

# Team of Teams

McChrystal / Collins / Silverman / Fussell

2020

ISBN 978-3-8006-6050-6

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](http://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](http://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](http://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

General Stanley McChrystal  
TEAM of TEAMS

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# TEAM — *of* — TEAMS

Wie Organisationen ihre Anpassungsfähigkeit in  
einer komplexen Welt verbessern können

beck-shop.de  
von  
General Stanley McChrystal  
DIE FACHBUCHHANDLUNG  
mit

Tantum Collins, David Silverman und Chris Fussell

Aus dem Amerikanischen übersetzt von

Luitgard Köster

Verlag Franz Vahlen München

Copyright © 2015 by McChrystal Group LLC  
Translated from the English language: TEAM of TEAMS.  
New Rules of Engagement for a Complex World  
DIE FACHBLICHHANDLUNG

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin  
Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

ISBN Print 978 3 8006 6050 6  
ISBN E-Book 978 3 8006 6051 3

© 2020 Verlag Franz Vahlen GmbH,  
Wilhelmstr. 9, 80801 München  
Satz: Fotosatz Buck  
Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen  
Druck und Bindung: Druckhaus Nomos  
In den Lissen 12, 76547 Sinzheim  
Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

  
vahlen.de/nachhaltig

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier  
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)

*Für alle Menschen, die im Verlauf der Geschichte mit Gestaltwandlungen gerungen haben. Besonderer Dank gilt denjenigen, deren Erfahrungen in dieses Buch eingeflossen sind, vom Militär über die Privatwirtschaft bis hin zur akademischen Welt. Ohne ihren mutigen Einsatz und ihre klugen Beiträge wäre dieses Buch nicht zustande gekommen.*

  
**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

## VORWORT VON WALTER ISAACSON

Egal, ob in der Geschäftswelt oder im Krieg – die Fähigkeit, schnell zu reagieren und sich anzupassen, ist enorm wichtig. Sie wird sogar noch an Bedeutung gewinnen, da Technologien und disruptive Kräfte das Tempo der Veränderung erhöhen. Daher sind neue Wege der Kommunikation und Zusammenarbeit erforderlich. Heutzutage ist Kreativität ein gemeinschaftliches Unterfangen, und Innovation bedeutet Teamarbeit.

Dieses Buch bietet zeitgemäße Lektionen für jedes Unternehmen, das in dieser neuen Umgebung triumphieren möchte. Es basiert auf realen, sehr lebhaft beschriebenen Begebenheiten, die General McChrystal als Kommandant im Irak und Afghanistan erlebt hat, und beschreibt, wie Unternehmen sich neu erfinden müssen. Dazu gehört, Silos einzureißen, abteilungsübergreifend zu arbeiten und das flexible Reagieren zu beherrschen, das aus echtem Teamwork und Zusammenarbeit entsteht.

Während meiner Studien zu Innovationen im digitalen Zeitalter habe ich dieses Phänomen selbst beobachtet. Die größten Innovationen stammen nicht von einem einsamen Erfinder, und sie entstehen auch nicht, indem man Probleme in einem Top-Down- oder Command-and-Control-Stil löst. Stattdessen entstehen die großen Erfolge – die Erfindung des Computers, des Transistors, der Mikrochips, des Internets – in einem „Team of Teams“, das zusammenarbeitet, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Steve Jobs, der oft fälschlicherweise als einsamer Visionär und autoritäre Führungskraft angesehen wurde, habe ich einmal gefragt, auf welche seiner Erfindungen er am stolzesten sei. Ich dachte, er erwähnt vielleicht den ersten Macintosh oder das iPhone. Stattdessen betonte er, dass dies alles Gemeinschaftsleistungen waren. Am stolzesten sei er auf die von ihm geschaffenen Teams, angefangen mit dem ersten Macintosh-Team, das in den frühen 1980er-Jahren unter der Piratenflagge zusammengearbeitet hat, bis zu dem bemerkenswerten Team, das er zur Zeit seines Rückzugs von Apple 2011 zusammengestellt hatte.

