
Geleitwort

Führung ist in agilen Organisationen relevanter denn je – weil die Welt immer digitaler und schneller wird. Unvorhersagbarkeit und Komplexität nehmen zu. Dass sich etwas verändern muss, ist inzwischen jedem klar. Doch was genau? Wann? Und vor allem wie? Bei so viel Ungewissheit richten sich die Blicke in Organisationen doch wieder auf die Führungskräfte. Von ihnen erwartet man, dass sie Antworten auf diese wichtigen Fragen haben. Dass sie vorausgehen, den Weg weisen und eine Richtung vorgeben, sodass jeder wieder genau weiß, was zu tun ist.

Doch was ist, wenn Führungskräfte das selbst auch nicht wissen? Wenn auch für sie die Richtung noch unklar ist? Was tun, wenn ihr Umfeld klare Pläne und Sicherheit erwartet, obwohl sie das faktisch nicht leisten können? Diesen Fragen müssen sich Führungskräfte in unserer heutigen Zeit stellen.

Diese Situation erfordert eine völlig andere Art von Führung. Nicht das Vorschreiben von detaillierten Plänen, Schritten und Prozessen, sondern das Setzen von Zielen und das Schaffen von Rahmenbedingungen, innerhalb derer Mitarbeitern erlaubt ist, eigene Wege zu finden. In meinem Buch »Der Bienenhirte« habe ich versucht, diese Art von Führung mit einer Metapher zu beschreiben: Führen wie ein *Imker*. Genau wie ein Imker dafür sorgen, dass die Bienenstöcke an einem guten, sicheren Ort stehen, sodass die Bienen den Rest selbst übernehmen können. Das bedeutet auch, zwar nachzuschauen, ob alles läuft, sich jedoch nie in die eigentliche Arbeit einzumischen. Probleme zu lösen, wenn die Bienen das selbst nicht können, doch nie den Bienen die Schuld dafür zu geben. Und immer auf sich selbst zu schauen, denn die Führungskraft ist dafür verantwortlich, in welcher Umgebung ihre Mitarbeiter arbeiten. Wenn etwas schiefgeht, liegt es also an ihr. Immer!

Diese Metapher von der imkernden Führungskraft funktioniert sehr gut. Sie hilft dabei, sich selbst in eine Art Imker zu transformieren. Doch dabei tauchen schnell Fragen wie die folgenden auf: Was ist meine konkrete Aufgabe? Was macht so eine imkernde Führungskraft genau? Was bringt mir das? Auf all diese Fragen gibt »Der Bienenhirte« keinerlei Antwort.

Zum Glück gibt es nun das Buch »Toolkit für agile Führungskräfte« von Peter Koning. Peter bringt das Thema auf den Punkt. Er beschreibt acht konkrete Tools, die Führungskräfte sofort in der Praxis einsetzen können. Damit gibt er der Rolle »Agile Leader« konkreten Inhalt. Eines seiner Tools nutze ich selbst regelmäßig, und zwar Tool 3: das Ownership-Modell. Mir fällt in der Praxis immer wieder auf, dass viele Führungskräfte denken, agiles Führen sei eine Frage von Loslassen, und das vollständig und mit einem Male, was dann in »Laissez-faire« endet. Doch das ist alles andere als Führung! In Teams wächst dadurch eher die Angst davor, Fehler zu machen, was für gewöhnlich nirgendwo hinführt. Es ist Aufgabe einer Führungskraft, ihre Teams dabei zu unterstützen, Schritt für Schritt die Fähigkeiten und die Reife zu entwickeln, die zu Selbstorganisation passen. Um das deutlich zu machen, nutze ich Peters Ownership-Modell.

