

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

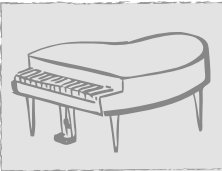
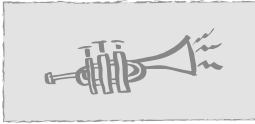
SO SPIELT IHR TEAM
ZUSAMMEN, STATT
NUR LÄRM
ZU PRODUZIEREN

Mit einem Vorwort
von David Garrett

GABAL

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

die großen Konzentrationswellen im Handel und ist bis heute eigenständig erfolgreich.

Nur wer den anderen zuhört, kann Musik machen

Es gibt drei Prinzipien, nach denen sich alle Musiker richten müssen. Sie müssen erstens einander zuhören. Nur wer weiß, wie die Instrumente der anderen klingen, kann mit ihnen gemeinsam musizieren. Zweitens müssen sich Musiker miteinander abstimmen. Auch im Jazz, wo Stücke improvisiert werden, sprechen sich die Musiker vorher ab. Sonst funktioniert es nicht. Drittens müssen bei der Aufführung alle im Takt bleiben und zusammenspielen. Diese Prinzipien sind auch eine schöne Metapher für das, worauf es in jedem Team ankommt. Ich habe dieses Buch deshalb in drei Teile unterteilt, die erst »Zuhören«, dann »Sich-Abstimmen« und schließlich »Zusammen-Spielen« in den Blick nehmen. Wer diese drei Prinzipien beachtet, für den haben Teamkonflikte ein Ende. Die Musik, die das Unternehmensorchester für die Kunden spielt, geht leicht von der Hand.



Drei Prinzipien für Musiker – und Teams

Alles beginnt damit, einander zuzuhören. Und damit fangen in den meisten Firmen auch schon die Probleme an. Als ich die Vorstandsmitglieder bei »Men at Work« fragte, ob sie einander gut kennen, sagten alle: »Ja, na klar.« Doch als ich sie dann bat, einmal die besonderen Stärken jedes einzelnen Kollegen aufzuschreiben, fiel ihnen gar nichts ein. Sie hatten komplett keine Ahnung. Es war unglaublich! Wahrscheinlich hatten sie nie richtig zugehört. Wer ein besseres Team werden möchte, sollte deshalb im ersten Schritt die Stärken der anderen besser kennenlernen. Das geht nur, wenn alle lernen, einander zuzuhören.



Einander zuhören ist der Anfang jeder Verbesserung.

Wenn Führungskräfte die Stärken ihrer einzelnen Mitarbeiter erkannt haben, dann können sie diese auch gezielt fördern. Ich lege allen Führungskräften nahe, die Stärken ihrer Mitarbeiter zu entwickeln und sie genau dort einzusetzen, wo sie am besten passen. Nicht nur von der funktionalen Rolle her, sondern vor allem im Hinblick auf die

charakterliche Teamrolle. Es ist immens wichtig, dass jeder am für ihn richtigen Platz agiert. Nur so kommen Begeisterung und Leidenschaft bei der Arbeit auf. Eine Gitarre kann nun einmal keine Hornklänge produzieren. Und von einem kreativen Genie im Unternehmen darf kein Chef erwarten, dass es alle Details im Kopf hat und jeden Termin einhält. Da können aber andere Teammitglieder einspringen, denen das mehr liegt.



SO SIND SIE IM TAKT

Fragen Sie sich einmal: Was sind meine eigenen Stärken und welche Stärken haben die anderen im Team? Welche Stärken möchte ich selbst entwickeln und welche sollten die anderen im Team entwickeln? Die Antworten werden Sie finden, wenn Sie sich selbst genau wahrnehmen und den anderen gut zuhören.

In seinen Studien fand Belbin heraus, dass Managementteams üblicherweise nach bestimmten funktionalen Anforderungen gebildet werden. Die Firma sucht zum Beispiel den besten Fachmann für Finanzen und macht ihn zum Finanzvorstand. Die Zusammenstellung des Führungsteams folgt keinem übergeordneten Gedanken. Dabei ist die Kompatibilität einzelner Mitglieder eines Managementteams der alles entscheidende Faktor für die Qualität der Resultate. Belbin konnte das in seinen jahrelangen Planspielen mit Topmanagern am Henley Management College nachweisen. Seine Erkenntnisse gelten nicht nur für Managementteams, sondern für jedes Team. Probleme in Managementteams wirken sich aber auf die gesamte Firma aus und sind deshalb besonders heikel.

