

Mit Pauken und Trompeten

TEAMBUILDING

Illustrationen: Slika Kowalewski



Trommel, Trompete oder Harfe? Welches Instrument fehlt uns noch? Diese Frage sollten sich nicht nur Orchester stellen. Auch Unternehmensteams benötigen verschiedene Instrumente, damit Musik in ihnen ist. Das ist die Überzeugung von Richard de Hoop. Der niederländische Trainer hat das Teamrollenmodell von Meredith Belbin in die Sprache der Musik übersetzt. Ein Einblick in sein Orchestermodell für Hochleistungsteams.

Preview: ► Der unterschätzte Aspekt: Was die Teamrolle vor der funktionalen Rolle auszeichnet ► Orchestermodell: Welche acht Solisten das perfekte Teamkonzert spielen ► Bass und Trompete: Wie Tatkraft ins Team kommt ► Trommel und Klavier: Auf welche Weise sich Willenskraft äußern kann ► Gitarre und Harfe: Über kreative und analytische Denkkraft ► Horn und Geige: Was mit Intuition und Gefühl erreicht wird ► Der Dirigent von Winning Teams: Worauf die Führungskraft beim Teambuilding achten muss

■ Eine Woche lang Power, Tag und Nacht. Von früh bis spät sind die Läden voll mit Kunden. Sie kaufen Jeans, T-Shirts, Hemden, Krawatten. Die Preise sind sensationell niedrig. Und die Beats aus den Boxen machen Laune. Partystimmung! Nach Ladenschluss sind die Geschäfte leer gekauft, die Verkäufer müssen nachlegen. Das dauert die halbe Nacht. Und alle machen mit. Ein Controller sortiert T-Shirts in Regale. Der Marketing-Chef schleppt neue Kisten aus dem Lager, der CEO reißt Pakete auf und ruiniert sich seine Finger. Egal. Die Augen der Beteilig-

ten leuchten. Hauptsache, am nächsten Tag brummt es wieder im Laden.

So ging es zu bei den Aktionswochen einer niederländischen Bekleidungskette. Vom obersten Chef bis zum Azubi – alle waren davon begeistert, eine Woche lang zu fantastischen Preisen ein Sondersortiment an Kleidung an den Kunden zu bringen. Alle packten an, keiner scherte sich um Überstunden. Wie kommt das?

Warum und unter welchen Umständen vollbringen manche Teams spielerisch Höchstleistungen? Warum ist Musik in diesen Teams und warum geht es bei ihnen voran – mit Pauken und Trompeten? Und aus welchem Grund arbeiten andere dagegen ergebnisarm vor sich hin? Die Antwort findet sich bei Meredith Belbin. Der englische Psychologe und Managementexperte hat in seiner über 30 Jahre langen Forschung bewiesen: Überall auf der Welt sind es dieselben Faktoren, die aus Teams begeisterte Teams machen. Und zwar arbeitet ein Team dann effektiv, wenn in ihm die Balance stimmt zwischen den funktionalen Rollen, die die

Teammitglieder im Unternehmen innehaben, und den Teamrollen, die sie aufgrund ihrer Neigungen und ihrer Persönlichkeit jeweils gerne einnehmen.

Nicht identisch: Funktionale Rolle und Teamrolle

Funktionale Rollen sind z.B. Geschäftsführer, Assistent, Projektleiter, Verkäufer. Ob eine Person eine funktionale Rolle ausfüllen kann, hängt von ihren fachspezifischen Kenntnissen und Erfahrungen ab. Und die lassen sich in der Regel leicht erkennen. Jedoch: Die bevorzugte Teamrolle, die eine Person am liebsten und besten ausübt, die Frage also, wie sie sich im Team verhält, kann kein Diplom und kein Arbeitszeugnis anzeigen. Und schon gar kein Jobtitel. Wer z.B. ist der geborene Tempomacher im Team? Und wer ist der begnadete Vermittler? Wer plant gerne? Und wer sieht sich eher als Umsetzer? Der wirkliche Tempomacher im Team muss nicht immer der Chef sein. Es kann auch ein ehrgeiziger und dynamischer Verkäufer sein,

der alle mitreißt. Und wieder völlig unabhängig von ihrer funktionalen Rolle ist eine andere Person eventuell besonders dafür begabt, die Harmonie bei Konflikten wieder herzustellen.

