

Ein Time-out für das gesamte Team

Retraite, Offsite-Meeting, Konklave – ein Team zieht sich zurück, um über ein Thema nachzudenken. Doch was bringt es tatsächlich, wenn Führungsverantwortliche für eine kurze Zeit dem normalen Alltag entfliehen?

Ein paar Tage lang in einem schön gelegenen Seminarhotel und abgeschottet vom Rest der Unternehmung neue Ziele zu definieren oder Eingefahrenes zu überdenken – in der Schweizer Wirtschaft sind Retraiten äusserst beliebt. Geschätzt wird vor allem die Möglichkeit, dass sich ein Gremium konzentriert mit Fragen befassen kann, die keinen Platz im Tagesgeschäft haben. «Leider haben Teambildungs-Abenteuer, in denen Kollegen und Chefs zusammen einen Berg erklettern oder Kanu fahren, nur einen kleinen Effekt auf den Alltag. Gut gemachte Retraiten dagegen können die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und die Arbeitsleistung von Teams

nachhaltig erhöhen», erklärt Arbeitspsychologin Franziska Tschan von der Universität Neuenburg. Wichtig sei es dabei, dass sich die Retraite einem konkreten Thema aus dem Arbeitsalltag der Teilnehmenden widmet.

Sich vom Alltag distanzieren

Dies tut beispielsweise die Swiss Re, wo Führungsverantwortliche in der Regel alle zwei Jahre mit ihren Teams ein Offsite-Meeting durchführen. Brigitte Meier von der Swiss Re: «An Retraiten, die vorzugsweise in Seminarhotels mit nicht zu langen Anfahrtswegen stattfinden, nehmen meistens ganze Teams oder Arbeitsgruppen teil. Ziel ist die intensive gemeinsame Aus-

einandersetzung mit bestimmten Themen, beispielsweise dem Aufbau neuer Teams. Extern zu gehen, bedeutet auch Abstand vom Alltag.»

Auch bei der National Suisse treffen sich die Führungsverantwortlichen in der Regel einmal im Jahr ein bis zwei Tage lang ausserhalb der Büroräumlichkeiten zu einem Workshop, wie Sandro Foiada von der National Suisse bestätigt: «Diese Retraiten finden in Seminarhotels in der ganzen Schweiz und manchmal auch im benachbarten Ausland statt.» Je nach Bedarf und Ziel werden dabei unterschiedliche Themen diskutiert: beispielsweise operative und strategische Planung, Neugestaltung von Arbeitsprozessen oder der Umgang untereinander.

Bessere Kommunikation

Eine Retraite lohnt sich gemäss Sandro Foiada für die Unternehmung und das Team gleichermaßen: «Das

Team hat wieder einmal Zeit, um über ein für alle wichtiges Thema zu reden, gemeinsam an der Lösung zu arbeiten und sich kennen zu lernen.» Ein weiteres Plus sei die Verstärkung der Kommunikationskultur. Denn bei einer professionellen Moderation kämen die brennendsten und wichtigsten Anliegen an die Oberfläche. Von einem besseren Arbeitsklima wiederum profitiert die Unternehmung.

Ähnlich klingt es bei der Firma ABB. Von der Medienstelle ist zu erfahren, dass die Teilnahme an einer Retraite nach dem Prinzip «Need to be there» stattfindet und nicht an Hierarchie oder Seniorität gebunden sei: «Im Zentrum steht die Kompetenz und Verantwortung.» Die genaue Anzahl an solchen Retraiten kann auch ABB nicht eruieren. Generell könne man jedoch davon ausgehen, dass bei einer Firmengrösse wie ABB Schweiz mit 5000 Mitarbeitenden immer ein Team in einem externen Workshop steckt.

Je nach Zielsetzung finden die Veranstaltungen in der Schweiz oder im benachbarten Ausland statt, da ABB Schweiz über kein eigenes Schulungszentrum verfügt. «Retraite ist sicher ein militärischer Begriff und stammt aus der Kavallerie. Die Soldaten an der Front ziehen sich zurück. Darin schwingt immer das Eingeständnis einer Niederlage mit. Für Betriebe und Organisationen müsste man einen Begriff suchen, der angemessen ist», erklärt Theo Wehner, Professor für Arbeitspsychologie an der ETH Zürich. «An einer Retraite müssen nicht unbedingt Entscheide gefällt, sondern nur vorbereitet werden. Beim Abwägen von Argumenten sollte auch genug Platz für Assoziationen und für das Neue sein.»

