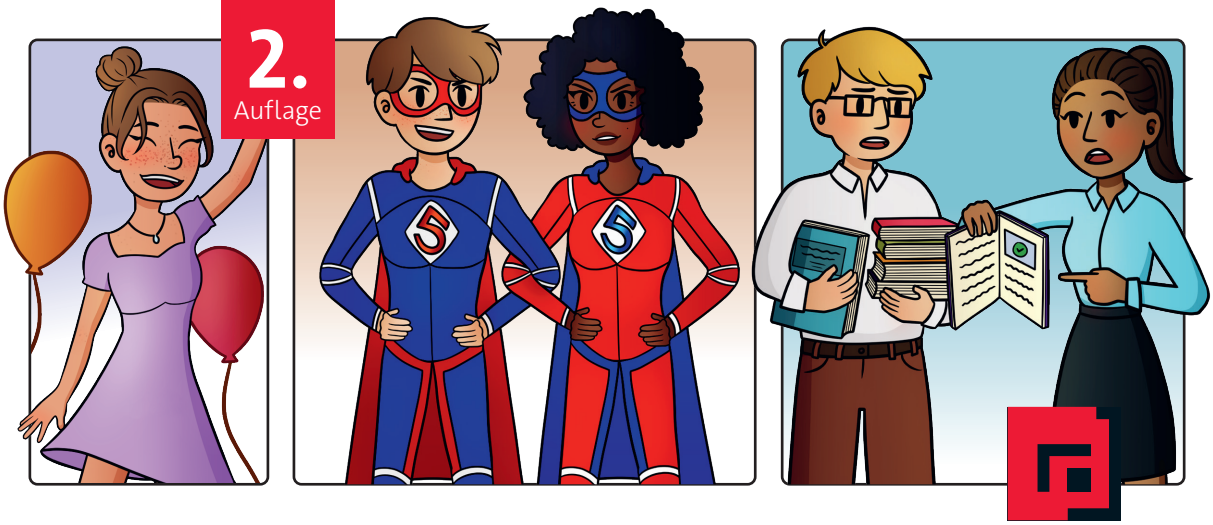
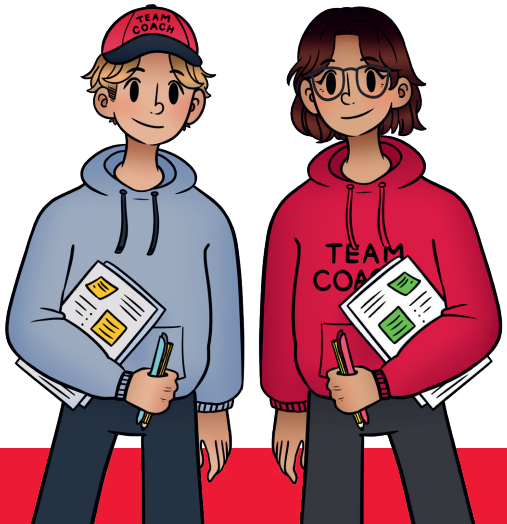


2. Auflage

Holger Koschek • Markus Trbojevic

Jedes Team ist anders

Ein Praxisbuch für nachhaltige Teamentwicklung



dpunkt.verlag

Markus Trbojevic ist Teamentwickler und Coach. Mit seinen Workshops, Trainings, Coachings und seiner Beratung unterstützt er Teams, Organisationen, Führungskräfte, Scrum Master und Agile Coaches bei der Verbesserung ihrer Zusammenarbeit – immer mit dem Ziel, ein selbstorganisiertes wie auch effizientes Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich Teams zu High-Performing-Teams entwickeln können. Dabei macht sich Markus Trbojevic langfristig gesehen so überflüssig wie möglich. Als »Dein Team-Coach« hat er viel Freude dabei, seine langjährige Erfahrung in der Arbeit in und mit Teams in Form von Vorträgen, Workshops, Gesprächen und interaktiven Impulsen bei Konferenzen, Meetups, Podcasts und unternehmensinternen Veranstaltungen weiterzugeben. In seiner Freizeit erforscht Markus Trbojevic die Vergangenheit verlassener oder verlorener Orte und genießt die maritime Atmosphäre an der Elbe.

