

A photograph of Richard de Hoop, a man with glasses and a black jacket, playing a violin. He is smiling and looking towards the camera. The background is dark with blue, dotted light patterns.

RICHARD DE HOOP

MACHT MUSIK

SO SPIELT IHR TEAM
ZUSAMMEN, STATT
NUR LÄRM
ZU PRODUZIEREN

Mit einem Vorwort
von David Garrett

GABAL

Richard de Hoop
Macht Musik

Richard de Hoop

Macht Musik

**So spielt Ihr Team zusammen, statt
nur Lärm zu produzieren**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Informationen sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-432-2

E-Book ISBN 978-3-86200-742-4

Lektorat: Christiane Martin, Köln | www.wortfuchs.de

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen |
www.martinzech.de

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg |
www.buch-herstellungsbuero.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

Copyright © 2012 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

INHALT

Auftakt: Belbin macht Musik 9

Intermezzo: Geleitwort von David Garret 11

Teil I: Hört einander zu! 13

Worauf es beim Teambuilding wirklich ankommt 15

Erfolgsfaktoren für Teams 15

Ein Spitzenorchester kann viele verschiedene Stücke spielen 19

Von einer Gruppe Solisten zum Spitzenorchester 21

Nur wer den anderen zuhört, kann Musik machen 23

So lernt Ihr Team, gemeinsam Musik zu machen 28

Schnelltest: Welche Teamrollen spielen Sie selbst am besten? 31

Das Orchesterspiel 32

Hinweis zum Schnelltest 33

So funktioniert der Test 34

Acht Instrumente – acht Teamrollen 40

Der tüchtige Bass 41

Die begeisternde Trompete 44

Die energische Trommel 47

Das vielseitige Klavier 51

Die kreative Gitarre 54

Die faktenorientierte Harfe 57

Das planende Horn 61

Die hilfsbereite Geige 64

Niemand ist nur ein einziges Instrument 67

Welche vier Grundkräfte in jedem Team wirken 69

Gefühlskraft, Tatkraft, Willenskraft und Denkkraft 71

Wenn es Zeit wird, das Instrument zu wechseln 73

Unterschiedliche Instrumente ergänzen sich 76

Die Ziele jederzeit fest im Blick 81

Die Vielfalt der Teamrollen erkennen und nutzen	86
Welches Team sind wir und was wollen wir?	88
Alles, was klingen kann, zum Klingen bringen	91
Teamrollen aktivieren, um Geschäftspotenziale zu heben	96
Wenn alle einander zuhören, hören sie ganz neue Töne	100

Teil II: Stimmt euch aufeinander ab! 103

Das Modell der Teameffektivität	105
Gemeinsame Ziele setzen	108
Erwartungen abstimmen	112
Prozesse definieren	115
Zwischenmenschliche Beziehungen klären	118
Welches Team Sie haben und welches Team Sie brauchen	122
Manche Dream-Teams werden Wirklichkeit	124
Der Kompass für Ihr Teamorchester	128
Mit dem Orchestermodell zum perfekten Team	131
Neuer Sound dringend gesucht: Teamumbau	136
Mit welchen Stimmungen Teams zu Erfolgsteams werden	140
Ursachen für schlechte Stimmung erkennen und abstellen	142
Die Vielfalt und Kraft der Emotionen erkennen und nutzen	146
Good Vibrations: Erfolgsstimmung erzeugen und erhalten	151
In Kritik steckt Musik	157
Feedbackkultur – wie ist so etwas überhaupt möglich?	159
Die Maßstäbe der Kritik: Bitte auf Geigen nicht trommeln!	164
Konflikte als Motor für positive Entwicklung	169

Teil III: Spielt zusammen! 173

Was Sie als Führungskraft Ihrem Team schulden	175
Ein neues Verständnis von Führung setzt sich durch	177
Führung heißt reden und sich dabei in die Augen schauen	182
Gute Führung kann (fast) jeden Misserfolg abwenden	188
Was die Augen Ihrer Teammitglieder zum Leuchten bringt	193
Was Teammitglieder wirklich brauchen: Autonomie, Können, Sinn	195
Teams auf dem Weg zur Meisterschaft	199
Früh übt sich, wer ein Meister werden will	203

