

Outdoor-Training aus systemischer Sicht

Agenda:

1. Einleitung
2. Unterschied von Incentives und Outdoor-Trainings-Veranstaltungen
3. Merkmale des Outdoor-Trainings
4. Merkmale aus systemischer Sicht
5. Zusammenfassung
6. Quellennachweiß

1. Einleitung:

Wenn wir die Welt betrachten, können wir nicht auf die Brille sehen, durch die wir schauen. Erst der Blick auf diese Brille ist aber die Voraussetzung dafür, systemisches Denken zu verstehen.

Unsere Welt hat sich in den vergangenen Jahrzehnten stark verändert. Die Problemlösungen auf der Basis linearer und mechanistischer Denkmodelle sind nicht mehr möglich (Die Funktionslogik von Maschinen ist die lineare Kausalität: hier Ursache – dort Wirkung). Heute wissen wir, viele Probleme entstehen überhaupt erst, weil wir versuchen diese linear oder mechanistisch zu lösen. Das betrifft sowohl Probleme des Klimawandels, soziale Konflikte, die wirtschaftliche Entwicklung im Informationszeitalter, als auch Fragen der Globalisierung. Die neue Welt braucht auf die immer komplexer werdenden Fragestellungen und Probleme neue Antworten und Denkansätze. Sie ist keine Maschine und daher auch nicht mit der Logik einer Maschine gestaltbar. Systemisches Denken kann in dieser Situation hilfreich sein.

Daher möchte ich im Folgenden versuchen, einen ersten Überblick über die Einbindung und den Nutzen von Outdoor-Trainings innerhalb der betrieblichen Bildung geben. Und diese dann aus systemischer Sicht beleuchten.

2. Unterschied von Incentives und Outdoor Trainings-Veranstaltungen:

Auf den ersten Blick sehen Incentives und Outdoor-Trainings sehr ähnlich aus, da in beiden oftmals ähnliche Aktivitäten verwendet werden. Immer wieder werden Teilnehmer von Outdoor-Trainings am Montag danach von Kollegen neidisch mit „Wie war das Spaßwochenende auf Firmenkosten?“ begrüßt. Bei Incentives für Teams und Abteilungen, die belohnt werden sollen, werden Natursportarten als Aktivität angeboten, weil sich diese heute großer Beliebtheit erfreuen. Ein gutes Beispiel kommt an dieser Stelle von Michl Schad, der das Rafting an einem Sommertag auf der Imster Schlucht wie folgt beschreibt: „Hier wird täglich ein repräsentativer Querschnitt der heutigen Wirtschaft Richtung Donau gepaddelt. Anschließend gibt es ein zünftiges Spanferkel auf der Kiesbank und Bier vom Fass inklusive.“

Meiner Meinung nach gibt es wenige im Outdoor-Training verwendete Aktivitäten, die nicht innerhalb von Incentives auch Verwendung finden können. Auch die eigentlich zum Verdeutlichen von Team- und Arbeitsstrukturen entwickelten Problemlösungsaufgaben, werden in spielerischer Form innerhalb von Incentives eingesetzt. Das alles ist möglich und vom Kunden meist ausdrücklich so gewünscht, daher gibt es weder gegen Incentives noch gegen die Verwendung dieser Aktivitäten in anderen Trainings-Kontexten etwas einzuwenden.

Einzig mit folgendem gravierenden Unterschied. Bei einem Incentive geht es um den Spaß, die Gemeinschaft und eine Belohnung für Geleistetes. Die Aktivitäten innerhalb eines Outdoortrainings werden nach klar definierten Zielen ausgewählt. Die Reflektion des Verhaltens sowie der Transfer in den Arbeitsalltag stehen im Vordergrund.

Für die Akzeptanz von Outdoor-Trainings innerhalb von Unternehmen ist diese Vermischung daher nicht förderlich. Und besonders wenn es um die Finanzierung geht und die Verantwortlichen begründen müssen, warum sie beträchtliche Summen für vermeintliche „Bespäßung“ aufwenden sollen, ist diese Vermischung kontraproduktiv.

