

Paxmontana

Über Teambuilding in der Fakultät SG – ein Zwischenbericht des Alpinbeauftragten

Wie die geneigte Leserin vielleicht weiß, bin ich heimlicher und ewiger Alpinbeauftragter der Fakultät Soziales und Gesundheit. Hochschulleitung und Oberster Rechnungshof, durch den ersten Satz möglicherweise alarmiert, können in die entspannte Sitzhaltung zurückkehren: eine Deputatsermäßigung ging und geht mit diesem Amt nicht einher. Bis jetzt ließ es sich auch mit wenig Aufwand und viel Vergnügen versehen, indem ich ein- bis zweimal pro Jahr, meist unmittelbar vor einer Teamklausur, eine nette kleine Bergtour konzipiert und begleitet habe. Aber die guten Zeiten scheinen vorbei zu sein. Weil die Fakultät SG Zehnjähriges feiert, soll ich darlegen, wie diese Touren zum Teambuilding beigetragen haben.



Nun gilt es also, einem dem Grunde nach sinnfreien Zeitvertreib nachträglich Bedeutsamkeit anzudichten. Eine solche Dichtung gewinnt an Substanz, wenn der Dichter etwas von Teambuilding versteht, sodass ich mir erst einmal zwei (zugegeben: dünnere) Werke zum Thema besorgt und (zugegeben: nur quer) gelesen habe.¹

Das Wort Team soll aus dem Altenglischen stammen und ursprünglich ein meist aus Ochsen zusammengesetztes Zugtiergespann bezeichnet haben, das als Gespann die Last zu ziehen vermochte, an der die einzelne Ochsinn noch gescheitert war. Soweit dieses Verständnis überhaupt einer Aktualisierung ins Neudeutsche bedarf, ist ein Team heute eine geführte soziale Einheit, bei der die Gruppenmitglieder einander brauchen, um Ergebnisse zu erzielen. Dass eine Fakultät „geführt“ werden kann, glaubte ich nur, bis ich selbst Dekan wurde. Und dass ich als Alpinbeauftragter ein Team führe, habe ich selten geglaubt und noch seltener behauptet – ich müsste ja mit dem Klammerbeutel gepudert sein, würde ich mir sehenden Auges eine (strafrechtlich relevante) „Garantenstellung“² ans Bein binden.

Die Effektivität eines Teams wird vor allem durch das Team-Design und durch Teambuilding beeinflusst. Da die Mitglieder des Professoriums nach gesetzlich vorgeschriebenen Kriterien berufen und dann meist auf Lebenszeit verbeamtet werden, kann in einer Fakultät der Einfluss durch das Team-Design vernachlässigt werden, ihm wird deshalb nicht weiter nachgegangen. Umso entscheidender kommt es auf Teambuilding oder auf Teamentwicklung an. Methoden, ein Team zu entwickeln, gibt es viele, beispielhaft seien Teamretriten, Teamseminare und Outdoor-Events genannt.

Als externer Referent hatte ich einmal das Vergnügen, an einer Retraite der juristischen Fakultät einer Schweizer Universität teilzunehmen: sie fand im Jugendstil-Hotel Paxmontana in Flüeli-Ranft statt. Wenn auch Sie an einer staatlichen Hochschule in Bayern tätig sind, wird

¹ Alter, Urs (2019): Teamidentität, Teamentwicklung und Führung. Wir-Gefühl am Arbeitsplatz ermöglichen – das Potenzial des Teams nutzen, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer. Spielberger, Tanja (Urs Alter, Teamidentität, Teamentwicklung und Führung; Tanja Spielberger (2016): Maßnahmen zum Outdoor-Teambuilding. Allgemeine Erfolgskriterien und auf Teamphasen ausgerichtete Übungsauswahl. Wiesbaden: Springer.

² Wer eine Garantenstellung innehat, kann auch bei sog. unechten Unterlassungsdelikten für das Unterlassen gebotenen Tuns (auf Deutsch: für Nichtstun) bestraft werden!

