

Agile Teams lösungsfokussiert coachen

» Hier geht's
direkt
zum Buch

DAS VORWORT

Geleitwort von Diana Larsen¹

Als ich Ralph Miarka zum ersten Mal traf, hatten wir beide sofort ein gutes Gefühl. Wir teilten das gemeinsame Interesse an der agilen Softwareentwicklung und außerdem interessierten wir uns darüber hinaus für die Ideen des jeweils anderen. Ralph erforschte – gemeinsam mit Veronika Jungwirth – lösungsorientierte Ideen für die Coaching-Praxis und gab sie in der Community weiter. Ich selbst teilte die Ideen des Appreciative Inquiry und wandte sie in meiner Beratungspraxis an. Wir fanden eine Verbindung zwischen den beiden Strömungen mit ähnlichen Wurzeln und Denkweisen.

Vor ein paar Jahren ließ Ralph mich wissen, dass er und Veronika begonnen hätten, gemeinsam ein Buch zu schreiben. Sie wollten die Überschneidungen von agilen Teams und lösungsorientiertem Arbeiten untersuchen. Und jetzt halten wir dieses Buch in unseren Händen. Sie in Ihren und ich in meinen.

Die Wurzeln der Agilität reichen tief in die Geschichten von Organisationsentwicklung, Organisationsdesign und unternehmerischem Verhalten hinein. Sie wurden durch den Fortschritt in der Technologie und in der Softwareentwicklung genährt. Japanische Managementtechniken wie der Qualitätszirkel und das Streben nach Kundennutzen flossen in diese Entwicklungen mit ein und trieben sie voran. Agilität veränderte die menschliche Arbeit, was zum Beispiel Demings Ansichten über die Beseitigung der Angst am Arbeitsplatz zeigen. Das alles zusammengekommen ergibt einen menschenzentrierten und dennoch technischen Ansatz. Diese reichhaltige Kombination bildet die Grundlage für Ralphs und Veronikas Ideen für das lösungsorientierte Coaching von Teams.

1. Dieses Geleitwort erschien in der englischen Ausgabe des Buches »Solution-focused coaching for agile teams« und wurde vom Autorenteam übersetzt.

Dieses Buch geht über das Philosophische hinaus und ist höchst praxisbezogen. Hier finden Sie neue Ideen und Methoden, um Teams zu führen und zu ermutigen. Außerdem erhalten Sie Einblicke und Empfehlungen für die Arbeit mit Teammitgliedern und Führungskräften als Einzelpersonen. Sie werden lernen, wie man mit Teamkonflikten umgeht und Meetings gestaltet. Das E.R.F.O.L.G.-Modell bietet Ihnen eine großartige Gedächtnisstütze, um Ihre Coaching-Arbeit auf Kurs zu halten.

Ich gehe davon aus, dass dieses Buch eine der wenigen entscheidenden Quellen sein wird, die jeder Coach seinen Kolleginnen und Kollegen weiterempfiehlt.

Ich freue mich für Sie. Sie haben einen Startvorteil!

Weiter so,

Diana Larsen

Co-Autorin von »Agile Retrospectives:
Making Good Teams Great«

Co-Autorin von »Liftoff, Second Edition:
Start and Sustain Successful Agile Teams«

Gründungsmitglied von Agile Fluency Project, LLC

Geleitwort von Mark McKergow¹

Ich freue mich über die Veröffentlichung der bereits vierten Auflage des wichtigen Buches von Veronika Jungwirth und Ralph Miarka. Ich sage »wichtig«, weil die Verbindungen, Parallelen und die gegenseitige Verstärkung zwischen lösungsfokussierten und agilen Ansätzen viel zu lange unterschätzt worden sind. Ich erinnere mich, dass ich diese Verbindungen zum ersten Mal vor mehr als einem Jahrzehnt mit dem Mitautor des Agilen Manifests, Alistair Cockburn, bei einem Mittagessen in London diskutiert habe, und ich freue mich sehr darüber, dass nun eine viel umfassendere Darstellung in gedruckter Form erschienen ist.

Sowohl der lösungsfokussierte als auch der agile Ansatz fördern das emergente Arbeiten, indem sie Wandel, der (unvermeidlich) eintritt, willkommen heißen. Bei beiden geht es darum, auf iterative Weise Fortschritte zu erzielen. Und beide setzen auf kleine Schritte (die leichter zu bewerkstelligen sind), anstatt sich in riesigen Plänen zu verstricken, die ins Leere führen. Warum also sollten agile Praktiker daran interessiert sein, lösungsfokussierte Ideen in ihre Konzepte aufzunehmen? Ganz einfach, weil Lösungsfokus gerade in schwierigen Situationen sehr nützlich ist.

Der lösungsfokussierte Ansatz wurde ursprünglich als Methode der Kurzzeittherapie entwickelt, um jenen Menschen, die nicht einmal wissen, was sie denken, geschweige denn, was sie tun sollen, dabei zu helfen, schnell wieder ein Gefühl dafür zu bekommen, was für sie wichtig ist, was funktioniert und (vor allem) was sie als Nächstes tun könnten. Er hat sich über Jahrzehnte in den schwierigsten Situationen bewährt. Außerdem fördert er Kooperation, Respekt, Anerkennung und gegenseitige Verbundenheit. Zusammengenommen ermöglichen die lösungsfokussierten Werkzeuge und Ansätze eine neue Dimension des agilen Arbeitens.