www.dein-team-coach.de

Dipl.-Inform. Holger Koschek ist selbstständiger Berater, Trainer und Coach. Er begleitet Organisationen im Wandel als Organisationsentwickler, Führungskräfte-Coach, Team-Coach, Trainer und Mediator. Durch das Entdecken und Aufzeigen neuer Perspektiven fördert er neue Denkweisen und Haltungen – ganz im Sinne eines nachhaltigen Wandels. Holger Koschek gibt sein Wissen und seine langjährige Erfahrung gern und regelmäßig in Form von Fachvorträgen, Podcasts und Büchern weiter. Dazu gehören »Geschichten vom Scrum« (dpunkt.verlag), »Neue Geschichten vom Scrum« (dpunkt.verlag), »Scrum – kurz & gut« (O'Reilly), »Management Y« (Campus) sowie der Podcast »Die Wertstoffsammler – Bemerkenswertes aus der modernen Arbeitswelt«. In seiner Freizeit engagiert er sich ehrenamtlich als aktives Mitglied in der Freiwilligen Feuerwehr Wedel und als Konfliktberater für den Landesfeuerwehrverband Schleswig-Holstein.

holger.koschek.eu

Holger Koschek · Markus Trbojevic

Jedes Team ist anders

Ein Praxisbuch für nachhaltige Teamentwicklung

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

dpunkt.verlag

Holger Koschek
holger@holger.koschek.eu

Markus Trbojevic
markus@dein-team-coach.de

www.jedes-team-ist-anders.de

Lektorat: Rolf Dräther
Lektoratsassistenz: Julia Griebel
Copy-Editing: Petra Heubach-Erdmann, Düsseldorf
Satz: inpunkt[w]o, *www.inpunktwo.de*
Herstellung: Stefanie Weidner, Frank Heidt
Umschlaggestaltung: Eva Hepper, Silke Braun
Illustrationen: Janina Nguyen, *www.janinanguyen.de*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über *http://dnb.d-nb.de* abrufbar.

ISBN:
Print 978-3-98889-018-4
PDF 978-3-98890-179-8
ePub 978-3-98890-180-4

2., aktualisierte und erweiterte Auflage 2024

Wieblinger Weg 17
69123 Heidelberg

Schreiben Sie uns:
Falls Sie Anregungen, Wünsche und Kommentare haben,
lassen Sie es uns wissen: *hallo@dpunkt.de*.

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis

Stimmen zum Buch

»Mich hat dieses Buch verschiedene Dinge gelehrt: Im Arbeitsalltag auf mich selbst aufzupassen, die verschiedenen Ströme eines Teams aus der Vogelperspektive zu betrachten und nicht jede Äußerung auf die Goldwaage zu legen. Ich danke euch sehr für euer Buch. Meinen beiden Kolleginnen, die Teamleitung und Dienstplanung in unserem Medizinischen Versorgungszentrum (MVZ) machen, habe ich euer Buch empfohlen und geschenkt.«

– Kitty Oldenburg, Fachwirtin im Sozial- und Gesundheitswesen/Praxismanagerin

»Das Buch hat mich von Anfang an begeistert. Dank der strukturierten und gut aufbereiteten Inhaltsdarstellung nutze ich es nicht nur als Lesestoff, sondern auch als Workbook. Ich schlage immer wieder gerne nach, um von den praktischen Anleitungen und wertvollen Tipps zu profitieren. Eine absolute Empfehlung für alle Scrum Master, unabhängig von ihrer Erfahrungsstufe.«

– Celina Kostmann, Scrum Masterin

»Dieses Buch öffnet die Augen und ist für mich ein unverzichtbares Nachschlagewerk für die Organisations- und Teamentwicklung. Und dabei gut zu lesen – mit Anekdoten gefüllt, unterhaltsam und lehrreich zugleich. Danke für dieses Kompendium zum Thema Teamentwicklung!«

– Petra Reinhold, Managerin Learning & Development

»Dieses Buch ist eine praxisnahe und hervorragende Begleitung für jede Form der Teambegleitung. Es hilft mir immer wieder, meine Rollen und meine Arbeitskontexte auch Außenstehenden zu vermitteln. Das Herzstück des Buchs ist das Modell für nachhaltige Teamentwicklung, das mich zur Selbstreflexion anregt und mir die Planung der nächsten Entwicklungsschritte erleichtert. Die Team-Personas basieren auf echten Erfahrungen der beiden Autoren und geben einen gelungenen Einblick in zwölf verschiedene Teams, was die Anwendung des Modells für nachhaltige Teamentwicklung auch praxisnah demonstriert.«

