aus.

Die Falle kostet Sie Ihre Energie. Sie erschöpfen sich selbst auf dem Weg zu einer Position, die Sie, nach jedem Maßstab der Belege, nicht glücklicher machen wird. Der Aufstieg ist real; der Preis an der Spitze nicht. Menschen, die die Spitze der Leiter erreichen, sind im Durchschnitt nicht erfüllter als die Menschen, die unten blieben und gute Arbeit leisteten — oft sind sie isolierter, stärker überwacht, stärker eingeschränkt.

Die Falle kostet Sie Ihre Beziehungen. Das Podium ist ein einsamer Ort. Es ist per Definition über den Menschen. Und die Menschen sind dort, wo die Zugehörigkeit lebt. Sie können das Podium haben oder die Menschen; die Falle verspricht beides und liefert nur das erste, leer und angestrahlt.

Hier sind die tiefsten Kosten, und ich möchte, dass Sie mit ihnen sitzen bleiben: Die Falle sagt Ihnen, dass Ihr Beitrag nicht zählt, solange er nicht sichtbar ist. Sie lehrt Sie, dass die Arbeit, die Sie still tun — das Handwerk, die Hilfe, die Fürsorge — kein echter Wert ist, bis sie beobachtet, bewertet und gezählt wurde. Das ist die heimtückischste

Lüge der Falle, denn es ist genau die Arbeit, die die Falle nicht sehen kann, von der der Bienenstock abhängt. Die Biene, die eine Blume bestäubt, tritt für niemanden auf. Die Bestäubung ist der eigentliche Sinn, und sie ist für das Podium unsichtbar. Würde die Biene der Falle glauben — dass nur zählt, was gesehen wird —, würde der Bienenstock verhungern, denn fast alles, was der Bienenstock braucht, ist unsichtbar.

Sie sind nicht schwach, weil Sie gesehen werden wollen. Ich möchte das klar sagen, denn die Falle hat eine Art, Sie sich töricht fühlen zu lassen, weil Sie genau das wollen, was sie Ihnen versprochen hat. Sie sind in dieses Wasser gesetzt worden — das Wasser einer Kultur, die sagt, Sichtbarkeit sei Wert —, und Sie haben das Wasser nicht gewählt. Dem Podium nachzujagen ist keine Eitelkeit. Es ist die natürliche Antwort darauf, innerhalb einer Geschichte aufgewachsen zu sein, die sagt, das Podium sei dort, wo der Wert lebt. Die Falle ist das Modell, nicht Sie.

Aber hier ist, was ich Ihnen anbiete: Sie können aus der Geschichte aussteigen. Nicht, indem Sie unsichtbar werden — sondern indem Sie nützlich werden, was das Podium nie zählen kann. Sie können die Arbeit tun, die den Bienenstock speist, teilen, was Sie wissen, den Menschen neben Ihnen helfen und das Podium dort leer, angestrahlt stehen lassen, wartend auf jemanden, der es mehr will als Sie.

Das Sichtbarkeits-Audit

Bevor Sie dieses Kapitel verlassen, Tun Sie eine konkrete Sache. Nehmen Sie ein Blatt Papier oder eine Notiz auf Ihrem Telefon und Machen Sie zwei Listen.

Liste eins: alles, was Sie diese Woche getan haben, das einer Kennzahl diene. Die Followerzahl, die Sie überprüft haben. Der Post, den Sie schrieben, um gesehen zu werden. Das Meeting, das Sie führen, um auszusehen, als hätten Sie die Kontrolle. Der Status, den Sie gejagt haben. Seien Sie ehrlich. Schreib es auf.

Liste zwei: alles, was Sie diese Woche getan haben, das einer Person oder einem Handwerk diene. Die Sache, die Sie repariert haben, die niemand gesehen hat. Die Hilfe, die Sie gaben, ohne sie aufzuzeichnen. Die Stunde, die Sie damit verbrachten, besser in der Arbeit selbst zu werden, nicht in ihrer Aufführung. Zählen Sie die Listen. Ich bitte Sie nicht, sich wegen Liste eins schuldig zu fühlen — wir leben alle im Wasser. Ich bitte Sie, mit eigenen Augen zu sehen, wohin Ihr Beitrag tatsächlich gegangen ist. Die meisten Menschen finden, zu ihrer Überraschung, dass Liste zwei — die unsichtbare Liste — der Ort ist, an dem ihr wahrer Wert lebt. Und die Kultur hat ihnen die ganze Zeit gesagt, dass er nicht zählt.

Er zählt. Er ist das Einzige, was zählt. Der Bienenstock läuft auf Liste zwei.

Hier ist das stille Versprechen dieser Übung: Wenn Sie eine Stunde der Energie aus Liste eins nehmen und sie nach Liste zwei verlagern könnten — eine Stunde —, wären Sie nicht weniger sichtbar. Sie wären lebendiger, und Sie täten die Arbeit, die die Menschen neben Ihnen und das Handwerk in Ihnen speist. Das ist kein Opfer. Das ist die ganze These dieses Buches, zusammengefasst in einer Stunde Ihrer Woche.

