

## Spielerisch den Teamgeist fördern

**Wie können wir im Alltag stärker als Team agieren? Wie können wir unsere Zusammenarbeit intensivieren? Mit diesen Fragen beschäftigten sich Führungskräfte einer norddeutschen Vertriebsgesellschaft „spielerisch“ bei einem „erlebnisorientierten Seminar“. Nicht nur im Seminarraum, sondern auch im Freien – auf der Outdooranlage der ZUGBRÜCKE.**

Zu Popmusikklängen schweben die Teilnehmer in den Seminarraum. Richtig gelesen! Sie schweben, denn zwischen dem Rahmen der Eingangstür ist ein „Spinnennetz“ aus Gummiseilen gespannt. Durch dessen Löcher sollen die Mitarbeiter der Vertriebsgesellschaft in den Seminarraum schlüpfen - „ohne das Netz zu berühren“. So lautet die erste Aufgabe, die Experience-Trainer Stefan Hieronimus den Teilnehmern stellt, noch bevor das Seminar offiziell beginnt. Das ist nicht so einfach, zumal der Geschäftsführer der proVenture Managementberatung den Teilnehmern noch eine zusätzliche Hürde mit auf den Weg gibt. Sie lautet: Jedes Loch im Spinnennetz, also auch die oberen, müssen mindestens einmal benutzt werden. Das klappt nur, wenn die Mitarbeiter ihre Kollegen, gleich steifen Brettern, waagrecht liegend durch die schulterhohen Löcher hieven.

„Wie ging's ihnen bei der Übung,“ fragt Hieronimus, der auch die Outdooranlage der ZUGBRÜCKE betreut, als alle Teilnehmer auf den Stühlen im Seminarraum sitzen. „Am Anfang kostete es etwas Überwindung, die Kollegen anzufassen bzw. sich von ihnen anfassen zu lassen“, betont Klaus, der im Controlling arbeitet. „Schließlich musste man ihnen im wahrsten Sinne des Wortes ‚unter die Arme greifen‘ und sich von ihnen ‚auf Händen tragen‘ lassen.“ „Macht nichts“, sagt Hieronimus schmunzelnd. „Schließlich sind sie bei einem erlebnisorientierten Seminar. Deshalb wollte ich sie gleich zu Beginn aus der Reserve locken.“

„Was fiel ihnen noch bei der Übung auf?“, fragt Hieronimus weiter. Beatrice, die Marketingleiterin, registrierte, dass das Vertrauen „Es geht nichts schief“, um so größer wurde, je mehr Teilnehmer bereits im Seminarraum standen. „Einige Kollegen packten richtig zu, während sich andere vornehm zurückhielten“, betont ihr Sitznachbar Sven. „Manche sind eben etwas schüchtern“, flachst Klaus augenzwinkernd. Jeder lacht. „Manches Problem lässt sich nur lösen, wenn wir bestimmte Hemmschwellen überwinden und gemeinsam zupacken“, sagt Hieronimus. Dann erklärt er, warum er jeden Teilnehmer zur Begrüßung an die Schulter packte. „In unserer Kultur wirkt das leicht anbiedernd; zum Teil auch einschüchternd. Im arabischen Raum hingegen ist dies eine Geste der Wertschätzung. Daran sehen sie, wie unterschiedlich die Komfortzonen in den einzelnen Kulturen sind.“

Doch nicht nur in Europa, Afrika und Asien sind sie verschieden. „Auch in der Produktion gehen die Leute anders miteinander um als bei uns im Vertrieb“, betont Sven. „Wenn dort einer Hilfe braucht, ruft er einfach ‚Hey Schorsch, komm´ mal her und pack mit an‘. Bis bei uns einer offen sagt ‚Hilf mir‘, vergeht einige Zeit.“ Damit hat Sven unbewusst das zentrale Seminarthema angesprochen: Wie können die Mitarbeiter ein stärkeres ‚Aufeinander-Zugehen und Miteinander‘ sowie Teamdenken entwickeln?

„In deutschen Unternehmen sind 80 Prozent der Mitarbeiter ‚Bewahrer‘ und höchstens 20 Prozent ‚Erneuerer‘“, erläutert Hieronimus. Das heißt: Die meisten Mitarbeiter sperren sich zunächst, wenn sie ihre Denk- und Verhaltensmuster verändern sollen. Und selbst wenn sie hierzu bereit sind, fällt es ihnen meist schwer, aus den gewohnten Routinen auszubrechen. Das verdeutlicht Hieronimus mit einer Übung. Die Teilnehmer sollen sich in die Mitte des Seminarraums begeben. Dann überreicht Hieronimus Beatrice einen Tennisball und stellt der Gruppe folgende Aufgabe: Alle Teilnehmer sollen den Tennisball in maximal fünf Sekunden einmal berühren. Dabei darf der Ball jedoch stets nur von einer Person zur gleichen Zeit angefasst werden.