Mit Leidenschaft zum Virtuosen werden – und immer wieder üben! 208

Warum der Gitarrist nicht zum Horn greift 209

Übungen für den Bass 212

Übungen für die Trompete 213

Übungen für die Trommel 214

Übungen für das Klavier 215

Übungen für die Gitarre 216

Übungen für die Harfe 217

Übungen für das Horn 218

Übungen für die Geige 219

Zugabe 221

Bücher von Meredith Belbin 221

Deutschsprachiger original Belbin-Test 221

Übersetzungstabelle 222

Kostenlose Zusatzangebote und Services 222

Der Autor 223

Stichwortverzeichnis 224

AUFTAKT: BELBIN MACHT MUSIK

Musik ist für mich die größte Quelle des Glücks und der Motivation überhaupt. Als Kind fragte mich meine Mutter einmal, was ich später werden wolle. Meine spontane Antwort hieß: »Rockstar!« Wenn ich heute auf der Bühne stehe, denke ich manchmal: Wow, das ist nahe dran an deinem Kindheitstraum! Allerdings mit einem wichtigen Unterschied: Als langjähriger Trainer möchte ich Menschen nicht nur musikalisch unterhalten, sondern auch motivieren, sich in Teams ergänzend zusammenzufinden, einander zu verstehen und gemeinsam die gesetzten Ziele zu erreichen. Dafür ist Musik die perfekte Metapher. Denn in jedem Orchester treffen Musiker mit unterschiedlichen Instrumenten so aufeinander, dass durch Verständnis, Abstimmung, Freude und Begeisterung harmonische Klänge entstehen.



**Musik als Metapher und
Inspirationsquelle für
Teams**

Leider spielen heute viele Teams in Unternehmen und Organisationen nicht gut zusammen. Sie produzieren Lärm, statt Musik zu machen. Töne entstehen ja nicht von selbst, sondern werden erzeugt – von vielen verschiedenen Solisten, den Teammitgliedern, durch deren Aktivitäten und Kommunikation. Der Ton, den diese Solisten gemeinsam erzeugen, dringt nach draußen und wird vom Markt gehört. Welche Töne nimmt wohl der Markt wahr, wenn jeder im Team spielt, was ihm gerade durch den Kopf geht? Sicher keine Musik, die den Namen verdient. Um das zu erreichen, muss aus den Solisten ein Orchester werden. Und da höre ich in Organisationen immer wieder: »Mensch, ist das alles schwierig!« Teams scheinen total anstrengend zu sein.

Vor rund 20 Jahren habe ich zum ersten Mal ein Modell kennengelernt, mit dem Teambuilding ganz einfach ist. Es ist das Teamrollenmodell des englischen Psychologen und Managementexperten Dr. Meredith Belbin. Inzwischen bin ich zertifizierter Belbin-Trainer und konnte schon zahlreichen Teams helfen, effektiver zusammenzuarbeiten. Das Modell geht von acht unterschiedlichen Teamrollen aus, die durch den



**Dieses Buch basiert auf
dem Modell von
Dr. Meredith Belbin.**

Charakter der Teammitglieder und weitere Faktoren bestimmt werden. Das Dumme an diesem Modell ist bloß, dass die Bezeichnungen der Teamrollen mehrdeutig und wenig einprägsam sind. Belbin ist mit den Namen der einzelnen Rollen selbst nie ganz glücklich geworden.

Irgendwann Mitte der 1990er-Jahre saß ich mit meinem Kumpel, dem Musiker Franck van der Heijden, lange Abende beim Bier zusammen. Und da kam uns eine Idee. Wenn das perfekte Team zusammenspielt wie ein Orchester, dann lassen sich die Teamrollen von Belbin doch mit Instrumenten vergleichen. Es war spät in der Nacht, da hatten wir für jede Teamrolle ein Instrument gefunden, das als Metapher genau passte. So kam es zu dem Orchestermodell, das Sie in diesem Buch kennenlernen. Viele Jahre haben Franck und ich gemeinsam Auftritte gemacht und die Show und das Modell weiterentwickelt – bis Franck 2007 als Musical Director von David Garrett seinen Traumweg ging. (Franck, ich bin unglaublich stolz auf dich und sehr dankbar für unsere schöne Zusammenarbeit!)

Erfahren Sie, worauf es ankommt, damit Ihr Team perfekt zusammenspielt!



