
Inhaltsübersicht

1	Einleitung	1
Teil A: Modelle für Teamentwicklung		11
<hr/>		
2	Was ist ein Team – und was nicht?	13
3	Der Team-Coach: Eine vielfältige Rolle	27
4	Modelle für Teamentwicklung	53
5	Das Modell für nachhaltige Teamentwicklung	61
Teil B: Team-Personas		79
<hr/>		
6	Das Team-Persona-Konzept	81
7	Die Team-Personas	87
Teil C: Leitfaden für die nachhaltige Teamentwicklung		161
<hr/>		
8	Mit dem Leitfaden arbeiten	163
9	Arbeitsschritt 1: Mit Störungen umgehen	167

10	Arbeitsschritt 2: Den nächsten Entwicklungsschritt festlegen	191
11	Arbeitsschritt 3: Handlungsfelder bestimmen	201
12	Arbeitsschritt 4: Maßnahmen planen und umsetzen	211
13	Arbeitsschritt 5: Wirksamkeit und eigene Haltung reflektieren	223
14	Als Team-Coach weiterentwickeln	237
15	Die passenden Werkzeuge finden	265
16	Fazit: Auf den Team-Coach kommt es an	271
Teil D: Anhang		273
17	Literatur	275
18	Index	279

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Wozu dieses Buch – und für wen?	2
1.2	Ein Buch für alle Teams.	3
1.3	Wie dieses Buch aufgebaut ist	4
1.4	Wie dieses Buch zu lesen ist.	5
1.5	Danke!	6
1.6	Feedback und Website.	7
Teil A: Modelle für Teamentwicklung		11
2	Was ist ein Team – und was nicht?	13
2.1	Was ist ein Team?	13
2.2	Was ist kein Team?	20
2.3	Was ist Führung?	22
3	Der Team-Coach: Eine vielfältige Rolle	27
3.1	Was ist ein Team-Coach?	27
3.2	Rollen	29
3.2.1	Coach	29
3.2.2	Facilitator	34
3.2.3	Mentor	37
3.2.4	Berater.	38
3.2.5	Trainer.	39
3.2.6	Erwartungshaltung und Rollenverständnis klären	40

3.3	Arbeitskontexte	41
3.3.1	Team	42
3.3.2	Individuum	43
3.3.3	Teamübergreifend	44
3.3.4	Organisation	46
3.3.5	Selbst	47
3.4	Grundhaltungen	48
4	Modelle für Teamentwicklung	53
4.1	Das Modell der Teamentwicklung von Tuckman	53
4.2	Das Team Performance Model® von Drexler/Sibbet	55
4.3	Die Schwächen eines linearen Modells	59
5	Das Modell für nachhaltige Teamentwicklung	61
5.1	Prämissen	61
5.2	Handlungsfelder	64
5.2.1	Psychologische Sicherheit	67
5.2.2	Wissen	70
5.2.3	Erfahrung	71
5.2.4	Haltung	72
5.2.5	Werte	73
5.3	Mit dem Modell arbeiten	76
Teil B: Team-Personas		79
6	Das Team-Persona-Konzept	81
6.1	Was ist eine Team-Persona?	81
6.2	Das Beschreibungsformat	82
6.3	Mit den Team-Personas arbeiten	84

7	Die Team-Personas	87
7.1	Cargo-Kult	87
7.2	Fundamentalos	93
7.3	Happy Path.	99
7.4	Murmeltiere	106
7.5	Das A-Team	111
7.6	Team 2242	116
7.7	Communards	121
7.8	Kreuzfahrer.	128
7.9	Play hard.	134
7.10	Rolling Stones.	140
7.11	Best Friends Forever (BFF)	146
7.12	Big Five.	154

Teil C: Leitfaden für die nachhaltige Teamentwicklung **161**

8	Mit dem Leitfaden arbeiten	163
8.1	Zwei Leitfragen.	163
8.2	Fünf Arbeitsschritte.	164
9	Arbeitsschritt 1: Mit Störungen umgehen	167
9.1	Was ist eine Störung?	168
9.2	Der angemessene Umgang mit Störungen	168
9.2.1	Frühzeitig Hilfe holen	170
9.2.2	Wahrnehmen	171
9.2.3	Einschätzen	172
9.2.4	Handeln.	173
9.2.5	Begleiten	181
9.2.6	Reflektieren	181