Ein zweites Tool, das ich häufig verwende, ist Tool 5: Time-to-Learn (T2L). Ich beobachte, dass viele Führungskräfte noch im Time-to-Market-Denken feststecken. Und so versuchen sie, Produkte und Dienstleistungen so schnell wie möglich an alle ihre Kunden auszuliefern – auch schlechte Dienstleistungen und ungeeignete Produkte. Das T2L-Konzept hilft herauszufinden, wie die Lernkurve zum Kunden verkürzt werden kann. Das führt sehr schnell zu Initiativen, mit einem einzelnen Kunden innerhalb einer kurzen T2L zu experimentieren. So lernt man viel früher, was wirklich eine gute Idee ist und was nicht. In der Folge werden nur noch Produkte und Dienstleistungen an alle Kunden geliefert, die sich als erfolgreich erwiesen haben. Time-to-Learn (T2L) ist somit ein wirksames, praktisches Hilfsmittel, um Kundennutzen zu liefern.

Peter Koning ist es gelungen, ein konkret anwendbares Buch für Führungskräfte in schnelllebigem und sich verändernden Umfeldern zu schreiben. Sein Modell mit den zugehörigen Tools hilft agilen Führungskräften, praktische Schritte zu unternehmen. Es ist Pflichtlektüre für jede Führungskraft in einer agilen Welt. Kurz gesagt: sehr empfehlenswert!

*Rini van Solingen*¹
Zoetermeer, 10. Juni 2019

1. Rini van Solingen (www.rinivansolingen.com) ist Sprecher und Autor über Themen wie Schnelligkeit und Agilität. Er ist Professor an der Technischen Universität Delft und CTO bei Prowareness We-On. Er ist unter anderem Autor von »Die Kraft von Scrum« und »Der Bienenhirte«. Demnächst erscheint sein neuestes Buch »Agile«. Alle drei Bücher werden auf Deutsch im dpunkt.verlag verlegt.

Einleitung

Ein Bauer lässt die Pflanzen nicht wachsen, indem er an ihnen zieht, sondern er schafft eine ideale Umgebung, in der sie gedeihen können.

Prolog

Patrick bleibt noch für einen Augenblick im Auto sitzen. Er hat heute Nacht kaum Schlaf gefunden und steht nun in aller Frühe in einem nahezu leeren Parkhaus. Seit drei Monaten arbeitet er als Führungskraft mehrerer agiler Teams und fragt sich, was nun werden soll. Die ersten Wochen in seiner neuen Rolle fühlten sich fantastisch an. Plötzlich waren Energie und Leidenschaft in der Abteilung zu spüren. Ein Großteil der Teammitglieder hatte Lust auf die neue Arbeitsweise und viele von ihnen waren froh, nun endlich auch mit agilen Methoden arbeiten zu dürfen. Um Marktführer bleiben zu können, müssen sie als Unternehmen flexibler werden. In letzter Zeit wurden sie zunehmend von neuen Konkurrenten überholt, die direkt Marktanteile erobern konnten, weil sie in der Lage waren, schneller auf Marktchancen zu reagieren.

Patrick zweifelt nicht an seiner Entscheidung, als Führungskraft zu arbeiten. Diese neue Art von Führung passt gut zu seinen eigenen Vorstellungen und Ideen. Er will ein Umfeld schaffen, in dem sich seine Teams entfalten, wachsen und innovativ arbeiten können – ein Umfeld voller Vertrauen und Inspiration, mit dem Fokus auf den Kunden. Doch nun fehlen ihm Antworten auf ein paar wichtige Fragen. Als er heute Nacht wach lag, hat er alles aufgeschrieben, was ihm durch den Kopf ging. Ehe er sich nun auf den Weg macht, geht er noch einmal seine nächtlichen Notizen durch. Seine wichtigsten Fragen sind:

1. Wie formuliere ich Ziele für meine Teams, die den Fokus nach außen auf den Kunden statt nach innen richten?
2. Wie können sich meine Teams auch auf lange Sicht weiterentwickeln?
3. Wie Sorge ich dafür, dass meine Teams kontinuierlich vom Kunden lernen?
4. Wie schaffe ich eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung?