Nach dieser Abgrenzung nun im Folgenden was meines Erachtens unter Outdoor-Training verstanden werden kann.

3. Merkmale des Outdoor-Trainings:

Outdoor-Training lässt sich grob in drei Bereiche unterteilen (eine genauere Übersicht findet sich bei Kölsch/Wagner 2004):

- a. Klassische Natursportarten: Bergwandern, Klettern, Segeln etc.
- b. Künstliche Anlagen: Niedrigseilgärten, Hochseilgärten, Indoorkletterwände.
- c. Problemlösungsaufgaben und Vertrauensübungen: Übungen im Niedrigseilgarten, Konstruktionsübungen, Orientierungsaufgaben, Vertrauensfall, sonstige Problemlösungsaufgaben.

Des Weiteren bezeichnet Outdoor-Training eine für die betriebliche Personalentwicklung geeignete Methode mit folgenden Merkmalen:

1. Outdoor-Trainings finden im besten Falle draußen statt, das ist aber nicht zwingend.
2. Lernen durch Handeln! Die meisten Aktivitäten erfordern körperlichen Einsatz. Ob eine Strecke in der Horizontalen zurückgelegt werden soll oder etwas konstruiert und anschließend gebaut wird, fast immer spielt die physische Handlungskomponente eine zentrale Rolle.
3. Damit direkt verbunden sind die natürlichen Handlungskonsequenzen. Bei adäquatem Vorgehen ist der Erfolg direkt und physisch spürbar. Beispielsweise macht ein schlecht konstruiertes Floß seine Benutzer schnell zu Badegästen. Und wenn bei der Übung „Spinnennetz“ das Netz nicht berührt wird, entsteht das Hochgefühl im Team, gemeinsam eine Aufgabe gemeistert zu haben. So spielen unangenehme sowie angenehme Handlungskonsequenzen eine wichtige Rolle.
4. Die Gruppe wird als Katalysator des Lernens gesehen. Das heißt die Gruppe hat diese Wirkung, indem sie
 - einen geschützten Rahmen bietet, in dem angstfrei experimentiert werden kann,
 - einzelne Personen ermutigt oder bremst,
 - Teilnehmern ihr Verhalten spiegelt und rückmeldet,
 - einzelnen Personen Vergleiche ermöglicht, um das eigene Verhalten einzuschätzen, so dass diese verschiedene Verhaltensoptionen sehen und auch für sich neue Handlungsmöglichkeiten „demonstriert“ bekommen.
5. Lernen durch Herausforderungen und Grenzerfahrungen. Manche Teilnehmer machen in schwindelnder Höhe im Seilgarten wichtige Entwicklungsschritte und andere kommen an ihre Grenzen, wenn sie ihren Kollegen ein klares Feedback geben sollen. Das heißt also, dass mit Herausforderungen und Grenzerfahrungen im Outdoor-Training nicht nur die spektakulären Aktionen gemeint sind, sondern auch „soziale Konfliktenerfahrungen“ darunter fallen.

4. Merkmale aus systemischer Sicht:

Im Folgenden soll es darum gehen diese Merkmale aus systemischer Sicht zu beleuchten.

4.1. Outdoor-Trainings finden draußen statt:

Im besten Fall hat das „Draußen“ oder die Natur einen verstärkenden Einfluss auf die Wirkung des Trainings. Die Bewegung in der dem Büro fremden Umgebung wirft Bedenken und Fragen auf wie zum Beispiel:

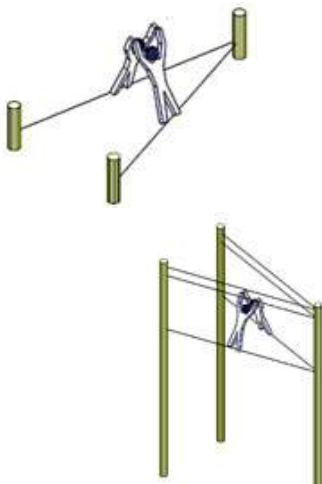
„Gibt es dort Toiletten und wenn ja wie sehen diese wohl aus?“,

„Wie kalt wird es werden?“ oder „Was machen wir wenn es regnet?“,

„Ich bin gerade unfit und möchte mich nicht über die Maßen anstrengen“.