– Daniel Fischer, Method Coach

»Das Buch räumt mit dem weit verbreiteten Missverständnis auf, dass sich Teams im Tuckman-Uhrzeigersinn (Forming, Storming, Norming) entwickeln. Es präsentiert stattdessen ein eigenes Modell, das dabei hilft, Ansatzpunkte für die Teamentwicklung zu finden. Außerdem zeigen die Autoren, dass Scrum Master ihr Team in verschiedenen Rollen begleiten müssen, um etwas nachhaltig bewirken zu können. Durch all diese Impulse und praktischen Hilfestellungen merkt man, dass das Buch insgesamt auf einem großen Erfahrungsschatz beruht.«

– Yves Stalgies, Process Lead IT

»Dieses Buch ist wie ein Kompass auf der Entdeckungsreise meiner Teams. Es hat mir sehr dabei geholfen, die passenden Entwicklungsschritte und Maßnahmen zur Weiterentwicklung meiner Teams zu finden. Es ist eine praktische Alltagshilfe und ein Must-read für jede:n Team Coach.«

– Felicia Christensen, Agile Coach

Vorwort zur zweiten Auflage

Seit mehr als zwei Jahren vertreten wir mit diesem Buch die These, dass jedes Team anders ist. Widersprochen hat dieser gut begründeten Aussage bisher noch niemand – weder die Leserinnen und Leser noch die vielen Menschen, die wir auf Konferenzen, Barcamps und Meetups, in Podcasts und in unseren Intensivtrainings getroffen haben, um ihnen unsere Vorstellung von einer kontinuierlichen und nachhaltigen Teamentwicklung zu vermitteln. Im Gespräch mit diesen Menschen haben wir erfahren, wie sie unser Modell praktisch anwenden, und wir haben wertvolles Feedback zu einzelnen Aspekten unserer Methodik erhalten. Einiges war im Buch nicht klar oder ausführlich genug beschrieben, anderes hatten wir implizit als gegeben angenommen und deshalb gar nicht erwähnt. Die größten Bauchschmerzen hatten die meisten Menschen mit unserer Definition des Begriffs »Störung«. Es gab somit viele gute Gründe für eine zweite, überarbeitete Auflage. Hier ist sie!

Änderungen gegenüber der ersten Auflage

Für alle, die bereits die erste Auflage verschlungen haben, wollen wir an dieser Stelle kurz die wesentlichen Änderungen auflisten:

- In Kapitel 4 verraten wir, welche Teamentwicklungs-Modelle uns bei der Konzeption unseres Modells inspiriert haben. Die »Teamuhr« von Tuckman haben wir bereits in der ersten Auflage beschrieben, die fünf Dysfunktionen eines Teams nach Lencioni und das E.R.F.O.L.G.-Modell von Jungwirth und Miarka jedoch bisher »verschwiegen«.
- Viele Menschen haben uns gefragt, wie unsere Teamdefinition, das Modell, die Arbeitsschritte und die Leitfragen zusammenwirken. Das haben wir am Ende von Kapitel 5 unter dem Begriff »JTIA-Methode« zusammengefasst.

- Der Leitfaden mit den Arbeitsschritten heißt jetzt »Regelkreis«. Damit machen wir deutlich, dass Teamentwicklung eine komplexe Aufgabe ist und dass der Regelkreis immer wieder durchlaufen wird.
- Störungen haben Vorrang – jederzeit. Deshalb haben wir diesen Aspekt aus dem Regelkreis herausgenommen, die Definition des Begriffs »Störung« angepasst und die Störungen in den Team-Personas deutlicher herausgestellt.
- Die fünf Perspektiven unseres Modells für nachhaltige Teamentwicklung heißen jetzt »Entwicklungsfelder«. Das passt begrifflich gut zur Teamentwicklung (die Domäne unseres Modells) und dem Festlegen des nächsten Entwicklungsschritts (der erste Arbeitsschritt im Regelkreis). In der ersten Auflage haben wir von »Handlungsfeldern« gesprochen, auf denen der Team-Coach tätig wird. Der neue Begriff »Entwicklungsfelder« stellt das Team und dessen Entwicklung in den Mittelpunkt – und darauf kommt es schließlich an.

Teamentwicklung hat individuelle und gemeinschaftliche Momente.

Zwei wichtige Prinzipien der Teamentwicklung waren in der ersten Auflage sprichwörtlich nur zwischen den Zeilen zu lesen: Zum einen die Tatsache, dass Teamentwicklung nicht immer das gesamte Team adressiert, sondern auch individuelle Momente hat, in denen der Team-Coach mit einzelnen Teammitgliedern arbeitet, um deren persönlichen Entwicklungsstand und die individuellen Kompetenzen und Präferenzen bestmöglich zu berücksichtigen. Zum anderen ist Teamentwicklung eine Teamaufgabe, sprich: Es liegt nicht beim Team-Coach allein, das Team kontinuierlich und nachhaltig weiterzuentwickeln. Jedes Teammitglied ist aufgerufen, Missstände und Verbesserungspotenziale zu erkennen und zu benennen, die betroffenen Entwicklungsfelder zu identifizieren, geeignete Maßnahmen zu erarbeiten und deren Wirksamkeit zu beurteilen.

