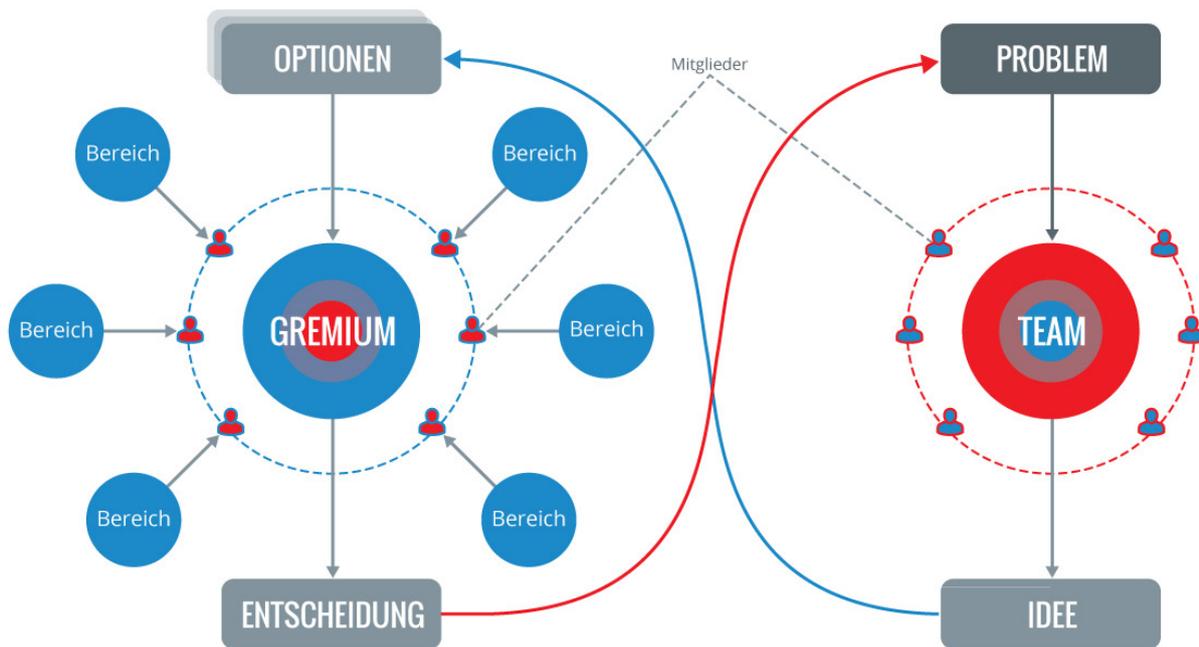


Team und Gremium - Ideen oder Entscheidung



Ein Gremium ersetzt unvermeidliche Unwissenheit durch Entscheidung. Das schafft Probleme. Ein Team löst Probleme mit Ideen, über die entschieden werden muss.

Organisation ist das Ergebnis von Entscheidungen, also die ständige Auswahl aus mehreren Optionen, von denen unbekannt ist, welche die richtige ist. Damit Entscheidungen sich nicht widersprechen, müssen diese in Akten verbindlich dokumentiert werden. Dabei wird nur die Entscheidung selbst festgehalten, die Umstände ihres Zustandekommens werden „vergessen“. Eine Organisation erinnert und vergisst über Akten. Sie sind ihr Gedächtnis.

Die notwendige Menge an Entscheidungen wird von Personen erzeugt, die wir Gremien nennen. Ein Gremium besteht aus Repräsentanten von Einheiten. Es besitzt meist eine Geschäftsordnung, um auch mehrheitlich entscheiden zu können. Ein Gremium ist darauf angewiesen, dass seine Mitglieder sich gemäß den Entscheidungen verhalten. Mit welcher eigenen Meinung sie dies begleiten, ist unwichtig. Ein Gremium braucht nur Konsens im Verhalten.

Um dynamikrobust zu entscheiden, werden ausreichend Optionen benötigt. Diese entstehen durch Ideen. Das sind Gedanken, die sich auf die Lösung eines Problems beziehen. Ob mit einer Idee ein Problem gelöst werden kann, hängt vor allem davon ab, mit welcher Motivation dies versucht wird. Denn die Qualität einer Idee wird, wenn überhaupt, erst nach vielen Niederlagen sichtbar. Sind mehrere beteiligt, so ist das notwendige Durchhaltevermögen nur über einen robusten Konsens der Meinungen möglich. Gruppen, die darauf angewiesen sind, nennen wir Teams.

Teams treffen keine Entscheidungen, sondern bringen ihr Können so zur Resonanz, dass auch Meinungen und Gefühle geteilt werden können. Dabei entsteht ein „Wir“, das Probleme mit Ideen lösen kann. Ein Team wird gestiftet von einem Teamleiter. Ein Talent, das sicher genug erkennen kann, welche Talente zueinander passen und welche Umgebung sie brauchen. Ein Team kann nicht methodisch erzeugt werden. Es erzeugt sich, oder es fehlt.

Es ist eine hinderliche Mode, aus jeder funktionalen Gruppe ein Team machen zu wollen. Ein Gremium kann nicht gleichzeitig ein Team sein. Möglich ist das schnelle „Umschalten“. Das Management vieler Höchstleister kann das. Je nach Bedarf wird als Gremium gesteuert oder als Team geführt.