

Outdoor-Teamtraining als Baustein systematischer Personalentwicklung

Nikola Paul

Aufbau Personalentwicklung für einen IT-Dienstleister

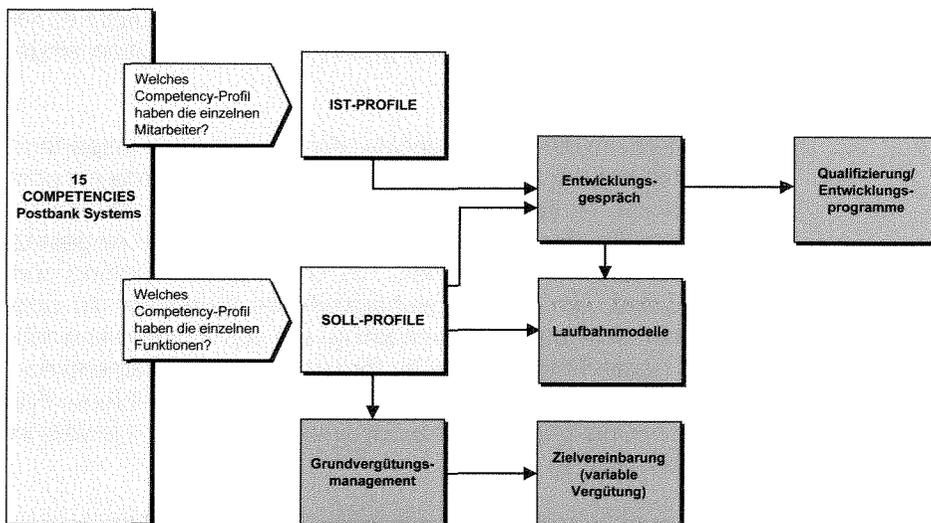
Die Postbank Systems AG wurde im März 2000 gegründet. Sie ist das Systemhaus der Deutschen Postbank AG und deckt das vollständige Spektrum marktgerechter IT-Dienstleistungen von der Anwendungsentwicklung bis zum Betrieb eines großen Rechenzentrums ab. Als eigenständige IT-Tochter der Postbank mit ca. 1.000 Mitarbeitern musste eine strategische Personalentwicklung so aufgebaut werden, dass sie auf die Zielgruppe IT-Spezialisten ausgerichtet ist.

Die Entscheidung fiel für eine Personalentwicklungs-Systematik, die im Kern auf Competencies basiert, in Abgrenzung zu Kompetenzen eine Kombination aus gezeigtem Verhalten, eingesetzten Fähigkeiten und angewandtem Wissen. Ausgehend von 5 Bewertungskriterien der Postbank wurden für die Postbank Systems 15 Competencies definiert, die für die Entwicklung des Humanpotenzials eines IT-Unternehmens von zentraler Bedeutung sind.

BEWERTUNGSKRITERIEN Postbank	COMPETENCIES Postbank Systems		
	WISSEN	ENTWICKLUNG	HALTUNG
Beitrag zu Unternehmens- erfolg und Wertschöpfung	Markt- und Unternehmenskenntnisse	Qualitäts- und Kostenmanagement	Unternehmerisches Denken
Aufgabenvielfalt und Komplexität	Kenntnis von Problemlösungsverfahren	Organisationsvermögen	Flexibilität
Führungsverantwortung	Mitarbeiterkenntnisse	Mitarbeiterentwicklung	Motivation und Integration
Fachliche Anforderungen	Fachkenntnis	Know-How-Entwicklung	Know-How-Transfer
Kooperation/ Soziale Kompetenz	Kenntnis der Aktionspartner	Gestaltung der Zusammenarbeit	Einflussnahme

15 Competencies, abgeleitet von 5 Bewertungskriterien

Die Competencies finden sich in verschiedenen Elementen der Personalentwicklung wieder und sorgen so für eine Verzahnung der Bausteine als integriertes PE-System. In Kombination mit den Anforderungsprofilen für jede Funktion war es möglich, funktionsabhängige Competency-Sollprofile zu definieren. Damit kann sich heute jeder Mitarbeiter nicht nur an einer strukturierten Funktionsbeschreibung orientieren, welche die Arbeitsaufgaben festlegt, sondern auch an einem Sollprofil, das definiert, welche Competencies auf welchem Level für diese Aufgaben notwendig sind. Auf dieser soliden Basis konnten Instrumente aufgesetzt werden, die eine systematische Personalentwicklung garantieren sowie ein marktgerechtes Vergütungssystem im Rahmen eines Total-Rewards-Ansatzes ermöglichen.



Competencies bilden das Fundament für vernetzte Personalinstrumente

Spezielle Qualifizierungsprogramme für Soft-Skills

Die drei Competencies, die sich von dem Bewertungskriterium Kooperation / soziale Kompetenz ableiten, sind „Kenntnis der Aktionspartner“, „Gestaltung der Zusammenarbeit“ und „Einflussnahme“. Im Allgemeinen werden solche Competencies als Soft Skills bezeichnet, was bei vielen den Eindruck erweckt, als seien solche Fä-

higkeiten im Gegensatz zu Hard Skills (= Fachkenntnissen) zu vernachlässigen. Bei der Postbank Systems haben sie jedoch eine zentrale Bedeutung, da diese Competencies für alle der drei möglichen Laufbahnen – Fach-, Projekt- und Führungslaufbahn – gleichermaßen wichtig sind. Die übrigen 12 Competencies sind dagegen unterschiedlich gewichtet, je nachdem, welche Laufbahn eingeschlagen wird.