In Holland arbeite ich jetzt seit Jahren erfolgreich mit dem Orchestermodell. Mit diesem Buch möchte ich es auch meinem Publikum im deutschsprachigen Raum zugänglich machen. Auf den folgenden Seiten erfahren Sie, worauf es beim Teambuilding wirklich ankommt. Sie entdecken die »Instrumente«, die Sie in Ihrem Team am besten spielen und auf denen Sie sich zum Virtuosen entwickeln können. Wenn Sie Führungskraft sind, dann erhalten Sie jede Menge Anregungen, wie Ihr Team einander zuhören, sich abstimmen und harmonisch zusammenspielen kann. Denn darauf kommt es nicht nur in der Musik, sondern überall dort an, wo Menschen gemeinsam Ziele erreichen wollen.

Ich wünsche Ihnen eine Lektüre, die Sie rockt!
Mit einer fröhlichen Note

Ihr Richard de Hoop

INTERMEZZO: GELEITWORT VON DAVID GARRETT

Seit ich im Alter von vier Jahren meine erste Geige bekommen habe, ist Musik ein sehr wichtiger Teil meines Lebens. Eigentlich ist Musik mein Leben! Musik hat das Vermögen, uns so unendlich viel Freude und Emotionen zu geben, den Alltag vergessen zu lassen, uns Leichtigkeit zu bringen und unsere Existenz generell anregender und lebenswerter zu machen. Meine Motivation war es schon immer, möglichst viele Menschen – vor allem auch junge Leute – auf meine Weise an die Klassik heranzuführen und ihre Begeisterung und ihr Interesse für diese ja nur vermeintlich ernste Musik zu wecken. Deswegen erarbeite ich mit Leidenschaft ständig neue Interpretationen klassischer Musik und mische Klassik mit Pop-, Rock- und Rhythm-and-Blues-Elementen. Musik ist nichts Verkrustetes, Starres. Sie lebt, sie darf, ja soll sogar verändert und innovativ an den Stand der heutigen Entwicklung und vor allem an die Denkweisen angepasst werden. Ich finde es wunderbar und sehr wichtig, Musik dort einzusetzen, wo sie am meisten bewegt, am meisten motiviert und anspricht.

Deswegen war es mir eine Freude, ein Buch wie dieses zu entdecken. Ein Buch, dessen Autor sich der Metapher Musik bedient, um optimale Zusammenarbeit und Freude daran in die Unternehmen zu bringen. Der Teams als »Unternehmensorchester« bezeichnet. Als eines, das auch noch freudvoll spielen darf, mit der richtigen Dosis an »passion@work«. Und der Führungskräfte auffordert: »Eure wichtigste Aufgabe ist es, die Augen eurer Mitarbeiter zum Strahlen zu bringen.«

Ich kenne die Bedeutung von perfekt koordinierter Teamarbeit, in Orchestern wie außerhalb. Wie wichtig es ist, dass jeder »Mitspieler« präzise seinen Einsatz kennt. Wie wichtig es ist, dass die anderen Teammitglieder sich nahezu blind darauf verlassen können, dass der Einsatz punktgenau kommt. Als Musiker stehe ich zwar sehr oft alleine im Rampenlicht im Zentrum der Bühne, aber ohne ein perfekt koordiniertes Zusammenspiel mit dem Orchester, mit dem ich gerade

auftrate, wären erfolgreiche Auftritte niemals möglich. Auch wir müssen hier ganz genau hinhören, uns abstimmen und dann wirklich zusammenspielen. Passiert diese Abstimmung, diese bewusste Aufmerksamkeit füreinander im Ensemble nicht, würden auch international renommierte Orchester nur Lärm produzieren, den sicher keiner hören will.