Diese neue Situation wirkt erst mal verunsichernd auf die meisten, da sie nicht auf routinierte Erfahrungen zurückgreifen können. Durch diese Unsicherheit entsteht eine emotionale Beteiligung, die es einzelnen Teammitgliedern erschwert, ihre Strategien des Widerstandes aufrecht zu erhalten und ihnen die Möglichkeit eröffnet, neue Verhaltensmuster kennen zu lernen.

Praxisbeispiel Vertrauensdreieck:



Beschreibung der Übung:

Die Seile werden in V-Form zwischen drei Bäume gespannt. Entweder in Absprunghöhe über dem Boden oder in bis zu 8 Meter Höhe oben in den Bäumen, je nach Begebenheit des Seminarortes.

Die Teilnehmer bilden Paare, die an der Spitze des V die Seile besteigen und sich miteinander (jeder TN auf seinem Seil) zum offenen Ende bewegen. Ziel ist es, die beiden Bäume an der anderen Seite zu erreichen. Sie dürfen sich dabei nur gegenseitig stützen, weitere Hilfsmittel sind nicht erlaubt.

Der Anfang fällt fast allen noch leicht. Steht man erst mal auf den Anderen gestützt und hat seine Balance gefunden, kann es losgehen. Die ersten Schritte führen meist zu positiven Emotionen, viele Menschen müssen lachen und haben Spaß daran.

Im Weiteren Verlauf wird es immer schwieriger. Die Teilnehmer merken langsam eine körperliche Anstrengung, man versucht sich in Balance zu halten und das bedarf großer Konzentration. Manche Teilnehmer beginnen zu schwitzen. Es entsteht Stress. Hinzu kommt, dass die Akteure vor jedem Schritt miteinander kommunizieren müssen um nicht das Gleichgewicht zu verlieren und zu fallen. Alles muss auf den anderen abgestimmt sein, sonst kommen beide nicht weiter und müssen stehen bleiben. Die Teilnehmer erleben alltagstypische Kommunikationen in einem anderen Kontext. Nicht alle schaffen es beim ersten Mal bis zum Ende. Aber nach einer kurzen Analyse im Anschluss und einer kleinen Erholungspause für den Körper folgt immer das Unmögliche: Man steht am Ende aufeinander gestützt, mit Blickkontakt zum anderen,

auf zwei beweglichen Seilen, vergisst die körperlichen Symptome und erreicht die andere Seite.

Aus systemischer Sicht bedeutet das:

Das systemische Paradigma ist das Prinzip lebender Systeme. Bei dieser Übung wird sehr schön sichtbar, dass wir Menschen als lebende Systeme ein beinahe unbegrenztes Repertoire an Verhaltensweisen aufzuweisen haben und wir können jeweils jene wählen, die uns gerade sinnvoll erscheinen.

Teammitglieder als lebende Systeme kann man nicht von außen steuern.

Führungskräfte und Trainer sind darauf angewiesen, wie sie Impulse beantworten.

Man kann Teams und deren Mitglieder zwar beeinflussen, anregen oder stören, aber die Entscheidung über die Reaktion fällt ganz im Sinne des Prinzips der Autopoiese im Inneren des Systems. Das heißt, Teams entscheiden selbst, wie sie Impulse von außen aufnehmen und darauf reagieren. Dieser Prozess wird von bisher gemachten Erfahrungen, den jeweiligen Zielen und Interessen gesteuert. Und das führt uns zum nächsten Punkt.