Chance: Der andere Rahmen

Mögliche Fragestellungen einer Retraite seien: «Wie arbeiten wir zusammen? Wo müssen wir uns verändern?» Für Wehner darf eine Retraite keine verlängerte Arbeitssitzung sein, sonst hätte sie ihr Ziel verfehlt. Denn die eigentliche Chance des gemeinsamen Rückzugs ist, sich in einem anderen Rahmen zu begegnen. «Es geht in der Retraite nicht in erster Linie um eine Fachexpertise, sondern um Kompetenz in der Gruppe. Statt nur strate-

gische Fragen voranzutreiben, sollte man die Gelegenheit nutzen, die Dynamik der Gruppe zu reflektieren.»

Was bringt Brainstorming?

Wehner schlägt vor, in einer Retraite etwas ganz anderes zu tun, als man im Arbeitsalltag tut: «Sich Themen anhören, für die man im Tagesgeschäft keine Zeit hat, oder in der Region etwas besichtigen, das einen Bezug zur Firma hat.» Wehner nennt das Beispiel einer Retraite, bei der Flugzeugbauer eine Werft besuchten.

Sie befragten Flug- und Schiffskapitäne und versuchten herauszufinden, wo die Unterschiede liegen und wie sie das Gelernte in ihrer eigenen Arbeit umsetzen könnten.

Ob eine Retraite gelingt, hängt von den Erwartungen der Veranstalter ab, die nicht unrealistisch hoch sein dürfen. Denn Teamwork per se ist nicht wertvoller als Einzelleistungen. Wehner unterstreicht, dass Teamarbeit auch an ihre Grenzen stossen kann: «Wir wissen in der Arbeitspsychologie, dass das in der Praxis so beliebte Brainstorming in der Gruppe nur halb so viele Ideen liefert und erst noch weniger kreative, als wenn dieselben Personen je einzeln brainstormen».

ISUSANNE WAGNER

SO IST DIE RETRAITE ERFOLGREICH

Am sinnvollsten sind Retraiten, die sich konkreten Themen aus dem Alltag widmen, für die man im Tagesgeschäft keine Zeit hat.

■ Gute Startvoraussetzungen sind eine klare Aufgabenstellung mit Stundenplan und Zielvorgabe. Trotzdem soll Raum für Unvorhergesehenes offen bleiben.

■ Ein externer Moderator verhindert Routine und kann zu einer neuen Sichtweise der Dinge beitragen.

■ Auch der informelle Teil einer Retraite, beispielsweise das Gespräch bei den Mahlzeiten, ist wichtig, um den Tag abzurunden und sich auszutauschen. Oft entstehen die besten Ideen in dieser Phase.

■ Nach einer Retraite sollten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer das Gehörte nochmals reflektieren und versuchen, es im Alltag umzusetzen. (sw)



Teambuilding ist ein wichtiges Ziel vieler Retraiten. Bestehende Teams können ihre Arbeit reflektieren Bild: shotshop

Spielerisch gegen Übergewicht

ZÜRICH – Knorrli feiert: Der sympathische Suppenkaspar wird heuer 60 Jahre alt. Am 15. September 1948 hat ihn sein «Vater», der Grafiker Hans Tomamichel, zur Küche gebracht. Seither steht der rote Küchengeist mit dem Suppentellergesicht und dem Kochlöffel Hausfrauen, Müttern und neuerdings Hausmännern und Vätern in der Küche mit Rat und Tat zur Seite. Dem angejahrnten, aber immer noch putzmunteren Werbezweig ist nicht entgangen, dass Kinder immer häufiger übergewichtig sind. Deshalb hat Unilever, zu der die in Thayngen SH beheimatete Firma Knorr gehört, für Kinder einen Erlebnisweg kreiert. Der erlebnisreiche Parcours wird laut einer Medienmitteilung im Frühsommer 2008 eröffnet. In 45 Minuten führt der kinderwagentaugliche Weg rund um den Trübsee in Engelberg-Titlis. Er bildet den Höhepunkt des Ernährungsprogramms «fit & zwäg» und soll Gross und Klein auf spielerische Weise zeigen, wie man sich richtig ernähren kann. Grundlage bilden die neuen Kinderernährungs-Empfehlungen der Schweizerischen Gesellschaft für Ernährung und der Gesundheitsförderung Schweiz. Auf mehreren Stationen gilt es, diverse Ernährungsthemen aktiv zu erleben und zu begreifen. (red)