»He say I know you, you know me,

One thing I can tell you

Is you got to be free«

The Beatles »Come Together«

Der erste Schritt für ein effektives Teambuilding besteht immer darin, mehr Informationen über die Menschen zu bekommen. Führungskräfte

müssen herausfinden, welche orchestralen Eigenschaften ihre Teammitglieder haben und welche Instrumente insgesamt zur Verfügung stehen. Dann müssen sie analysieren, wie dieses Team aufgrund der vorhandenen Talente zusammenspielen kann und was oder wer zur vollen Leistungsstärke eventuell noch fehlt. Dabei sind die Ziele zu berücksichtigen, die in der nächsten Zeit erreicht werden sollen. Wo Stellen neu besetzt oder Projektteams neu gebildet werden, ist das relativ leicht. Beim Recruiting können Führungskräfte entsprechend »filtern«. Die meisten Unternehmen wollen jedoch mit ihren bestehenden Teams bessere Resultate erzielen.



Lernen Sie Ihre Teammitglieder besser kennen!

Die gute Nachricht: Das klappt einfacher, als Sie jetzt vielleicht denken! Sobald Sie die Charaktereigenschaften Ihrer Teammitglieder besser kennen gelernt haben, können Sie schon durch kleine Umgruppierungen

oder eine einzige Neubesetzung alles ändern. Nachdem der Vorstand von »Men at Work« nur ein neues Mitglied aufgenommen hatte, dessen Stärken Kommunikation, Kreativität und Begeisterungsfähigkeit waren, veränderte sich das komplette Betriebsklima. Ein prominentes Beispiel für einen ähnlich klugen Schachzug ist Eric Schmidt bei Google. Als der Suchmaschinenbetreiber immer größer wurde, machten die Gründer Sergey Brin und Larry Page einen Mann zum CEO, der sich schon äußerlich von den beiden kreativen Jungs stark unterschied: Mit korrektem Scheitel und stets im Anzug mit Krawatte schien der Ex-Industriemanager Schmidt auf den ersten Blick so gar nicht in das von Lässigkeit geprägte Silicon Valley zu passen. Doch er machte aus Google einen professionellen Konzern mit klaren Verantwortlichkeiten. Genau das war nötig, um den Erfolg zu sichern.



Ein einziges neues Teammitglied – schon kann vieles anders sein.

Erst als die Innovationskraft nachließ und Google als zunehmend schwerfällig kritisiert wurde, räumte Eric Schmidt den Chefessel und machte wieder Platz für einen der kreativen Gründer. Auch diese Entscheidung war genau richtig, denn jetzt fehlten nicht die Strukturen, sondern die neuen Ideen. Es gibt nie den besten Chef schlechthin.

Sondern es kommt immer auf die Umstände an und darauf, welche Ziele gerade im Vordergrund stehen. Versuchen Sie also nicht, am Reißbrett das »ideale Team« zu schaffen, sondern schauen Sie sich die Umstände und die aktuellen Herausforderungen an. Je besser Sie Ihre Mitarbeiter kennen, desto besser können Sie auch auf veränderte Bedingungen reagieren. Ihr Orchester spielt dann ein neues Stück, die Musiker haben andere Einsätze, es gibt andere Solisten – aber die Stärken jedes Einzelnen bleiben bestehen.

Früher lief das Geschäft ganz einfach. Die Zeitarbeitsfirma hatte in fast jeder Stadt Filialen. Unternehmen riefen dort an und sagten, welche Leute sie kurzfristig brauchten. Dann hängten die Mitarbeiter Aushänge in die Schaufenster. Arbeitssuchende meldeten sich und wurden an die Unternehmen vermittelt. Doch plötzlich werden kaum noch Zeitarbeiter gebraucht. Fachkräftemangel. Die Zeitarbeitsfirma könnte jetzt aufgeben. Aber die Mitarbeiter bilden ein super Team. Sie wollen weitermachen. Sie erfinden das Geschäft neu. Werden zum umfassenden Dienstleister für die Personalabteilungen. Holen Fachkräfte aus dem Ausland und vermitteln sie auf feste Stellen. Heute läuft das Geschäft wieder ganz einfach.