Um dieser Vorrangstellung gerecht zu werden, wurden zur Förderung und Entwicklung von Soft Skills zwei spezielle Qualifizierungsprogramme aufgelegt, die einmal auf Bedürfnisse einzelner Mitarbeiter, andererseits auf Mitarbeitergruppen ausgerichtet sind. So konnte ein Pool von sorgfältig ausgewählten Coaches aufgebaut werden, die durch individuelle Interventionen gezielt und nachhaltig auf Entwicklungsbedürfnisse einzelner Mitarbeiter im Bereich sozialer Kompetenz, Mitarbeiterführung und Selbstorganisation eingehen können.

Insbesondere um die Competencies „Kenntnis der Aktionspartner“ und „Gestaltung der Zusammenarbeit“ zu fördern, wurde ein ganzes Portfolio von unterschiedlichen Teambuilding-Maßnahmen zusammengestellt, die je nach Bedarf und Zielgruppe eingesetzt bzw. kombiniert werden können. Ob ein Prozessworkshop zum Einsatz kommt, um abteilungsübergreifende Workflows zu optimieren, oder ein Outdoor-Teamtraining, um das Zusammenwachsen eines neuen Projektteams zu fördern, oder ein Teamentwicklungsprozess mit Teamdiagnose, Teamklausur und mehreren Follow-ups, um Changeprozesse zu unterstützen: das wird jeweils im Einzelfall entschieden.

Zielgruppe Bedarf	Linienteam	Crossteam	Projektteam
Identifikation nach Fusion, Projektstart z.B.	Outdoor-Training	Outdoor-Training + Prozessworkshop	Outdoor-Training
Konsolidierung bei Konflikten, Changes z.B.	Teamdiagnose, Teamklausur + Follow-up's	Prozessworkshop + Outdoor-Training	Teamdiagnose, Teamklausur + Follow-up's
Incentive Verstärkung für Leistung z.B.	Teamevent: Incentive + Teamklausur	Outdoor-Training	Teamincentive z.B. Kochen und Tafeln im Schloss

Portfolio von Teambuilding-Maßnahmen, abhängig von Bedarf und Zielgruppe

Ähnlich wie bei der Wahl des passenden Coaches, fungiert hier der Personalentwickler als interner Berater, der zusammen mit den Teamverantwortlichen zunächst die Zielsetzung der Maßnahme festlegt. Danach wird eine Teammaßnahme oder eine Kombination von mehreren vorgeschlagen sowie der entsprechende Trainingsanbieter. Der nächste Schritt ist eine Vorbesprechung, bei der Teamverantwortliche, evtl. einzelne Teammitglieder, Anbieter und Personalentwickler gemeinsam die Feinkonzeption der Maßnahme vornehmen. Nach diesem Vorgehen haben die verschiedenen Teambuildings ein sehr unterschiedliches Programm, das individuell auf die Zielsetzung, den Bedarf und die Zielgruppe zugeschnitten ist.

Outdoor-Teamtraining als Trojanisches Pferd

Zwischen den hohen Anforderungen an die soziale Kompetenz von Funktionen ab einer mittleren Laufbahnstufe und dem hier subjektiv wahrgenommenen Entwicklungsbedarf der Mitarbeiter und Führungskräfte besteht jedoch ein deutlicher Unterschied. In einem IT-Unternehmen, in dem die Fachkenntnisse der Techniker, Ingenieure, Informatiker und Naturwissenschaftler eine große Rolle spielen, liegt das in der Natur der Sache. Widerstand bzw. Unsicherheit im Umgang mit so genannten soften Themen ist bei dieser zumeist männlichen Zielgruppe häufig anzutreffen. Durch die Abwehr als „Psychokram“ wird deutlich, wie bedrohlich die Konfrontation mit Themen wie Kommunikation und der eigenen Beziehung zu anderen erlebt wird. Vor diesem Hintergrund müssen die Angebote der Personalentwicklung im Bereich sozialer Kompetenz adressatengerecht „verpackt“ werden. Ein sehr erfolgreiches Vehikel, um Interesse an der Auseinandersetzung mit Beziehungsstrukturen und der Kommunikation im Team zu wecken, ist das Outdoor-Teamtraining.

Das Thema Teambuilding wurde daher bei der Postbank Systems mittels Outdoor-Training systematisch eingeführt. Nach einer sorgfältigen Sondierung des Anbietermarktes entschied man sich für ein Outdoor-Teamtraining, das in einem großen authentischen Gelände in den Ardennen durchgeführt wird. Dass Teamübungen wie Brücken- oder Floßbau auf einem echten Fluß bzw. See stattfinden oder eine Seilschaft über eine echte Felslandschaft klettert, wurde eindeutig als Vorteil im Vergleich zu den vielfach angebotenen Parcours-Varianten erlebt.