Ihm ist klar, dass eine IST-Analyse der Situation, das Aufstellen von Plänen und das Steuern nach Budget nicht die Antwort auf seine Fragen ist. Dafür sind die unberechenbaren Märkte, die Kundenanforderungen und die Dynamik in seinen Teams zu komplex. Er braucht etwas völlig anderes, um ein Umfeld für seine Teams zu schaffen, in dem sie erfolgreich sein können. Aber wie findet er die passenden Antworten?

Als er aus dem Auto steigt, ist er fest entschlossen, weiterzumachen, um Unterstützung zu bitten und sich wie ein Entdecker auf die Suche nach den Antworten auf seine Fragen zu begeben.

Für wen ist dieses Buch?

Dieses Buch ist für Führungskräfte geschrieben, die seit Kurzem in neuen agilen Kontexten für agile Teams, komplette agile Abteilungen oder ganze agile Unternehmen Verantwortung tragen. Diese Führungskräfte sind vom Nutzen und von der Notwendigkeit agilen Vorgehens überzeugt, ihnen fehlt es jedoch unter Umständen noch an Führungserfahrung in diesem neuen Kontext. Sie kennen sich grundsätzlich mit Scrum aus, haben bereits Erfahrung im Arbeiten mit Teams gesammelt und sind nun auf der Suche nach praktischen Werkzeugen, neuen Ansatzpunkten und Methoden, um ein inspirierendes Umfeld für ihre agilen Teams zu schaffen. Ihre Unternehmen sind in konkurrierenden Märkten tätig und in diesem Umfeld sind Kundenzufriedenheit, Innovation, Digitalisierung und Qualität wichtige Faktoren.

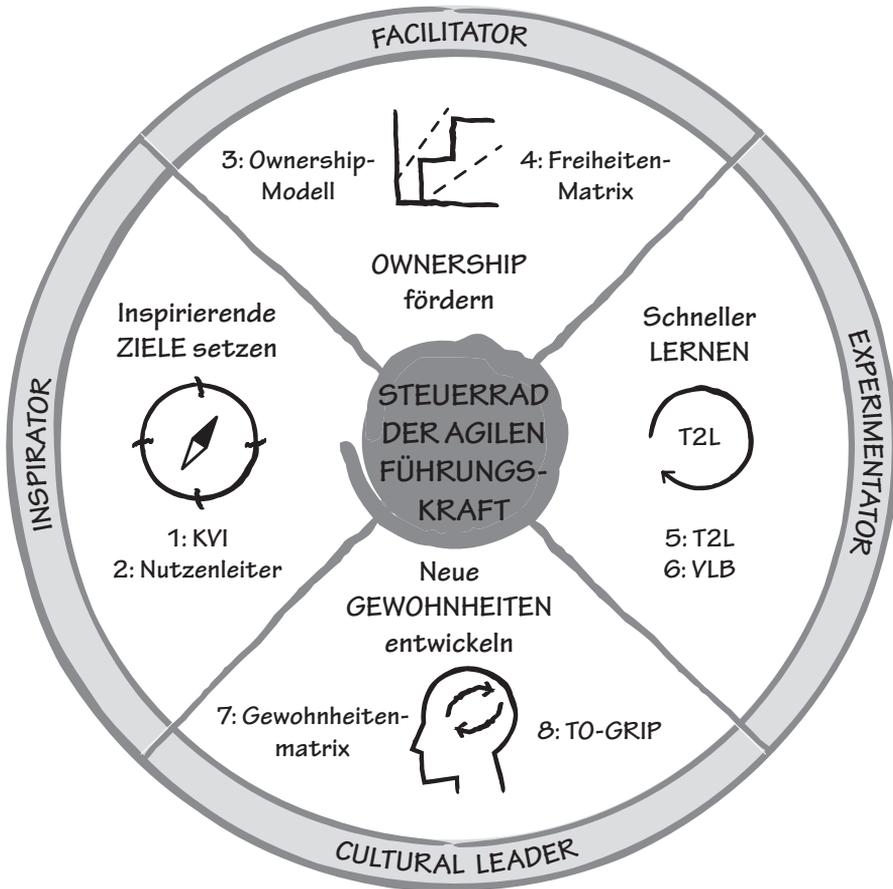
Die Verantwortung der agilen Führungskraft