Doch genau hier liegt der Hase im Pfeffer: Fast alle Unternehmen machen den Fehler, bei der Zusammenstellung von Teams bloß auf die funktionalen Rollen zu blicken. Sie suchen für ein bestimmtes Team oder eine freie Stelle einen Mitarbeiter. Wer dem fachlichen Anforderungsprofil entspricht, bekommt die Stelle. Unternehmen meinen, dann sei im Team alles in per-

fekter Ordnung. Irrtum! Belbin bewies, dass die charakterlichen Teamrollen mitberücksichtigt werden müssen – und sogar der wichtigste Erfolgsfaktor für Unternehmensteams sind.

Der Managementexperte unterschied acht (später neun) Teamrollen, die vor allem vom Charakter der Teammitglieder bestimmt werden. In Belbins Version waren die Rollen und deren Bezeichnungen allerdings mehrdeutig und kaum einprägsam,

weshalb sich Belbin auch nie ganz glücklich mit den Namen der ermittelten Rollen zeigte. So ist sein Teamrollenmodell, obgleich hoch wirksam, nicht gleichermaßen griffig. Anders wird es, wenn wir Belbins Modell auf eine andere Ebene transportieren: die Ebene der Musik. Musik ist die perfekte Metapher für Teamarbeit und Teamrollen. Denn auch in jedem Orchester treffen unterschiedliche Rollen – sprich: Musiker mit unterschiedlichen Instrumenten – aufeinander. Und im Orchester wie in jedem Arbeitsteam gilt: Nur durch gegenseitiges Zuhören und indem sich die Mitglieder aufeinander abstimmen und dann erst zusammenspielen, können harmonische Klänge entstehen.

Orchestermodell: Mit acht Solisten sind Teams im Takt

Belbins Teamrollenmodell in der neuen Interpretation als Orchestermodell besteht aus acht Instrumenten. Aus acht Solisten, die sich zu einem harmonischen Spitzenorchester zusammensuchen:



Praktisch und diszipliniert: der tüchtige Bass. Personen mit ausgeprägter Bass-Komponente werden vom Pflichtgefühl angetrieben. Bässe bewältigten mit viel Selbstdisziplin ein hohes Arbeitspensum. Die Noten für ihre Musikstücke haben andere geschrieben. Dafür übernimmt der Bass gerne die Verantwortung für das Orchester und ist dessen Stütze. Er kann gut

Die 8 Teamrollen im Orchestermodell

Der Bass

Grundkraft: Tatkraft. **Ausrichtung:** Aktiv.

Stärken:

- ▶ Selbstbeherrschung und Selbstdisziplin
- ▶ Hoher Arbeitseinsatz, Belastbarkeit unter Druck

Schwächen:

- ▶ Mangel an Flexibilität bei plötzlichen Veränderungen
- ▶ Wenig Offenheit für Ideen, deren Nutzen nicht sofort klar ist

Die Trompete

Grundkraft: Tatkraft. **Ausrichtung:** Reaktiv.

Stärken:

- ▶ Begeisterung und Motivation
- ▶ Offenheit für Neues
- ▶ Rhetorisches Geschick
- ▶ Guter Umgang mit Menschen

Schwächen:

- ▶ Übermotivation und voreiliger Siegestaumel
- ▶ Nachlässigkeit

Die Trommel

Grundkraft: Willenskraft. **Ausrichtung:** Aktiv.

Stärken:

- ▶ Hohe Motivation und Handlungsorientierung
- ▶ Power und Durchhaltevermögen
- ▶ Ausgeprägtes Selbstbewusstsein
- ▶ Risikofreude und Kampfgeist

Schwächen:

- ▶ Ignoranz gegenüber Bedenken und alternativen Vorschlägen
- ▶ Ungeduld und Streitlust

Das Klavier

Grundkraft: Willenskraft. **Ausrichtung:** Reaktiv.