1. Dieses Geleitwort erschien in der englischen Ausgabe des Buches »Solution-focused coaching for agile teams« und wurde vom Autorenteam übersetzt.

Veronika Jungwirth und Ralph Miarka sind in beidem sehr erfahren. Sie sind die idealen Begleiter, wenn es darum geht, diese beiden effektiven, pragmatischen und iterativen Praktiken zu einer leistungsfähigen Gesamtlösung zu kombinieren, die nicht nur die Arbeit erleichtert, sondern sie auch unter schwierigsten Bedingungen so erfolgreich wie möglich macht.

Ich empfehle das Buch von ganzem Herzen als einen hervorragenden nächsten Schritt für Coaches, agile Teams und Berater.

Mark McKergow PhD MBA

Autor von »The Next Generation of
Solution Focused Practice«

Vorwort zur 5. Auflage¹

Wir freuen uns, dass Sie – ungefähr zehn Jahre nach dem Erscheinen der ersten Auflage dieses Buches – nun die bereits fünfte überarbeitete und erweiterte Auflage in Ihren Händen halten. Unfassbar viel hat sich getan in diesen letzten zehn Jahren. Unvergleichlich schnell verändert sich die Arbeitswelt – so schnell, dass wir zunächst überlegt hatten, ob wir tatsächlich noch in eine weitere Auflage eines Buches investieren sollten, das sich mit Agilität beschäftigt – wo diese doch derzeit vielerorts totgesagt und begraben wird.

Nun ja – wie Sie sehen, haben wir diese Frage für uns mit Ja beantwortet. Und wir sind dankbar für die beruhigenden Worte von Diana Larsen auf der XP2024, die dort gesagt hat: »Agilität ist nicht tot – Agilität hat gewonnen!« Was sie damit meint, ist, dass vieles, was vor zehn, fünfzehn Jahren im Arbeitskontext noch neu und ungewohnt war, heute bereits zum Alltag gehört. Heute ist es völlig normal, dass man sich regelmäßig abstimmt, dass man direkt mit jenen zusammenarbeitet und spricht, die man gerade braucht, dass man iterativ, inkrementell und empirisch vorgeht, wann immer der Weg noch nicht vorhersehbar ist. Das »Du« hat in vielen Unternehmen auch zwischen den Hierarchien längst Einzug gehalten und Post-itTM-Notes sind ebenso wie informelle Austauschrunden kaum mehr wegzudenken.

Gleichzeitig sind neue Herausforderungen in den letzten Jahren aufgetaucht, die ein Umdenken nötig machen: Durch die COVID-Pandemie hat sich die Arbeit vielfach ins Homeoffice verlagert. Die anfängliche Euphorie über die neu gewonnene Flexibilität und Freiheit aufseiten der Arbeitnehmenden sowie über die Möglichkeiten, international Arbeitskräfte anwerben und gleichzeitig Büroraum sparen zu können, aufseiten der Arbeitgebenden weicht nach und nach einem ernüchternden Realismus. Teamarbeit und Führung sind schwieriger geworden. Gespräche zwischen Tür und Angel finden kaum mehr statt. Die Bindung an das Unternehmen schwindet häufig durch fehlende echte Beziehungen. Und neue

1. Die Vorworte der 1. bis 4. Auflage sowie die Änderungen in den verschiedenen Auflagen sind auf der Website des Buches zu finden unter:
<https://sinnvoll-fuehren.com/agile-teams-loesungsfokussiert-coachen/>.

Kolleginnen und Kollegen bekommen ihr Team oft jahrelang nur auf dem Bildschirm zu Gesicht.

Wir möchten diesem Trend ein Stück weit mit diesem Buch Rechnung tragen. Deshalb werden Sie hier neue Tipps finden, wie Sie die beschriebenen Tools auch online moderieren können und worauf Sie beim Setting von Online-Gesprächen grundsätzlich achten sollten. Die Ihnen vielleicht schon bekannte Lösungspyramide haben wir für Konfliktsituationen um eine wichtige Ebene erweitert und stellen den Wert der Wertschätzung in den Mittelpunkt des Geschehens in Kooperationsgesprächen. Ein neuer ergänzender Abschnitt ist dem Thema Gruppencoaching gewidmet: Da die enge und vernetzte agile Zusammenarbeit in vielen verteilten Teams heute gar nicht mehr in dem Ausmaß möglich ist wie noch vor zehn Jahren, braucht es eventuell neue Tools und Vorgehensweisen. Wir sind davon überzeugt, dass die Werkzeuge aus der Gruppencoaching-Box Erleichterung bringen können.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen, hilfreiche Erkenntnisse und eine erfolgreiche berufliche – wie auch private – Zukunft.

Veronika Jungwirth und Ralph Miarka
Wien, im November 2024