

Team of Teams

McChrystal / Collins / Silverman / Fussell

2020

ISBN 978-3-8006-6050-6

Vahlen

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

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://www.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](https://www.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](https://www.beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

tatsächlich vertrauen kann, normalerweise zwischen 100 und 230 liegt (eine spezifischere Variante stammt von Malcolm Gladwell als die „Regel der 150“ in seinem Buch *Outliers*).²⁵⁶ Diese Begrenzung führt zu einer Art Konkurrenzdenken innerhalb der eigenen Gruppe. Ein Sieg, wie er vom Squad definiert wird – die erste Lektion der Loyalität –, richtet sich vielleicht nicht daran aus, wie die Task Force einen Sieg definiert. Das Ziel ist eher, Missionen besser als das Team am anderen Ende der Basis abzuschließen, als den Krieg zu gewinnen. Mit anderen Worten, die Magie von Teams ist ein zweiseitiges Schwert, sobald eine Organisation an Umfang zunimmt. Einige der gleichen Eigenschaften, die ein Team großartig machen, können es inkompatibel machen gegenüber den Strukturen, denen es dient.

Tausende von aufstrebenden Unternehmen sind untergegangen, weil sie nicht in der Lage waren, ihr Teamwork zu skalieren. Joel Peterson, Professor an der Stanford School of Business, meint, dass die Unbeweglichkeit, die mit Größe einhergeht, eine der Hauptursachen für das Scheitern von Start-ups sei. Der 2013 verstorbene J. Richard Hackman, Soziologieprofessor aus Harvard, fand heraus, dass Teams sehr viel schwerer aufzubauen und zu erhalten sind, als wir gerne denken. Das Problem ist nicht, dass Teams nie funktionieren, sondern dass Teamdynamiken machtvoll, aber empfindlich sind und Expansion ein todsicherer Weg ist, sie zu zerstören. „[Es ist ein] Irrglaube, dass große Teams besser als kleine sind, weil sie mehr Ressourcen haben, auf die sie zurückgreifen können“, erklärt er. „Sobald ein Team größer wird, nimmt die Anzahl der Verbindungen, die zwischen den Mitgliedern gemanagt werden müssen, immer schneller, fast exponentiell, zu.“²⁵⁷ In seinem Handbuch *Leading Teams* erinnert uns Hackman an das „Brooks’sche Gesetz“. Es besagt, dass, wenn man einem hinter dem Zeitplan liegenden Projekt weitere Leute hinzufügt, „es keine bessere Chance hat zu funktionieren als ein Modell, um ein Baby schneller zu produzieren, indem man neun Frauen damit beauftragt schwanger zu sein, jede einen Monat lang... einem Softwareprojekt in Terminnot Manpower hinzuzufügen, führt zu Verspätung.“²⁵⁸

Es war nicht möglich, aus der Task Force ein großes Team zu machen, aber wir konnten auch nicht an unserem Kompromiss „Kommando der Teams“ festhalten. Unsere kleinen Teams in Silos zu stecken, hatte uns schwerfällig gemacht. Gleichzeitig konnten wir nicht einfach die reduktionistische, übergeordnete Struktur entfernen und jedes Team sich selbst überlassen. Wir benötigten Koordination im gesamten Unternehmen. Irgendwie mussten wir die Aspekte Vertrauen und Ziel ausbauen, ohne ein Chaos anzurichten.