9.3	Unser Praxisbeispiel	182
9.3.1	Martin und Nadine, die Team-Coaches	182
9.3.2	Das Team »Honey Bees«	184
9.3.3	Die Honigbienen – Episode 1: Ein schwieriges Team-Meeting	185
10	Arbeitsschritt 2: Den nächsten Entwicklungsschritt festlegen	191
10.1	Kurz- und langfristige Teamentwicklung	191
10.1.1	Kurzfristige Teamentwicklung: Der nächste Entwicklungsschritt	192
10.1.2	Langfristige Teamentwicklung	195
10.2	Die Honigbienen – Episode 2: Der Teambeobachter	196
11	Arbeitsschritt 3: Handlungsfelder bestimmen	201
11.1	Die relevanten Handlungsfelder finden	201
11.2	Indizien für gut entwickelte Handlungsfelder	203
11.3	Die Honigbienen – Episode 3: Alle Fünfe	207
12	Arbeitsschritt 4: Maßnahmen planen und umsetzen	211
12.1	Geeignete Maßnahmen finden	212
12.2	Wo soll ich mit der Umsetzung anfangen?	214
12.3	Die Wahl der passenden Werkzeuge	216
12.4	Die Honigbienen – Episode 4: Im Wechselbad der Maßnahmen	220
13	Arbeitsschritt 5: Wirksamkeit und eigene Haltung reflektieren	223
13.1	Die Wirksamkeit der Maßnahmen reflektieren	223
13.2	Die eigene Haltung reflektieren	225
13.3	Der Teamverantwortung Raum geben	229
13.4	Die Honigbienen – Episode 5: Ich bin doch kein Team-Papa!	232

14	Als Team-Coach weiterentwickeln	237
14.1	Wo soll ich nur anfangen?	237
14.2	Kurz- und langfristige Weiterentwicklung	241
14.2.1	Kurzfristige Weiterentwicklung: Der nächste Entwicklungsschritt	241
14.2.2	Langfristige Weiterentwicklung	243
14.3	Mögliche Entwicklungsmaßnahmen	250
14.4	Auf sich selbst achtgeben	255
15	Die passenden Werkzeuge finden	265
15.1	Was bitte ist ein Werkzeug?	265
15.2	Die Werkzeuge in diesem Buch	266
15.3	Hilfestellung bei der Werkzeugsuche	267
15.4	Warum dieses Buch keine klassische Werkzeugsammlung enthält	268
16	Fazit: Auf den Team-Coach kommt es an	271
Teil D: Anhang		273
17	Literatur	275
18	Index	279

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*

7.5 Das A-Team

Organisation

Das ambitionierte Ziel der GoodBuy eCommerce GmbH ist es, das Einkaufen im Internet so erlebnisreich zu gestalten wie nie zuvor. Das Unternehmen will die Erfahrungen, die es mit dem gleichnamigen Shopsystem bei verschiedenen Kunden sammeln konnte, mit innovativen Ideen für ein völlig neues Benutzererlebnis zu einem neuen Produkt kombinieren. Die GoodBuy-Geschäftsführer haben zu diesem Zweck den versierten Produktmanager Paul für ihr Unternehmen gewinnen können. Um aus dessen Ideen ein funktionstüchtiges und stabiles Stück Software zu machen, wurde das »A-Team« gegründet. In diesem Team sind die besten Softwareentwickler, Architekten, Tester und Infrastrukturexperten des Unternehmens versammelt.

Zeitgleich mit Paul hat Clara ihren ersten Arbeitstag bei GoodBuy. Sie wurde auf Empfehlung von Paul eingestellt und soll das »A-Team« als Team-Coach unterstützen.

Beobachtbares Verhalten

Clara hat zuvor in verschiedenen agilen Teams als Scrum Master gearbeitet. Trotzdem hat sie einen gehörigen Respekt vor GoodBuys Crème de la Crème, mit der sie fortan arbeiten darf. Die Möglichkeit, mit Höchstleistern zu arbeiten, war der wesentliche Grund, warum sie dem Ruf von Paul gefolgt ist – obwohl ihr klar war, dass ihr neues Team kein Scrum-Team sein wird. Da das »A-Team« technisch interdisziplinär aufgestellt ist und sie einen guten Draht zu Paul hat, hofft Clara insgeheim, dass sie dem Team unterschwellig die Ideen von Scrum nahebringen und – wer weiß? – vielleicht am Ende ein Scrum-Team formen kann. Zunächst aber will sie ihr neues Team kennenlernen, das bereits vor zwei Wochen mit der Arbeit am neuen Produkt (Codename »UberBuy«) begonnen hat.

Als Clara an einem sonnigen Montagmorgen das Team kennenlernt, ist sie beeindruckt von der konzentrierten Atmosphäre, die im Teamraum herrscht. Die GoodBuy-Geschäftsführer stellen Clara und Paul dem Team vor. Nach ein paar freundlichen Worten ziehen sich die Geschäftsführer mit Paul zurück, um ihm die