**Nur starke Teams
bewältigen die heutigen
Herausforderungen.**



Ohne Druck von außen würden viele Führungskräfte gar nicht so sehr darüber nachdenken, wie sie ihre Teams besser machen können. Es ist

kein Zufall, dass Belbin seine ersten Erkenntnisse über das, was Teams erfolgreich macht, schon vor 30 Jahren hatte, aber die meisten Unternehmen erst heute wirklich daran interessiert sind. Vor 30 Jahren brummte die Wirtschaft auch so. Alles schien berechenbar. Effektive Teams wären zwar möglich gewesen, aber die Ergebnisse mittelmäßiger Teams waren immer noch zufriedenstellend. Heute stehen wir vor ganz anderen Herausforderungen. Die Märkte haben eine enorme Dynamik gewonnen. Die Innovationszyklen werden immer kürzer. Unternehmen fusionieren, spalten sich auf und fusionieren aufs Neue. Immer weniger Arbeit findet in über Jahre gewachsenen Teams statt. An ihre Stelle treten Projektteams, die sich schnell bilden und schnell wieder auflösen.

Erst in unserer heutigen Situation merken wir, wie sehr Wirtschaft vom menschlichen Miteinander abhängt. Wir stehen vor ökonomischen



Spitzenteams sind krisenfest und geben niemals auf.

und ökologischen Herausforderungen, die auch die begabtesten Individuen nicht mehr allein bewältigen können. Wir brauchen heute überall starke Teams. Nicht die finanziellen Ressourcen, sondern die menschlichen Ressourcen entscheiden darüber, welche Unternehmen in Zukunft die Nase vorn haben werden. Die ehemalige Zeitarbeitsfirma »Start People« hat es dank eines starken Teams geschafft, sich noch einmal neu zu erfinden. Hier war ein Spitzenorchester zu Hause. Die Musiker sagten sich: Okay, Zeitarbeit will keiner mehr – welches andere Stück können wir spielen? Was will der Markt jetzt von uns hören?

Mitarbeiter, die sich ihrer Stärken bewusst sind, geben so leicht nicht auf. Sie sind wie Virtuosen auf ihrem jeweiligen Instrument. Das heißt, sie kennen ihre charakterlichen Stärken und ihre bevorzugte Teamrolle und wissen, dass sie diese auf viele verschiedene Arten zum Nutzen des Unternehmens und seiner Kunden einsetzen können. Hat ein Team zum Beispiel mindestens einen hochgradig kreativen Mitarbeiter – in den folgenden Kapiteln bezeichne ich diesen als Gitarre –, so kann es ziemlich sicher sein, dass neue Ideen geboren werden, wenn das alte Geschäftsmodell nicht mehr zündet. Und wenn mindestens eine Trommel dabei ist, dann ist schon mal sichergestellt, dass das Tempo gehalten wird und die Arbeit nicht zu lange dauert. Wenn ein Orchester ein Stück spielen soll, das es bisher noch nie gespielt hat, dann muss es erst einmal üben. Dazu sind die Proben da. Auch Stücke, die ein Orchester lange nicht gespielt hat, werden neu einstudiert. Entscheidend ist: In einem Spitzenorchester fragt sich niemand vor der Probe, ob er das neue Stück überhaupt spielen kann. Alle wissen, dass sie jedes neue Stück spielen können.

Für Führungskräfte ist es wichtig, dass sie die unterschiedlichen Charaktere und Talente in ihrem Unternehmensorchester nicht nur erkennen, sondern aktiv fördern. Sie sollten ihre Teammitglieder dort »abholen«, wo sie jetzt im Augenblick stehen – mit allen Stärken, aber auch



Talente erst erkennen – dann aktiv fördern

Schwächen. Konzentrieren Sie sich zunächst einmal darauf, die Stärken zu erkennen und sich darüber auszutauschen. Wenn sich alle gut kennen und das Vertrauen gewachsen ist, besteht die Möglichkeit, auch über Schwächen zu reden. Das braucht aber seine Zeit. Als Führungskraft werden Sie dann auch erkennen, welche Teamrollen Sie nicht spielen wollen. Wenn zum Beispiel originelle Ideen nicht Ihre Stärke sind, konzentrieren Sie sich darauf, Mitarbeiter mit originellen Ideen zu fördern und am richtigen Platz einzusetzen. Je vielfältiger Ihr Team schließlich ist und je mehr Selbstvertrauen jedes Mitglied im Hinblick auf seine Stärken hat, desto widerstandsfähiger und krisenfester wird Ihr Unternehmen oder Ihre Abteilung werden.

So lernt Ihr Team, gemeinsam Musik zu machen

Jedes Instrument kann Mitspieler sein – oder Chef.