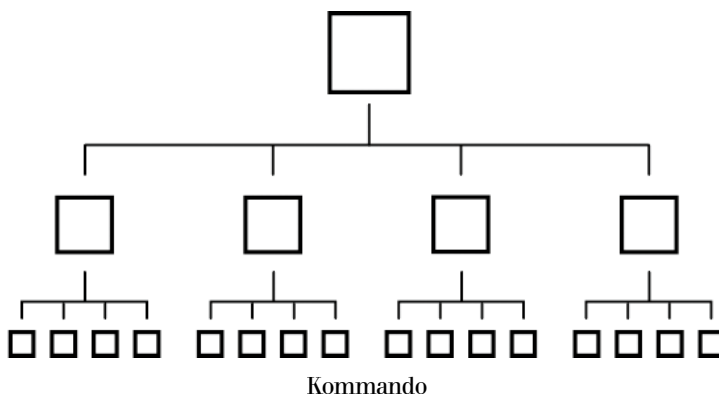
TEAM OF TEAMS

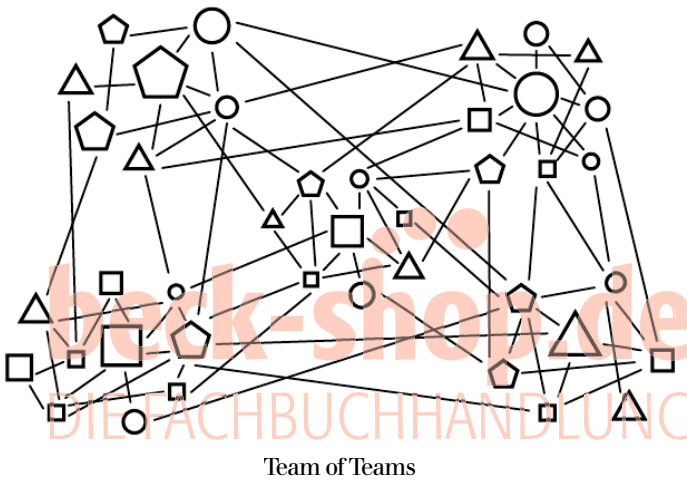
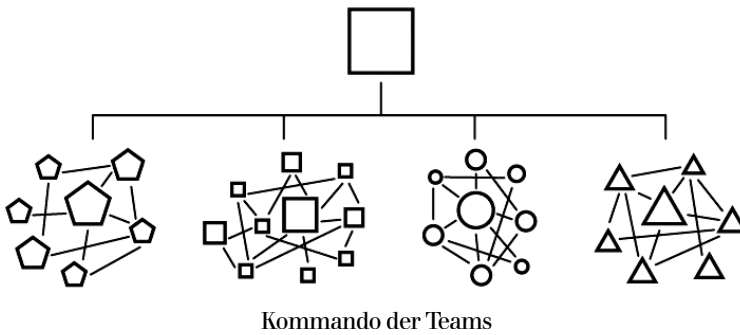
Jahrtausende alte Verhaltensmuster, die neurologischen Einschränkungen des menschlichen Gehirns und die Geschichte der amerikanischen Spezialeinhei-

ten waren gegen uns, als wir versuchten, die Stelle, an der „jeder andere nervt“, hinter uns zu lassen. Wir müssten das Einssein – und die damit einhergehende Anpassungsfähigkeit – ausdehnen, das einzelne Ranger Platoons, Army Special Forces Einheiten oder SEAL Squads in einer Task Force aus Tausenden Menschen durchdrungen hatte.

Als wir in unserem behelfsmäßigen Kommandozentrum in Balad saßen und Berichte von Bombenanschlägen durch AQI lasen, erkannten wir, dass unser Ziel nicht der Aufbau eines einzigen massiven Teams war. Wir mussten ein *Team of Teams* schaffen. Es mag wie eine kitschige, semantische Unterscheidung klingen, aber es kennzeichnete tatsächlich einen wichtigen strukturellen Unterschied, durch den die Bestrebung, die Magie des Teams auszubauen, ein realisierbares Ziel wurde.

In einem einzelnen Team muss jeder jeden kennen, um Vertrauen aufzubauen, und die Mitglieder müssen zu jeder Zeit eine gemeinsame Wahrnehmung aufrechterhalten, um das gemeinsame Ziel im Blick zu behalten – einfach mit einer Gruppe von 25, machbar mit einer Gruppe von 50, knifflig mit einer von mehr als 100 und definitiv unmöglich in einer Task Force mit 7.000 Menschen. Aber in einem Team of Teams muss nicht jeder *Einzelne* eine Beziehung zu jedem anderen haben. Stattdessen müssen die Beziehungen zwischen den einzelnen *Teams* denen zwischen den einzelnen Mitgliedern ähneln. Wir brauchten die SEALs, um den Army Special Forces zu vertrauen, die wiederum der CIA vertrauen, alle verbunden durch die Vorstellung eines gemeinsamen Ziels: den Krieg zu gewinnen, statt die andere Einheit zu übertrumpfen. Das konnte effektiv durch Repräsentanz erreicht werden.





Es war nicht nötig, dass jeder Angehörige der Task Force jeden anderen kannte. Es musste nur jeder *einen* in jedem Team kennen, sodass, wenn sie über die Einheit nebenan oder ihre Nachrichtenkollegen in Washington nachdachten oder zusammenarbeiten mussten, sie sich statt eines konkurrierenden Rivalen ein freundliches Gesicht vorstellen konnten. Es musste nicht jeder allen Operationen in Echtzeit folgen (etwas, das genauso unmöglich ist, wie lebenslange Freundschaften mit 7.000 Menschen aufzubauen). Wir mussten ein Team, das in einer interdependenten Umgebung operiert, in die Lage versetzen, die Auswirkung – wie bei einem Schmetterlingseffekt – seiner Arbeit zu verstehen und es auf andere Teams aufmerksam machen, mit denen es kooperieren müsste, um strategischen – nicht nur taktischen – Erfolg zu haben.

Der Zeitdruck war enorm, und der Einsatz wurde immer höher.

