



ROSTOCK *salix*

3. JAHRGANG · Herbst · 3/2010 · € 4,-

GESELLSCHAFTSMAGAZIN DER UMGEBUNG

David Garrett

Ich wähle aus. Ich arrangiere. Ich spiele.

The times they are a-changin´

Kraftzentrum Universität Rostock

Mecklenburger Adelswappen

Der schreitende rote Hahn

Malen – ein Privileg

Antje und Friedrich Wilhelm Fretwurst



Teambuilding-Incentives – Geheimwaffen der Mitarbeitermotivation?

Personalberater Jörg Langhof: „Vor fünf Jahren habe ich einer Gruppe gezeigt, dass JEDER über glühende Kohlen laufen kann. Es ist eine Frage der Physik! Danach wollte es gar keiner mehr ausprobieren. Die Mitarbeiter waren nach dem Seminar trotzdem begeistert.“

Foto: Privat

Incentives oder Events sollen als psychologische „Geheimwaffen“ die Mitarbeitermotivation heben und damit zur Gewinnmaximierung der Firmen entscheidend beitragen. Beim Lauf über glühende Kohlen sollen Teams zusammenschweißt werden und Mentaltrainer lassen Manager wie Tarzan von Baum zu Baum schwingen und in Indiana Jones-Manier über wackelige Brücken steigen oder an Seilen tiefe Schluchten überqueren. Die Klettergärten von Kühlungsborn oder Hohe Düne sind schon längst mehr als Kinderspielplätze – ebenso wie Angebote von Wassersportschulen über just for fun-Fahrten hinausgehen.

Normalerweise sitzt man bei Schmuddelwetter lieber zu Hause oder im Büro. Nicht so an diesem regnerischen Morgen. Dreizehn unerschrockene Damen und Herren steuern auf den Klettergarten Kühlungsborn zu. Ihre Zielstrebigkeit trägt durchaus disziplinierte Züge. Kein Wunder – diesen Offizieren hat das Dezernat Wissens-

management der Bundeswehr den Workshop zum Kennenlernen und Team Building befohlen.

„We all live in a yellow submarine“ singen die Offiziere des „Zentrum für Transformation der Bundeswehr“ mit Sitz in Strausberg, während sie sich hoch in den Bäumen an den Händen haltend um Balancegefühl bemühen. Was der deutschen Fußball Nationalmannschaft vor der WM 2010 zu mentaler Stärke verholfen hat, sollte doch auch hier funktionieren. „Manchmal“, so der Coach in Zivil allerdings, „beschleicht einen das Gefühl, dass der eine oder andere Mitarbeiter tatsächlich für sich allein in den Tiefen der Transformation abgetaucht ist“. Die Dienststelle arbeite mit einer größeren Anzahl von höherrangigen Offizieren höheren Altersdurchschnitts, so dass der 30jährige Hauptmann noch eher zu den „jungen Wilden“ gehöre. Dazu käme, so die Erklärung, dass in eben jenem Bundeswehr-Zentrum Soldatinnen und Soldaten aller

drei Teilstreitkräfte stationiert sind. Faktoren, die „einer offenen Kommunikation bereichs- und abteilungsübergreifend im Wege zu stehen drohen“. Deshalb wurde als Ziel ausgegeben: „Die Informationsflüsse wesentlich zu verbessern“. Dass die Veranstaltung ganz bewusst in zivil stattfindet, wird als ein erster Schritt in Richtung einer „learn organisation“ bezeichnet – alles auf dem Wege zu notwendigen flachen, flexiblen und vernetzten Strukturen. Ob die Offiziere sich im Rahmen dieser Aktion nun wirklich und essentiell näher kamen, ließ sich augenscheinlich nicht erkennen – dass der immer stärker werdende Regen diesen Prozess nicht gerade nachhaltig unterstützte – schon.

Wesentlich erfolgreicher sollen die Seminaristen von „SeaTrips incentives“ werden. Das Stralsunder Unternehmen will „Gemeinsam auf Kurs“ gehen und die Firmenhomepage verspricht „Das außergewöhnliche Segel-Incentive“. Ein Diagramm

zeigt, dass hier wirklich etwas geschieht – etwas, dass sich zwischen den Tangenten „Motivation“ und „Identifikation“ pfeilschnell nach oben entwickelt. Für exakt 3.333 Euro – bei zehn Teilnehmern.