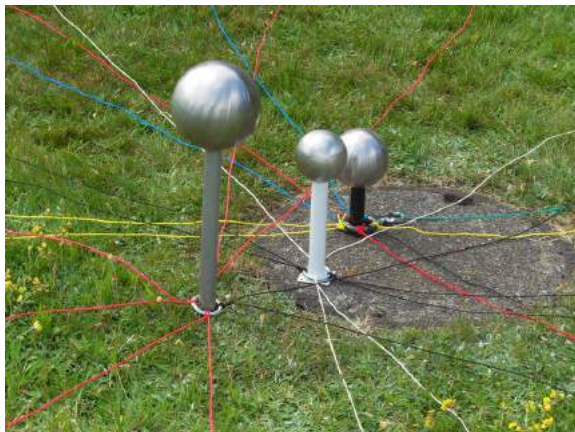
4.2.&3. Lernen durch Handeln & die damit verbundenen natürlichen Handlungskonsequenzen:

Hierbei spielt, die physische Handlungskomponente eine zentrale Rolle. Im Ausführen der Übung ist der Erfolg oder Misserfolg direkt und physisch spürbar. Als Reflektionsmethoden bieten sich beispielsweise direktives- metaphorisches und indirekt-metaphorisches Handlungslernen an:

- Beim **direktiven Handlungslernen** überlegt der Trainer vor der Aktion mit den Teilnehmern, auf welche Verhaltensweisen bzw. Regie es bei der nächsten Aktion ankommt und wo diese im Alltag sichtbar werden können. Die Teilnehmenden gehen so bewusster in die Aktion. Sie haben die Ziele und Veränderungswünsche im Hinterkopf und können nach der Aktion reflektieren, ob die Regie erfolgreich war und wenn nicht, was verändert werden muss. (siehe Praxisbeispiel unten)
- Bei **metaphorischem Handlungslernen** wird im Vorfeld über sinnvolle Analogien und Metaphern zur Aktion nachgedacht. Metaphorische Zugänge bieten eine andere Sichtweise auf Professionen und Organisationen. Oft werden diese intuitiven Zugänge durch faktenorientierte Herangehensweisen eingeschränkt oder durch bewusst-methodische Vorgehensweisen in den Hintergrund gedrängt. Die Arbeit mit Inneren Bildern und Visionen eröffnet zu vielen Fragestellungen eine andere Perspektive, die ohne großen Aufwand einen oft entscheidenden Unterschied macht. Die gewählte Aktivität wird isomorph gestaltet, das heißt, dass das zu behandelnde Thema in der Übung und im Alltag von „gleicher Gestalt“ ist. Der Teilnehmer kann so in beiden Bezügen ähnlich handeln. Das aber setzt voraus, dass der Trainer die Situation der Teilnehmer gut kennt. (siehe Praxisbeispiel unten)
- Bei **indirekt-metaphorischer** Reflexion kündigt der Trainer den Teilnehmern vor der Übung an, dass bestimmte Verhaltensweisen auftreten können die nicht besonders zielführend sind. Ziel dieses Reflexionsmodells ist, der Gruppe vorher bewusst zu machen wo ihr Entwicklungspunkt liegt, damit alle das während der Übung unmittelbar vor Augen haben. Nun können die gewählten Verhaltensweisen der Gruppe nur gewinnbringend sein, egal ob die Aufgabe gelingt oder nicht. Entweder werden die vom Trainer angekündigten, nicht zielführenden Verhaltensweisen auftreten und die Gruppe wird sich diesen bewusst und kann direkt lernen was verändert werden muss. Oder die Gruppe hat gleich eine geeignete neue Form von Verhalten versucht und hat Erfolg damit. (siehe Praxisbeispiel unten)

Grundsätzlich wichtig ist: Der Trainer muss irgendwann im Prozess dafür sorgen, dass die Teilnehmer ein gelungenes Beispiel oder anders ausgedrückt ein gelungenes Verhalten erleben. Selbst wenn er dafür in die Regie der Gruppe eingreift und vorgibt wie sie sich verhalten sollen. Dabei ist es wichtig, dass die Hilfestellung des Trainers nicht im inhaltlichen Sinn sondern im Sinn der Prozessgestaltung verstanden wird.

Praxisbeispiel Balltransport:



Beschreibung der Übung:

Ziel der Übung ist es, drei jeweils auf einem Metallring platzierte Kugeln von drei unterschiedlichen Startpunkten zu drei Zielsockeln zu transportieren. Die Kugeln sollen zeitgleich auf den Sockeln abgelegt werden, ohne dass sie runterfallen.