Ihnen dieses Glück im Hauptamt nie widerfahren, auch werden Sie einen privaten Aufenthalt dort nicht aus eigener Tasche bezahlen können.³

Teamseminare, die wir als Teamklausuren bezeichnen, sind ungefähr seit dem II. Vaticanum fester Bestandteil in unserem Semesterverlauf. Pro forma fertigen wir zu diesen Klausuren Ergebnisprotokolle an; richtig interessant ist aber nur die sog. Liste überbordender Heiterkeiten, für die höchste Geheimhaltungsstufe gilt und die gleichwohl längst Kultstatus genießt.

Dem Outdoor-Teambuilding schließlich, dessen Urvater Jean-Jacques Rousseau und das im Organisationsbereich erstmals bei der Führerauslese in der Wehrmacht eingesetzt worden sein soll, werden vier Dimensionen zugeschrieben: Bewegung, Abenteuer, Natur und Sprache. Mit etwas Wohlwollen lassen sich diese vier Dimensionen in den folgenden ausgewählten Episoden meiner Bemühungen um das Team als Alpinbeauftragter wiederfinden.

Die Fakultät Soziales und Gesundheit wurde erst im Jahr 2011 gegründet. Jahre vorher, nämlich am 5. April 2006, hatte aber bereits die erste alpin angehauchte Teamklausur stattgefunden, auch wenn die Bergtour vom Parkplatz bei Hinterreute auf geteertem Weg zur Buronhütte arg kurz und mühelos war.

Alpinklausur Nr. 2 führte gut zwei Monate später als Arbeitswanderung über die Vordere Krumbachalpe zur Alpe Oberberg. Wir drei Professoren wussten, dass dort eine unserer Studentinnen „sömmerte“, sie wusste leider nicht, dass wir am späten Nachmittag dort aufschlagen würden. Inzwischen hat sie sich von dem Schock hoffentlich wieder erholt. Nicht geschockt, sondern vollkommen beruhigt ist eine Kollegin im Juni 2007 abends in ihrem Zimmer auf dem Sportheim Böck eingeschlafen, weil sie den plätschernden Brunnen vor der Hütte für das ihr vertraute Geräusch einer Stadtautobahn in Mannheim gehalten hat.

Im Juni 2008 haben wir dann das Staufner Haus entdeckt, das sehr schnell unser „Kraftort“ wurde.⁴ Verschiedene Quellen speisten diese Kraft: Unbedingt zu nennen sind die Kässpätzlen von Christoph Erd und die einnehmende Art seiner Frau Uli.⁵ Und natürlich die Nachmittage auf der Hüttenterrasse, bei denen nicht nur die Zugereisten im Team ins verzückte Schwärmen kamen, wenn



die Sonne den Bodensee gütlich schimmern ließ. Ohne dass es groß geplant oder gesteuert gewesen wäre, hat sich dann der Brauch entwickelt, das Staufner Haus Jahr für Jahr auf anderem alpinen Pfad anzusteuern. Und weil nicht immer alle für eine längere Wanderung Lust oder Zeit hatten, gebührt auch denen Dank, die Jahr für Jahr den Anstieg über die Brunnenansicht angeboten haben. Vor allem beim Hüttenabend ist dann die Sprache als

³ Schauen Sie trotzdem auf der Webseite des Hotels nach, was Sie verpassen!

⁴ Unsere starke Verbundenheit mit dem Staufner Haus (what3words: metzgerin.gewohnheiten.voraus) haben wir auch durch die Übernahme einer Bank(lehnen)patenschaft zum Ausdruck gebracht. Ich freue mich auf Leserpost, welche Inschrift es wohl sein könnte.

⁵ Für beides muss heute, weil die Wirtsfamilie die Hütte gewechselt hat, das Prinz Luitpold-Haus (brettspiel.vergabe.kompliziert) angesteuert werden.

eine Dimension des Outdoor-Teambuildings voll zum Tragen gekommen: Bis am nächsten Morgen die Tagesordnung aufgerufen und die eigentliche Teamklausur eröffnet wurde, war das wirklich Heikle, Wichtige, Spannende, Unterhaltsame, (...) meist längst erörtert worden. A propos Vorabend: Als besonders legendär darf ein Barbesuch in einem Hotel im Ammerwald bezeichnet werden. Dort fanden sich in der sog. Gamsbar außer dem amtierenden Dekan sein späterer Nachfolger und dessen spätere Nachfolgerin ein, um gemeinsam zu klären, wer wann in welcher Position am besten aufgehoben sei. Sollte man also irgendwann von der amtierenden Dekanin in die Gamsbar oder in ein (anderes) zwielichtiges Etablissement eingeladen werden, weiß man, was die Folge sein wird!

Die Abenteuer-Dimension des Outdoor-Teambuildings rührt daher, dass die Teammitglieder, denen die Konsequenzen des Verhaltens zu Beginn der Übung nicht vollständig bekannt sein dürfen, zum Verlassen der eigenen Komfortzone und zur Grenzüberschreitung gebracht werden. Nur deshalb habe ich es zum Beispiel gewagt, eine Nachtschneeschuhtour auf die Schwarzwasserhütte vorzuschlagen. Dabei wurde dann auch gleich eine Behauptung aus den Büchern über Teambuilding widerlegt. Erfolg und Misserfolg seien, so steht es geschrieben, sofort eindeutig und transparent für jeden nachvollziehbar, sie könnten nicht auf Externe⁶ abgewälzt werden. Letzteres wurde gleichwohl versucht, indem mir, als die Tour ein paar Minuten⁷ länger dauerte als gedacht, schlampige Planung vorgeworfen wurde, statt sich kritisch mit der individuellen Physis und Psyche auseinanderzusetzen. Geschenk!

Weitere Abenteuer-Höhepunkte waren bislang zwei Fußmärsche von Kempten über Immenstadt und die Nagelfluhkette zum Staufner Haus oder eine fast 24-stündige Wanderung von Kempten nach Lindau. Lehrbuchgemäß zwingt dann die Konfrontation mit psychisch und physisch herausfordernden Situationen zu teamorientiertem Verhalten. Die in der Literatur geäußerte Befürchtung, es könnte zu sozialem Faulenzen kommen, also zu einer Anstrengungsreduktion der/des Einzelnen aufgrund fehlender Identifizierbarkeit der individuellen Leistung, konnte bei uns noch nicht beobachtet werden.

Noch lange in Erinnerung bleiben wird eine Schneeschuhwanderung am 18. Januar 2017, die morgens um 5 Uhr in der Tiefgarage der Hochschule startete, bei der die Temperatur zu keinem Zeitpunkt über die Nullgradmarke kletterte und die ohne das grandiose Frühstück in Oberzollhaus noch weniger Teilnehmer überlebt hätten.⁸ Ziel war der Gockelwirt in Eisenberg; von der Teamklausur am Folgetag haben die Eismänner kaum etwas mitbekommen.



Wie oft es schon Pläne im Team gab, den Alpinbeauftragten an geeigneter Stelle in die Tiefe zu stoßen, und wie oft solche Pläne das Stadium eines strafbaren Versuchs⁹ schon erreicht haben, weiß ich nicht. Dass ich noch lebe, verdanke ich vielleicht auch dem Umstand, dass ich hin und wieder eine Tour vorschlage, die von allen gut zu schaffen ist und die dann auch allen ein Lächeln ins Gesicht

⁶ Okay: In den Büchern ist hier von „externen Umständen“ die Rede.

⁷ Okay: 90.

⁸ „Teilnehmer“ ist hier übrigens absolut gendergerecht, denn von den vielen Frauen unserer Fakultät ließ sich an diesem Tag keine einzige blicken.

⁹ Dieses Stadium beginnt da, wo die Schwelle zum Jetzt-geht-es-los überschritten wird.

zaubert. Ich lächle dann einfach mit. So geschehen zum Beispiel bei einer Schneeschuhwanderung oberhalb von Nesselwang oder bei einer Rodelpartie vom Kemptener Naturfreundehaus hinunter nach Immenstadt.