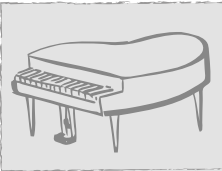
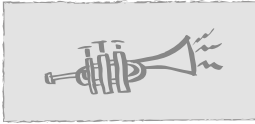
Wie Richard de Hoop – für den Musik auch alles im Leben ist – diese Metapher Musik anwendet, für sich interpretiert und auf harmonische Zusammenarbeit und dadurch mehr Erfolg umlegt, ist wunderbar. Er hat diese Metapher zusammen mit meinem Musical Director, Franck van der Heijden, schon in den 1990ern entwickelt und immer weiter perfektioniert. Er fordert Führungskräfte auf, sich mit den Stärken ihrer Teams auseinanderzusetzen und die Menschen dort einzusetzen, wo ihre größten Talente liegen. Er fragt: Welche Fähigkeiten haben die einzelnen »Instrumente«, sprich Mitarbeiter, wer passt zusammen, wer kann wen im Team perfekt unterstützen und ergänzen? Wer genau dort eingesetzt ist, wo seine spezifischen Talente liegen, wird mit immenser Freude musizieren, und genau diese Freude ist es, die den ganz großen Erfolgen liegt. Außerordentliche Erfolge lassen sich allerdings nur durch enorme Disziplin und Einsatzbereitschaft aller Mitwirkenden erreichen. Ohne ständiges Üben erreicht niemand Virtuosität auf seinem Instrument. Nur das gemeinsame, intensive Üben führt auch zur Virtuosität des gesamten Orchesters!

Ich kann alle Dirigenten, Führungskräfte und Unternehmen nur einladen, ihr wertvollstes Gut, ihre Mitarbeiter, wie ein einmaliges, schwingendes und vor allem harmonisches Orchester zu behandeln. Fordern Sie ruhig Disziplin, fordern Sie Virtuosität, fordern Sie Aufmerksamkeit und Bewusstheit füreinander! Aber geben Sie Ihrem Orchester auch die notwendigen Freiräume, die Möglichkeit innovativer Interpretationen von vielleicht etwas traditionell gewordener Unternehmensmusik! Cross-over funktioniert auch in der Wirtschaft. Aber was immer Sie tun, haben Sie Spaß und machen Sie Musik!

Euer David Garrett

TEIL I:

HÖRT EINANDER ZU!



»Well if you want some advice
You gotta listen to me
Getta hold of your life
And you can have a new dream«
Supertramp »Listen To Me Please«

WORAUF ES BEIM TEAMBUILDING WIRKLICH ANKOMMT

»Music can be such a revelation

Dancing around you feel the sweet sensation«

Madonna »Get Into the Groove«

Erfolgsfaktoren für Teams

Alles im Takt, Tag und Nacht. Eine ganze Woche lang volle Power. Von früh bis spät sind die Läden voll mit Kunden. Sie kaufen Jeans, T-Shirts, Jacken, Hemden, Anzüge, Krawatten – alles. Die Preise sind sensationell niedrig. Und die Beats aus den Boxen machen den Käufern richtig Laune: bum, bum, bum, bumbum, bum! Nach Ladenschluss drehen die Mitarbeiter noch mal auf. Die Geschäfte sind fast leer, die Kleidung muss neu aufgefüllt werden. Das dauert die halbe Nacht. Und alle machen mit. Ein Controller sortiert T-Shirts in Regale. Der CEO der Firma reißt Pakete auf und ruiniert sich die Finger. Egal. Es herrscht Partystimmung. Am nächsten Tag geht der Wahnsinn weiter. Noch mehr Kunden! Bis die Aktion vorbei ist. Dann wird in einem tollen Restaurant kräftig gefeiert. Alle Mitarbeiter sind geschafft – aber ihre Augen leuchten. Und jedes Augenpaar scheint zu sagen: Wir sind das stärkste Team der Welt!

Wir Holländer freuen uns immer, wenn wir etwas Geld sparen können. Und wenn wir dabei noch jede Menge Spaß haben können, sind wir

ganz in unserem Element. Für Deutsche heißt es meist »billig« – schon dieses Wort hat einen schlechten Klang. Im Niederländischen sagen wir dagegen »goedkoop«, wörtlich übertragen »ein guter Kauf«. Und so sehen wir das auch! »Set Point«, eine inzwischen wegfusionierte Kette für Männerbekleidung, kam deshalb vor einigen Jahren auf die



Die total verrückte Aktion einer Bekleidungskette

Idee, einmal pro Saison den Kunden total verrückte Preise zu bieten. Und Partystimmung noch dazu. Meine Trainingsfirma hat die Mitarbeiter von »Set Point« zu dieser Zeit geschult. So durfte ich bei der unglaublichen Verkaufsparty selbst mit dabei sein und hinter die Kulissen schauen.