Stärken:

- ▶ Natürliche Autorität
- ▶ Überzeugungskraft gegenüber dem Team
- ▶ Ergebnisorientierung
- ▶ Toleranz und diplomatisches Geschick

Schwächen:

- ▶ Mangel an originellen Ideen
- ▶ Manchmal manipulativ

Die Gitarre

Grundkraft: Denkkraft. **Ausrichtung:** Aktiv.

Stärken:

- ▶ Hohe produktive Intelligenz
- ▶ Ausgeprägte Kreativität
- ▶ Viel Fantasie
- ▶ Hohes Abstraktionsvermögen

Schwächen:

- ▶ Wenig kommunikatives Talent
- ▶ Praxisferne und Ungeschicklichkeit

Die Harfe

Grundkraft: Denkkraft. **Ausrichtung:** Reaktiv.

Stärken:

- ▶ Kritisch-analytisches Denkvermögen
- ▶ Faktenorientierung
- ▶ Hohe Problemlösungskompetenz
- ▶ Fähigkeit, strategisch zu denken

Schwächen:

- ▶ Kühle Distanz
- ▶ Mangelnde Risikobereitschaft

Das Horn

Grundkraft: Gefühlskraft. **Ausrichtung:** Aktiv.

Stärken:

- ▶ Ordnungsliebe und Planungsstärke
- ▶ Ausgezeichnete Intuition
- ▶ Auffällige Beobachtungsgabe
- ▶ Genauigkeit bis zum Schluss

Schwächen:

- ▶ Emotionale Stressanfälligkeit
- ▶ Reizbarkeit durch plötzlichen Kurswechsel

Die Geige

Grundkraft: Gefühlskraft. **Ausrichtung:** Reaktiv.

Stärken:

- ▶ Ausgeprägte Hilfsbereitschaft
- ▶ Flexibilität und Anpassungsbereitschaft
- ▶ Hohe Sozialkompetenz
- ▶ Kommunikatives Geschick

Schwächen:

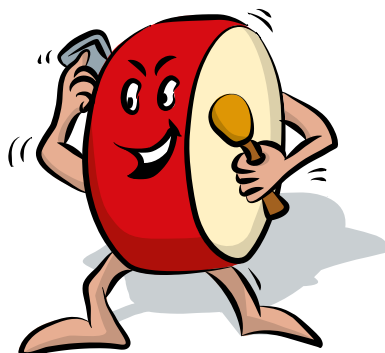
- ▶ Mangelnde Entscheidungsfreude
- ▶ Schwach ausgeprägte Leistungsorientierung

organisieren, hat aber selten neue Ideen. Seine Stärke ist es, Strategien und Pläne in konkrete Aktivitäten umzusetzen. Der Bass als Boss ist mit seinem Arbeitseinsatz ein Vorbild für alle Mitarbeiter. Er bewahrt Ruhe und hat den Überblick. Wenn seine Firma allerdings den Anschluss behalten will, sollte er genügend kreative Mitarbeiter um sich versammeln.



Optimistische Entdeckerin: die begeisterte Trompete.

„Täterätäää. Hier komme ich!“ ruft die begeisterte Trompete und schlittert dynamisch ins Büro. Selbst am frühen Morgen stecken Menschen mit ausgeprägter Trompeten-Komponente andere mit ihrer Begeisterung an. Trompeter sind niemals zu überhören. Die Lebenseinstellung der Trompete ist durch und durch optimistisch. Das kann jedoch unkanalisiert zur Übermotivation und zu vorzeitigem Siegestaumel führen. Auch können sich ruhigere Teammitglieder an den Rand gedrängt fühlen. Doch Trompeten-Charaktere verstehen es wie niemand sonst, andere zu motivieren und gemeinsam Ziele zu erreichen. Werden topmotivierte Mannschaften gebraucht, ist die Trompete der perfekte Chef. Trompeten-Chefs führen an der langen Leine und sind meist sehr beliebt. Das Paradebeispiel ist Thomas Gottschalk. Auffällig gekleidet, führte er lachend und positiv durch seine Sendung. Dass er die Titel der neuen Filme seiner Gäste nicht immer parat hatte – so what! Um diese Details kümmern sich andere.