Wenn Sie bis hierhin gelesen haben, dann besitzen Sie schon eine gute Vorstellung davon, worum es im Rest dieses Buchs gehen wird. Sie werden erkennen, welche Instrumente – also Teamrollen – Sie selbst am besten beherrschen und welche am wenigsten. Dabei spielen Sie als Chef keine Sonderrolle. Sondern aus jeder Rolle heraus können Sie auch Chef sein. Geigen sind einfach auf andere Weise Chef als Trommeln. In diesem Sinn ist der »Born Leader« ein Mythos. Es gibt lediglich Instrumente, die mehr nach der Chefrolle drängen als andere. Sobald Sie Ihre eigenen Lieblingsinstrumente kennen, werden Sie im Kapitel »Acht Instrumente – acht Teamrollen« (S. 40) auch noch alle anderen kennenlernen. Sie wissen dann, welches »volle Orchester« Ihnen maximal zur Verfügung steht. In den folgenden Kapiteln werden Sie immer genauer verstehen, wie Sie Ihr ganz spezielles Orchester zusammenstellen, die richtigen Stücke für Ihre Kunden einüben und schließlich virtuos zusammenspielen.

Veränderung auf allen Ebenen durch gutes Zusammenspiel



Ich habe immer wieder erleben dürfen, wie in Unternehmen, die sich auf diesen Weg gemacht haben, fantastische Dinge geschehen sind. Bei »Men at Work« haben sich die Vorstandsmitglieder früher nur kritisiert und angeblafft: »Warum hast du diese Zahlen jetzt nicht?« oder

»Wie lange dauert das noch?«. Dieses Team spielte nicht zusammen, sondern machte nur Lärm. Nach einem Jahr schlugen die Manager dann plötzlich neue Töne an: »Wow, da hast du einen klasse Job gemacht« oder »Du schaffst das schon!«. Lob oder Ermutigung hatte es früher nie gegeben. Das neue Mitglied im Managementteam, das frischen Wind gebracht hatte, löste ein paar Jahre später sogar den Vorstandschef ab! Auch in anderen Unternehmen passierten kleine Wunder, sobald die Leute begannen, einander zuzuhören und sich auszutauschen. Wo früher nie über Privates gesprochen wurde, erkannten Teammitglieder plötzlich, welche guten Ratgeber ihre Kollegen auch bei persönlichen Problemen sind.

In einer Sonderschule für lernbehinderte Kinder, häufig mit ADHS, war das Zusammengehörigkeitsgefühl im Lehrerkollegium so groß, dass dieses Team sogar die Schließung der eigenen Schule überstand. Die Regierung wollte sparen und hatte beschlossen, die Sonderschulen dichtzumachen. Lernbehinderte Kinder sollten zukünftig in normalen Schulen unterrichtet und dort lediglich besonders betreut werden. Die 60 Lehrer der Schule sagten sich: Wir müssen diese brutale Tatsache akzeptieren. Aber wir geben nicht auf. Wir wollen weiter für die Kinder da sein. So wurde aus dem Lehrerkollegium kurzerhand ein Beraterteam, dessen Mitglieder heute von anderen Schulen angefordert werden können, wenn dort lernbehinderte Kinder besondere Hilfe brauchen.

Ob es diese Lehrer sind oder Topmanager, die einander plötzlich kennen und verstehen lernen, oder Verkäufer in einem Laden für Män-



Musik bringt Augen zum Leuchten – ein Spitzen-team auch.

nersachen, die in einer verrückten Aktionswoche die Nächte durchmachen – sie alle haben etwas gemeinsam: Es ist dieses Leuchten in den Augen. Dasselbe Leuchten in den Augen hat ein Musiker eines Spitzenorchesters immer wieder, wenn er sein Instrument auspackt. Denn er hat sich für dieses eine Instrument entschieden und weiß, wie gut er es spielt. Möchten auch Sie ein Team haben, das mit Leichtigkeit und Freude zusammenspielt wie ein Spitzenorchester? Dann lesen Sie einfach weiter!

DA CAPO



Bei der Entwicklung von Teams kommt es auf die charakterlichen Teamrollen der Mitglieder genauso an wie auf Fachkompetenz.



Der erste Schritt zum Spitzenteam besteht darin, die charakterlichen Stärken jedes Mitglieds besser kennenzulernen.



Unternehmen, in denen alle Mitarbeiter die passenden Teamrollen spielen, können flexibel auf neue Herausforderungen reagieren.