Irgendwann, vielleicht in 30-40 Jahren, werde ich das Amt weitergeben müssen. Um das Team und mich rechtzeitig an diese Vorstellung zu gewöhnen, habe ich im Juli 2021 meine Teilnahme an der sog. Gipfeltour sehr, sehr kurzfristig und unter vorgeschobenen Gründen abgesagt und die „Führung“ der Gruppe morgens um 5.30 Uhr einem Kollegen anvertraut. Es muss alles wohl etwas länger gedauert haben als geplant, Pausen wurden ins Unerträgliche ausgedehnt, einige haben die von mir vorgegebene Route eigenmächtig abgekürzt, und ein Paar Stöcke, das ich einer Kollegin geliehen hatte, kam nur noch als Single zu mir zurück. Aber alle haben das Experiment überlebt.

Es gäbe noch vieles zu anekdotieren, eine Anreise per Fahrrad zur Benediktinerabtei Ottobeuren etwa, die es als Action-Sequenz locker in jeden Indiana-Jones-Film geschafft hätte.¹⁰

Aber richten wir den Blick lieber noch nach vorne: Was bleibt für den Alpinbeauftragten zu tun? Die Zugänge zum Staufner Haus mögen allesamt beschriftet worden sein. Gleichwohl warten noch viele Wege und Hütten und Gipfel auf uns. Der Hochvogel zum Beispiel konnte sich im Herbst 2020 nur durch einen verfrühten Wintereinbruch vor uns schützen; wir hoffen auf



demütigeres Verhalten im Herbst 2021. Von den klassischen Klettersteigen (Friedberger, Mindelheimer, Hindelanger), vom Schneck, von der Trettachspitze oder von der Höfats schreibe ich an dieser Stelle besser noch nichts – damit will das Team zu gegebener Zeit brutal überrumpelt werden. Immerhin wurde uns im Rahmen einer Probelehrveranstaltung eines Berufungsverfahrens schon einmal dargelegt, ob bzw. wann ein Betriebsausflug auf den Hindelanger Klettersteig vom Schutz der Gesetzlichen Unfallversicherung erfasst wäre. Übungen des Teambuildings wie die Blinden Mathematiker, die Schluchtüberquerung oder der Vertrauensfall, von denen ich bei der Erstellung dieses Beitrags gelesen habe, warten dann auf diejenigen, die wohlbehalten von Trettach und Höfats zurückgekehrt oder zu Lasten der Unfallversicherung wiederhergestellt sein werden.

Zum Glück gilt die Wirksamkeit gerade des Outdoor-Teambuildings bislang als kaum belegt. Das schreit nach einem Forschungsvorhaben, für das meine vollständige Freistellung von der Lehrverpflichtung im Umfang von einem oder zwei Semestern angebracht ist! Wenn ich bloß wüsste, wie ich meinen Anspruch darauf in der neuen Grundordnung der Hochschule unterbringen könnte. Damit meine Forschungen für meine Hochschule nicht so teuer werden, biete ich zwei Dinge an: erstens die Verrechnung mit gesparten Reisekosten, die deshalb nicht angefallen sind, weil wir die Orte unserer Teamklausuren aus eigener Kraft

¹⁰ Zwischenzeitlich auf Youtube als „Flucht nach Ottobeuren“ zu finden.

erreicht haben; zweitens die Verbindung mit einem Erasmus Plus-Aufenthalt in Italien oder Norwegen oder Slowenien. Oder und.

Ich genieße das Privileg, seit 2005 meinem Traumberuf als Hochschullehrer nachgehen zu dürfen. Nicht zuletzt durch die Mitwirkung als externer Gutachter in etlichen auswärtigen Berufungsverfahren und durch meine langjährige Tätigkeit als Rechts-Dozent am DiZ weiß ich, dass nicht alle Fakultäten von einem wertschätzenden, unverbissenen Miteinander geprägt sind. Und für den Fall, dass das bisher nicht deutlich genug geworden sein sollte: Umso mehr genieße ich es, dass unserer Fakultät ein solches Binnenklima vergönnt ist, bei dem wir uns füreinander interessieren und aufeinander achten und bei dem neben der work das life nicht vergessen wird.

Zu diesem Klima haben wir alle beigetragen und werden es weiterhin tun!



Prof. Dr. Claus Loos