



sandy MAMOLI
david MOLE

Gemeinsam *großartige* **TEAMS** schaffen

Agile Self-Selection-Prozesse
erfolgreich durchführen



EXTRA: E-Book inside

HANSER

Mamoli/Mole

Gemeinsam großartige Teams schaffen

Bleiben Sie auf dem Laufenden!



Unser **Computerbuch-Newsletter** informiert Sie monatlich über neue Bücher und Termine. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter



www.hanser-fachbuch.de/newsletter



Hanser Update ist der IT-Blog des Hanser Verlags mit Beiträgen und Praxistipps von unseren Autoren rund um die Themen Online Marketing, Webentwicklung, Programmierung, Softwareentwicklung sowie IT- und Projektmanagement. Lesen Sie mit und abonnieren Sie unsere News unter



www.hanser-fachbuch.de/update



Sandy Mamoli
David Mole

Gemeinsam großartige Teams schaffen

Agile Self-Selection-Prozesse
erfolgreich durchführen

HANSER

Übersetzung: Katharina Hofer, Stephanie Hofer

Titel der Originalausgabe: „Creating Great Teams – How Self-Selection Lets People Excel. 1st Edition by Sandy Mamoli and David Mole, published by The Pragmatic Programmers, LLC. Copyright © 2015.

German-language edition copyright © 2019 by Carl Hanser Verlag München. All rights reserved.

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebenso übernehmen Autoren und Verlag keine Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt deshalb auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

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.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2019 Carl Hanser Verlag München, www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Copy editing: Petra Kienle, Fürstenfeldbruck

Umschlagdesign: Marc Müller-Bremer, www.rebranding.de, München

Umschlagrealisation: Stephan Rönigk

Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell

Druck und Bindung: Hubert & Co. GmbH & Co. KG BuchPartner, Göttingen

Printed in Germany

Print-ISBN: 978-3-446-45673-0

E-Book-ISBN: 978-3-446-45830-7

Inhalt

Vorwort	IX
Einleitung: Warum Self-Selection wichtig ist	XIII
1 Die Kunst, großartige Teams zu gestalten	1
Die heutige Arbeitswelt erfordert stabile Teams	2
Das Bedürfnis nach Schnelligkeit	2
Die Wissenschaft der Teamgestaltung	5
Selektion durch Führungskräfte scheitert, sobald Unternehmen wachsen	6
Self-Selection hat eine gute (und interessante) Erfolgsbilanz ...	8
Was nun?	10
2 Vorbereitung eines Self-Selection-Events	11
Self-Selection im Großen	11
Schritt 1: Führen Sie einen Bereitschaftscheck durch	13
Schritt 2: Führen Sie einen Test durch	16
Schritt 3: Holen Sie sich Zustimmung	18
Der Anfang ist schwer	18
Phasen der Akzeptanz	20
Schritt 4: Definieren Sie die Squads	21
Etablieren Sie Squad-Namen und -Aufträge	23
Treffen Sie eine Vorauswahl für bestimmte Rollen	24
Entscheiden Sie, ob Sie von null anfangen möchten	25
Schritt 5: Koordinieren Sie die Logistik	25
Wann wird Ihr Event stattfinden?	26
Wo wird das Event stattfinden?	26
Wer wird eingeladen?	26

Schritt 6: Kommunizieren Sie früh und häufig	27
Was nun?	30
3 Machen Sie sich startklar	31
Schritt 1: Definieren Sie die Spielregeln	31
Legen Sie die Hauptregeln fest	32
Nehmen Sie das Ergebnis nicht vorweg	34
Schritt 2: Erstellen Sie einen Moderationsplan	35
Schritt 3: Bereiten Sie FAQs (Frequently Asked Questions) vor	36
Schritt 4: Bereiten Sie Schreib- und Büromaterialien vor	39
Leere Squad-Diagramme	39
Teilnehmerfotos	41
Sticker für Kompetenzen	42
Checklisten für benötigte Kompetenzen	43
Liste mit Bedingungen	43
Rollenbeschreibungen	44
Was nun?	45
4 Durchführung eines Self-Selection-Events	47
Schritt 1: Bereiten Sie den Veranstaltungsraum vor	48
Squad-Diagramme	48
Foto-Tisch	49
Stoppuhr	49
Hilfsmaterialien	50
Schritt 2: Begrüßen Sie die ankommenden Teilnehmer	51
Schritt 3: Sprechen Sie einleitende Worte	52
Schritt 4: Lassen Sie die Product Owner ihre Squads vorstellen	54
Schritt 5: Erklären Sie die Regeln	55
Schritt 6: Starten Sie die Self-Selection: Auf die Plätze! Fertig! Los! ..	56
Schritt 7: Kontrollieren Sie den Status	57
Schritt 8: Wiederholen Sie die beiden letzten Schritte	59
Moderation	60
Wann sollten Sie aufhören?	61
Schritt 9: Packen Sie ungelöste Probleme an	62
Schritt 10: Fassen Sie abschließend zusammen	64
Was nun?	64

5	Nach der Self-Selection: Und was jetzt?	65
	Schreiten Sie unmittelbar zur Tat	65
	Definieren Sie Starttermine	67
	Geben Sie den Startschuss	68
	Wer sollte anwesend sein?	69
	Wie viel Zeit wird benötigt?	69
	Was genau wird gemacht?	70
	Unterstützen Sie die Squads	71
	Was Sie nicht tun sollten	72
	Was nun?	73
6	Erkenntnisse	75
	Mitarbeiter schätzen Self-Selection	75
	Beziehungen sind der entscheidende Faktor	77
	Mitarbeiter reagieren positiv auf das entgegengebrachte Vertrauen	78
	Was nun?	80
7	Die Langzeiteffekte von Self-Selection	81
	Der Einfluss auf die Zufriedenheit	81
	Der Einfluss auf die Squads	83
	Der Einfluss auf Führungskräfte	84
	Der Einfluss auf die Produktivität	85
	Der Einfluss auf das Unternehmen	86
	Jetzt sind Sie dran	86
	Was würden Sie tun, wenn Sie keine Angst hätten?	87
	Index	89

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*