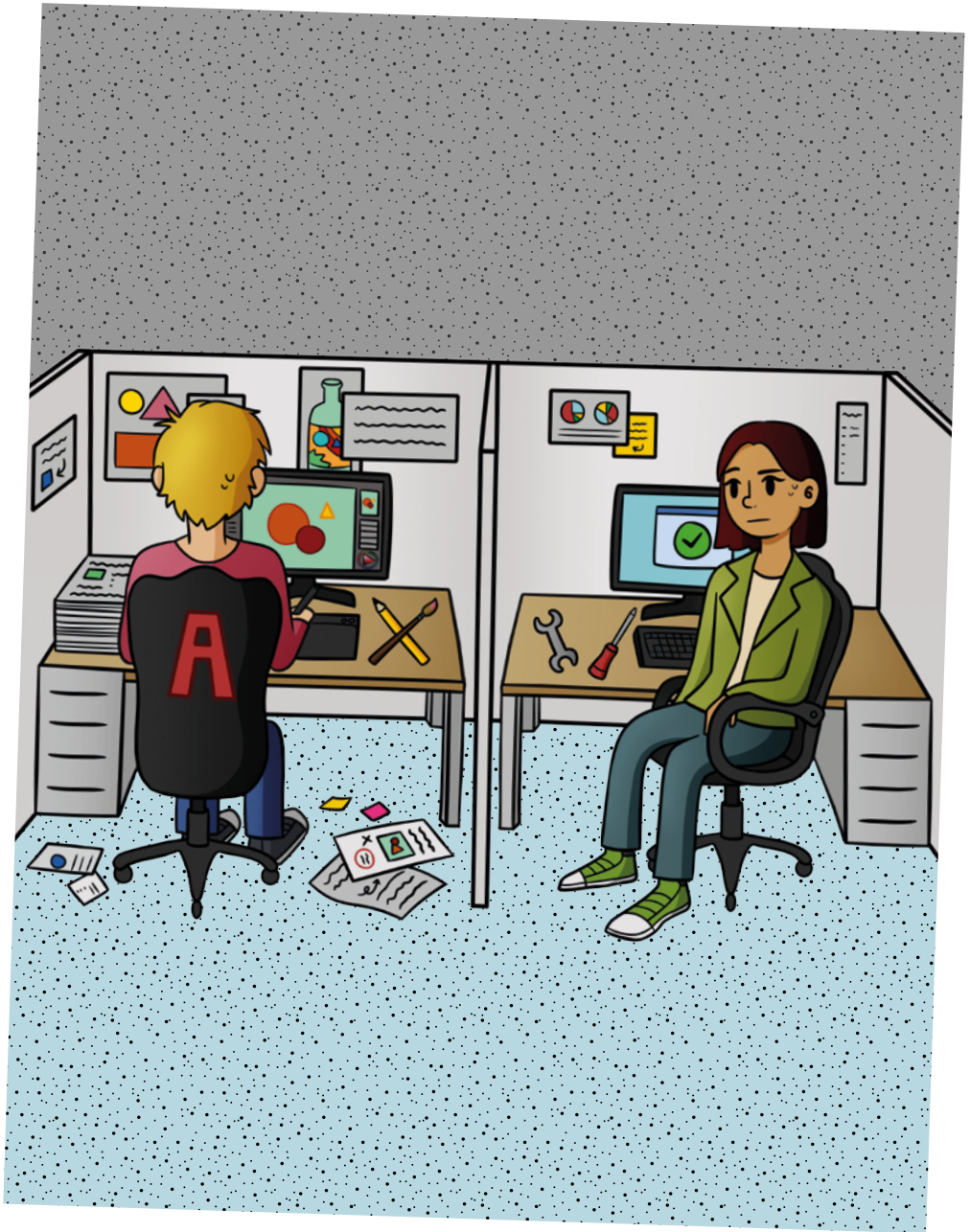
ersten Produktideen zu präsentieren. Nun ist Clara mit ihrem Team allein. Sie richtet ihren Arbeitsplatz ein, meldet sich an allen IT-Systemen an und liest sich quer durch das Intranet – so konzentriert, dass sie erschrickt, als ihre Teammitglieder plötzlich neben ihr stehen, um sie zur gemeinsamen Mittagspause einzuladen. Clara genießt die Gespräche und das gute Essen im Stammlokal des »A-Teams«. In Kombination mit den Informationen, die sie heute dem Intranet entnommen hat, ergeben die Gespräche mit den Teammitgliedern ein recht vollständiges Bild von deren aktueller Arbeit. In nahezu jedem Gespräch wird das neue Produkt »UberBuy« als herausforderndes, aber motivierendes Ziel herausgestellt. »Prima«, denkt Clara, »dann verfolgen wir alle dasselbe Ziel – eine gute Voraussetzung für erfolgreiche Teamarbeit!«

Als Clara am nächsten Morgen zur Arbeit kommt, sind die meisten Teammitglieder bereits in ihre Arbeit vertieft. Am Nachmittag ruft sie das Team zusammen. »Mir ist aufgefallen, dass ihr – abgesehen von der Mittagspause – kaum ein Wort miteinander wechselt. Wie schafft ihr es, eure Arbeit zu synchronisieren?« Manuel zuckt mit den Schultern: »Was gibt's denn da zu synchronisieren? Alle arbeiten an ihren Aufgaben – fertig!«

»Aber ... ihr arbeitet doch bestimmt auch mal gemeinsam an einer Aufgabe, oder?«, will Clara wissen. »Nö. Wie soll das auch gehen – hier ist jeder Experte auf seinem Gebiet.«

»Ah, verstehe. Aber was passiert, wenn jemand krank wird und längere Zeit ausfällt?«

»Tja, dann haben wir ein Problem. Darum darfst du dich dann kümmern, Clara!«



Das A-Team