Willensstarker Tempomacher: die energische Trommel. Das Motto der Trommel-Charaktere: „Get it done.“ Die Trommel gibt im Orchester den Takt vor. Sie denkt schnell und redet noch schneller. Von anderen verlangt sie grundsätzlich viel, aber niemals mehr, als sie selber zu leisten bereit ist. Die Trommel stürmt durch die Flure, spricht Anweisungen ins Mobiltelefon, legt ihre neuesten Ideen dar, treibt Projekte voran – ganz wie im Orchester, wo die Trommel zum Einsatz kommt, wenn presto gespielt werden soll und der volle Orchesterklang gefragt ist. Trommeln arbeiten am effektivsten unter Zeitdruck. Ihr Tempo ist legendär. Wenn jemand nicht mitkommt, ist die Geduld der Trommler begrenzt.

Im Team sollten sich Trommel-Personen darauf konzentrieren, die gesamte Mannschaft zur Leistung anzuspornen. Und darauf achten, ihre Teamkollegen nicht vor den Kopf zu stoßen. Wenn die Trommel nicht Chef ist, will sie es schnell werden – oder benimmt sich so, als wäre sie schon in dieser Position. Tatsächlich stellte Meredith Belbin fest, dass die Rolle, die hier als Trommel bezeichnet wird, an der Spitze von Unternehmen stark überrepräsentiert ist. Sind Trommeln also die geborenen Chefs? Eigentlich nicht. Die Trommel in Reinkultur erzielt als Chef nie optimale Ergebnisse. Wenn sich Trommel-Personen andere Instrumente mit höherer Sozialkompetenz ins Team holen, sind sie erfolgreicher. Doch insbesondere, wo schnelles Handeln erforderlich ist, um etwa eine Firma zu retten, ist eine Trommel an der Spitze anzuraten.



Ergebnisorientierter Moderator: das vielseitige Klavier. Das Klavier ist ein positiver Koordinator. Klaviere haben grundsätzlich alles im Griff und sehen das große Ganze. Sie unterstützen das Team und behalten die Ziele im Blick. Das Klavier weiß, wie man Projekte leitet und Mitarbeiter richtig einsetzt. Es will jeden am optimalen Platz sehen, tritt dabei nie dominant auf und bevorzugt

die leisen Töne. Vorschläge im Team hört es sich an, ohne sie gleich zu bewerten. Wertschätzung ist seine zweite Natur. Das Klavier deckt das gesamte klangtechnische Spektrum ab. Es mangelt ihm manchmal an originellen Ideen, und es hat eine Tendenz, unangenehmen Situationen auszuweichen. Dafür strahlen Klaviere als Chef Autorität aus, ohne arrogant zu wirken. Sie drängen sich nie vor und sind deswegen oft eine ausgezeichnete Nummer zwei im Unternehmen oder im Team. Franz Beckenbauer ist ein schönes Beispiel einer Persönlichkeit mit ausgeprägter Klavierqualität. Seine Fähigkeit, Menschen zu überzeugen und als Autorität anerkannt zu werden, hat viel dazu beigetragen, dass im Jahr 2006 die Fußball-WM in Deutschland stattfinden durfte.