Den Anfang machte das gesamte Management-Team von ca. 50 Führungskräften und dem Vorstand, die in zwei Gruppen mit je zwei Teams im Sommer 2001 in die Ardennen fuhren. Die Botschaft „Wir gehen voran und engagieren uns für unser Team“, die damit beabsichtigt war, kam bei der Belegschaft gut an und erzeugte eine Sogwirkung, die bis heute anhält. Für die Manager war diese Pilotmaßnahme mehrfach von Nutzen: Durch die eigenen Erfahrungen während des Outdoor-Trainings hatten sie die Möglichkeit, ihre Rolle und Position innerhalb des Management-Teams zu reflektieren, informelle Kontakte zu knüpfen bzw. zu intensivieren und die Anforderungen, die sie als Führungskräfte an die Qualität ihres Teams stellen, zu überprüfen.

Die damit gestiegene Sensibilität für die Qualität von Teamarbeit bei den Führungskräften und der nicht zu unterschätzende Spaßfaktor beim Outdoor-Teamtraining hatten zur Folge, dass viele von ihnen ihre Teams dazu anmeldeten. Mit Hilfe des Trainingsanbieters konnten die vielen Terminwünsche koordiniert werden. Für die Personalentwicklung bestand nun die Aufgabe, die verschiedenen Zielsetzungen der Teams, die mit dem Vorhaben Outdoor-Teamtraining verknüpft wurden, herauszufiltern, um einen inflationären und undifferenzierten Einsatz dieser Maßnahme zu verhindern. Hier empfahl sich, beim Anmelden des Outdoor-Trainings bei der Personalentwicklung das damit angestrebte Ziel zu hinterfragen und ggf. auch andere Maßnahmen aus dem Teambuilding-Portfolio bzw. eine Kombination anzubieten.

Von großer Bedeutung für die zielgerechte Qualität des Outdoor-Teamtrainings ist die Vorbesprechung mit den Führungskräften, einem Teamtrainer, der Personalentwicklung und evtl. einzelnen Teammitgliedern. Je präziser hier der Bedarf herausgearbeitet wird, desto passender gelingt die Auswahl der Outdoor-Elemente des meist zweieinhalbtägigen Trainings und die Entscheidung über den Anteil an Reflektionsphasen und Theorie-Input. Ein Training, bei dem zwei Teilteams nach einer Betriebsüberleitung die gemeinsame Identität einer neuen Organisationseinheit finden sollen, muss anders aussehen als das eines langjährig zusammenarbeitenden Teams, das sich an neuen Prozessen orientieren und verändern muss. Auch der Einsatz eines Follow-up-Termins, der sechs bis acht Wochen nach dem Outdoor-Training in Bonn stattfindet, wird hier möglichst schon fixiert. Die Führungskräfte sollten im Vorfeld in der Nachbereitung des Trainings durch Teamtrainer und Personalentwicklung so unterstützt werden, dass sie und ihr Team den größtmöglichen Nutzen aus der Maßnahme ziehen können.

Anforderungen an ein effektives Outdoor-Training

Aus Sicht der Personalentwicklung führen die bisher sehr positiven Erfahrungen mit dem Outdoor-Training zu zwei wesentlichen Anforderungen an die Methodik, damit sie auch langfristig ein erfolgreicher Baustein systematischer Personalentwicklung sein kann.

Ein intensiver Einsatz von flankierenden Maßnahmen

Im Einzelnen: Vorbesprechungen, Auftritt von Teamtrainern in Teammeetings, flexible Follow-up-Termine, Nachsenden von Mitschriften aus dem Training, kontinuierliche Nachfrage der Personalentwicklung nach Transfererfolg und weiterem Interventionsbedarf etc.

Breite Trainingskompetenz und hohe Flexibilität der Teamtrainer
Ideal wäre, wenn die Teamtrainer das folgende Spektrum abdecken können:

1. präzise Bedarfserhebung im Vorfeld des Trainings, evtl. mit Einsatz von diagnostischen Mitteln wie z.B. Fragebögen
2. flexibler Einsatz während des Trainings: neben der Begleitung und Anleitung von Outdoor-Übungen Anregung zur Reflektion und Konfrontation der Teilnehmer mit dem Erlebten, versiert im Umgang mit Gruppendynamik und Konflikten, Einsetzen von Theorie-Input über Teambuilding, Kommunikation und Konfliktmanagement
3. von den Teilnehmern nach dem Outdoor-Training auch als „Indoor-Trainer“ akzeptiert und für Follow-ups sowie Team- und Einzelcoachings nachgefragt.

Resümee

Insgesamt hat die Postbank Systems bisher ausgesprochen gute Erfahrungen mit der Methode Outdoor-Training machen können. Gerade in Zeiten des Wandels, in denen die Integration von übergeleiteten und neuen Mitarbeitern von großer Bedeutung ist, konnte damit nicht nur Akzeptanz, sondern Begeisterung für das Thema „Gestaltung der Zusammenarbeit im Team“ erzielt werden.