BEINAHE

Das ganze Jahr 2004 hindurch löste sich der Irak stetig und verstörend auf. Falludscha fiel. In Zarqawis Schatten wurde die Stadt eine Hochburg der Aufständischen. Im Juni patrouillierten Dschihadisten durch die Straßen, schlossen Friseursalons und Kinos, folterten und töteten irakische Polizisten und „Spione“. Ausländische Kämpfer strömten in den Irak in einem Umfang, den wir auf 100 bis 150 jeden Monat schätzten. Jede zusätzliche Person – normalerweise ein Selbstmordattentäter oder ein fanatischer Kämpfer – bedeutete weitere zivile Tote. Falludscha wurde eine Bühne für zunehmend ausgefeiltere Angriffe, wie der Anschlag vom 30. September auf die Kläranlage. Bis zum Jahresende lagen die Angriffe auf amerikanische Truppen bei durchschnittlich 87 pro Tag,²⁵⁹ und die amerikanischen Todesfälle hatten die 1.000 überschritten.²⁶⁰

AQIs Schwung bewahrte sich auch 2005, als Zarqawi eine gewalttätige Einschüchterungskampagne gegen die Parlamentswahlen im Januar inszenierte. In der gesamten Provinz Anbar gingen nur 3.775 Menschen zur Wahl – ungefähr zwei Prozent der Bevölkerung.²⁶¹ Zarqawis höhnische Behauptungen, dass er regelmäßig mit Leichtigkeit amerikanische Checkpoints passiere, in Kombination mit seiner zunehmenden Dominanz als Anführer der Aufständischen, betonten noch mehr unsere offensichtliche Unfähigkeit. Zarqawi zu stoppen, war eine operative Notwendigkeit für die Task Force, und für mich fühlte es sich wie eine Obsession an.

Im Februar 2005 hatten wir eine Gelegenheit, Zarqawi ins Visier zu nehmen. Vor vierzehn Monaten hatten wir zum ersten Mal seine Anwesenheit im Irak bestätigt. Verschiedene Informationsquellen bestätigten, dass er in einer Limousine unterwegs war, und eine Predator^{xxvii}, drei Kilometer über dem Boden, beobachtete das Fahrzeug, wie es durch die dünn besiedelte Gegend westlich von Bagdad fuhr. Aufgeregte Unterhaltungen entzündeten sich in der Task Force, als wir die Kampftruppen für eine sofortige Bewegung mobilisierten, und konventionelle Einheiten baten, zu verhindern, dass sein Fahrzeug entkam.

Als der Soldat, der die Predator steuerte, die Limousine verfolgte, fuhr sie in eine Sackgasse, stoppte kurz und fuhr wieder hinaus. Damit er die Überwachung weiterführen konnte, musste der Soldat die Kamera justieren, und es war einfach Pech, dass er den Moment verpasste, als Zarqawi aus dem Fahrzeug ausstieg und zu Fuß weiterging. Wir erbeuteten seinen Computer und Karabiner. Aber es war eine bittere Enttäuschung. Der Mann mit dem 25-Millionen-Dollar Kopfgeld war uns wieder entwischt.

^{xxvii} Ein standardmäßiges, unbemanntes Luftgerät oder Drohne, die in Echtzeit Full-Motion-Videos von Objekten am Boden liefern kann.

Obwohl wir wussten, dass seine Organisation nicht zerstört würde, wenn wir diesen Mann finden würden – besonders wenn man bedenkt, wie resilient und dezentralisiert AQI war –, wussten wir auch, dass wir einen strategischen und symbolischen Sieg brauchten. Jede verpasste Gelegenheit, AQI-Kämpfer zu ergreifen oder, falls erforderlich, zu töten – besonders einen so wertvollen wie Zarqawi – würde später die Leben von US-Streitkräften und irakischer Zivilbevölkerung kosten. Seitdem ich das Kommando an der Spitze der Task Force übernommen hatte, war die Situation im Irak immer schlimmer geworden, und es waren keine Anzeichen zu erkennen, dass das aufhören würde.

Im Juni wurde ich ins Weiße Haus gebeten, um den Präsidenten über den Stand unserer Bemühungen, Zarqawi zu fangen, zu unterrichten. Ich saß zwischen Verteidigungsminister Donald Rumsfeld und Außenministerin Condoleezza Rice in dem beengten Situation Room und gab George W. Bush und seinem versammelten nationalen Sicherheitsteam einen Überblick über unsere Anstrengungen bis zu dem Zeitpunkt, und äußerte meine aufrichtige Zuversicht, dass wir ihn letztlich stoppen werden. Aber die eigentliche Frage war, ob wir es schnell genug schaffen würden, damit er nicht den gesamten Irak in Brand steckte.