Danke!

Wie eingangs erwähnt, ist die zweite Auflage das Ergebnis vieler Gespräche mit Menschen, denen Teamentwicklung am Herzen liegt. Wir danken allen Teilnehmenden unserer Intensivtrainings [URL: JTIA-Intensivtraining], den Gastgeberinnen und Gastgebern von Podcasts [URL: JTIA-Podcasts], den Besucherinnen und Besuchern unserer Vorträge und allen anderen, die sich mit uns ausgetauscht und uns ihr Feedback geschenkt haben. Besonders erwähnen möchten wir Felicia Christensen, Andreas Erber, Michael Knoll und Teresa Stockmeyer. Für das Teilen ihrer Erfahrungen mit der JTIA-Methode und die Erlaubnis, diese im vorliegenden Buch zu verwenden, danken wir Tim Brencher, Celina Kostmann und Meike Vogel.

Die Zusammenarbeit mit unserem Lektor und lieben Kollegen Rolf Dräther war geprägt von einer Kombination aus Leichtigkeit und Disziplin, die uns schon bei der ersten Auflage so sehr geholfen hat. Vielen Dank, Rolf!

Holger Koschek & Markus Trbojevic
Wedel/Hamburg, im Mai 2024

Vorwort zur ersten Auflage

Als wir die erste Auflage von »Jedes Team ist anders« fertigstellten, rechneten wir nicht damit, bereits zwei Jahre später an der zweiten Auflage zu arbeiten. Deshalb haben wir damals auf ein Vorwort verzichtet – alles Wissenswerte rund um das Buch sowie die Danksagungen fanden ihren Platz in der Einleitung. Für die zweite Auflage haben wir die Einleitung fein säuberlich aufgetrennt und Teile des Textes in dieses Vorwort ausgelagert. Nun ist alles hübsch ordentlich – und bereit für weitere Auflagen!

Ein Buch ist immer eine Teamleistung.

An der Entstehung dieses Buches waren viele Menschen mittelbar oder unmittelbar in ganz unterschiedlichen Rollen beteiligt. So betrachtet ist dieses Buch ein gutes Beispiel für eine Leistung, die in dieser Qualität nur von einem multidisziplinären Team erbracht werden kann.

Danke!

Dass das Buch in diesem Umfang und dieser inhaltlichen Güte erscheinen konnte, ist nicht zuletzt auch ein Verdienst unserer hochmotivierten und zuverlässigen Reviewer, die sich auf ganz unterschiedliche Art und Weise in unser Buchprojekt eingebracht haben. Einige haben Wachstum und Wandel unseres Manuskripts von Beginn an und über mehrere Iterationen hinweg begleitet. Andere haben bereitwillig zugehört und uns ihr Feedback geschenkt, wenn wir – mal gefragt, mal ungefragt – unsere Gedanken zum weiten Feld der Teamentwicklung mit ihnen geteilt haben. Wieder andere haben uns beim fachlichen und sprachlichen Feinschliff unterstützt. Ein paar von ihnen haben das eine *und* das andere getan. Nachdem wir unser eigenes Manuskript zum gefühlt einhundertsten Mal gelesen haben, wissen wir, wie kräftezehrend das alles ist. Für Review und Feedback zur ersten Auflage danken wir Dr. Matthias Dugaro, Andreas Erber, Carina Grabke, Daniela Höl-

ker, Annabelle Kern, Thomas Lieder, Helen Rapp, Stephan F. Rebbe, Matthias Schäfer, Merlin Schleden, Lydia Schültken, Marc Tscheuschner, Robert Wiechmann, Ann Katrin Wysocki und Michael Zöller. Florian Sowade danken wir für seinen Praxisbericht zur Rolle des People Lead.

Besonders hervorheben möchten wir an dieser Stelle den Beitrag, den Daniela Hölker für dieses Buch geleistet hat. Daniela hat bereits frühe Versionen unseres Manuskripts begutachtet. Mit ihren Erfahrungen aus anderen Buchprojekten hat sie den roten Faden und den Lesefluss maßgeblich beeinflusst. Ihre Leidenschaft, gepaart mit Geduld und gut formulierter konstruktiver Kritik (»Wie sage ich ihnen auf wertschätzende Weise, dass dieses Kapitel nicht erforderlich ist?«) waren uns eine große Hilfe.