Kreisförmig stehend steuern je drei Teams, in ihrer Mitte mit Hilfe von Schnüren, einen Ring mit Kugel darauf. In jedem Team sind ein paar Teilnehmer blind durch eine Augenbinde.

Aufgabe der „Sehenden“ ist es, die Bewegungen der „Blinden“ zu koordinieren und den Gesamt Ablauf zu steuern, damit die Kugeln ihr Ziel erreichen. Berührungen sind nicht erlaubt. Sonstige Regeln sind:

- Kugeln vom Start- zum Zielsockel transportieren
- Kugeln dürfen nicht runter fallen
- Schnüre müssen am Ende angefasst werden,
- Schnüre dürfen nicht verkürzt werden
- Schnüre müssen immer gespannt sein
- Berührungen sind nicht erlaubt

Ausgangssituation:

Zwei zuvor partnerschaftlich agierende Unternehmen aus der Schifffahrt fusionieren. Die Fusion zieht die Neugestaltung von internen Strukturen und Prozessen nach sich. Die Zusammenführung zweier Unternehmenskulturen mit unterschiedlichen Werten, Arbeitsweisen und dem Grundverständnis von Führung und Teamarbeit.

Ein Ziel der Geschäftsleitung ist die bereichsübergreifende Abstimmung und Kommunikation fördern und etablieren.

- ✓ „ Wie wollen wir in Zukunft miteinander arbeiten? Was brauchen wir dafür? Notwendige Schritte - wie soll unsere Zusammenarbeit aussehen?
- ✓ Gegenseitige Unterstützung in den Prozessen.

Trainingsziel:

30 Personen arbeiten gemeinsam erfolgreich an einem Lernprojekt, dem Balltransport.

Begrüßung und erläutern der Gesamtsituation im Stile des **metaphorischen Handlungslernen**: „Die Zeit des Wettkampf Segelns ist vorbei. Nun sitzt ihr alle im gleichen Boot. Jetzt zieht ihr alle an einem Strang und nutzt den gleichen Wind um an Euer Ziel zu gelangen. Auch ist das Boot größer und komplexer geworden damit ihr alle darauf Platz findet. Das bedeutet auch, dass Eure bisherigen Rollen an Bord anders verteilt wurden und die Abstimmung und Kommunikation für manche komplizierter, für andere grundlegend anders geworden ist etc.“

Zur Einleitung der Übung wird oben beschriebene **indirekt-metaphorischer** Reflexion genutzt: „Bei der nun folgenden Übung habe ich die Erfahrung gemacht, dass viele Gruppen erst mal alle Ideen gleichzeitig angehen, alle reden durcheinander, es fällt den Gruppen meist schwer, eine Struktur zu entwickeln. Mal sehen, ob Euch das auch passiert“.

Bei der nun folgenden Anmoderation der Übung mit allen Regeln und dem Ablauf, wird am Ende bewusst **direktives Handlungslernen** eingesetzt, da die Verhaltensmuster, welche meistens zum Scheitern von Prozessen führten, im Vorfeld schon einmal klar erkennbar waren.

„Bitte Überlegen Sie, bevor Sie inhaltlich in die Durchführungsplanung gehen: Welche Verhaltensweisen haben Sie in der Vergangenheit beobachtet, die zum Scheitern von Prozessen führten? Warum haben wir wohl diese Aktion für Sie ausgesucht? Welchen Nutzen hat sie für Sie? Welche Regie wird Ihnen jetzt helfen, um den Prozess erfolgreich zu gestalten? Und welche Verhaltensweisen wären am ehesten geeignet, die Aktion zu boykottieren?“

Es werden drei Gruppen à 10 Personen gebildet, die jeweils eine Kugel transportieren sollen. Die drei Gruppen beraten sich und es entsteht ein riesiges Durcheinander. Ein Team braucht ewig um die Kugel ohne Regelverstoß überhaupt vom Sockel zu heben und muss immer wieder von vorne anfangen. Langsam werden die zwei anderen Teams nervös. Sie haben ihre kleinen Einheiten schon gut strukturiert, so dass der Start reibungslos klappt. Sie wollten endlich loslegen. So wird untereinander Druck aufgebaut der sich teils auch in Streitereien entlädt. Keiner hat die Zeit im Auge und niemand koordinierte die Zusammenarbeit unter den Gruppen. Der erste Versuch dauerte eine gefühlte Ewigkeit, kostet alle Beteiligten viel Schweiß und Nerven und geht natürlich prompt schief.

