

---

## 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*<sup>1</sup>  
Zoetermeer, 10. Juni 2019

---

1. Rini van Solingen ([www.rinivansolingen.com](http://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.