

# Vorwort

Als Beraterin und Expertin für Organisationsdynamik habe ich mit zahlreichen Unternehmen zusammengearbeitet. Im Laufe von vier Jahrzehnten konnte ich Hunderte von Teams und Teambildungsprozessen beobachten. In vielen Fällen lag der Fokus dabei darauf, die richtige Mischung an benötigten Kompetenzen zusammenzustellen – der Mensch, der hinter einer bestimmten Kompetenz steckte, wurde dabei nicht berücksichtigt.

Vor vielen Jahren arbeitete ich für einen großen, multinationalen Konzern. Die Technologiezentren dieses Unternehmens waren über alle Zeitzonen hinweg verteilt. Jede nur erdenkliche Kompetenz konnte irgendwo im Unternehmen gefunden werden. „Könnten wir nicht Geld sparen, indem wir diese Ressourcen besser nutzen, anstatt neue Leute anzustellen?“, fragte einer der Vorstände.

Jeder technische Angestellte erstellte daraufhin einen Steckbrief und bekam Zugang zu etwas, das sich Global-Skill-Inventory-(GSI)-Datenbank nannte. Nachdem diese neue Initiative vom Vorstand genehmigt worden war, konnten Teamleiter einfach eine Liste mit benötigten Kompetenzen erstellen, die entsprechenden Anforderungen in die Datenbank einpflegen und bumm! – GSI spuckte eine Liste mit verfügbaren „Ressourcen“ für das Projekt-„Team“ aus.

Die fehlerhafte Logik hinter der GSI-Datenbank ist leicht zu erkennen. Mitarbeiter sind keine austauschbaren Einheiten, und technische Fähigkeiten sind nur ein Teil der Gleichung, wenn als Resultat Mitarbeiter erfolgreich zusammenarbeiten sollen.

Aber was ist nun mit dem traditionellen Weg, bei dem man sich auf die Urteilskraft von Führungskräften verlässt? Ich habe die ganze Bandbreite an Auswahlverfahren miterlebt; von eher ungezwungenen – wie zum Beispiel die „Methode der fünf Dus“, wie sie von meinem Freund und Agile-Coach-Kollegen Don Gray bezeichnet wird: „Du, du, du, du und du. Ihr seid ein Team!“ – bis hin zu sehr formellen mit entsprechenden Arbeitsplatzanalysen, Auswahlkriterien, Bewerbungsgesprächen, Tests und Eignungsprüfungen.

Doch auch mit dem anspruchsvollsten Auswahlprozess – und trotz aller guten Absichten des Führungspersonals – ist die Wahrscheinlichkeit gering, dass sich

eine Gruppe von Mitarbeitern auch zu einem erfolgreichen Team entwickelt. Einige Teams arbeiteten wunderbar zusammen, viele andere plagten sich ab und die allermeisten blieben unter dem erhofften Level an Verantwortungsbewusstsein und Engagement.

Grundsätzlich entscheiden zwei Faktoren darüber, ob aus einer Gruppe ein Team wird:

- Wollen diese Mitarbeiter an diesem Problem arbeiten?
- Wollen diese Mitarbeiter miteinander arbeiten?

Weder Computer noch Führungskräfte können diese Fragen beantworten. Ausschließlich die betroffenen Mitarbeiter können dies. Und darum geht es in diesem großartigen und nützlichen Buch.

Einige Unternehmer fürchten, dass sich Mitarbeiter durch die Möglichkeit von Self-Selection wie Schulkinder verhalten und sich für Menschen und Projekte entscheiden, die sie mögen bzw. die für sie ansprechend erscheinen. Ja, es kann sein, dass Mitarbeiter sich für beliebte Kollegen und interessante Projekte entscheiden – das klingt für mich auch vernünftig. Menschen arbeiten nun einmal am besten, wenn sie diese Auswahl selbst in der Hand haben. Unternehmer haben Angst, dass bestimmte Aufgaben durch Self-Selection auf der Strecke bleiben. Dabei ignorieren Unternehmer jedoch die Mitarbeiter, die die Wichtigkeit der weniger spannenden Aufgaben für den fortlaufenden Geschäftsbetrieb erkannt haben und diesen Aufgaben deshalb einen hohen Stellenwert zuschreiben.

Unternehmer wünschen sich engagierte Teams, die Verantwortung übernehmen und Initiative zeigen. Doch bereits hier deutet sich ein Widerspruch an: Mitarbeiter sollen vernünftige Entscheidungen treffen, man traut ihnen aber nicht die Auswahl ihrer Teammitglieder zu. Teambildung durch Führungskräfte vermittelt den Eindruck, dass Mitarbeiter selbst unfähig sind, eine vernünftige Auswahl von Projekten und Teammitgliedern zu treffen, und wirkt deshalb genau genommen gegen das Verantwortungsbewusstsein von Teams. Self-Selection jedoch schafft die Bedingungen für Teamengagement und -verantwortung und hat deshalb mehr Erfolgspotenzial.

Doch wie kommt man von Teambildung durch Führungskräfte hin zu Self-Selection? Falls Ihnen bei dem Wort Self-Selection nur Chaos oder die Seitenwahl bei einem Sportevent in den Sinn kommen, ist es durchaus sinnvoll, herauszufinden, warum Ihnen das Ganze als dubioses Vorhaben erscheint. Natürlich ist Self-Selection mehr, als Mitarbeiter in einem Raum zu versammeln und abzuwarten, bis sie sich in Gruppen zusammengefunden haben. Laut Sandy und David sind eine gründliche Vorbereitung sowie eine durchdachte Planung vonnöten, um eine erfolgreiche Self-Selection durchzuführen. Dieses Buch zeigt Ihnen Schritt für Schritt den notwendigen Prozess. Es liefert genug Details, damit sich Unternehmer leicht vorstellen können, wie Self-Selection in ihrem Unternehmen aussehen und sich anfühlen könnte.

Die klassische Rolle von Vorgesetzten im Einstellungs- und Teambildungsprozess wird in Sandys und Davids Buch radikal umgedreht. Es zeigt einen anwendungsorientierten Weg nach vorne auf, basierend auf dem, was Wissenschaftler schon seit Jahren wissen:

- Mitarbeiter möchten gute Arbeit leisten und einen sinnvollen Beitrag für Kunden und Unternehmen leisten.
- Mitarbeiter arbeiten am besten, wenn sie Wahlmöglichkeiten haben.
- Sie tragen mehr Verantwortung für eigene als für von anderen getroffene Entscheidungen.
- Teamarbeit hängt von Beziehungen ab.
- Wenn Mitarbeiter wie Erwachsene behandelt werden, benehmen sie sich auch so.

Unternehmer sollten die Vision entwickeln, die Aufgaben dafür in sinnvoller Art und Weise zu organisieren, vorhandene Hindernisse zu identifizieren und dann ihre Mitarbeiter selbst über die Teambildung entscheiden zu lassen.

Dieses Buch wird vielen Unternehmen dabei helfen zu erkennen, dass das Gegenteil von der klassischen Teambildung durch Führungskräfte nicht Chaos bedeutet. Es sind vielmehr Einsatzbereitschaft, Kreativität und Engagement – Dinge, die sie von Anfang an gesucht haben.

### **Esther Derby**

Ko-Autorin von *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great* und *Behind Closed Doors: Secrets of Great Management*