

## Thesen zum Führen großer Teams

1. Teams sind *organisierte Gemeinschaften* zur Lösung *ganz bestimmter Leistungsziele, die in einer bestimmten Zeit zu erbringen sind*. Will sagen: Echte Teams sind immer Projektteams. Sind die Leistungen erbracht und gibt es kein Projekt mit neuen Leistungszielen, dann kriselt es im Team und es droht zu zerfallen. Es erfüllt oder macht keinen Sinn mehr. Das ist auch dann der Fall, wenn die Ziele besser von Einzelpersonen als von Teams realisiert werden können.
2. Als *Gemeinschaften* sind Teams auch vom Gemeinschaftsgefühl, d.h. davon abhängig, dass die in ihnen tätigen Menschen sich emotional akzeptieren und aktional ergänzen. Teammitglieder müssen sich nicht lieben, aber sie dürfen sich umgekehrt auch nicht hassen und für überflüssig halten.
3. Wie jede andere *Organisation* auch brauchen Teams eine Struktur oder Ordnung: klare Zuständigkeiten und eine von allen akzeptierte Leitung bzw. Führung gehören elementar dazu. Nur so kann die komplexe Projektarbeit realisiert werden. Ohne Führung gibt es weder ein wirkliches Team noch eine von Teams zu erbringende Leistung. Aber auch hier gilt: Ist diese Leistung erbracht, d.h. ist das Projekt beendet, besitzt auch die Teamführung keine Legitimation mehr.
4. Auch Firmen, Verwaltungen, Parteien oder religiöse Gemeinschaften sind Organisationen. Aber anders als Teams erbringen sie keine punktuellen Leistungsziele. Sie sind auf Dauerleistungen eingestellt: D.h. sie müssen bestimmte Aufgaben immer wieder und zuverlässig erledigen. Sie stellen das dar, was Max Weber als „Betrieb“ bezeichnet hat: kontinuierliches Zweckhandeln bestimmter Art.
5. Betriebe benötigen aber Teams, um bestimmte Projekte zu verwirklichen. Diese Projekte in den Kontext des 'kontinuierlichen Zweckhandelns' zu stellen und zu halten, ist eine besonders anspruchsvolle Managementaufgabe, die an Führung gestellt wird.
6. Anders als Betriebe sind Teams in ihrer Größe auf eine ganz bestimmte Mitgliederanzahl beschränkt. Diese Größe bewegt sich +- 3 in etwa bei 10 Mitgliedern. Es scheint dies eine evolutionär zu begründende Grenz-Größe zu sein. Überschreiten Teams diese Größe, leidet sowohl der Zusammenhalt als auch die Abstimmung/Koordination und damit der Erfolg von Teams.
7. Zwar sind Betriebe in der personellen Größe relativ unbegrenzt. Gleichwohl benötigen vor allem sie eine organisatorische Struktur, die das zweckorientierte Zusammenspiel der beteiligten Teamteile garantiert und so deren Führung allererst ermöglicht. Weber nannte das Bürokratie, Yuval Noah Harari spricht hier von einer 'erfundenen Ordnung' oder Struktur.

8. Sie bildet den Rahmen, in dem:
  - a. ein Ensemble von Teams funktional arbeiten, d.h. sinnvolle und sich ergänzende Projektarbeit leisten kann,
  - b. Delegation der Teamführung von der Betriebsebene auf die Teamebene stattfindet,
  - c. Partizipation und Koordination der Teamarbeit im Kontext des kontinuierlichen Betriebshandelns stattfindet und
  - d. sich die Teammitglieder und ihre Arbeit mit dem Zweck des Gesamtbetriebes identifizieren können.
  
9. Die Führung solch eines Betriebes kann nur Führung aus der Distanz heraus sein. Die Nähe der direkten Teamführung im Projektteam ist nicht mehr möglich. Zugleich muss diese übergeordnete Führung den allgemeinen Betriebsrahmen mit Inhalt füllen – und zwar zusammen mit den Teams und ihren Leitungen. Dies ist nur im Sinne eines situativen Führungsstils möglich: manchmal müssen Vorgaben direktiv eingefordert, manchmal auch kooperativ vereinbart werden.
  
10. Beispiele:
  - a. Sportverein: den Rahmen bildet die Vereinsatzung, dem die Vereinsführung verpflichtet ist. Die Teams sind hier die Mannschaften mit ihren Mitgliedern und Spielführern. Die Projekte werden durch die jährlichen Leistungsziele definiert, die sich die Mannschaften im Rahmen der Vereinssatzung zusammen mit Trainern und Vereinsleitung setzen. Es ist hier die Aufgabe der Vereinsführung, den richtigen Trainer und die richtigen Spieler zu verpflichten. Aufgabe des Trainers ist es, die Mannschaft immer wieder zu Projektzielen, d.h. zu Höchstzielen zu motivieren. Das wird umso schwieriger, je erfolgreicher das Team ist.
  - b. Pädagogische Einrichtung: Gesetze, Richtlinien und z.B. Bereichs-Leitlinien legen den Rahmen der Arbeit fest. Stadt und Amtsleitung verpflichten die Leitungskräfte und Erzieherinnen. Das übergeordnete Management der Einrichtungen muss diesen Rahmen sichern und die Arbeit der Einrichtungen koordinieren. Die Aufgabe der Leitung einer Einrichtung ähnelt der des Trainers oder Spielführers weiter oben: sie muss die Mannschaft immer wieder zu Projektzielen, d.h. zu Höchstzielen motivieren – z.B. in dem sie in Konzepttagen zusammen mit den Beschäftigten immer neue Qualitäts- und Erfolgsstandards definiert.