

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 darum als Erstes kümmern.

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.

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, Büchern und Fachartikeln finden

»Von Teamentwicklung stand da nichts!«

Bauchgefühl und »Best Practices«

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 der ersten 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 als Scrum Master übernahm, damit dieser sich fortan wieder als Agile Coach 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 Leitfaden an die Hand bekommen, um ihre Teams neu zu entdecken und ihnen einen passenden Rahmen zur Entfaltung und Zielerreichung zu bieten. Daraus entstand ein Modell, das eine kontinuierliche und nachhaltige Teamentwicklung ermöglicht und die Einzigartigkeit jedes Teams anerkennt. Das Modell wirkt in beide Richtungen: Es hilft der Person, die für die Teamentwicklung verantwortlich ist, bei der Planung und Durchführung des jeweils nächsten besten Entwick-

lungsschritts. Und es hilft derselben Person bei der persönlichen Weiterentwicklung, um für die Entwicklung ihres Teams stets gut gerüstet zu sein.

1.2 Ein Buch für alle Teams

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 schreiben.

Teams gibt es überall.

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. [Schwaber 2020]). Es ist auch *kein* Buch über Kanban-Teams (vgl. [Anderson 2017]). 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.

Nicht jedes Team ist agil.

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.

*»Team-Coach« als
methodenneutrale
Rollenbezeichnung*

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.

1.3 Wie dieses Buch aufgebaut ist

Dieses Buch besteht aus drei Teilen, die aufeinander aufbauen, 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 und dem Team Performance Model® von Drexler/Sibbet stellen wir zwei Modelle für die Teamentwicklung vor. Die Herausforderungen im Umgang mit solchen Modellen und unsere Erfahrungen im Umgang mit unterschiedlichen Teams sind die Grundlage unseres Modells für nachhaltige Teamentwicklung, mit dem wir diesen Teil des Buchs 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 Buchs vorstellen, illustrieren die Vielgestalt von Teams – womit wir wieder bei Titel und Kernaussage dieses Buchs angekommen sind: *Jedes Team ist anders.*

Teil C: Leitfaden für die nachhaltige Teamentwicklung

In diesem Teil des Buchs geben wir dem Team-Coach einen Leitfaden an die Hand, der ihn auf Basis unseres Modells für nachhaltige Teamentwicklung Schritt für Schritt durch die einzelnen Phasen einer nachhaltigen Teamentwicklung führt. Dabei berücksichtigen wir die unterschiedlichen Entwicklungsstände von Team-Coaches. 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 uns bei unserer 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 Sprach-

formen zu verzichten. In diesen Fällen verwenden wir das generische Maskulinum, meinen damit aber alle Geschlechter gleichermaßen.

1.5 Danke!

An der Entstehung dieses Buchs waren viele Menschen mittelbar oder unmittelbar beteiligt. Wir hoffen, dass wir nachfolgend niemanden vergessen haben.

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 gefühlten einhundertsten Mal gelesen haben, wissen wir, wie kräftezehrend das alles ist. Für Review und Feedback danken wir Dr. Matthias Dugaro, Andreas Erber, Carina Grabke, Daniela Hölker, Annabelle Kern, Thomas Lieder, Helen Rapp, Stephan F. Rebbe, Matthias Schäfer, Merlin Schleden, Lydia Schültken, Marc Tscheuschner, Robert Wiechmann, Ann Katrin Wysocki und Michael Zöllner. 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 wohl-dosierter Beharrlichkeit hat er uns kontinuierlich und freundschaftlich begleitet. Wir werden die gemeinsamen Videokonferenzen sehr vermissen.

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 das Ende dieses Projekts leider nicht mehr miterleben. Deshalb widme ich dieses Buch 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

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 Buchs 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@jtia.de.

Wir bitten um Feedback!

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.

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