Was wären die Geschichten, die wir in diesem Buch erzählen, ohne Bilder? Die wunderschönen Illustrationen stammen von Janina Nguyen. Wir wissen, dass unsere Wünsche manchmal anstrengend gewesen sind, aber das Ergebnis dieses iterativ-inkrementellen Prozesses ist es wert. Vielen Dank, Janina!

Ein besonderer Dank geht an unseren Lektor Rolf Dräther vom dpunkt.verlag. »*Jedes Team ist anders*« war Rolfs erstes Projekt als Lektor. Mit Begeisterung, fachlichen Impulsen und wohldosierter Beharrlichkeit hat er uns kontinuierlich und freundschaftlich begleitet. Wir werden die gemeinsamen Videokonferenzen sehr vermissen.

Wir hoffen, dass wir in dieser Aufzählung niemanden vergessen haben. Falls doch, dann danken wir von ganzem Herzen auch den Ungenannten.

Holger Koschek & Markus Trbojevic
Wedel/Hamburg, im Dezember 2021

1 Einleitung

Viele Scrum Master, Agile Coaches, Team-Coaches und Führungskräfte, die wir in den letzten Jahren kennengelernt haben, sind einen Weg gegangen, der ungefähr wie folgt aussieht: Ihnen wird die Verantwortung für ein Team in Aussicht gestellt – oder gar direkt übertragen. Als Quereinsteiger in Sachen Teamführung besuchen sie Schulungen, um mehr über die Modelle der zielgerichteten Zusammenarbeit zu erfahren, mit denen ihr zukünftiges Team arbeitet oder arbeiten soll. Scrum und Kanban sind zwei prominente Vertreter für solche Modelle. Manchmal ist gar nicht klar, wie die Zusammenarbeit im Team geregelt sein soll – dann müssen sie sich als Erstes darum kümmern.

»Von Teamentwicklung stand da nichts!«

Voller Elan und ausgerüstet mit frischem Wissen und eigenen Ideen für eine gute Zusammenarbeit nehmen sie ihre neue Rolle an. Schnell stellen sie fest, dass es nicht ausreicht, dem Team ein Vorgehen für die zielgerichtete Zusammenarbeit zu vermitteln und teaminterne Termine wie Standup-Meetings und Retrospektiven zu moderieren. Vielmehr müssen sie ihr Team und dessen einzelne Mitglieder fachlich, methodisch und persönlich weiterentwickeln. Davon war zuvor nie die Rede gewesen. Und wie das geht, hatte ihnen dementsprechend niemand erzählt.

Bauchgefühl und »Best Practices«

Was nun? Einige hören auf ihr Bauchgefühl und entwickeln ihr Team auf eine Weise, die sie intuitiv für richtig halten. Andere nutzen Werkzeuge, mit denen sie früher schon erfolgreich gearbeitet haben. Wieder andere begeben sich auf die Suche nach passenden Werkzeugen für die Teamentwicklung. Bei Meetups, Konferenzen und Seminaren treffen sie Personen, die ihnen begeistert davon berichten, welche Werkzeuge ihnen bei der Teamentwicklung geholfen haben. In Blogs, Podcasts, Büchern und Facharti-

keln finden sie weitere Modelle und Werkzeuge. Mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit lernen sie dabei die »Teamuhr« von Bruce Tuckman kennen. Egal, ob Bauchgefühl oder »Best Practices«: Am Ende führt fast jeder dieser Pfade zu einem Werkzeug, das nun für die Teamentwicklung genutzt wird.

»… aber in dem anderen Team hat es doch funktioniert!?«

Bei mancher Anwendung des Werkzeugs fühlt es sich an, als versuche man, eine Schlitzschraube mit einem Kreuzschraubendreher zu versenken: Es funktioniert nicht. Beim Team hinterlässt das Kratzer, um im Bild zu bleiben. Was fehlt, ist nicht nur das passende Werkzeug, sondern zuallererst eine für die erfolgreiche Teamentwicklung wichtige Haltung:

Jedes Team ist anders!

1.1 Wozu dieses Buch – und für wen?

Wir Autoren haben uns kennengelernt, als Markus das Team von Holger übernahm, damit dieser sich fortan wieder um die teamübergreifende Zusammenarbeit kümmern konnte. Bei einem Gespräch erzählte Markus, dass eine seiner Maßnahmen vom Team nicht akzeptiert wurde, obwohl sie bei Markus' vorherigem Team gut funktioniert hatte. In der Diskussion, die sich aus dieser Beobachtung entwickelte, fiel dann irgendwann der entscheidende Satz: *Jedes Team ist anders*.