Bei der nun folgenden ersten Reflektion sammeln wir alle Punkte die hilfreich wären, um das Vorhaben noch gelingen zu lassen.

Der zweite Versuch läuft gut an, alle Teams hoben ihre Kugel erfolgreich auf dem Ring und nähern sich dem Ziel. Am Ziel wird es plötzlich eng. Die ankommenden Teams müssen sich neu formieren, damit alle Personen die Sockel sehen können. Plötzlich reden viele Personen durcheinander, um sich gegenseitig nicht zu schubsen oder die Kugeln nicht ins Wanken zu bringen. Die Vorderen können den Sockel sehen, die Hinteren nicht und die Redensführer von vorher sind mit der plötzlichen



Änderung der Lage überfordert und können nicht mehr durchgreifen. Auch der zweite Versuch schlägt fehl.


Bei der folgenden Reflexion sind alle erschöpft, enttäuscht und demotiviert. Stimmen werden laut wie: "Nochmal alles von vorne" oder „ das klappt ja eh nicht“. Gegenseitige Schuldzuweisungen und das Suchen von Schuldigen haben erste Priorität. „Irgendjemand muss halt eingreifen und das ganze steuern“. Da melden sich Stimmen aus den eigenen Reihen mit der Erkenntnis, dass der Arbeitsalltag auch oft so abläuft und man immer bei Nichtgelingen mangelnde Führung beklagt. Eine kleine Gruppe ist es leid und sie versuchen die anderen jetzt zu motivieren, dass sie alle doch erfolgreich im Geschäft wären und selbst am besten wissen was zum guten Gelingen ihrer Arbeit nötig wäre. Es entsteht eine rege Diskussion, bei der auch positive Erfahrungen aus der jüngsten Vergangenheit aufgezählt werden. Am Ende können wir uns der Frage widmen, welcher Regie es bedarf, um es erneut zu versuchen.

Der dritte Versuch läuft erstaunlich schnell ab, sehr koordiniert und über die gesamte Zeit der Übung in einer magischen Stille. Als alle drei Kugeln zeitgleich auf ihren Sockeln zum Liegen kommen, kann man das kollektive Staunen regelrecht hören. Alle halten inne und sind beeindruckt. Die Erinnerung an diesen besonderen Moment haben viele Teilnehmer am Ende als ihr Highlight des Workshops beschrieben.

Aus systemischer Sicht bedeutet das:

Das Team bekommt eine Vorstellung von gelungenen Beispielen, also von gelungenem Verhalten. Gemäß dem wieslocher Prinzip des induktiven Lernens kann anhand des abstrakten Beispiels jeder Teilnehmer gewonnene Erkenntnisse auf den eigenen Lebenskontext übertragen. Zudem erweitert sich das Verhaltensspektrum durch die neu erlangte Lösungskompetenz. Im Sinne eines Möglichkeitskellers stellt der Trainer durch diese Übung ein weiteres Glas (eine Lösungsmöglichkeit) auf das Tablett.

Bei anfänglichem Misserfolg  lenkt die Gruppe oder der Trainer den Verlauf der Aktivität so,  dass alternative Handlungen und Vorgehensweisen erlebbar und sichtbar werden.

 Durch dieses Vorgehen erlebt die Gruppe, dass durch die richtige Regie gelungenes Verhalten entstehen kann.

Die Teilnehmer können zwar danach diese richtige Regie im Arbeitsalltag nicht direkt reproduzieren, aber sie haben sie einmal erlebt und am eigenen Leib gespürt. Das wiederum erhöht die Wahrscheinlichkeit eines späteren Gelingens im Arbeitskontext.