Die Aktionswoche in den 44 holländischen Filialen von »Set Point« bedeutete für die Mitarbeiter riesigen Aufwand. Die Kunden sollten das Gefühl haben, Männersachen »fast geschenkt« zu bekommen. Das kann kein Händler mit seinem normalen Sortiment machen, weil dann später kein Kunde mehr zu höheren Preisen kaufen würde. Also kaufte die Firma selbst erst mal billig – pardon, günstig – ein, was für die Kunden ein »guter Kauf« werden sollte. Die Filialen mussten zu Beginn der Aktionswoche komplett leer geräumt und mit Aktionsware aufgefüllt werden. Sechs Tage später sollte das normale Sortiment wieder rein. Das allein könnten Mitarbeiter anderer Firmen als Stress empfinden. Bei »Set Point« fieberten die Angestellten der Woche entgegen wie Kinder dem Geburtstag, Nikolaus und Weihnachten. In den ersten drei Tagen wurden nur Stammkunden zum Shopping eingeladen. Dann folgten drei Tage für neue Kunden. Am Ende jedes Verkaufstags waren die Filialen praktisch leer gekauft.

**Alle Mitarbeiter hängen
sich richtig rein.**



Die Stimmung in den Läden war die ganze Zeit sensationell. Trotz des Ansturms waren genug Leute da, um Kunden zu helfen und sie zu beraten. Außerdem gab es kostenlose Getränke und Snacks. Das funktionierte deshalb so gut, weil in dieser Woche fast alle, die sonst Bürojobs machen, in den Läden waren und mit anpackten. Sogar die Banker der Hausbank von »Set Point« machten begeistert mit. Kunden ahnten nicht, dass ihnen gerade der CEO eine Cola eingeschenkt oder der Vertriebschef ein T-Shirt in einer anderen Größe geholt hatte. Auch nachts ging niemand nach Hause. Egal, ob Praktikant oder Topmanager – alle machten mit, bis die Läden sauber und die Regale wieder voll waren. Nebenbei gab es noch einen kleinen Wettbewerb, welche Filiale am schnellsten umräumt und am meisten verkauft. Die Teams mit den Topmanagern wurden meistens gnadenlos geschlagen. Aber die Chefs nahmen es mit Humor.

Wenn in deutschen Städten verkaufsoffener Sonntag ist, bleiben immer einige Läden zu. Mal ist es Karstadt, mal Kaufhof, mal H&M. Der



Die Erfolgsfaktoren für Teams sind weltweit dieselben.

Grund ist meistens derselbe: Der Betriebsrat hat gegen die Überstunden vor Gericht geklagt und recht bekommen. Wie kann es sein, dass Mitarbeiter ihre eigene Firma verklagen, um nicht arbeiten zu müssen – während ein paar Hundert Kilometer weiter Mitarbeiter einer Woche entgegenfiebern, in der sie fast rund um die Uhr arbeiten werden? Eines gebe ich Ihnen hier schriftlich: An dem Mentalitätsunterschied zwischen Deutschland und Holland liegt es nicht. Dr. Meredith Belbin, auf dessen wissenschaftlichen Erkenntnissen dieses Buch basiert, fand heraus, dass es überall auf der Welt dieselben Faktoren sind, die aus Teams begeisterte Teams machen. Kulturelle Unterschiede spielen eine Nebenrolle.

Es muss also einen anderen Grund geben, warum die Mitarbeiter der einen Firma sich auf zusätzliche Arbeit freuen, während die Mitarbeiter der anderen Firma alles tun, um Mehrarbeit zu verhindern. Einen ersten Hinweis auf diesen Grund bekommen Sie, wenn Sie sich in dem Beispiel von »Set Point« noch einmal ein Detail anschauen: Da haben während der Aktionswoche alle Mitarbeiter der Firma mit angepackt. Auch die Topmanager waren sich nicht zu fein, mitten in der Nacht Kisten durchs Lager zu schleppen oder im Laden Kunden zu bedienen. Finden Sie die Topmanager von Kaufhof oder H&M an den offenen Sonntagen auch in ihren Läden? Ich fürchte, die finden Sie am Wochenende überall, nur nicht dort, wo ihre Mitarbeiter das Geld einnehmen.

