Vorwort zur 3. Auflage

Wir freuen uns sehr, Sie zur Lektüre dieser nun schon dritten Auflage des Buchs »Agile Teams lösungsfokussiert coachen« begrüßen zu dürfen. Schön, dass Sie es zur Hand genommen haben. Wir hoffen, dass Sie darin hilfreiche Anregungen für Ihre Praxis finden.

Als die erste Auflage im August 2015 erschienen ist, konnten wir nicht ahnen, wie viel positive Resonanz uns erwarten würde. Manche Exemplare, die wir gesehen haben, sind voll mit persönlichen Notizen der Leserinnen und Leser und unter den Mitarbeitenden des dpunkt.verlags hat dieses Werk mittlerweile sogar den liebevollen Spitznamen »Das Pinguinbuch« erhalten.

Immer wieder erreichen uns Fragen, Anregungen sowie Hinweise für nützliche Ergänzungen und wir haben viele davon in diese neue Ausgabe eingearbeitet. Dafür bedanken wir uns an dieser Stelle herzlich bei allen bisherigen Leserinnen und Lesern und bei den Seminarteilnehmenden, die die Inhalte in ihrer Praxis auf Herz und Nieren prüfen.

Auch unsere Welt hat sich in den letzten 21 Monaten weitergedreht. Wir durften wieder viele tolle Menschen kennenlernen und sie ein Stück des Weges zu mehr Lösungsfokus begleiten. Außerdem gibt es seit September 2018 die erste sinnvollFÜHREN-Coaching-Ausbildung mit zwölf engagierten Teilnehmenden. In den Trainings und im Lehrgang kreieren wir neue Übungen für die Teams und Gruppen, mit denen wir arbeiten dürfen. Zusätzlich schenken uns die Teilnehmenden Ideen für Team-Interventionen – Danke dafür!

Die wohl folgenschwerste Erkenntnis für uns ist die Umdeutung des Begriffs »Selbstorganisation«. Wenn – und wir glauben daran – Selbstorganisation in lebenden Systemen immer stattfindet, was ist es denn dann, das agile Teams besonders auszeichnet? Wir denken, es ist die spezielle Form der Zusammenarbeit miteinander, mit vorhandenen Führungspersönlichkeiten und den Kunden. Damit diese Zusammenarbeit aller sinnvoll funktioniert, braucht es gelingende Kommunikation – und die möchten wir weiterhin mit Lösungsfokus fördern.

Agilität ist aus unserer Sicht kein Selbstzweck, sondern ein Weg zu einem Ziel. Welches das ist, muss in jedem Unternehmen durch seine Menschen und in Zusammenarbeit mit seinen Kunden erarbeitet werden.

Erst, wenn die Kommunikation zwischen den handelnden Personen funktioniert, kann Agilität erfolgreich entwickelt werden – ähnlich wie die Geburt eines Kindes nur eine zuvor glückliche Partnerschaft bereichern kann. Deshalb wollen wir Ihnen Lösungsfokus als agilen Enabler ans Herz legen.

Wir wünschen viel Freude beim Lesen, zahlreiche Erkenntnisse beim Anwenden und sind gespannt auf Ihre Rückmeldungen zu dieser dritten Auflage.

Veronika Kotrba und *Ralph Miarka*
Wien, im November 2018

Vorwort zur 2. Auflage

Nun sind schon ungefähr 1 1/2 Jahre vergangen, seit dieses Buch erstmals erschienen ist. Im agilen Umfeld sind 18 Monate eine lange Zeit, in der viele Weiterentwicklungen stattfinden. So auch bei uns. Wir haben weitere Erfahrungen gesammelt, Konferenzen und Workshops besucht, neue Interventionen erfunden und in der Praxis ausprobiert, Teams und Einzelpersonen gecoacht und zahlreiche Rückmeldungen sowie auch Fragen zum Buch erhalten. All dies veranlasste uns, Überarbeitungen und Erweiterungen für die hier vorliegende zweite Auflage vorzunehmen. Einige dieser Ergänzungen können Sie auch auf unserer Website einsehen und herunterladen unter: www.sinnvoll-fuehren.com.

Wir möchten uns ganz herzlich bei jenen bedanken, die den Mut hatten, die Anregungen aus dem Buch in ihrer Praxis anzuwenden, und sich die Mühe machten, ihre Erfahrungen und offenen Fragen anschließend mit uns zu teilen. An dieser Stelle wollen wir Sie, liebe Leserin und lieber Leser, herzlich dazu einladen, es ihnen gleich zu tun. Wir beginnen schon jetzt mit der Sammlung für die dritte Auflage und sind dabei für Fragen, Hinweise und ergänzende Ideen dankbar. Sie erreichen uns gerne und jederzeit per E-Mail und gelegentlich per Telefon. Sämtliche Kontaktdaten finden Sie auf der sinnvollFÜHREN-Webseite.

Im letzten Jahr hatten wir das Glück, wieder drei für uns wichtige, unseren Ansatz ergänzende Denkrichtungen kennenlernen zu dürfen. Großer Dank geht an Werner Motzet für die Empfehlung des Buches *Still* und an Linda Rising für ihren Vortrag zum Thema »Agile Mindset«, der uns zum Buch *Mindset* geführt hat. Die dritte Ergänzung verdanken wir Olaf Lewitz und seinem Tipp, *Clean Language* näher unter die Lupe zu nehmen.

Diese zweite Auflage möchten wir gerne Lisa-Marie und Viktoria widmen. Sie sind unsere ersten und konsequentesten Trainingspartnerinnen, wenn es um das tägliche lösungsfokussierte Denken und Handeln geht. Sie zeigen uns in ungeschminkter Härte, was funktioniert und was nicht. Erst wenn wir die Hürden mit den beiden erfolgreich meistern konnten, wagen wir uns mit diesen Ideen zu unseren Kunden. So profitieren auch Sie jederzeit vom doppelten Qualitätsmanagement bei den hier vorgestellten Interventionen und Tools.

Und nun wünschen wir Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, viel Freude mit der Lektüre der zweiten Auflage von »Agile Teams lösungsfokussiert coachen«. Mögen Sie einige positive Aha-Momente erleben, Lust bekommen, einen neuen Blick auf gewohnte Situationen zu werfen, und Spaß daran entwickeln, vieles auch tatsächlich umzusetzen.

Veronika Kotrba und Ralph Miarka
Wien, im Februar 2017

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