Die Teilnehmer beraten sich kurz. Dann stellen sie sich in einer Reihe und werfen sich den Ball nacheinander zu. Nach fünf Sekunden hatten maximal vier Teilnehmer den Ball in ihren Händen. Erster Versuch gescheitert. Nun stellen sich die Teilnehmer in einem Kreis auf, um den Ball herum zu reichen. Auch dieser Versuch scheitert. So folgt ein Versuch auf den nächsten. Plötzlich hat Hans, der Vertriebsleiter, eine Idee: Alle Teilnehmer sollen ihre Hände so übereinander halten, dass sie eine Röhre bilden. Anschließend lässt Hans die Bälle durch die Röhre gleiten. In drei, vier Sekunden hat jeder mit seinen Händen den Ball berührt.

Bei der Auswertung merkt Hieronimus an, dass einige Teilnehmer nach gescheiterten Versuchen Killerphrasen wie „Das geht nicht“ benutzten. „Die Aussage ‚Geht nicht‘ gilt stets nur solange bis jemand eine Lösung findet“, betont Hieronimus. Oft setzt dies einen Paradigmenwechsel voraus. Bei der Übung bestand dieser darin, dass die Teilnehmer beschlossen, mit ihren Händen eine Röhre zu bilden, durch die der Ball gleiten konnte. So konnte ein „Quantensprung“ bei der Zeit erzielt werden.

Auch dass die Gruppe nach dem „trial and error-Prinzip“ verfuhr, ist laut Hieronimus verbesserungswürdig. Statt zuvor zu überlegen, können wir so das Ziel erreichen, starteten sie selbst die unmöglichsten Versuche. „Darin haben wir ja auch Erfahrung“, kichert Beatrice. „Im Alltag wursteln wir auch oft erst mal vor uns hin, statt uns vorab zu fragen: Wie können wir das Ziel möglichst schnell erreichen?“ Einige Teilnehmer lachen, der Geschäftsführer, der ebenfalls am Seminar teilnimmt, nicht.

Auch die nächsten „Übungsspiele“, die Hieronimus mit den Teilnehmern macht, finden im Seminarraum statt. Dabei wird den Teilnehmern zunehmend deutlich, dass „dieses Spielen“, wie Beatrice betont, „ganz schön ernst ist“. Das heißt: Es zeigen sich viele Parallelen zum betrieblichen Alltag. Zunehmend bewusst wird den Teilnehmer außerdem, dass manche Aufgabe, die zunächst unlösbar erscheint, doch lösbar ist – zumindest wenn man sich von eingefahrenen Denk- und Verhaltensmustern löst, im Team arbeitet und sich auf bestimmte Verhaltensregeln verständigt. Auffallend ist denn auch, dass sich die Gespräche der Teilnehmer, selbst als sie beim „Feierabendbier“ in der Bierstube der ZUGBRÜCKE zusammensitzen, noch weitgehend um die Zusammenarbeit im Betrieb drehen. Auffallend ist auch, mit welcher Lockerheit die Teilnehmer plötzlich selbst komplexe betriebliche Probleme debattieren.

Am nächsten Morgen geht das Seminar weiter - unter freiem Himmel. Auf der „High-Ropes-Anlage“ in dem Waldstück hinter dem Hotelgelände überreicht Hieronimus den Teilnehmer zunächst Schutzhelme. Dann erläutert er die Sicherheitsmaßnahmen, die auf dem Trainings-Parcours zu beachten sind. Manch ein Teilnehmer befällt ein leichtes Magengrummeln, als er waagrecht aufgehängte Baumstämme in sechs bis acht Meter Höhe erblickt. „Keine Angst“, beruhigt Hieronimus die Teilnehmer, „heute machen wir nur einige Übungen in Bodennähe.“ Der Grund: Die Übungen in luftiger Höhe eignen sich primär, um persönliche Fähigkeiten wie Entscheidungsfreude und Risikobereitschaft der Mitarbeiter zu trainieren. Heute steht jedoch das Thema Teamentwicklung im Mittelpunkt. „Deshalb arbeiten wir heute mit den Low- und nicht mit den High-Elementen,“ erklärt Hieronimus.

Als erstes sollen die Teilnehmer als Gruppe einen kreisförmig angelegten Hindernis-Parcours aus gespannten Stahlseilen und zwischen den Bäumen hängenden „Lianen“ überwinden. Sven übernimmt, nachdem sich die Gruppe auf eine Strategie zum Lösen der Aufgabe verständigt hat, die Führung. Doch je länger der Parcours wird, um so mehr zerfällt die Gruppe in „Einzelkämpfer“. Jeder kümmert sich primär um sein eigenes Durchkommen. „Viele gute Einzelleistungen, aber eine magere Teamleistung“, kritisiert Hieronimus bei der Auswertung. Auch die Gruppe ist unzufrieden. „Keiner hat sich umgedreht und mir geholfen, als ich auf dem schmalen Brett stand“, beschwert sich Klaus. „Bei dem wilden Durcheinander an Kommandos wusste ich nicht, ob ich gemeint bin oder jemand anderes“, rechtfertigt sich Sven. Je länger die Übung dauerte, um so weniger gaben die Teilnehmer

auch ihre Erkenntnisse, die sie beim Überwinden der Hindernisse gesammelt hatten, an ihre Kollegen weiter.