Die heutige, sich schnell verändernde Welt, die sich durch erhöhtes Tempo und dichte Interdependenzen auszeichnet, bedeutet, dass Unternehmen überall mit schwindelerregenden Herausforderungen konfrontiert sind: vom globalen Terrorismus über Epidemien und Disruptionen in der Lieferkette bis hin zu wegweisenden Technologien. Diese Probleme können nur gelöst werden, indem Unternehmen eine nachhaltige Anpassungsfähigkeit entwickeln und zwar durch die Einführung eines Team of Teams.

Durch High-Speed-Netzwerke und digitale Kommunikation kann – und muss – die Zusammenarbeit in Echtzeit passieren. Die verteilte, dezentralisierte und netzartige Architektur des Internets ermöglicht es jedem Einzelnen mitzuarbeiten. Genauso erfordert die Notwendigkeit von Echtzeit-Innovationen und Problemlösungen eine integrative Führung, die einzelne Teammitglieder autorisiert.

Diese neuen Rahmenbedingungen verschafften al-Qaida einen eindeutigen Vorteil. Die vernetzte Organisation war in der Lage, schnell zuzuschlagen, sich in Echtzeit wieder neu aufzustellen und ihre global verstreuten Aktionen zu integrieren. Zuerst wurde die von General McChrystal geleitete Task Force dadurch überwältigt. Sie bildete eine traditionelle, verschwiegene, siloartige Militärhierarchie ab, die für die Problemlösung vergangener Zeiten eingerichtet worden war.

Überraschenderweise bestand die Lösung darin, die Managementstrukturen zu ändern. Das US-Militär und seine Verbündeten mussten die Art und Weise ändern, wie die Sondereinsatzkräfte operierten und wie sie den Kampf gegen den Terror führten.

Die Erfahrung von General McChrystal und seinen Kollegen sowie ihre Untersuchung der Erfahrungen anderer, haben sie gelehrt, dass durch eine Komplexität in diesem Ausmaß reduktionistisches Management ineffektiv geworden war, um diese Probleme in unserer vernetzten Welt zu lösen. Effizienz ist nötig, aber für eine Organisation, die erfolgreich sein möchte, allein nicht länger ausreichend. Das hat im 20. Jahrhundert funktioniert, wird heute aber durch die Geschwindigkeit und den verstärkten Einfluss kleiner Player wie Terroristen, Start-ups und viraler Trends überrannt.

Management-Modelle, die auf Planungen und Vorhersagen basieren, statt auf resilienter Anpassung an sich verändernde Umstände, passen nicht mehr zu den heutigen Herausforderungen. Um erfolgreich zu sein, dürfen sich Unternehmen nicht in Silos zurückziehen, sondern müssen sich vernetzen. Ihr Ziel muss ein Übergang von Effizienz hin zu nachhaltiger unternehmerischer Anpassungsfähigkeit sein. Das erfordert auf der einen Seite drastische Veränderungen der mentalen und unternehmerischen Modelle, aber auch nachhaltige Anstrengungen der Führungsetage, um die Umgebung für einen solchen Wandel zu gestalten.

General McChrystals Erfahrungen als Leiter der Task Force zeigen, wie solch eine drastische Transformation in allen Unternehmen möglich ist. Nachdem sie den anpassungsfähigen und vernetzten Charakter von al-Qaida identifiziert hatten, erforschten der General und sein Team, warum traditionelle Organisationen nicht anpassungsfähig sind. Eine Erkenntnis war, dass Agilität und Anpassungsfähigkeit normalerweise auf kleine Teams beschränkt sind. Sie untersuchten die Eigenschaften, die kleine Teams anpassungsfähig machen, wie Vertrauen, ein gemeinsames Ziel und Bewusstsein sowie die Eigenverant-

wortung der einzelnen Teammitglieder. Sie identifizierten auch die traditionellen Beschränkungen von Teams wie etwa die „Blinks“ in der Organisation zwischen verschiedenen Teams, also Momente, an denen die Zusammenarbeit plötzlich scheitert.

