

„Swinging Step“ kann nur die Mannschaft meistern

Wie Manager zu Teams zusammengeschweißt werden und Ängste verlieren sollen / Mit Führungsqualitäten über den Waldteich

HOHENSTEIN. Ruhig liegt der Weiher in einem Waldstück im Untertaunus. Sonnenstrahlen durchdringen das Blätterdach, doch die Gruppe zünftig gekleideter Manager hat keinen Blick für die Schönheiten der Natur. Für sie ist dieser Weiher eine Herausforderung, die es zu meistern gilt. Ein Floß muß gebaut und mit luftgefüllten Kanistern schwimmfähig gemacht werden, damit die Gruppe den Teich überwinden kann. Zurück geht es dann drei Meter über der Wasseroberfläche durch Hangeln an einem straff gespannten, 20 Meter langen Seil. Damit auch die Schwächsten der Gruppe nicht scheitern, ist kein mutiger Aktionismus, sondern kühle Planung gefragt.

Rolf Kehder beobachtet genau, wie sich die Gruppe verhält, wie sie ihre Zeit ein- und die Aufgaben aufteilt. Er registriert, wie Gruppenmitglieder mit guten Ideen nicht zum Zuge kommen, weil forsche Techniker ohne Führungsqualitäten vorandrängen. „So wie die Teilnehmer sich ihr Verhalten, so agieren sie auch in ihren Unternehmen“, sagt der 42 Jahre alte Betriebswirt Kehder, der in Wiesbaden eine Agentur für Führungs- und Veranstaltungen betreibt. Seit mehr als zehn Jahren organisiert er Teamtrainings für Unternehmen, von der Mannschaft einer Zahnarztpraxis bis zum Projektteam eines Weltkonzerns.

Die Vorteile eines Trainings im Wald sieht er so: Bei einfachen Übungen und klar vorgegebenen Regeln wird das Zusammenwirken eines Teams besonders transparent. Niemand könne sich hinter Zuständigkeiten und Hierarchien, Kompetenzen und Erfahrungen verstecken. In freier Natur spiegeln sich die Probleme eines Unternehmens unmittelbar wider. „Hier sind soziale Kompetenzen und Führungsqualitäten gefragt“, sagt Kehder. Und nur, wer die Meinungen anderer hören, Einwände berücksichtigen, Ängste entkräften und die Mutlosen motivieren kann, zeigt demnach die Fähigkeit zum Führen.

Viele Unternehmen leiden nach Ansicht von Kehder unter zu vielen Einzelkämpfern, doch erst mit einem motivierten Team „flutschen die Dinge“. Bisher hat er Teams und Gruppen in einem Waldstück bei Bad Ems zusammengeschweißt, seit 2007 stehen sie auch ganz neuer Teamparcours in einem gepachteten, knapp zehn Hektar großen Privatwaldareal bei Hohenstein-Steckenroth zur Verfügung.

Ein Dutzend Übungsbauteile hat Kehder hier installiert, nicht wegen ihrer Vorbilder in amerikanischen militärischen Ausbildungscentern und wurden anschließend von Psychologen für ihre



Nur gemeinsam sind wir stark: Manager beim Teamtraining.

Foto Coreelia Sidik

Zwecke adaptiert. Dazu gehört auch der „Pamper Pool“, der laut Kehder „viel Selbstüberwindung“ kostet: Die Teilnehmer müssen einen Baumstamm hochklettern, auf ein dort in fünf Meter Höhe gehaltenes Brett steigen und dann – mit Seilen gesichert – springen. Nicht jeder kann sich dazu überwinden, aber wer es schafft und zuvor eine „mentale Verküpfung“ seines Sprungs hergestellt hat mit etwas, was er schon immer tun wollte, sich aber nie getraut hat, der ist einen Schritt weiter.

Kehder weiß um den „Kick“, den der „Pamper Pool“ bietet, aber eigentlich bevorzugt er weniger anregende Übungen wie den „Sumpf“, bei dem ein Team nur durch Zusammenarbeit die Aufgabe meistern kann, über ein Gewirr von Stabstücken aus Ziel zu balancieren. Solche Übungen legen mangelnde Abstimmung und Kommunikation offen, wie es im Unternehmen häufig zu beobachten ist, sagt Kehder. Andere Übungen im Parcours deckten beispielsweise Fehler bei der Pla-

nung auf, weil Egoismen einzelner dominierten oder das Team sich nicht ausreichend vorbereitet habe.

Eine der ersten Gruppen, die in diesem Frühjahr den neuen Parcours durchlaufen, besteht aus Führungskräften eines Geschäftsbereichs des auf Rehabilitationsprodukte spezialisierten Duderstädter Unternehmens Otto Bock. Die Manager müssen an diesem Vormittag den „Swinging Step“ meistern und den Gang über fünf Bretter in luftiger Höhe wagen, die nur durch „Teamheller“ über Seile ausbalanciert und stabilisiert werden.

Später ist der „Blind walk“ an der Reihle, bei dem einzelne mit verbundenen Augen von Partnern über einen Parcours geführt und dirigiert werden, was präzise Vorgaben und klare Anweisungen erforderlich macht – auch das ist nach Kehders Beobachtungen in vielen Unternehmen ein Mangel. „Keiner wird zu etwas gezwungen“, sagt Kehder, der das Einzelgespräch sucht, wenn ein Teilnehmer sich verweigert oder „blockiert“, sei es aus Höhenangst oder aus der Furcht heraus, daß sein Arbeitgeber einen Grund suche, ihn „abzustrafen“ oder gar zu entlassen. Jeder mache im Wald einen individuellen Lernprozeß durch, sagte Kehder, doch dieser Prozeß müsse vom Trainer begleitet und notfalls gesteuert werden, damit die Erfahrungen kanalisiert werden können.

Unternehmen nutzen seine Erfahrungen, wenn es beispielsweise darum geht, neue Projektteams zu formen oder Mitarbeiter eines Geschäftsbereichs zusammenzuschweißen, die sich im Alltag nur selten sehen und meist nur per Mail kommunizieren. Kehder geht vor jedem Training in das Unternehmen, das ihn verpflichtet hat, und will sich dort ein Bild von möglichen „Problemen, Reibungsverlusten und Defiziten“ machen. Danach entscheidet er, welchen Teil des Parcours die Teilnehmer durchlaufen sollen, und das Unternehmen erhält anschließend auf Wunsch auch eine Analyse und eine Nachbereitung.

Davon, daß seine spezielle Dienstleistung für den Kunden wertvoll ist, ist Kehder überzeugt, weil sich „wesentliche Veränderungen“ schon im Lauf eines Trainings in der Gruppe beobachten ließen. Im Idealfall wächst in einem Team im Wald das wechselseitige Vertrauen. Und dann hat, wenn alles nach Plan läuft, am Ende niemand mehr Angst, wenn er sich von einem Podest rückwärts in die Arme seiner Kollegen fallen lassen soll.

OLIVER BOCK