Im Laufe unserer Zusammenarbeit fassten wir den Entschluss, das Unmögliche möglich zu machen: Wir wollten ein Buch über nachhaltige Teamentwicklung schreiben, das *allen* Teams helfen kann, kontinuierlich besser zu werden – obwohl *jedes* dieser Teams anders ist. Alle Scrum Master, Agile Coaches, Team-Coaches und Führungskräfte sollten einen roten Faden an die Hand bekommen, um ihre Teams neu zu entdecken und ihnen einen passenden Rahmen zur Entfaltung und Zielerreichung zu bieten. Daraus entstand eine Methode, die eine kontinuierliche und nachhaltige Teamentwicklung ermöglicht und die Einzigartigkeit jedes Teams anerkennt. Die Methode wirkt in beide Richtungen: Sie hilft der Person, die für die Teamentwicklung verantwortlich ist, bei der Planung und Durchführung des jeweils nächsten besten Entwicklungsschritts. Und sie hilft derselben Person bei der per-

sönlichen Weiterentwicklung, um für die Entwicklung ihres Teams stets gut gerüstet zu sein.

1.2 Ein Buch für alle Teams

Teams gibt es überall.

Für die Teamentwicklung ist es unserer Meinung nach unerheblich, in welchem Organisationsbereich ein Team angesiedelt ist. Teams gibt es in nahezu jeder Organisation und in allen Bereichen und Abteilungen. Nur eine Teilmenge dieser Teams arbeitet in Umgebungen, die sich mit Begriffen wie »New Work« oder »Agilität« charakterisieren lassen. Unser Ziel war es, ein Buch für *alle* Teams zu scheiben.

Nicht jedes Team ist agil.

Weil unsere Zielgruppe so breit gewählt ist, nehmen wir in unserer Teamdefinition keinen Bezug auf konkrete Modelle für die Organisation von Zusammenarbeit in Teams. Dies ist *kein* Buch über Scrum-Teams (vgl. [URL: Schwaber 2020]). Es ist auch *kein* Buch über Kanban-Teams (vgl. [Anderson 2017] und [Bartel 2023]). Obwohl unser Teambegriff stark von einer agilen Grundhaltung geprägt ist, sprechen wir bewusst nicht von »agilen Teams«. Wir befürchten, dass wir sonst Teams ausgrenzen, die sich nicht als solche bezeichnen möchten – aus welchen Gründen auch immer.

»Team-Coach« als methodenneutrale Rollenbezeichnung

Fehlt nur noch eine neutrale Bezeichnung für die Rolle, die Verantwortung für die kontinuierliche und nachhaltige Entwicklung eines oder mehrerer Teams und aller Teammitglieder übernimmt. Wir haben uns für »Team-Coach« entschieden, weil wir glauben, dass eine coachende Grundhaltung bei der Teamentwicklung sehr hilfreich ist. Wir werden in diesem Buch zeigen, dass der Team-Coach noch in weiteren Rollen aktiv ist.

In Teams, die mit Scrum arbeiten, übernimmt ein Scrum Master die Aufgaben des Team-Coaches. In anderen Teams ist es möglicherweise ein Agile Coach, eine Führungskraft, ein Teammitglied oder jemand mit einer ganz anderen Rollenbezeichnung. Wie auch immer diese Rolle genannt wird: Wir freuen uns über alle Personen, die Freude daran haben und ihre Energie und Erfahrung darin investieren, Teams auf deren Reise der kontinuierlichen Verbesserung zu begleiten.

Methode statt Werkzeugsammlung

Mit diesem Buch bekommen angehende und erfahrene Team-Coaches eine praxiserprobte Methode an die Hand, mit der sie

ihr Team neu entdecken und nachhaltig weiterentwickeln können. Diese Methode ist keine Blaupause, die unreflektiert auf ein Team angewendet werden kann. Das funktioniert allein deshalb nicht, weil Teamentwicklung eine komplexe Aufgabe und jedes Team anders ist. Deshalb enthält dieses Buch keine Werkzeugsammlung für die Teamentwicklung. Stattdessen bieten wir dem Team-Coach eine Hilfestellung bei der Suche nach den passenden Werkzeugen an.