Für die nächste Übung sind zwei Stahlseile nebeneinander etwa einen Meter hoch über den Boden gespannt. Sie verlaufen jedoch nicht parallel, sondern gehen V-förmig auseinander. Am Ende beträgt ihr Abstand mehr als drei Meter. Auf diesen Seilen sollen sich jeweils zwei Partner, einander gegenüberstehend, bis zum Ende vortasten. Dabei sollen sie sich gegenseitig festhalten. Je weiter sich das V öffnet, desto mehr kippen die beiden Partner bei dieser Übung zur Mitte und geraten in eine abenteuerliche Schräglage. Deshalb sollen die anderen Teilnehmer die Akteure mit ihren Händen sichern. Außerdem sollen sie sich als Team eine Strategie überlegen, wie die folgenden Paare aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse ihre Leistung allmählich so steigern können, dass zumindest das letzte Paar auf den Seilen bis zum Ziel gelangt.

Kurze Zeit beratschlagen die Teilnehmer über die Reihenfolge der Paare. Dann stellen sie sich im Kreis auf und beschwören, wie eine Eishockeymannschaft vor dem Spiel, mit einem „Powerruf“ ihren gemeinsamen Willen zum Erfolg. Klaus und Sven besteigen die wackelige Seile. Sie schaffen es etwa bis zur Hälfte. Dann verlieren sie das Gleichgewicht und fallen in die ausgestreckten Arme ihrer Kollegen. „Wie hat das mit dem gegenseitigen Festhalten geklappt,“ will Beatrice wissen. Auch die anderen bestürmen die beiden „Vorturner“ mit Fragen. Offensichtlich erinnern sie sich noch an die Aussage des Seminarleiters Hieronimus „Arbeiten im Team heißt auch, von den anderen zu lernen“. Das bewahrt die folgenden Paare nicht vor Rückschlägen, doch als das letzte Paar auf den Seilen steht, hat es mit Hilfe seiner Vorgänger eine erfolgreiche Problemlösungsstrategie entwickelt. Die beiden Partner fassen sich mit den Händen über dem Kopf an einem möglichst hohen Punkt an. So können sie den bei zunehmender Schräglage entstehenden Druck weitgehend nach außen auf die Seile abgeben. Tatsächlich erreichen sie so das Parcours-Ende. Damit hatten die Teilnehmer nicht gerechnet. Entsprechend groß ist ihre Freude. „Das ist es, was ich mit ‚ergänzendem aufeinander zugehen‘ meinte“, freut sich Hieronimus gemeinsam mit den Teilnehmern.

Am Nachmittag, nachdem einige weitere Übungen absolviert sind, trifft sich die Gruppe erneut im Seminarraum. Nun beginnt eine andere Seminarphase. Nun sollen die Teilnehmer aus den gewonnenen Erkenntnissen verbindliche Schlussfolgerungen für ihren Arbeitsalltag ziehen. Man einigt sich darauf einen Katalog von Regeln aufzustellen, wie man zukünftig miteinander umgehen will. Nach einer erstaunlich kurzen Diskussion stehen auf dem Flipchart die „sechs goldenen Regeln für die Zusammenarbeit“. „Die gemeinsame Zielsetzung verinnerlichen und erreichen wollen“ heißt es da. „Erfolge sichtbar machen und gemeinsam genießen“, „Alle in die Kommunikation/Verantwortung mit ein beziehen“ und „Wir wollen offen und verantwortungsvoll miteinander umgehen“ lauten weitere Regeln.

Jeder Teilnehmer soll daraufhin seine persönliche Bilanz ziehen, inwiefern er im Alltag diese Regeln berücksichtigt. „Ich bin froh, wenn ich abends mein Arbeitspensum geschafft habe. Da habe ich gar keine Zeit mehr, mir über die gemeinsamen Ziele Gedanken zu machen“, erklärt Beatrice. Die anderen nicken. Zufrieden ist damit niemand. „Unter anderem, weil wir oft schneller zum Ziel kämen und die Arbeit auch weniger belastend wäre, wenn wir uns zuvor über das gemeinsame Ziel verständigt würden“, betont Sven. „Dieses Einzelkämpfertum kostet uns Zeit und Geld.“ „Richtig“, pflichtet ihm Hans bei. „Außerdem werden so keine Erfolge sichtbar, und Frust baut sich auf“.

Alle sind sich einig. Die aufgestellten „goldenen Regeln“ müssen weiter verfeinert werden, damit daraus konkrete Verhaltensmuster ableitbar sind. Dies tun die Teilnehmer denn auch. Außerdem stellen sie eine weitere Regel auf, die sie zu einem intensiven Informationsaustausch verpflichtet. „Für ein erfolgreiches Zusammenarbeiten ist es wichtig, dass jeder weiß, wo er und sein Partner im Arbeitsprozess steht“, erinnert Hieronimus nochmals. Dann unterschreiben alle Teilnehmer die modifizierten Regeln.