In Organisationen ist Arbeit an Rollen gebunden, die einzelne Personen einnehmen. Dabei lässt sich nach Belbin zwischen »funktionalen



»Funktionale Rolle« und charakterliche »Teamrolle« in Balance

Rollen« und »Teamrollen« unterscheiden. Funktionale Rollen sind zum Beispiel Geschäftsführer, Assistent, Projektleiter, Verkäufer oder Coach. Ob eine Person eine funktionale Rolle ausfüllen kann, hängt von ihren fachspezifischen Kenntnissen und Erfahrungen ab. Diese lassen sich in der Regel leicht ermitteln. Die bevorzugten Teamrollen einer Person offenbaren jedoch kein Diplom, kein Arbeitszeugnis und

kein Jobtitel. So ist einer vielleicht der »Tempomacher« im Team. Das kann der Chef sein. Oder aber ein ehrgeiziger Verkäufer. Ein anderer ist möglicherweise sehr kommunikativ und stellt bei Konflikten die Harmonie wieder her – wiederum unabhängig von der funktionalen Rolle. Ein Assistent schließlich kann alles im Blick haben und managen, während sein Chef – der eigentliche »Manager« – ein kreativer Chaot ist.

Die meisten Unternehmen, die ich kenne, machen den Fehler, bei der Zusammenstellung von Teams bloß auf die funktionale Rolle zu schauen. Sie suchen für eine bestimmte Vakanz oder für ein neues Projektteam einen Mitarbeiter. Die Stelle bekommt, wer dem fachlichen Anforderungsprofil entspricht, Erfahrung in ähnlichen Positionen hat und verfügbar ist. Da sollte doch nichts mehr schiefgehen, denkt man. Genau das ist der Irrtum. Belbin konnte in seiner über 30-jährigen Forschung beweisen, dass es auf die richtige Balance zwischen funktionalen Rollen und Teamrollen entscheidend ankommt.



SO SIND SIE IM TAKT

Achten Sie auf die persönlichen und charakterlichen Rollen Ihrer Teammitglieder mindestens so sehr wie auf die fachlichen Profile. Die charakterlichen Teamrollen sind der wichtigste Erfolgsfaktor für Ihr Team.

In Gewinnerteams passen alle Rollen perfekt.



Gewinnerteams, die mit Begeisterung und Leidenschaft auch mal Überstunden machen, unterscheiden sich von weniger erfolgreichen

Teams dadurch, dass die Teamrollen perfekt passen. Jeder spielt im Team exakt die Rolle, die seinem Charakter, seinen Neigungen und Talenten entspricht. Umgekehrt sind in jedem Team sämtliche Teamrollen vertreten, die nötig sind, um das gesetzte Ziel zu erreichen. Da die Teamrollen heute in den wenigsten Unternehmen ausreichend beachtet werden, sind sie wie ein verborgener Schatz, den Führungskräfte heben können.

Ein Spitzenorchester kann viele verschiedene Stücke spielen

Während der verrückten Aktionswoche bei »Set Point« gerieten die Hierarchien und Funktionen völlig durcheinander. Wie bei einem großen Karneval schlüpften Mitarbeiter in ungewohnte Rollen. Der Banker betätigte sich als Lagerarbeiter, der IT-Administrator beriet Kunden und der Marketingleiter ließ sich vom Azubi zeigen, wie man Hemden faltet. Doch nur die funktionalen Rollen wurden getauscht – nicht unbedingt die Teamrollen! Auch als Lagerarbeiter behielt der Banker alle Zahlen im Kopf. Er hätte jederzeit sagen können, wie viele weiße Hemden noch am Lager sind. Der IT-Administrator erklärte den Kunden jedes Detail eines Hemdes. Einschließlich Material und Waschanweisung. Und der Marketingleiter hörte dem Azubi zwar zu, machte aber gleichzeitig Witze und verbreitete gute Laune. Wie jeden Morgen im Büro. Alle machten mal was anderes – und blieben sich doch treu.



Die Stücke ändern sich, die Instrumente bleiben.