Zu dem Zeitpunkt wusste ich, dass wir es nicht schaffen würden, Zarqawi und seine Organisation mit einem traditionellen Kommando zu schlagen – selbst ein Kommando aus Teams, die so fähig waren wie unser eigenes. Wir würden so anpassungsfähig wie AQI werden müssen, während wir gleichzeitig unsere traditionellen Stärken bewahren mussten. Zu diesem Zweck würde eine nie vorher dagewesene Transformation stattfinden müssen – es wäre ein echtes Team of Teams nötig. Die konventionellen Konzepte des Informationsaustausches, der Abgrenzung der Funktionen, der Entscheidungsfindung und der Führung müssten vollständig umgekehrt werden.

ZUSAMMENFASSUNG

- ◆ Obwohl die einzelnen Teams unserer Task Force Anpassungsfähigkeit vorlebten, schränkte eine kommandoartige, übergeordnete Struktur die Organisation insgesamt ein. Dieses „Kommando der Teams“ war flexibler als ein konventionelles Kommando, aber immer noch nicht anpassungsfähig genug, um mit den Komplexitäten des 21. Jahrhunderts und dem Kampf gegen AQI fertig zu werden.
- ◆ Obwohl sich Teams in verschiedenen Bereichen ausgebreitet haben, haben sie das fast immer in den Grenzen größerer Kommandos getan. Immer mehr Organisationen werden diese Hürde überwinden und anpassungsfähiger werden müssen.

- ◆ Unglücklicherweise haben viele der Eigenschaften, die unsere Teams so großartig gemacht haben, es unglaublich schwierig gemacht, diese Eigenschaften in der gesamten Organisation zu verbreiten. Wir standen einigen grundlegenden Beschränkungen gegenüber. Ein einziges Team von der Größe unserer Task Force aufzubauen, würde unmöglich sein.
- ◆ Die Lösung, die wir entwickelten, war ein „Team of Teams“ – eine Organisation innerhalb derer die Beziehungen zwischen einzelnen Teams denen zwischen einzelnen Teammitgliedern eines Teams ähnelten. Teams, die sich traditionell in verschiedenen Silos aufgehalten hatten, würden nun durch Vertrauen und ein Ziel miteinander verschmelzen.

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

TEIL III

TEILEN

Im Januar 2000 erhielt Khalid al Mihdhar ein Visum für die Vereinigten Staaten. Zwei Tage zuvor war er Thema bei einem gemeinsamen Treffen von CIA und FBI gewesen. Ein anwesender CIA-Analyst wusste, dass Mihdhar Verbindungen zu verdächtigen Terroristen besaß, aber „als CIA-Analyst war er nicht autorisiert, Fragen des FBI zu CIA-Informationen zu beantworten.“

Als Mihdhar später im Sommer dem FBI zunehmend verdächtig wurde, behinderten interne Aufteilungen die Bemühungen, ihn ausfindig zu machen, und einem interessierten „Kriminal“-FBI-Agenten, der den Fall des Angriffs auf die USS Cole bearbeitete, wurde irrtümlicherweise mitgeteilt, dass er Mihdhar nicht verfolgen könne, da er kein „Nachrichten“-FBI-Agent sei. Im darauffolgenden September flog Mihdhar American Airlines Flug 77 in das Pentagon.²⁶²

Im Juli 2001 sendete ein FBI-Agent in Phoenix ein Memo an die Zentrale, in dem er auf „die Möglichkeit koordinierter Bemühungen von Osama Bin Laden“ hinwies, Terroristen in Flugschulen in die USA zu schicken und bemerkte „die ungewöhnliche Anzahl von Personen von investigativem Interesse“, die sich in Flugschulen in Arizona angemeldet hatten. Obwohl sie in diesem Memo adressiert waren, lasen Mitglieder der Osama-bin-Laden-Einheit des FBI die Nachricht erst nach dem 11. September.²⁶³

Im Hinblick auf Chalid Scheich Mohammed, dem Drahtzieher hinter den Anschlügen, tauchten „die Puzzleteile im Frühling und Sommer 2001 auf“, aber „sie wurden nicht zusammengesetzt.“²⁶⁴ Im April erfuhr die CIA, dass jemand namens „Mukhtar“ einen Anschlag gegen die USA plane, und später im Frühling erfuhren sie, dass ein bekannter Terrorist – Chalid Scheich Mohammed – aktiv Personal rekrutiere, um für einen Anschlag von Afghanistan in die USA zu reisen. Im August erfuhr die CIA, dass der Spitzname von Chalid Scheich Mohammed „Mukhtar“ war, aber das Gerede vom April über einen „Mukhtar“, der einen Anschlag austüftelte, war bereits abgeklungen. Das System des US-Geheimdiensts „blinkte rot“, wie der Kommissionsbericht zum 11. September es später formulieren würde. „Systeme“, im Plural, wäre eine genauere Beschreibung gewesen, da diese Straßensperren des Informationsaustausches die Art von Integration blockierten, die die Anschläge hätten verhindern können.

Niemand stellte eine Verbindung her.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG