

Intensive Personalentwicklung auf der grünen Wiese

Blick in den Spiegel



Blindes Vertrauen: Mit verbundenen Augen durch den Wald auf ein unbekanntes Ziel zuzulaufen, fiel dem Team um Jürgen und Timo Bröker leicht.

Jürgen und Timo Bröker haben im vergangenen Sommer mit ihrem 25-köpfigen Team eine ungewöhnliche Herausforderung gemeistert: Für ein erlebnispädagogisches Seminar verlegte die Firma Bröker Objekteinrichtungen aus Winterberg, die auf den exklusiven Innenausbau spezialisiert ist, ihren Arbeitsplatz einen Tag lang an den Möhnesee. Bei den Outdoor-Übungen im Wald und auf der Wiese war intensiver Körpereinsatz gefragt: Mitarbeiter wurden von ihren Kollegen über ein Seil gehoben, das Team legte mit Holzbohlen einen Weg und steuerte mit verbundenen Augen ein unbekanntes Ziel im Wald an.

Was so spielerisch klingt, ist in Wahrheit harte Arbeit. „Die Übungen sind zentraler Bestandteil eines langfristigen Entwicklungsprozesses im Team“, sagt Martin Köhler, der die Firma Bröker als Coach begleitet. „Wir wollten, dass den Mitarbeitern noch mehr klar wird, was Teamarbeit eigentlich bedeutet und wie die Zusammenarbeit noch besser funktionieren kann. Das theoretisch am Flip-Chart zu vermitteln, ist nahezu unmöglich.“

Attraktivität als Arbeitgeber

Um die Mitarbeiter von Anfang an mit ins Boot zu holen, wurden sie von Martin Köhler vorab ausführlich nach ihrer persönlichen Arbeitszufriedenheit befragt. Dabei sollten sie auch angeben, in welchen Bereichen sie sich Verbesserungen wünschten. „Da wirklich ehrliche Antworten zu bekommen, war für uns hochgradig spannend“, sagt Jürgen Bröker, der sich schon länger Sorgen um das Betriebsklima machte: „Es gab Unstimmigkeiten, aber wir wussten nicht genau, woran es lag.“ Für Jürgen Bröker, der gemeinsam mit seinem Bruder Timo die Geschäfte führt, geht es dabei vor allem um die Attraktivität der Tischlerei als Arbeitgeber: „Wir müssen uns Gedanken darüber machen, wie man die Mitarbeiter halten und neue Anreize schaffen kann.“

Schon die Ergebnisse der Befragung waren aufschlussreich. Viele Mitarbeiter sahen beispielsweise Verbesserungsbedarf bei der Übernahme von Verantwortung. Einige fanden auch, dass die Kommunikation untereinander nicht optimal war. Doch es gab auch positive Erkenntnisse: So sind die Mitarbeiter mit dem Führungsstil ihrer Chefs sehr zufrieden.

Defizite in der Team-Kommunikation

Tatsächlich legten die Übungen so manches Defizit in der Team-Kommunikation offen. Das „Haus vom Nikolaus“ – eine Figur, die das Team mit verbundenen Augen auf dem Rasen mit Seilen nachgelegt hat – hätte die Qualitätskontrolle der Tischlerei Bröker sicherlich nicht bestanden. „Die Aufgabe hätte man besser lösen können, wenn sich alle gemeinsam zunächst eine Strategie überlegt hätten, bevor sie losgelegt haben“, sagt Martin Köhler. Das sei auch für die Teilnehmer spürbar gewesen.

Allerdings zeigte sich auch, dass es Situationen gibt, in denen sich das Team „blind“ versteht. So sollte die Gruppe bei einer Übung im Wald mit verbundenen Augen so schnell wie möglich auf unbekanntem Wege ein bestimmtes Ziel erreichen. Blitzschnell verständigten sich die Kollegen untereinander, wie die



Bild: Stefan Schmitt

Bei dieser Übung sollte das gesamte Team über ein in Brusthöhe gespanntes Seil hinweg von der einen auf die andere Seite gelangen, ohne das Seil zu berühren. Für das Gelingen dieser Übung, bei der die Stärkeren die Leichtereren hinüber heben mussten, war die Reihenfolge entscheidend. Sie musste gemeinsam ausgehandelt werden. Die Letzten durften über das herab gesenkte Seil steigen.