„Das perfekte Incentive auf dem Segelboot“ soll einer erfolgreichen Teamentwicklung, der Steigerung der Motivation, des Arbeitseinsatzes und der Identifikation mit den Zielen des Unternehmens dienen. Dazu treffen sich die Teilnehmer am ersten Abend zu einem Begrüßungsdrink mit ihrem Coach Ulrich Pommerenke und dem Erlebnispädagogen René Kaulicke. Während des ersten Meetings wird der „Teamfindungsprozess aktiviert“ – bis hin zum gemeinsamen Verständnis und Zusammengehörigkeitsgefühl. „Aktive und zielgerichtete Förderung der Kommunikation und des Teamgeistes“ nennt sich die Interaktion und es ist ganz viel vom „Wirkgefühl“ die Rede. Teamwork ist

wichtig, um „ein Boot überhaupt voran zu bringen und gut in Fahrt zu bleiben.“

Der zweite Tag bringt dann nach einem Frühstück den zweistündigen „Impulsworkshop – Vorbereitung Segel-Incentive“, um schließlich von elf Uhr an auf dem Strelasund die 42Fuß-Yacht zu bewegen. Als „mögliches Highlight“ soll dann eine Regatta gesegelt werden. Die Crew ist also fit! Ein Team! Zehn Freunde, die Yacht gegen Yacht durch die Wellen des

Strelasundes rauschen und sich Wende auf Wende und Meter um Meter in rasanten Gennakerduellen der Ziellinie nähern. Na ja, nicht ganz - denn hier handelt es sich um eine Mittwochsregatta – also einen Regattazyklus, der mit höchst unterschiedlichen, in der Regel viel kleineren Schiffen gesegelt wird und dessen Sieger erst nach einer kompletten Saison feststehen. Einen Erfolg in einem einzigen Rennen kann „Seatrips“ da schon garantieren – mit dem Berufsskipper Christian Braun am Ruder des



Die Macher von „SeaTrips incentives“: Skipper Christian Braun, Coach Ulrich Pommerenke und Erlebnispädagoge René Kaulicke (v.l.).



Die „Enjoy“ auf der Suche nach dem Kompetenzkurs.



Alle an Deck: Teambuilding an Bord einer 42Fuß-Yacht.

Fotos (2): Thomas Wilhelmi, Stralsund, post@thomaswilhelmi.com



Auch Tauziehen fördert den Teamgeist und bringt Spaß, befindet der Rostocker „Baltic Windsport“-Inhaber, Dirk Jahnke.

Foto: Privat

ziemlich neuen 12,77-m-Cruisers und natürlich einem Mitarbeiter-Team, das jetzt über Kompetenzen verfügt, die sich auf dem Schiff aus dem „synergetischen Zusammenwirken von Selbst-, Sozial- und Methodenkompetenzen entwickelt haben“. Endlich ist dies doch die „Kernkompetenz für gelingendes, erfülltes Leben“ und damit „die Schlüsselqualifikationen“ überhaupt. Sagt jedenfalls Ulrich Pomeroy, der ehemalige Berufsschullehrer aus Bad Segeberg, den ein Mathematiklehrerstudium und seine Selbsterfahrungen mit dem Thema „Mobbing am Arbeitsplatz“ zum Personalcoach werden ließen, sieht hier „zweifelsfrei nachhaltige Effekte“. Stets abrufbar – und zwar unmittelbar.

Zweifel an Nachhaltigkeit

Genau diese Nachhaltigkeit ist es allerdings, die Experten auf dem Gebiet des Personal-Coachings anzweifeln. Der Unternehmensberater Jörg Langhof und seine Erfahrungen beweisen: „Die Mitarbeiter klettern wie die Affen in den Bäumen: Von ihren Kollegen, Gott sei Dank nicht nur symbolisch, aber mit symbolischer Wirkung gesichert. Ist Ihr Kollege, den Sie noch nie mochten, jetzt ein besserer Mensch, nur weil er Sie nicht fallen gelassen hat? Sie backen mit Ihrem Chef einen Kuchen, prima! War er vorher schon ein guter Chef oder ist

er es jetzt, weil Sie wissen, dass er einen guten Teig anrühren kann? Sie segeln, kotzen sich im schlimmsten Fall die Seele aus dem Leib, aber es war eine tolle Erfahrung?“. „Nein“, so Langhof ganz deutlich, „diese Incentives dienen nicht einer höheren Effizienz oder Effektivität der Mitarbeiter. Die eventuellen „Hochgefühle“ sind in der Regel nur von kurzfristiger Dauer. Ein Incentive ist nach Jörg Langhofs Einschätzung keine Motivation, sondern eine Bestechung. „Wenn Du gut bist, bekommst Du was extra“. Mit langfristiger Motivationssteigerung hat dies dann wohl weniger zu tun.