Agile Führungskräfte steuern ihre Teams auf eine neue Art und Weise – nicht, indem sie Prozesse vorschreiben, die Effizienz steigern oder tagtäglich Entscheidungen treffen. Nein, sie führen, indem sie genau das Umfeld schaffen, das Teams zum Wachsen und für Verbesserungsprozesse brauchen. Innerhalb dieser Umgebung optimieren die Teams ihre Prozesse selbst, steigern ihre eigene Effektivität und Effizienz und treffen jeden Tag selbstständig Entscheidungen. Dadurch werden sie äußerst flexibel. Die Teams organisieren ihre Arbeit selbst und verfügen dafür über alle erforderlichen Kompetenzen und Fertigkeiten. So können sie schnell auf neue Technologien, drohende Konkurrenzsituationen und die sich ständig verändernden Kundenanforderungen reagieren. Sie brauchen nicht mehr auf offizielle Zustimmung, Managemententscheidungen oder Top-down-Strategieänderungen zu warten. Weil sie eine kurze Feedbackschleife mit ihren Kunden und Anwendern haben, können sie kontinuierlich mit neuen Ideen experimentieren, ihre Produkte und Dienstleistungen verbessern und sich mit anderen selbstorganisierten Teams abstimmen.

Die agile Führungskraft ist der Architekt dieses Umfelds. So wie ein Bauer seine Pflanzen nicht anschreit oder an ihnen zieht, sodass sie wachsen, kann auch die Führungskraft nur das passende Umfeld schaffen, in dem ihre Teams wachsen und sich entfalten können. Wachsen die Pflanzen nicht, gibt der Bauer nicht den Pflanzen die Schuld, sondern betrachtet es als Feedback zu den Bedingungen, die er geschaffen hat. Dasselbe gilt für die agile Führungskraft. Sie übernimmt die Verantwortung, das erforderliche Umfeld für ihre Mitarbeiter und Teams zu schaffen. Und wenn die Teams nicht wachsen, Dinge schiefgehen oder Kunden unzufrieden sind, wird die neue Führungskraft das als Feedback zu dem von ihr geschaffenen Umfeld betrachten, statt ihre Mitarbeiter dafür zu strafen, dass sie das Falsche tun.

Toolkit für agile Führungskräfte

Agile Führungskräfte sorgen also für ein inspirierendes Umfeld für ihre selbstorganisierten Teams. Doch wie machen sie das? Dazu werden in diesem Buch Werkzeuge, Workshops, Parameter und Beispiele vorgestellt. All das zusammen ergibt einen neuen Werkzeugkasten für die agile Führungskraft. Mit diesem Toolkit halten Sie ein »Steuerrad« in Händen, um das passende Umfeld zu schaffen.



Das Steuerrad der agilen Führungskraft umfasst vier Aspekte, die zusammen ein Umfeld beschreiben, das selbstorganisierte Teams zum erfolgreichen Arbeiten brauchen.

Als agile Führungskraft haben Sie dabei die folgenden praktischen Aufgaben:

1. Setzen Sie inspirierende Ziele.
2. Fördern Sie Ownership.
3. Beschleunigen Sie das Lernen.
4. Entwickeln Sie neue Gewohnheiten.

Jeder Teil dieses Buches beschäftigt sich mit einem dieser Aspekte. Selbstorganisierte Teams brauchen alle vier, um erfolgreich zu sein. Sie erhalten einen klaren Fokus, viel Ausdauer und Energie, können aufgrund ihres Lernvermögens schnell reagieren und das alles in einer inspirierenden Unternehmenskultur mit den dazu passenden Gewohnheiten. Jeder dieser Aspekte beinhaltet zwei praktische Werkzeuge und eine konkrete Kompetenz der agilen Führungskraft. Insgesamt sind es also acht Werkzeuge und vier Kompetenzen. Die Kompetenzen werden im letzten Teil jedes Kapitels in die Praxis überführt und die Werkzeuge so erklärt, dass Sie als Führungskraft sofort damit loslegen können. Die Werkzeuge sind einzeln einsetzbar und jedes ist für sich allein erfolgreich. Alle Werkzeuge zusammen – der ganze Werkzeugkasten – sind miteinander verzahnt und verstärken sich gegenseitig. Folgende acht Werkzeuge werden vorgestellt:

1. **KVI** – der **Key Value Indicator** ist für das Team die wichtigste Kennzahl bezüglich der Schaffung von Unternehmenswert.
2. Die **Nutzenleiter** ist ein Werkzeug, um die Wirksamkeit und den Nutzen für den Kunden zu reflektieren und zu visualisieren. Dies unterstützt die Teams, ihre Produkte kontinuierlich zu verbessern.
3. Das **Ownership-Modell** visualisiert, was Teams brauchen, um Ownership zu übernehmen.
4. Die **Freiheitenmatrix** veranschaulicht, welche Freiheiten und welche Verantwortung ein Team in welchem Moment hat.
5. **T2L** – die »**Time-to-Learn**« – dient dazu, die Lerngeschwindigkeit des Teams zu messen.
6. Das **Validated Learning Board (VLB)** visualisiert den Lernprozess des Teams.
7. Die **Gewohnheitenmatrix** dient zur Unterstützung des Kulturwandels und zum Entwickeln neuer Gewohnheiten.
8. **TO-GRIP** unterstützt die agile Führungskraft bei der Umsetzung großer Veränderungs- und Verbesserungsprozesse.

Die vier Kompetenzen sind:

1. Der **Inspirator** hat die Fähigkeit, andere zu inspirieren und eine Umgebung zu schaffen, in der Menschen sich gegenseitig inspirieren können.
2. Der **Facilitator** besitzt die Fähigkeit, Ownership zu ermöglichen und zu unterstützen. Nicht durch Zwang, sondern durch die Gestaltung eines Prozesses der kontinuierlichen Verbesserung von Ownership.
3. Der **Experimentator** hat die Fähigkeit, eine sichere Umgebung zu schaffen, in der Teams experimentieren können. An die Stelle von Schuldzuweisungen bei Fehlern und Problemen treten Begleitung und Beratung, sodass die Teams kontinuierlich von Kunden und Anwendern lernen und sich stetig verbessern können.
4. Der **Cultural Leader (Kulturstifter)** hat die Fähigkeit, eine gesunde Unternehmenskultur zu schaffen und Menschen durch eigenes Vorbild und Vorleben zu führen, statt ihnen zu sagen, was sie tun sollen.

Mit diesem Werkzeugkasten können agile Führungskräfte das gewünschte Umfeld schaffen, notwendige Anpassungen daran vornehmen und kontinuierlich Verbesserungen anstoßen. Agile Teams erhalten so ein Ziel, das sie inspiriert, sie entwickeln mehr Ownership, eine höhere Lerngeschwindigkeit und eine bessere Teamkultur. Das ist für Teams eine ideale Umgebung, um erfolgreich zu sein. Sie werden dadurch noch agiler, ohne an Geschwindigkeit zu verlieren.

Warum dieses Buch?

Seit 2015 bin ich intensiv auf der Suche nach Werkzeugen, die agile Führungskräfte bei ihren Verantwortlichkeiten unterstützen. Meine Erfahrungen mit Scrum haben mich gelehrt, dass Werkzeuge den Teams helfen, agiler zu werden, und dass der beste Weg zu Verbesserung darin besteht, mit dem Arbeiten auf diese neue Weise zu beginnen. Auch eine agile Führungskraft braucht Werkzeuge, die sie unterstützen, auf neue Weise zu arbeiten, ihr Mindset und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln und so beständig zu wachsen.