Eine Aktion wie bei der holländischen Bekleidungskette können Sie nicht in jeder Firma machen. Wenn die Mitarbeiter überhaupt dazu bereit sind, werden sie unter ungünstigen Umständen im Chaos enden. Ich vergleiche das gern mit einem Spitzenorchester und Amateurmusikern. Die Amateure haben schon mit etwas schwierigeren Stücken Probleme. Sie üben und üben und spielen dann doch falsch. Ein Spitzenorchester dagegen spielt an einem Abend alle möglichen Stücke. Erst Brahms, dann Schönberg, dann Henze. Und zwischendurch noch die »Jazz Suite« von Schostakowitsch. Alles kein Problem. Jeder im Orchester ist eben Virtuose auf seinem Instrument. Und kann dieses Instrument immer wieder in unterschiedlichen Stücken zum Klingen bringen.

Erfolgreiche Teams in Unternehmen sind genauso. Alle wissen, welche Rollen ihnen am meisten liegen. Der eine ist der kreative Kopf – der andere sorgt dafür, dass Dinge, die angefangen wurden, auch zu Ende gemacht werden. Der eine gibt gerne Gas – der andere achtet darauf, dass niemand unter die Räder kommt. Und einer ist immer derjenige, der einfach unauffällig die Arbeit macht und die Steine aus dem Weg



Sich die Teamrollen bewusst machen

räumt. In absoluten Spitzenteams ist sich jeder seiner Lieblingsrolle auch voll bewusst. Er kennt seinen Beitrag zum Ganzen. Er hält sich dabei weder für besser noch für schlechter als die anderen und möchte mit niemandem tauschen. In einem Spitzenorchester beneidet auch nie der Bassist den Violinisten. Jeder hat sich für sein Lieblingsinstrument entschieden. Und jeder ist unentbehrlich für die Ausführung der Musik.

Wo kein Team die Kunden begeistert, sieht es düster aus.



Leider gibt es auch Business-Teams, die bestenfalls wie Amateurorchester spielen. Die deutsche Drogeriekette Schlecker zum Beispiel expandierte über drei Jahrzehnte in rasantem Tempo. Das Unternehmen wollte europaweiter Marktführer werden. 1989 kam Schlecker nach Holland und eröffnete 20 Jahre später hier in Heerlen eine Versandapotheke. Doch dann gingen ganz schnell die Lichter aus. 2010 beschloss Schlecker, alle 100 holländischen Filialen mit einem Schlag dichtzumachen. Zur selben Zeit kamen in Deutschland erste Pleitegerüchte auf. Skandale häuften sich, Gewerkschaften und Medien betrachteten die Firma immer kritischer. Als dann 2012 wirklich die Insolvenz kam, war der Schock insbesondere für die mehr als 11 000 Mitarbeiter dennoch groß.

Wer jemals eine Schlecker-Filiale betreten hat, dem könnte auffallen sein, dass hier von »Teams« oft gar nichts zu sehen war. Die typische Filiale auf dem Land oder in den Nebenstraßen der Städte wurde aus Kostengründen als »Ein-Frau-Betrieb« geführt. Die Geschäftsführerin wurde zwar einigermaßen anständig bezahlt, es gab Urlaubsgeld, Weihnachtsgeld und bezahlte Überstunden. Aber sie musste sich eben um alles alleine kümmern. In den zum Schluss ausgesprochen unattraktiven Läden wurde an allen Enden gespart – sogar bei der Sicherheit. Durch die fehlenden Alarmanlagen kam es um 2005 zu einer Serie von Raubüberfällen auf Schlecker-Märkte. Und die Kunden? Sie kauften irgendwann nur noch dann bei Schlecker, wenn ihnen der Weg zu einem anderen Laden zu weit war. Auf Facebook hatte Schlecker zuletzt rund 3900 »Fans« (bei 47 000 Mitarbeitern), während beim Hauptkonkurrenten dm-Drogeriemarkt bereits 575 000 Nutzer des sozialen Netzwerks »gefällt mir« geklickt hatten.

»Oh, Männer sind einsame Streiter.
Müssen durch jede Wand, müssen immer weiter«
Herbert Grönemeyer »Männer«

»Leute, nun gebt mal mehr Gas, ich will Ergebnisse sehen!«, lautete ein Lieblingssatz des Vorstandschefs. Dabei trommelte er gerne mit den Fingern auf den Tisch. Seine Kollegen im Vorstand nickten dann meistens nur. Sie hatten verstanden. Noch mehr Arbeit. Der Finanzchef setzte sich hin und schaute nach weiteren Einsparpotenzialen. Der Einkaufschef schloss sich in seinem Büro ein und recherchierte nach noch günstigeren Anbietern. Und der Personalchef stellte genau die Leute neu ein, die sein Boss haben wollte. So verdiente die Firma viel Geld. Die Arbeitstage des Vorstands wurden immer länger und die Dienstwagen immer größer. Für den Vorstandschef war die Welt in Ordnung.

