
Vorwort zur 1. Auflage

Auf dem Cover dieses Buches sehen Sie Pinguine, die gemeinsam einen steinigen Weg überwinden. Und auch wenn dies kein Buch über diese Tiere ist, so passen sie thematisch doch gut hierher, wie wir finden. Sie sind teamfähige Einzelkämpfer. Wenn es um das Überleben in den eisigen Wintermonaten geht, um die Sicherheit des Nachwuchses und um das Organisieren von Nahrung, halten sie eisern zusammen. Dann sind sie *ein Team*. Ein Team, das sich aufeinander blind verlässt – egal, was passiert. Jeder kennt dabei seine Aufgabe und nimmt seine Verantwortung im vollen Ausmaß an.

Pinguine haben unglaubliche Talente! Sie sehen auf den ersten Blick zwar vielleicht aus, als wären bei ihrer Konstruktion ein paar schwerwiegende Fehler unterlaufen – untersetzte Statur, viel zu kleine Flügel, dazu weder Hals noch Knie –, doch wenn so ein Pinguin ins Wasser springt, bewegt er sich geschmeidig, elegant und pfeilschnell fort [Hirschhausen 2009, S. 355 ff.]. Er kann – wochenlang dem eisigen Wind trotzend – auf das Schlüpfen seiner Nachkommen warten, ohne dabei Nahrung zu sich zu nehmen. Und er verliert dabei nie die Zuversicht, dass seine Partnerin rechtzeitig von ihrer Nahrungssuche zurückkommen wird, um ihn abzulösen. Pinguine stehen im Schneesturm dicht beisammen, um sich gegenseitig zu wärmen. Dabei wechseln sie in vollendeter Selbstorganisation ständig ihre Positionen, damit jeder einmal in der Mitte steht, um sich aufzuwärmen, und dann wieder außen, um die anderen zu schützen.

Auch wenn sie im Sprint gegen den Jaguar keine Chance haben und auch nie die Krone eines Baumes erreichen können: Pinguine sind von Natur aus zäh, vertrauensvoll, engagiert und teamfähig. Sie schaffen es gemeinsam und mit klarer Aufgabenteilung, den Anforderungen des Lebens gerecht zu werden. Das ist es, was uns an diesen Tieren beeindruckt. Sie können in vielerlei Hinsicht als Vorbilder für Teams stehen und auch dafür, dass man besser genau hinsieht, bevor man vorschnelle Urteile über Kollegen, Mitarbeiter oder auch Chefs fällt.

Das Element des Pinguins ist das Wasser. Dort braucht er keine Knie, um geschmeidig und wendig durch die Wellen seines Lebens zu gleiten. Wenn die Mitglieder eines Teams in ihrem jeweiligen Element und auf ihre eigene Weise tätig sein dürfen, können sich ihre Potenziale entfalten und zu einem gemeinsa-

men Teamerfolg beitragen. Coaching kann dabei unterstützen, dass sowohl die Entfaltung Einzelner als auch deren Zusammenwirken erleichtert wird.

Danksagungen

Gut, dass es üblich ist, einen Abschnitt für Danksagungen in einem Buch vorzusehen. Anderenfalls hätten wir diese Idee wohl etablieren müssen. Es ist gar nicht leicht für uns, alle jene Personen aufzuzählen, die uns bei der Entstehung des Buches in vielfältiger Weise geholfen haben. Dennoch möchten wir hier einen Versuch wagen:

Zuerst bedanken wir uns bei Marc Löffler. Er hatte uns eingeladen, einen Beitrag für sein Buch *Retrospektiven in der Praxis* zu schreiben [Löffler 2014]. Und weil dieses Kapitel bei den Lesern gut angekommen ist – es geht darin um lösungsfokussierte Retrospektiven –, ist der Verlag auf uns zugekommen mit der Idee, ein eigenes Buch zu verfassen. Irgendwie ist Marc also »schuld« daran, dass wir dieses Buch geschrieben haben.

Danke auch an alle unsere Kunden, an die Teams und Einzelpersonen, mit denen wir bisher ein Stück des Wegs gemeinsam gehen und von denen wir bis heute schon so viel lernen durften. Sie sind es, die die Inhalte maßgeblich beeinflusst haben. Es sind ihre Geschichten, die wir erzählen.

Wir bedanken uns bei Rolf Dräther, der sein sprachliches Talent wie auch seine Fachexpertise als lösungsfokussierter *Agile Coach* zur Verfügung gestellt hat und für die hoffentlich gute Lesbarkeit mitverantwortlich ist. Rolf hat unter anderem darauf geachtet, dass alle sprachgebräuchlichen österreichischen Ausdrücke hier verschwunden sind.

Besonderer Dank geht auch an die drei Scrum Master Christoph Hornfischer, Silvan Schär und Sebastian Kübeck, die wertvolle Rückmeldungen zu Praxistauglichkeit und Verständlichkeit beigesteuert haben.

Danke an Klaus Schenck, der mit seiner großen lösungsfokussierten Expertise unsere Inhalte wie auch die Referenzliste maßgeblich bereichert hat. Dank ihm ist unser Bücherregal wieder um einige spannende Werke voller geworden.

Danken möchten wir auch Frau Preisendanz vom dpunkt.verlag, die uns mit Engelsgeduld, vielen Tipps und großer Offenheit auf dem Weg zu unserem Erstlingswerk begleitet hat. Wir sind durch sie heute um einige wesentliche Erfahrungen reicher.

Wir richten – unbekannterweise – auch ein herzliches Dankeschön an alle Reviewer, die sich auf Anfrage des Verlags freiwillig dazu bereit erklärt haben, dieses Buch zu studieren. Ihre Anmerkungen und Kommentare waren großteils gute Hinweise darauf, wo wir noch Korrekturen, Schärfungen und kleine Zusätze einfügen sollten.

Und nun zu unserer Familie: Wir danken Ernst Miarka, der mit Adleraugen und viel Fingerspitzengefühl wahrscheinlich alle Tipp-, Rechtschreib- und Kommafehler für uns entdeckt hat, bevor wir das Manuskript anderen zum Review gegeben haben.

Besonderer Dank gilt auch unseren anderen Elternteilen. Mechthild Miarka hat ebenso wie Maria und Erwin Jungwirth viel Zeit mit den Kids verbracht und damit für uns wertvolle Freiräume für die Arbeit an diesem Buch geschaffen.

Und zuletzt bedanken wir uns bei Lisa-Marie und Viktoria. Die beiden haben viel Verständnis dafür gezeigt, dass sie ihre Freizeit oft ohne uns verbringen mussten. Wir hoffen, dass sie, wenn sie älter sind, vielleicht auch einmal von den Inhalten profitieren können.

Veronika Kotrba und Ralph Miarka
Wien, im Mai 2015