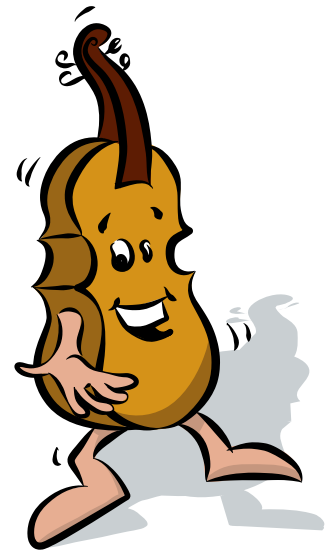


Originell und ideenreich: die kreative Gitarre. Personen mit starkem Gitarren-Anteil lieben es, Neues zu komponieren. Die Aufführung überlassen sie anderen. Gitarren sind ideale Produktentwickler und Designer. Visionäre Unternehmer und Topberater haben oft einen hohen Gitarren-Anteil. Die erste Reaktion auf Gitarren-Ideen lautet oft: „Daran haben wir noch nie gedacht!“ Wichtig für die anderen ist, die oft fantastisch anmutenden Ideen der Gitarre ernst zu nehmen. Kritische und umsetzungsorientierte Teammitglieder machen aus den Ideen der Gitarre dann marktfähige Produkte. Gitarren sind eher Soloinstrumente, oft leben sie in ihrer eigenen Welt. Teammitglieder sollten ihr mit Toleranz begegnen, die Belohnung sind großartige, neue Ideen! Als Boss zeigen sich Gitarren extrem inspirierend und stecken ihre Mitarbeiter mit dem Fluss ihrer Ideen an. Sie müssen jedoch Strukturen schaffen, um andere ergänzend einzubeziehen. Steve Jobs beispielsweise war eine typische Gitarre an der Spitze eines Unternehmens – ein genialer Visionär und Vorreiter. ▶



Kritische, ernsthafte Denkerin: die faktenorientierte Harfe. „Fakten, Fakten, Fakten“ – das ist das Credo der Harfe. Ihre analytischen Fähigkeiten sind phänomenal. Die Harfe liebt es, Musikstücke zu untersuchen und zu interpretieren. Jede neue Idee hinterfragt sie kritisch. Bei Problemen ist es meist die Harfe, die Lösungen findet. Schnelle Beschlüsse sind ihr ein Gräuel. Manche

Teammitglieder stempeln sie deswegen als Bremser ab. Aber vor allem die Kreativen und Tempomacher im Unternehmen tun gut daran, auf ihre Harfen zu hören. Personen in der Teamrolle der Harfe durchschauen alles und analysieren die Konsequenzen ihrer Entscheidungen bis ins letzte Detail. Als Chef sind sie besonnene Strategen und eignen sich dadurch für viele Führungspositionen. Aber: Sie brauchen mehr Mut und sollten ihre Mannschaft dynamischer motivieren.



Sozial und extrovertiert: die hilfsbereite Geige. Geigen lieben und genießen das Zusammenspiel im Orchester. Sie sind sensibel, ausgesprochen hilfsbereit und sehr kommunikativ. Oft sind sie die guten Seelen eines Teams oder der ganzen Firma. Wenn sich alle vertragen, ist die Welt der Geige in Ordnung. Die Geige unterstützt das Team unermüdlich und wird von allen anderen schnell akzeptiert. Unangenehme Entscheidungen weicht die Geige jedoch gerne aus – und hin und wieder vergisst sie, dass es nicht nur darum geht, dass sich alle wohlfühlen, sondern am Ende auch die Leistung stimmen muss. Ergebnisse einzufordern, fällt ihr mitunter schwer. Als Chef sehen Geigen ihre Führungsaufgabe in der bestmöglichen Unterstützung der Mitarbeiter, und sie sorgen durch ihre hohe Sozialkompetenz für ein angenehmes Klima. Durch ihr kommunikatives Geschick können sie ihr Team oder ihre Firma nach außen gut vertreten.



Intuitiver Strippenzieher: das planende Horn. Hörner sorgen für planvolle, geregelte Abläufe. Dennoch sind sie keine knochentrockenen Technokraten. Hörner spüren instinktiv, wo der Wurm drin ist und haben mit ihrer sagenhaften Intuition meistens recht. Teams sollten daher auf ihre Hörner hören, wenn diese meinen, ein Plan sei noch nicht ausgefeilt genug. Personen, die die Teamrolle des Horns bevorzugen, sind umsetzungsstark und bringen ihre Projekte zu Ende. Meisterhaft ziehen sie die Fäden aus der zweiten Reihe und haben oft enormen Einfluss im Unternehmen. Doch plötzliche Kurswechsel machen sie reizbar, sie möchten, dass alles wie geplant läuft. Mit ihrem hohen Präzisionsanspruch müssen Hörner aufpassen, die anderen Teammitglieder nicht zu sehr zu nerven. Als Chef ist das Horn kein Alphonse, sondern ein verlässlicher und einfühlsamer Partner, unter dessen Führung die Dinge einfach funktionieren.