4.4 Die Gruppe wird als Katalysator des Lernens gesehen.

Bei Outdoor Übungen und Aktivitäten werden die Teilnehmer von anderen über ihre Handlungen eingeschätzt. Alle erleben und beobachten einander in und durch konkrete Bewegungen in ihren jeweiligen individuellen Verhaltensweisen. Zusätzlich werden diese Bewegungserlebnisse kinästhetisch (Körperempfindung, Bewegung und Muskelempfindung) abgespeichert. Das heißt, die konkreten Erfahrungen werden als körperliche Impulse in unserem Nervensystem verankert.

Praxisbeispiel Vertrauensdreieck, siehe Merkmal 1.

So bleibt das Erlebnis, mit einem Kollegen auf dem Vertrauensdreieck zu balancieren, stärker und nachhaltiger in Erinnerung als ein erzählter Vortrag über Vertrauen und dessen Bedeutung.

Alle Teilnehmer bewegen sich zu zweit über das Vertrauensdreieck und werden vom Rest der Gruppe und dem Trainer gesichert. Von einem Pärchen zum nächsten können alle anderen beispielhaft beobachten, wie man die Herausforderung am besten meistert. So erkennen sie, was andere Gruppenmitglieder schon können und nehmen sich die Zeit, um von Ihnen zu lernen. Jeder Teilnehmer teilt sein Wissen mit den anderen.

Aus systemischer Sicht bedeutet das:

Der direkte Vergleich mit den anderen ermöglicht das eigene Verhalten einzuschätzen. Alle sehen verschiedene Verhaltensoptionen und bekommen so auch für sich Ideen für neue Handlungsmöglichkeiten demonstriert. Dieser Effekt lässt sich am besten mit dem von Dr. Bernd Schmid entwickelten Bild des Mobiles erklären. Kommt ein Element des Mobiles in Bewegung gerät ein anderes Element des Mobiles unweigerlich auch in Bewegung (nur unter großer Anstrengung gelingt ein Stillstehen). Erfahre ich also was meine Kollegen in der Übung erfahren, wie sie sich verändern, welche Ideen Sie entwickeln, dann stößt das auch bei mir Veränderungsprozesse an. Das ganze System kommt in Bewegung.

4.5 Lernen durch Herausforderungen und Grenzerfahrungen

Herausforderungen und Grenzerfahrungen sind Situationen, in der der Ausgang und die Konsequenz des eigenen Verhaltens nicht endgültig bekannt sind. In diesen Situationen finden sich Elemente des Neuen und Fremden, des Unbekannten und Ungewohnten. Diese Erlebnisse bauen auf dem Moment des Unvorhersehbaren auf.

Praxisbeispiel Pamper Pole:



Beschreibung der Übung:

Bei dieser Kletterübung gilt es an einem frei stehenden 8 m hohen Stamm (Pole) hochzuklettern. Schritt für Schritt geht es der Stamm-Spitze entgegen. Je höher man klettert desto wackeliger wird es. Das Schwierigste ist der letzte Schritt, denn der Stamm bewegt sich sanft hin und her und trotz mehrfacher Sicherungen, ist das Aufstehen auf die Spitze eine große mentale Herausforderung.

Die Teilnehmer stehen unten am Stamm. Es werden zwei Gruppen gebildet, die den Kletterer jeweils mit einem Top Rope Seil sichern. (Das Seil wird am Kletterer befestigt und läuft über eine Umlenkung über der Spitze des Stammes wieder nach unten zur Gruppe.) So wird der Kletternde im Falle eines Sturzes sofort aufgefangen und erlebt keinen Fall. Der Trainer sichert den Kletterer mit einem zusätzlichen Seil. So ist für ausreichend Redundanz gesorgt.