1.3 Wie dieses Buch aufgebaut ist

Dieses Buch besteht aus drei aufeinander aufbauenden Teilen und einem Anhang:

Teil A: Modelle für Teamentwicklung

Bevor wir uns intensiv mit der Teamentwicklung beschäftigen, sorgen wir zunächst für ein gemeinsames Verständnis grundlegender Begriffe. Wir definieren, was wir unter einem Team und einem Team-Coach verstehen, und beschreiben dessen Aufgaben, Rollen und Arbeitskontexte.

Mit dem Modell der Teamentwicklung von Tuckman, den fünf Dysfunktionen eines Teams nach Lencioni und dem E.R.F.O.L.G.-Modell von Jungwirth und Miarka stellen wir drei Modelle für die Teamentwicklung vor, die uns inspiriert haben. Die Grenzen dieser Modelle und unsere Erfahrungen im Umgang mit unterschiedlichen Teams sind die Grundlage unserer JTIA-Methode und des Modells für nachhaltige Teamentwicklung, mit denen wir diesen Teil des Buches abschließen.

Teil B: Team-Personas

Mit dem Konzept der Team-Personas kann der Team-Coach seine Beobachtungsgabe schärfen und neue Blickwinkel auf sein Team entdecken. All das hilft ihm dabei, den geeigneten nächsten Entwicklungsschritt für sein Team festzulegen. Die zwölf Team-Personas, die wir in diesem Teil des Buches vorstellen, illustrieren die Vielfalt von Teams – womit wir wieder bei Titel und Kernaussage dieses Buches angekommen sind: *Jedes Team ist anders*.

Teil C: Regelkreis für die nachhaltige Teamentwicklung

In diesem Teil des Buches geben wir dem Team-Coach einen Regelkreis an die Hand, der ihn auf Basis unseres Modells für nachhaltige Teamentwicklung Schritt für Schritt durch die komplexe Welt der Teamentwicklung führt. Dabei berücksichtigen wir die unterschiedlichen Entwicklungsstände von Team-Coaches und Teams. Ein durchgängiges Praxisbeispiel macht die nachhaltige Teamentwicklung erlebbar.

1.4 Wie dieses Buch zu lesen ist

Aus eigener Erfahrung kennen wir den Drang, Abschnitte und Kapitel mit vermeintlich bereits bekanntem Inhalt überspringen zu wollen. Obwohl sich erfahrene Team-Coaches eventuell etwas flinker durch die grundlegenden Kapitel in Teil A: »Modelle für Teamentwicklung« bewegen können, sind wir davon überzeugt, dass auch sie dort viele wertvolle Impulse für ihre tägliche Arbeit finden werden. Aus diesem Grund empfehlen wir, unser Buch zumindest beim ersten Mal linear und vollständig zu lesen.

Die Kästen

An vielen Stellen sind Kästen in den Text eingebettet. Symbole kennzeichnen den Kastentyp:

In **Erfahrungsberichten** schildern wir eine konkrete Situation oder Anekdote, die anderen Team-Coaches oder uns bei der Arbeit mit Teams verschiedener Organisationen begegnet ist und die zum Kontext des jeweiligen Abschnitts passt.

Sofort anwendbare **Tipps** für den Team-Coach.

Analogien aus dem »echten« Leben zum besseren Verständnis eines im Buch beschriebenen Sachverhalts.

Die **Definition** eines Begriffs, den wir in diesem Buch entsprechend verwenden.

Geschlechtsneutrale Schreibweise

In diesem Buch haben wir uns bemüht, geschlechtsneutrale Schreibweisen zu verwenden. Zur besseren Lesbarkeit haben wir uns jedoch dafür entschieden, bei den Rollenbezeichnungen und an einigen anderen Stellen auf geschlechtsneutrale Formulierungen und die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen zu verzichten. In diesen Fällen verwenden wir das generische Maskulinum, meinen damit aber alle Geschlechter gleichermaßen.

1.5 Widmungen

Ich widme dieses Buch meiner gesamten Familie – wir sind ein wirklich gutes Team!

Holger Koschek

Aus gesundheitlichen Gründen durften drei mir sehr nahestehende und wichtige Menschen die Veröffentlichung dieses Buches leider nicht mehr miterleben. Deshalb widme ich es meinen Pateneltern Carmen Hippke und Henry Kissane sowie meinem sehr guten Freund Ernst-Otto Rieckhoff. Ihre bedingungslose Unterstützung, all die unzähligen Gespräche, gemeinsamen Erlebnisse und schönen Momente werde ich niemals vergessen.

Markus Trbojevic

1.6 Feedback und Website

Wir bitten um Feedback!

