

**Shane Snow:** „Dream Teams. Working Together Without Falling Apart“, Verlag Portfolio/Penguin, New York 2018, 304 Seiten, 15,50 Euro



Foto: Kay Blaschke

Nadine Schmidt

Auf der Suche nach dem Geheimrezept erfolgreicher Teams

# Sehr lehrreiche Geschichten

Der Journalist Shane Snow macht sich auf die Suche nach der „Special Sauce“, die ein Team zu einem „Dream Team“ macht. Dafür begibt er sich auf einen gut recherchierten Parforceritt durch Raum und Zeit, der das Buch zu einer spannend erzählten Geschichtensammlung macht: Unter anderem begleiten wir Cops des Baltimore PD bei der Verhinderung eines Attentats, beobachten Robert Diggs bei der Gründung des Wu-Tang Clans, reisen nach Azeroth in die Welt der Gilden von „World of Warcraft“ und lassen uns zusammen mit einer investigativen Journalistin nach Blackwell’s Island einschleusen und erfahren Erschreckendes über die Zustände in einer geschlossenen Anstalt. Seine Erkenntnisse streut der Autor in die Geschichten ein und verzichtet dabei auf jedes strukturierende Hilfsmittel für den eiligen Leser. Einzig im Anhang finden sich ein Spickzettel, der Tools und Techniken auflistet, sowie Links mit weiterfüh-

## „ Unterschiedlichkeit kann zu Innovationen, aber auch zu zersetzenden Konflikten führen. “

den Materialien. Die Kernidee des Buches ist die Überzeugung, dass die grundlegende Voraussetzung für ein „Dream Team“ die unterschiedlichen Perspektiven und Heuristiken („Cognitive Diversity“) der einzelnen Teammitglieder sind. Die Beobachtung, dass Unterschiedlichkeit zwar zu innovativen Ergebnissen, aber eben auch zu zersetzenden Konflikten führen kann, beantwortet der Journalist mit

der Idee von „The Zone“. In diesem Bereich nutzt das Team die Spannung von Unterschiedlichkeit konstruktiv und Neues kann entstehen. Um in diesen Bereich zu gelangen beziehungsweise dort zu bleiben, braucht es Teammitglieder, die sich in ihren Problemlösungsstrategien ergänzen. So plädiert der Autor dafür, beim Recruiting nicht auf „Cultural Fit“, sondern auf „Cultural Ad“ zu setzen. Seine Ausführungen, warum starke geteilte Werte nicht (nur) wünschenswert sind, sondern oft zu Stillstand führen, sind lesenswert – widersprechen sie doch vielen aktuellen Ansätzen, die ohne Einschränkung auf gemeinsame Werte setzen.

Die Unterschiedlichkeit von Einzelnen führt nach Snow aber nur dann zu innovativen Ergebnissen, wenn sie Eingang in die Kommunikation findet. Er schlägt vor, weniger Brainstormings und mehr Debatten durchzuführen – und dabei die Anwesenden Argumente austauschen zu lassen.

Das Buch ist das Ergebnis einer ausführlichen Recherche: Es enthält zahlreiche interessante Studienergebnisse und Zitate, ausgewählte Tools und Methoden und richtig gut erzählte Anekdoten. Das größte Manko ist aber, dass Snow keinerlei Versuch unternimmt, sich mit Theorie zu befassen. Und ohne Theorie bleiben seine Fundstücke eine wilde Mischung aus manch absurder Idee und einigen richtig guten Vorschlägen. Und vielleicht ist das weniger eine Aussage über den Journalisten Snow als über eine Branche, in der Theoriebildung viel zu kurz kommt – und deshalb Buzzwords und normative Modelle Hochkonjunktur haben.

Nadine Schmidt, München, arbeitet als international tätige Beraterin und Executive Coach (Mail: nadine@hejmo.consulting). Sie hat unter anderem an der UC Berkeley studiert und ist Alumna und Lecturer am CDTM (Center for Digital Technology & Management). Sie begleitet Organisationen und Führungsteams bei der Gestaltung der Zukunft. In regelmäßiger Abfolge stellt sie an dieser Stelle neue Fachbücher aus den USA vor, deren Lektüre sich für unsere Leser lohnt.