Gruppe sich am besten zu formieren hatte, um keinen zu verlieren: Alle fassten sich überkreuz an den Händen und marschierten zielstrebig los. Brach einer aus der Gruppe aus, wurde er sofort zurück geholt. Die Geschwindigkeit, mit der sie das Ziel gemeinsam erreichten, überraschte selbst Martin Köhler: „Dass eine Gruppe das so schnell gelöst hat, habe ich noch nicht erlebt.“

Martin Köhler beobachtete den ganzen Tag über die Interaktionen der Mitarbeiter, die von dem Erlebnispädagogik-Team „Seilschaft“ angeleitet wurden, und machte sich detailliert Notizen. Wie planen die Mitarbeiter eine Übung gemeinsam? Wie tauschen sie sich untereinander aus? „Vieles aus den Übungen lässt sich auch auf den Arbeitsalltag übertragen“, sagt der Coach, der jedem einzelnen Mitarbeiter nach dem Seminar ein persönliches

Martin Köhler,
pe-werk, Dortmund

„ Ein bisschen Rafting alleine bringt es bei einem solchen Seminar nicht. Entscheidend ist, dass den Mitarbeitern nichts übergestülpt wird und sie von Anfang an in den Prozess eingebunden werden, damit echte Veränderungen angestoßen werden.“



Feedback gegeben hat. Zudem wurden alle Ergebnisse des Team-Tages von dem Diplom-Pädagogen ausgewertet und für den weiteren Entwicklungs-Prozess genutzt: „Als Außenstehender kann ich es dem Team ermöglichen, einen Blick in den Spiegel zu werfen.“

Viele neue Anstöße

Abends im Hotel am Möhnesee, bevor der Grill angeworfen wurde, versammelten sich die erschöpften Mitarbeiter zur Reflexionsrunde. Schon dabei zeigte sich, dass die Teilnehmer viele neue Anstöße bekommen hatten. Die Mitarbeiter waren sich einig, dass sie sich künftig besser gegenseitig unterstützen und austauschen wollen. Gemeinsam wurde ein Plakat mit Regeln zum Aufbau einer Feedback-Kultur im Unternehmen erstellt, von allen unterschrieben und in der Werkhalle aufgehängt, wo sich die Mitarbeiter morgens zur Besprechung der Tagesziele versammeln.

Jürgen Bröker sagt, dass die Veränderungen ein Vierteljahr nach dem Seminar bereits deutlich spürbar seien: „Die Stimmung ist wesentlich besser geworden. Wir haben natürlich immer noch Konflikte. Aber wo sonst weggeguckt wurde, heißt es jetzt: Das wird nicht mehr akzeptiert.“ Zudem herrsche eine größere Offenheit: „Die Mitarbeiter unterstützen sich gegenseitig besser und die Abteilungen tauschen sich mehr aus.“ Der Tischlermeister weiß, dass der Entwicklungsprozess noch lange nicht abgeschlossen ist. Doch für Jürgen Bröker hat sich die Investition schon jetzt gelohnt: „Ich weiß nicht, ob wir das Jahr bisher sonst so gut durchgestanden hätten. Wir haben seit dem Seminar die Aufträge innerhalb kürzester Zeit fertig gestellt. Hut ab für unsere Mitarbeiter!“ (die) ■

Erlebte Team-Entwicklung

Mit dem Team auf dem Fluss raften, Klettern gehen oder das Schmiedeeisen schwingen: Es gibt zahllose Anbieter mit erlebnispädagogischem Ansatz für die Personalentwicklung. Hinter dem Erfolg dieser Disziplin steckt vor allem eine wissenschaftliche Erkenntnis: Lerneffekte wirken viel intensiver

nach und sind wesentlich leichter abrufbar, wenn der ganze Körper eingebunden wird. Allerdings darf der Verstand dabei nicht zu kurz kommen. Werden die gemeinsamen Team-Aktivitäten nicht reflektiert und aufgearbeitet, kann die Wirkung des Gemeinschaftserlebnisses schnell verpuffen.