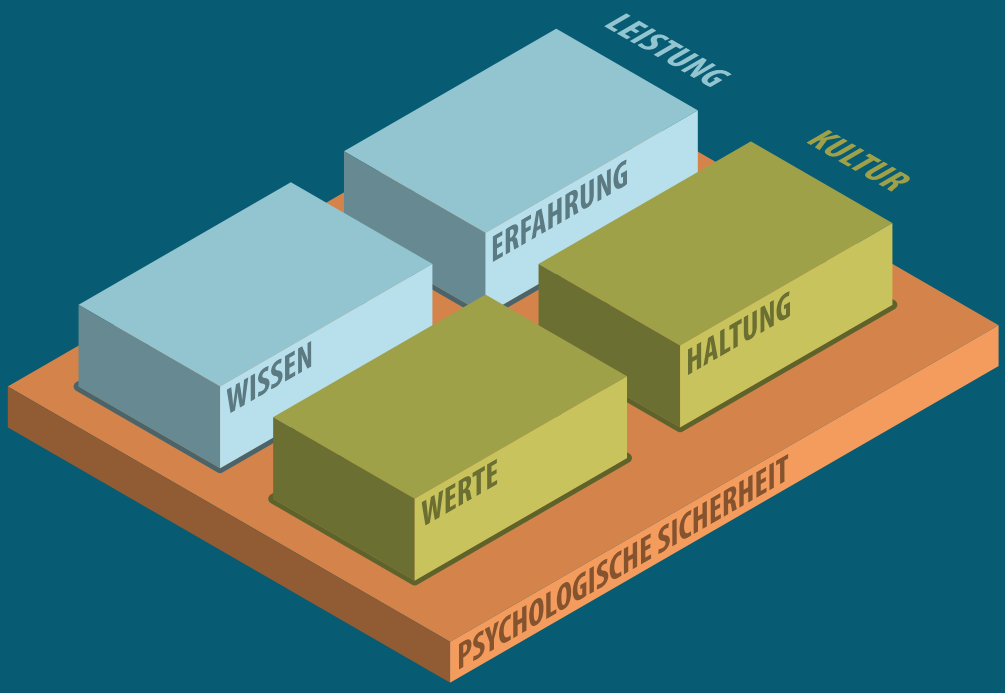
Kontinuierliche Verbesserung ist nicht nur eine grundlegende Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit, sondern auch für Bücher wie dieses. Wir freuen uns daher über Feedback, Erfahrungsberichte oder wertvolle Tipps jeglicher Art. All das soll in die nächste Auflage dieses Buches einfließen, um angehenden und praktizierenden Team-Coaches weitere Impulse für die Entwicklung ihrer Teams zu geben. Schreiben Sie uns gern eine E-Mail an *moin@jedes-team-ist-anders.de*.

Die Website zum Buch

Bei der Arbeit an diesem Buch sind viele Inhalte entstanden, die es zwar nicht in das finale Manuskript geschafft haben, die wir Ihnen aber dennoch nicht vorenthalten möchten. Deshalb haben wir eine Website eingerichtet:

www.jedes-team-ist-anders.de

Dort finden Sie allerhand Lesenswertes und Praxistipps zum Thema Teamentwicklung und zum Modell für nachhaltige Teamentwicklung. Wer die JTIA-Methode über das Erleben erlernen möchte, findet dort außerdem die passenden Trainings.


LEISTUNG
KULTUR
ERFAHRUNG
WISSEN
HALTUNG
WERTE
PSYCHOLOGISCHE SICHERHEIT

A

Modelle für Teamentwicklung

Wie kann ein Team-Coach dafür sorgen, dass sich sein Team ganzheitlich weiterentwickelt und dass diese Entwicklung zudem nachhaltig ist? Bevor wir uns eingehend mit dieser Frage beschäftigen, wollen wir zunächst ein gemeinsames Verständnis der grundlegenden Begriffe schaffen. Was genau ist ein Team? Und was macht ein Team-Coach? Auf dessen vielfältige und fordernde Rolle und die Erfolgsfaktoren für deren Wirksamkeit gehen wir genauer ein, bevor wir drei Modelle für Teamentwicklung vorstellen, die uns inspiriert haben. Die Herausforderungen im Umgang mit solchen Modellen, gepaart mit unseren Erfahrungen mit vielen ganz unterschiedlichen Teams in einer Vielzahl von Organisationen, sind die Grundlage unseres Modells für nachhaltige Teamentwicklung, das wir am Ende dieses Teils ausführlich vorstellen.