Von einer Gruppe Solisten zum Spitzenorchester

»Men at Work« ist in Holland eine Kette von Jeansläden. Als ich vor Jahren den damaligen Vorstandschef kennenlernte, machte ich mir um



**Ein Management-»Team«,
das den Namen nicht
verdient**

die Firma sofort Sorgen. Dabei sahen die Zahlen, Daten und Fakten erst mal super aus. Die Umsatzkurve zeigte steil nach oben, überall entstanden neue Läden, und die Prozesse schienen gut organisiert. Der Vorstandschef redete schnell, dachte noch schneller und schien den eisernen Willen zum Erfolg zu haben. Um ihn persönlich machte ich mir auch keine Gedanken. Aber sein Managementteam war in meinen Augen überhaupt kein Team, das diesen Namen verdient hätte. Das war die tickende Zeitbombe in der erfolgreichen Firma.

Teammitglieder wie diesen Vorstandschef vergleiche ich mit der Trommel im Orchester. Sie sind ständig unter Strom, haben meistens das Smartphone am Ohr oder sind im Gespräch mit Mitarbeitern, denen sie ihre neuesten Ideen mitteilen. Sie sind die Tempomacher im

Team und warten ungeduldig auf rasche Resultate. Wenn im Orchester der Schlagzeuger schneller wird, müssen alle anderen Musiker auch schneller spielen. Trommeln sind deshalb gerne Chef und gehen in dieser Rolle auf. Aber Trommeln brauchen auch Gegengewichte, die sie gut ergänzen. Druck und Tempo allein machen keine Firma auf Dauer erfolgreich. Kreative Ideen für neue Produkte und Services müssen her. Mitarbeiter müssen für die Strategien des Managements begeistert werden. Und bei zwischenmenschlichen Konflikten, bei denen die Trommel immer weiter Öl ins Feuer gießt und recht behalten will, sollte ein kluger Vermittler einschreiten.

Wo alle durcheinander spielen, entsteht nur Lärm.



Alle diese ergänzenden Gegengewichte fehlten damals dem CEO von »Men at Work«. Der übrige Vorstand bestand hauptsächlich aus nüchternen Umsetzern. Sie beschäftigten sich jeweils nur mit ihrer eigenen Sparte – Finanzen, Personal, Einkauf oder Sortiment – und setzten dort um, was der Vorstandschef als Marschroute vorgab. Solche tüchtigen, disziplinierten Umsetzer sind wie der Bass im Orchester. Er fällt nicht groß auf, ist aber für den satten Klang unentbehrlich. Doch was für einen Klang ergibt eine Trommel mit fünf Bässen, die alle ihre eigenen Noten spielen? Das ist kein Orchester. Und das Ergebnis kann auch keine Musik sein. Es ist nur Lärm.

Lernen, die Stärken der anderen zu sehen und zu schätzen



Zum Glück hat der Vorstandschef das eingesehen. Da alle nur auf ihn fixiert waren, konnte die Initiative zur Veränderung nur von ihm ausgehen. Er war weitsichtig genug, um zu verstehen, dass zwar im Moment alles glattlief, es bei der kleinsten Krise aber an der nötigen Kreativität, Flexibilität und Kommunikationsfähigkeit mangeln würde, um auf Kurs zu bleiben. Er holte deshalb einen neuen Mann in den Vorstand, der ganz anders war als die bisherigen Kollegen. Der Neue war kreativ, begeisternd sowie sehr offen und kommunikativ. Der Chef blieb weiter unter Strom und musste immer noch mit dem Kopf durch jede Wand. Aber er lernte mehr und mehr, andere Charaktere in der Firma zu fördern und ihren Beitrag zu schätzen. So entstand nach etwa einem Jahr ein Unternehmensorchester, das gemeinsam musiziert. Und so überstand die Firma schließlich auch