Mit der Aussage „Wir wollen präzise planen“ ließ beispielsweise Olaf Scholz kurz nach seiner Wahl zum Ersten Bürgermeister von Hamburg tief auf seine Horn-Mentalität schließen. Der ehemalige Bundesarbeitsminister war als blass und langweilig abgestempelt worden, doch im Wahlkampf machte er vieles richtig, indem er – ganz Horn – aufmerksam auf die Anliegen der Bürger einging.

Die Teamrollen sind wie ein geheimer Schatz

In Winning Teams, die wie die niederländische Bekleidungskette mit Begeisterung und Leidenschaft arbeiten und auch mal Überstunden machen, passen die Teamrollen perfekt: Jeder Mitarbeiter spielt exakt die Rolle, also das Instrument, das seinem Charakter, seinen Neigungen und Talenten vollkommen entspricht. Zugleich sind in einem Winning Team sämtliche Rollen vertreten, die es braucht, um das gesetzte Ziel zu erreichen. Das müssen nicht immer alle acht sein – Hauptsache, die vertretenen Rollen ergänzen sich sinnvoll.

Die Teamrollen sind wie ein geheimer, verborgener Schatz, den nicht viele kennen und der nur darauf wartet, von Führungskräften entdeckt und gehoben zu werden. Die Führungskräfte sind die Dirigenten. Ihre Aufgabe ist es, aus einer Gruppe von Solisten

Service

Literaturtipps

► **Richard de Hoop: Macht Musik. So spielt Ihr Team zusammen, statt nur Lärm zu produzieren.** Gabal, Offenbach 2012, 24,90 Euro. Erfrischend und gespickt mit vielen persönlichen Beispielen schildert de Hoop, worauf es beim Teambuilding wirklich ankommt: auf das gelungene Zusammenspiel der verschiedenen Teamrollen, die de Hoop auf Basis des Teamrollenmodells von Meredith Belbin mit Musikinstrumenten vergleicht. Die Rollen werden einprägsam und ausführlich vorgestellt, und für jede Rolle gibt es Übungen, die dazu dienen, die eigenen Kompetenzen noch besser ins Team einzubringen. Mit Teamrollen-Test. Eine inspirierende Lektüre.

Linktipps

► www.instrumententest.de

Trommel, Harfe oder doch Klavier? Mit dem Orchestertest von Richard de Hoop lässt sich herausfinden, welches die eigenen Teamrollen sind. Der Test kann im Internet kostenlos durchgeführt werden.

► www.belbin.de

Website des englischen Beratungsunternehmens Belbin Associates – mit zahlreichen Informationen zu den Tools und Ansätzen des Teamforschers Meredith Belbin und dem ausführlichen Teamrollen-Test „Belbin Interface“.

ein Spitzenorchester zu formen. Dabei ist wichtig zu wissen: Niemand ist nur ein einziges Instrument. Vielmehr sind jedem Menschen in der Regel ein Hauptinstrument zugeordnet, das seine wesentlichen Charaktereigenschaften repräsentiert, daneben – mehr oder weniger ausgeprägt – zwei weitere Instrumente. Ein Mitarbeiter kann also z.B. in gewissen Momenten eine Trommel sein, in anderen als Horn auftreten. Sache der Führungskräfte ist es zu erkennen, welche orchestralen Eigenschaften ihre Teammitglieder haben und welche Instrumente insgesamt im Team zur Verfügung stehen. Hierzu unterstützt ein Test (vgl. Linktipp im Servicekasten links unten), auf Basis dessen die Analyse erfolgen kann, wie das Team aufgrund der vorhandenen Talente zusammenspielen kann und welches Instrument zur vollen Leistungsstärke eventuell noch fehlt.