Der Weg nach vorn

Dieses Kapitel hat die Falle auseinandergenommen: das Podium, das die falschen Menschen auswählt, die Romantisierung, die der Führungskraft zu viel zuschreibt, die Industrie, die wuchs, ohne besser zu werden, und die vier Währungen, die die Falle Ihnen nimmt — Aufmerksamkeit, Energie, Beziehungen und das Gefühl, dass Ihre stille Arbeit zählt. Ich möchte, dass Sie das Bild des Bienenstocks gegen all das behalten — den Tanz, die Arbeitsbiene, die Bestäubung, den Schwarm — denn es ist das Gegenbild, das dieses Buch Ihnen immer und immer wieder in die Hand geben wird.

Wir haben hundert Jahre damit verbracht, das Podium zu bauen. Es hat uns nicht glücklicher, gesünder oder verbundener gemacht. Es hat uns

ängstlich, erschöpft und einsam gemacht — selbst die, die die Spitze erreicht haben.

Hier ist die Wende: Die Antwort war nie, höher zu klettern. Sie war, zur Seite zu schauen, auf die Menschen neben Ihnen, und die Arbeit zu tun, die das Ganze speist.

Teil II wird Ihnen die sieben Prinzipien des Bienenstocks geben, eines nach dem anderen. **Kapitel Vier beginnt mit dem ersten — dem Beitrag.** Bis dahin Halten Sie eine Frage fest, die dieses Kapitel umkreist hat:

Was würden Sie mit der Energie tun, die Sie gerade damit verbringen, für das Podium aufzutreten, wenn Sie sie stattdessen für die Arbeit ausgeben, die zählt?

Sie sind keine gescheiterte Führungskraft. Sie sind eine Arbeiterin, der aus Versehen eine Leiter in die Hand gegeben wurde.

Wir haben eine Industrie um Führungskräfte gebaut, und der Bienenstock kämpft noch immer. Die Antwort war nie mehr Sichtbarkeit — es war besserer Beitrag.

2. Wenn Führung dem Bienenstock schadet

"Destruktive Führung ist zuverlässig mit Stress, verringertem Wohlbefinden, geringerer Arbeitszufriedenheit und kontraproduktivem Arbeitsverhalten verbunden." — nach Schyns & Schilling (2013)

Unter den meisten Führungsratschlägen liegt eine stille Annahme, und sie lautet ungefähr so: Eine Führungskraft ist per Definition etwas Gutes. Die Führungskraft setzt den Kurs, sie schützt das Team, sie trägt die Menschen nach oben. Wir stellen uns Führung so vor, wie wir uns einen Leuchtturm vorstellen — beständig, wohlwollend, strahlend, damit die Boote heimkommen. Und so behandeln wir die Rolle selbst, als wäre sie das Heilmittel gegen jedes Übel der Organisation, als wäre die einzige Frage über ein Team, wer an seiner Spitze steht, als wäre eine bessere Führungskraft immer die Antwort auf eine schlechtere Lage.

Hier ist der unbequeme Beweis: Führung, so wie wir sie angeordnet haben, ist auch eine der zuverlässigsten Schadensquellen innerhalb von Organisationen. Nicht gelegentlich. Nicht, wenn sie von schlechten Menschen schlecht ausgeführt wird.

Zuverlässig, messbar und im großen Stil — die Rolle, die wir gebaut haben, um den Bienenstock zu schützen, entpuppt sich, öfter als wir zugeben wollen, als das, was ihn verletzt.

Ich möchte, dass Sie kurz bei der Seltsamkeit davon verweilen, bevor wir weitermachen. Wir haben die Position der Führungskraft nicht erfunden, um irgendjemandem zu schaden. Wir haben sie, wahrscheinlich, mit den besten Absichten erfunden — jemanden, der koordiniert, jemanden, der entscheidet, jemanden, der Verantwortung übernimmt, damit der Rest von uns durchatmen kann. Und irgendwo beim Bau dieser Position haben wir, so sagen es die Beweise, etwas gebaut, das zuverlässig genau die Menschen verletzt, die es schützen sollte. Das ist kein kleiner Befund. Das ist die Art von Befund, die uns innehalten und fragen lassen sollte, ob das, was wir gebaut haben, überhaupt richtig gebaut ist. Lassen Sie mich Ihnen die Zahlen zeigen, denn ich möchte, dass Sie das mit eigenen Augen sehen, bevor wir uns auch nur in die Nähe der Lösung begeben.

Hier ist, was dieses Kapitel behaupten wird, klar ausgesprochen, damit wir es prüfen können: **Gemeinschaften stallen nicht nur — sie leiden; und die Beweise sagen, dass schlechte Führung sowohl den Führungskräften als auch den Gemeinschaften schadet.** Halten Sie das gegen alles, was folgt. Wenn es überlebt, hat der Rest des Buches einen Standpunkt.