Nun steigt einer nach dem anderen auf den Stamm und versucht oben auf zu stehen. Dieser Vorgang verläuft bei jedem anders. Mancher wird sich beim Zuschauen fragen: „Ob ich genug Kraft haben werde? Hoffentlich stelle ich mich motorisch besser an als mein Vorgänger und werde nicht vor den Kollegen bloß gestellt.“ Mancher wird verunsichert und ärgert sich: „Wer klettert auch freiwillig einen frei stehenden 8 m hohen Stamm hinauf, um von dort runter zu springen.“

In solchen Situationen bewirkt die Unsicherheit eine erhöhte Wachsamkeit und Aufmerksamkeit, die für das Initiieren von Entwicklung notwendig sind. Diese Prozesse führen zu einer verstärkten Verankerung der neu gewonnenen Denk- und Verhaltensweisen in die Wirklichkeit der Teilnehmer. Das Lernen bleibt so tiefer verankert. Dabei gilt es, auf Methoden und Konzepte zurückzugreifen, die emotional so packend sind, dass die im Alltag gelebten Kommunikations- und Kooperationsmuster reproduziert und so transparent werden.

Aus systemischer Sicht bedeutet das:

Erst Übungen die geeignet sind, Verunsicherung als eine notwendige Bedingung von Entwicklung erfahrbar zu machen, können reflexiv verarbeitet und anschließend optimiert werden. So entsteht die Chance, dass die Teilnehmer Herausforderungen mit unsicherem Ausgang im Arbeitsalltag und im Unternehmen künftig auch als Chance und nicht als ständige Bedrohung erleben.

5. Zusammenfassung:

- Outdoor-Training sind konstruktive Übungen und Aktivitäten. Diese ermöglichen den Teilnehmern das kontrollierte Verlassen ihrer Komfortzone mit dem Ziel, den Einsatz vorhandener Kompetenzen und die Entwicklung neuer Kompetenzen in einem geschützten Umfeld heraus zu fordern und zu fördern.
- Durch Frontloading oder reine Wissensvermittlung im Training lernen Menschen zwar neues dazu, aber sie verändern ihr Verhalten nicht. Erwachsene Menschen werden ihr Verhalten vernünftigerweise nur dann ändern, wenn sie selbst die Erfahrung machen, dass ihr bisheriges Handeln nicht mehr funktional ist und wenn sie erleben, dass ihnen bessere Alternativen zur Verfügung stehen.
- Outdoor-Training bietet Experimentier- oder Übungsräume, in welchen die Zukunft in Form neuer Verhaltensweisen erprobt und geübt werden kann, damit Leistungsfähigkeit, Kreativität und Engagement der Mitarbeiter auf Dauer erhalten bleibt.
- Die konstruktiven Übungen und Aktivitäten im Outdoor-Training dienen als Projektionsflächen, auf denen Alltagsstrukturen simuliert und damit abgebildet werden. So haben die beteiligten Personen die Chance, ihren Blick auf die alltäglichen Verhaltensmuster im Team und die Arbeitsweisen zu richten. Mit anderen Worten, nicht durch ihre gewohnte Brille zu schauen sondern den Blick auf diese Brille zu richten um so die Ursachen, Zusammenhänge und Wirkungsweisen zu betrachten, zu analysieren und besser zu verstehen.

6. Quellen:

Outdoor Training, Schad Michl, 2. Auflage
 Reflexion im Training, Jörg Friebe
 Wie die Gruppe laufen lernt, Langmaack, Braun-Krickau
 Das Dschungelbuch der Führung, Ruth Seliger

Die Autorin:



Julia Kohlmann (Jg 1976) ist seit 2008 Geschäftsführerin der InComany GmbH mit den Schwerpunkten Incentive-Events, Teambuilding, Outdoortraining und Business Coaching. Seit 2012 ist Sie gleichzeitig Partnerin von system worx. Sie verfügt über langjährige Erfahrung im Incentive und Teambuilding Bereich im Konzernumfeld als auch im Mittelstand. Ihre wesentlichen Arbeitsschwerpunkte liegen in der Teamentwicklung und im Outdoortraining mit Teams, Gruppen und Führungskräften.

Telefon: +49 (89) 97890374

Mail: julia.kohlmann@system-worx.de

www.system-worx.de www.incompany-incentive.de