Winning Teams decken vier psychische Grundkräfte ab

Bei der Überlegung, welches Instrument am besten noch zu einem vorhandenen Team hinzuzuziehen wäre, hilft es, sich die Grundkräfte und die Ausrichtungen vor Augen zu führen, für die die einzelnen Instrumente stehen. Als Psychologe interessierte sich Meredith Belbin dafür, ob die acht Teamrollen irgendwie zusammenhängen, und fand heraus: Tatsächlich ist es so, dass einzelne Rollen Gemeinsamkeiten aufweisen. Und zwar korrespondieren immer zwei Rollen des Modells mit jeweils einer von vier psychischen Grundkräften – und das entweder in einer aktiven oder in einer reaktiven Form (vgl. Kasten, S. 72). Die vier Grundkräfte sind: Gefühlskraft, Tat-



Der Autor: Richard de Hoop ist niederländischer Trainer, zertifizierter Belbin-Berater und Keynote Speaker zum Schwerpunkt Teambuilding, Führung und Motivation. Als begeisterter Musiker nutzt er Musik als Metapher für unternehmerischen Erfolg. De Hoop ist Mitglied der Professional Speakers Association in den Niederlanden und als Redner in etlichen europäischen Ländern unterwegs. Kontakt: r.dehoop@5-sterne-redner.de

kraft, Willenskraft und Denkkraft. Es gibt also zwei Instrumente für Gefühlskraft, zwei für Tatkraft usw. Daneben gibt es aktiv und reaktiv ausgerichtete Instrumente.

Beispiel: Gitarre und Harfe. Beide repräsentieren Denkkraft. Die Gitarre ist geistig sehr aktiv. Sie ist produktiv, strebt ständig nach neuen Produkten und Designs. Die Harfe steht der Gitarre in der Stärke ihrer Denkkraft in nichts nach, agiert aber eher reaktiv: Sie erdenkt nicht viel Neues, sondern analysiert lieber Bestehendes. Eine Harfe als Steuerberater wird hart darüber nachdenken, wie sie ihren Klienten Steuern sparen hilft, käme aber niemals auf die Idee, das gesamte Steuersystem zu revolutionieren. So repräsentieren jeweils zwei Instrumente die gleichen Kräfte, leben diese aber anders aus.

Erfolgreiche Teams erreichen immer mit Denkkraft, Gefühlskraft, Willenskraft und Tatkraft ihre Ziele. Die Rahmenbedingungen der Ziele entscheiden darüber, welche dieser Kräfte gerade besonders gebraucht werden

und eventuell verstärkt werden müssen. Das bedeutet auch, dass ein Team schnell Probleme bekommt, wenn eine der vier Kräfte stark überbesetzt aufscheint, eine andere Kraft dafür stark unterrepräsentiert ist. Am größten sind die Probleme dann, wenn ausgerechnet jene Kraft schwach ist, die gerade am meisten gebraucht wird. Hier sind Führungskräfte aufgerufen, regulierend einzugreifen.

Natürlich ist das Orchestermodell kein Wunderrezept. Es ist und bleibt harte Arbeit, in einem Team etwas nachhaltig zum Besseren zu bewegen. Doch bei dieser harten Arbeit hilft das Orchestermodell. Mit ihm lassen sich Spitzenorchester bilden – Spitzenorchester, die jedes Stück virtuos spielen können, in Krisen flexibel sind, freudig auf neue Herausforderungen reagieren und gerade in schwierigen Zeiten harmonisch zusammenspielen. Eben Musik machen statt Lärm.

Richard de Hoop ■

TEAMSING
The Power of Music

... für ein Team, das große Sprünge wagt.

Teambuilding · Coaching · Transfer

bd@teamsing.de · www.teamsing.de

- Publishing
- Webdesign / Internet
- 3D / Multimedia
- Betriebssysteme
- Präsentationen / Office
- CAD



Teamleiterin/Teamleiter IHK

Berufsbegleitender Zertifikatslehrgang in 5 Modulen vom 9. November 2012 bis 23. März 2013

- Modul 1
Führung – 9. und 10. November 2012
- Modul 2
Kommunikation – 7. und 8. Dezember 2012
- Modul 3
Störungen und Konflikte – 25. und 26. Januar 2013
- Modul 4
Team und Leistung – 22. und 23. Februar 2013
- Modul 5
Teamleiterin/Teamleiter als Berater – 22. und 23. März 2013

DTP AKADEMIE RheinMain GmbH
Berliner Straße 219 · 63067 Offenbach
Telefon 069 823793-0
www.dtp-rm.de · info@dtp-rm.de

Apple Authorised Training Centre · Adobe Autorisiertes Training Center
Autodesk Authorized Training Center · QuarkAlliance Training Provider
MAXON Trainingscenter