Freestylesport: Spass an der Bewegung

Freestyle-Sportler touren von Schule zu Schule und bringen ganze Klassen in Bewegung. Gleichzeitig erfahren die Schülerinnen und Schüler, wie man gut und gesund isst.

Breakdance, Footbagen oder Skateboardfahren während des Unterrichts: Die Schtifti-Freestyle-Tour macht es möglich. Seit der Gründung, 2002, bringt das Team der Stiftung für soziale Jugendprojekte, kurz Schtifti genannt, ganze Schulklassen in Bewegung. Während der Freestyle-Tour erhalten Schülerinnen und Schüler die Möglichkeit, mit echten Profis eine der verschiedenen Trendsportarten kennen zu lernen. Dazwischen bereiten sie mit den jungen Köchen ein schmackhaftes Birchermüesli zu, um zu erleben, wie einfach sich ein ausgewogenes Frühstück zubereiten lässt. Ziel der Tour ist es, den Kindern und Jugendlichen Spass an der Bewegung zu vermitteln und zu zeigen, wie man sich gesund ernährt. Aus diesem Grund werden die Jugendlichen nach dem Freestylesport mit Hilfe einer grossen Lebensmittelpyramide in die Ernährungslehre eingeführt. Damit

das neu erworbene Wissen besser in Erinnerung bleibt und im Alltag seinen Niederschlag findet, wird am Ende des Tages mit dem Schtifti-Powergame, einem überdimensionalen Leiterlied, das neue Wissen auf spielerische Weise abgefragt und gefestigt. Zusätzlich erhalten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein Schtifti-Kochbüchlein, das sie nach Hause nehmen können. Das Büchlein enthält gluschtige Rezepte und wertvolle Tipps zu Be-

wegung und Ernährung – zum Nachschlagen und Ausprobieren.

Mit diesem Programm, das in Zusammenarbeit mit Suisse Balance von Bundesamt für Gesundheit und Gesundheitsförderung Schweiz entwickelt wurde, besucht die Schtifti jährlich über 3000 Kinder und Jugendliche in der ganzen Schweiz. Seit Beginn haben nun schon 10000 Kinder teilgenommen. Im Jahr 2007 erhielt die Schtifti-Freestyle-Tour eine Auszeich-



Schule im Freien: Bewegung gegen Übergewicht kann Spass machen. Bild: pd

nung vom «Beobachter» als wichtiges Sozialprojekt im Bereich Jugend.

Die Tour wird auch 2008 wieder während sechs Wochen in der ganzen Schweiz unterwegs sein, und zwar mit einem Team bestehend aus neun Freestyle-Sportlern und drei Köchen beziehungsweise Ernährungsberatern. Das Sportangebot besteht aus Streetkate-, Slalomboard-, Breakdance- und Footbag- und Frisbee-Kursen.

Zwischen dem 18. August und 5. September ist die Schtifti-Freestyle-Tour in der Deutschschweiz unterwegs. Die Kosten betragen in der ganzen Schweiz pro Kind rund 20 bis 25 Franken (bei einer Teilnahme von 100 Kindern). Das Programm richtet sich an Kinder und Jugendliche ab zehn Jahren.

Nebst der Tour bietet die Stiftung auch Workshops für Vereine, Firmen oder Schulen an, die nicht das volle, dafür aber ein individuell auf sie abgestimmtes Programm wollen. Dank Unterstützung des Lotteriefonds des Kantons Zürich erhalten Schulhäuser im Kanton Zürich im Jahr 2008 die Möglichkeit, diese Workshops vergünstigt zu buchen. Anmeldeschluss ist der 31. März 2008. (ssc)

Weitere Informationen:

www.schtifti.ch