Ich habe die im Buch beschriebenen Werkzeuge gemeinsam mit einer Reihe von Unternehmen und Kollegen entwickelt und zu einem Werkzeugkasten zusammengefügt. Dieses Buch ist entstanden, um unsere Erkenntnisse und unser Wissen mit anderen zu teilen und auf diese Weise heutige und künftige agile Führungskräfte zu unterstützen.

Lesetipps

Jeden Teil des Buches kann man einzeln lesen und die beschriebenen Werkzeuge in die Praxis umsetzen. Die zahlreichen Beispiele basieren oft auf meinen Erfahrungen mit diversen Unternehmen, Managern und Führungskräften, die ich getroffen habe, und auf meinen eigenen Erfahrungen als Führungskraft. Weil nicht alle Beispiele positiv sind, habe ich mich entschieden, sie zu anonymisieren. Jede Übereinstimmung mit einem konkreten Unternehmen oder einer bestimmten Situation beruht allein auf Zufall. Um der besseren Lesbarkeit willen schreibe ich in der »sie«-Form über die agile Führungskraft, statt immer »er/sie« zu verwenden. Natürlich ohne dabei eine Aussage zu treffen, ob Männer oder Frauen bessere agile Führungskräfte sind.

Ich wollte vor allem ein Buch für die Praxis schreiben mit Werkzeugen und Schritt-für-Schritt-Anleitungen. Deshalb basieren die Überschriften der Kapitel auf konkreten Fragen, die mir von etlichen agilen Führungskräften in den letzten Jahren vorgelegt wurden. Wegen dieser Ausrichtung auf praktische Werkzeuge gibt es in diesem Buch wenige Referenzen auf Studien oder Literatur. Auch eine Begründung für den Nutzen und die Notwendigkeit agilen Vorgehens fehlt. Der Schwerpunkt liegt auf vielen praktischen Ansätzen, Beispielen und Anekdoten rund um das Toolkit für die agile Führungskraft. Auf www.tval.nl finden sich weitere Beispiele und Templates für die verschiedenen Werkzeuge.

Beim Schreiben dieses Buches hat mir das Gleichnis eines Segelbootes in unbekanntem Gewässern geholfen, die richtigen Werkzeuge zu finden und auszuarbeiten. Das Boot muss durch unbekannte und unberechenbare Gewässer fahren und will seinen Bestimmungshafen so schnell wie möglich erreichen. Was sorgt auf dieser Fahrt für Erfolg? Die Crew braucht einen Kompass, um zu navigieren und ihre Position zu bestimmen, und ausreichend Wind, sodass sie schnell vorankommen. Die Besatzung muss bei hohen Geschwindigkeiten in der Lage sein, schnell auf Veränderungen zu reagieren und beständig zu lernen. Und sie segelt am liebsten in einer wundervollen Umgebung.

Der erste Teil *Inspirierende Ziele setzen* sorgt für den Kompass. *Ownership fördern* erzeugt eine Menge Vertrauen. Der dritte Teil *Schneller Lernen* verbessert die Reaktionsgeschwindigkeit und Wendigkeit. Und die Kultur und das Verhalten sorgen für ein schönes Umfeld (*Neue Gewohnheiten entwickeln*). Leere Templates für die verschiedenen Werkzeuge stehen unter www.tval.nl zur Verfügung.

Nach dem Lesen dieses Buches

Agile Führungskräfte werden durch die Lektüre dieses Buches und indem sie lernen, die beschriebenen Werkzeuge und Tipps in der Praxis anzuwenden, zur Umsetzung neuer Organisationsformen befähigt:

- Sie verfügen über konkrete Werkzeuge und Tipps zur kontinuierlichen Verbesserung von Selbstorganisation.
- Sie haben sich selbst in ihrer Rolle als agile Führungskraft weiterentwickelt.
- Sie können besser einschätzen, was ihre Rolle zu bestimmten Zeiten und Sachverhalten ausmacht.
- Sie sind in der Lage, die Hard Skills und Soft Skills von kontinuierlicher Verbesserung im Gleichgewicht zu halten.
- Sie führen agile Teams auf eine effektive Art und Weise.