

Jedes Team ist anders

Ein Praxisbuch für nachhaltige
Teamentwicklung

» Hier geht's
direkt
zum Buch

DAS VORWORT

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!

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

*Änderungen gegenüber
der ersten Auflage*

- ▶ 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.

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.

Danke!

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 Dank-sagungen 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!

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.

Ein Buch ist immer eine Teamleistung.

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 Gefühl ein-hundertsten 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-

Danke!

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 wohl-dosierter 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*