Wie stark Mitarbeiter sich im beruflichen Umfeld engagieren, hängt von der allgemeinen Zufriedenheit des Arbeitnehmers mit seiner Lebenssituation ab. Und die wiederum wird deutlich stärker von persönlichen Werten geprägt als gedacht, zeigt die aktuelle Studie von Garry Gelade vom Institut für „Organizational Behaviour & Human Resource Management“ an der Cass Business School London. In einer Umfrage unter Arbeitnehmern fand das Beratungsunternehmen Gallup heraus: Lediglich elf Prozent der Deutschen weisen eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber auf. Sie sind motiviert, jeden Tag Spitzenleistung zu erbringen und alles für den Erfolg der Firma zu geben. Rund 66 Prozent fühlen sich allerdings nur wenig an ihr Unternehmen gebun-

den, machen Dienst nach Vorschrift und zählen die Stunden bis zu Feiertagen und Urlaub.

Erschreckend ist: Fast jeder Vierte (23 Prozent) hat innerlich längst gekündigt. „Diese Mitarbeiter haben ihren Job satt“, erklärt Marco Nink, Strategic Consultant von Gallup Deutschland. „Die Folge ist ein Verhalten, das zu Lasten der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Arbeitgebers geht“.

Das Beratungsunternehmen Gallup hat weltweit 49 Ländern untersucht. Dabei sind extrem große Unterschiede zu verzeichnen: Während in Russland, Japan und Hongkong weitgehende Motivationslosigkeit herrscht, finden sich die engagiertesten Arbeitnehmer dagegen in Brasilien, Israel und Zypern. Deutschland rangiert auf einem der hintersten Plätze. Erstaunlich – in Brasilien, Israel oder Zypern sind Teambuilding/Incentives als Mitarbeitermotivations völlig unbekannt.

Niedrige Mitarbeiterbindung ist hausgemacht

Für Nink und seine Kollegen ist die niedrige Mitarbeiterbindung hausgemacht. Grund sei oftmals eine schlechte Personalführung. Die Chefs seien der Knackpunkt. Sie würden häufig die Bedürfnisse und

Erwartungen ihrer Mitarbeiter teilweise oder völlig ignorieren – was sich in einer geringen emotionalen Bindung der Beschäftigten niederschlägt. Auch aus diesem Grund würden 38 Prozent der Gallup-Befragten, sich nur gering an ihr Unternehmen gebunden fühlen und würden daher ihren Vorgesetzten sofort entlassen – wenn sie könnten. Was unter einer echten Coaching-Maßnahme mit nachhaltiger Wirkung zu verstehen ist, sieht Jörg Langhof so: „Wir haben vor einigen Jahren auf Wunsch eines Softwarekonzerns in Dänemark unterschiedliche Unternehmer zum Kochen eingeladen. Hier ging es aber vielmehr um das Verständnis, sich klaren Anweisungen nicht widersetzen zu können und „niedere“ Dienste wie fünf Kilogramm Kartoffeln zu schälen. Die Aufgabenverteilung haben die Frauen der Angestellten übernommen. Das Ergebnis (von uns die ganze Zeit im Prozess überwacht) war, dass die Frauen den Chefs einmal die Meinung sagen konnten und diese konnten sich nicht wehren, da sie ja mit Kartoffelschälern beschäftigt waren. Viel wichtiger, sie haben zugehört und verstanden, was die Frauen so von Ihren Mitarbeitern erfahren und wie sie sich fühlen. Das war ein prägendes Erlebnis“.

„Events“, so Personalberater Langhof, „sind ein schöner Anlass, sie bringen den Mitarbeitern Freude, werden auch als Dankeschön angesehen, es gibt ja in der Regel

etwas Gutes zu essen und zu trinken, man kommt mit anderen Kollegen, die man vielleicht weniger sieht auch einmal in Kontakt, man kommt überhaupt einmal raus, hat so etwas noch nie gemacht, aber eine Teambuilding-Maßnahme ist das nicht“.