Die primäre Lektion, die sich herauskristallisierte, und die in diesem Buch eingehend beschrieben wird, ist die Notwendigkeit, die Anpassungsfähigkeit und den Zusammenhalt kleiner Teams auf Unternehmensebene zu skalieren. Dazu muss ein Team of Teams gebildet werden, das die Zusammenarbeit über Silos hinweg unterstützt. Auf diese Weise können Erkenntnisse und Aktionen vieler Teams und Einzelpersonen im ganzen Unternehmen genutzt werden. Innovationen und Problemlösungen werden so das Produkt einer Teamarbeit und nicht das eines einzigen Architekten.

Um ein gemeinsames Verständnis und eine gemeinsame Wahrnehmung zu gewährleisten, ist eine erhöhte Transparenz erforderlich. Häufig gehören auch eine räumliche Veränderung und ein verändertes persönliches Verhalten dazu, um Vertrauen zu etablieren und Zusammenarbeit zu fördern. Dadurch können Zusammenhänge geteilt werden, sodass Teams dezentralisiert werden und Teammitglieder eigenverantwortlich und schnell handeln können. So werden Entscheidungen in der Hierarchie nach unten verschoben. Dieser neue Ansatz erfordert auch eine veränderte Auffassung von Führung. Die Funktion der Führungskraft ist nun, eine breitere Umgebung zu schaffen, statt ein Mikromanagement im Command-and-Control-Stil zu betreiben.

Indem der Führungsstab der Task Force die Leistungen und Erfahrungen vieler Teams nutzte und teilte, konnte er sich schnell an veränderte Umstände vor Ort anpassen und Lösungen entwickeln, die mit einem Top-Down-Ansatz nicht zustande gekommen wären.

Der Autor erläutert, wie diese Lektionen sowohl in der Geschäftswelt als auch in anderen Organisationen angewandt werden können. General McChrystal bemüht sich darum, durch das Aspen Institute einen einjährigen Wehr- oder Zivildienst zu ermöglichen – eine Chance und Aussicht für alle jungen Amerikaner. In einem Service Corps mitzuwirken, ist einer von vielen Wegen, Teamarbeit zu lernen, Ziele zu kommunizieren und dezentralisierte Entscheidungsfindung zu ermöglichen.

Egal, in welchem Bereich oder auf welcher Führungsebene Sie tätig sind – diese Erkenntnisse und Fähigkeiten sollten erlernt werden. Dieses Buch bietet eine faszinierende und lebhaft Darstellung und ist ein unverzichtbarer Guide für den unternehmerischen Wandel und die hohe Wertschätzung von Teamwork, die in unserer schnelllebigen Umgebung so wichtig sind.

**beck-shop.de**  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

# INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT VON WALTER ISAACSON .....	7
EINFÜHRUNG .....	13
<b>Teil I DAS PROTEUS-PROBLEM</b> .....	21
KAPITEL 1: PROTEUS‘ SÖHNE .....	25
KAPITEL 2: UHRWERK .....	45
KAPITEL 3: VON KOMPLIZIERT ZU KOMPLEX .....	65
KAPITEL 4: DAS RICHTIGE TUN .....	87
<b>Teil II AUS VIELEN EINES</b> .....	97
KAPITEL 5: VOM KOMMANDO ZUM TEAM .....	99
KAPITEL 6: TEAM OF TEAMS .....	127
<b>Teil III TEILEN</b> .....	145
KAPITEL 7: DAS SYSTEM ERKENNEN .....	147
KAPITEL 8: DEN VERSTAND AUS DEM SCHLISSFACH NEHMEN .....	167
KAPITEL 9: DAS GEFANGENENDILEMMA ÜBERWINDEN .....	185
<b>Teil IV LOSLASSEN</b> .....	213
KAPITEL 10: HANDS OFF .....	215
KAPITEL 11: FÜHREN WIE EIN GÄRTNER .....	233
<b>Teil V NACH VORNE SCHAUEN</b> .....	247
KAPITEL 12: SYMMETRIEN .....	249
DANKSAGUNGEN .....	267
ÜBER DIE CO-AUTOREN .....	269
ANMERKUNGEN .....	271
STICHWORTVERZEICHNIS .....	289