Und genau dafür fühlt sich eine Firma aus dem Rostocker Hafen zuständig, die sich ganz bewusst aus der Debatte über den psychologisch untermauerten Sinn oder Unsinn von bewusstseinsverändernden Teambuilding-Maßnahmen heraushalten.

Dirk Jahnke organisiert, wie er selber sagt, „Betriebsausflüge“. Die Events, die seine Kunden auf den 30 bis 50Fuß langen Segelyachten buchen, sollen das „Auf-die-Schulterklopfen-Erlebnis“ bringen. Hier soll kein Team geboren oder umerzogen werden und kein Mentaltrainer jeder Äußerung oder Bewegung der Kursteilnehmer beurteilen, analysieren und einschätzen. Bei „Baltic Windsport“ sieht man natürlich, dass Segeln mit einer Crew sich für das Teamtraining wie keine andere Sportart eignet. Und, dass sich im Vergleich Yacht und Unternehmen, auch auffällige Gemeinsamkeiten ergeben. Einerseits gilt es für den Skipper den technischen Anspruch einer Yacht zu bewältigen und in der Führung den Überblick zu behalten. Gleichzeitig müssen klare Kommandos gegeben werden, um

der Crew mitzuteilen, welches Manöver gefahren werden. Die Crew müssen diese Kommandos exakt umsetzen, damit ein bestimmtes Manöver gelingt. Schließlich ist die Yacht erfolgreich, die das perfekte Zusammenspiel zwischen Skipper und Crew beherrscht. Aber, egal ob Ein-Tagestraining oder mehrtägiges Regattaerlebnis: Die Teilnehmer entscheiden immer selbst, ob sie lieber steuern oder „nur mitmachen“ wollen. Ganz nebenbei werden auch noch die Grundlagen des Segelns vermittelt. Für Gruppen, die lieber an Land bleiben, oder nur teilweise auf das Wasser möchten, wurde eine Beacholympiade entwickelt. An ausgewählten Stationen kämpfen Teams gegeneinander und miteinander. Das fördert den Teamgeist und bringt Spaß! Für die Pausen stehen Strandkörbe oder ein Festzelt zur Verfügung. Während der Olympiade können alle Teilnehmer mit einem Strandbarbecue oder einem Fruchtbüfett verwöhnt werden. Das Spielen mit „Kampf“ Drachen am Himmel über Warnemünde, der Tanz der Katamarane in der leichten Brandung vor dem „Neptun“ oder der gute, alte Tauzieh-Wettbewerb – das bildet auch Teams. „Auf ganz normale und angenehme Art und Weise – mit viel, viel Spaß!“ – davon ist „Baltic Windsport“-Chef Jahnke jedenfalls überzeugt.

Jo Lüdemann

Der Schweriner Prof. Dr. Lothar Bildat ist Professor für Organisations- und Personalmanagement, Organizational and Human Resource Management am Baltic College University of Applied Sciences stellte neun Eckpunkte zum Thema „Firmen-Incentives & Teambuilding-Events“ auf:



1. Outdoor-Trainings sind in ihrer Wirkung insgesamt nicht gut belegt.
2. Teambuilding findet sicher nicht in der Hauptsache auf Segelbooten oder in Heißluftballonen, sondern am Arbeitsplatz statt.
3. Langfristige Effekte sind durch Zwei-Tages-Maßnahmen weder theoretisch noch praktisch zu erwarten.
4. Ohne genaue Kenntnisse der Arbeitsverhältnisse und vor allem der Tätigkeiten / des Aufgabenspektrums sowie der Branche ist eine Coachingmaßnahme unseriös.
5. Coaches bzw. Berater sollten eine fundierte psychologische Ausbildung genossen haben.
6. Teamrollen-Konflikte (sofern vorhanden) bedürfen der kognitiven Aufarbeitung

durch erfahrene Prozessbegleiter.

7. Event-Maßnahmen müssen entlang gut untersuchter Modelle menschlichen Verhaltens in Gruppen
 - a) konzipiert
 - b) durchgeführt und begleitet und
 - c) evaluiert werden (etwa durch wiss. fundierte Fragebögen zum Teamklima).
8. Outdoor-Maßnahmen können sicher gut flankierend eingesetzt werden neben – aber immer neben anderen Maßnahmen wie zum Beispiel Workshops zum Thema Teambuilding, Teamrollen etc..
9. Auf Segelbooten lernt man: Segeln.