

Outdoor Training

Lernen im Abenteuer

Ruth Kaiser

April 2004

Entwicklungschancen durch Outdoor-Training

Flexibilität und kompetenter Umgang mit Veränderungen sind Schlüsselqualifikationen, die für Management und Mitarbeiter eines Unternehmens Chancen auf dem Markt garantieren.

Vom Erlebnis zur Erfahrung zu mehr Handlungsalternativen

Welchen Beitrag kann ein Outdoor-Training innerhalb der Architektur der strategischen Unternehmensentwicklung leisten?

*Ich höre und vergesse,
ich sehe und erinnere,
ich tue und verstehe
(Konfuzius)*

Wenn die Ziele der Beteiligten geklärt sind, werden Erlebnisse so gesetzt, dass sie möglichst strukturgleich (isomorph) mit Arbeitssituationen erlebt werden können. Wenn zum Beispiel Optimierungsbedarf zum Thema „Schnittstelle“ besteht, wird der kompetente Trainer ein Outdoor-Setting wählen, in dem zwei Gruppen eine Aufgabe bekommen, die sie nur in Abhängigkeit voneinander lösen können. Aus Teilnehmersicht haben die gerade erlebten Verhaltensweisen auf den **ersten Blick** noch nichts mit der Realität am Arbeitsplatz zu tun. Das hat den Vorteil, dass die Teilnehmenden in fehlerfreundlicher Atmosphäre Neues über sich selbst erfahren können. Im Idealfall werden Grenzen getestet und erweitert. Die Chance eines Outdoor-Trainings liegt darin, dass nicht nur theoretisch alles Wichtige für einen Veränderungsprozess besprochen wird, sondern die ganz akute Erfahrung gemacht wird.

Auf diese Grundlage folgt nun der **zweite Blick**: Das Erlebte wird durch aktive Reflexion zur Erfahrung. Für den Trainer heißt das, in Lösungsorientierung die richtigen Fragen zu stellen. So können zum Beispiel individuelle Unterschiede und Potenziale aufgedeckt, toleriert, geschätzt und in Zukunft möglichst genutzt werden. Ein Klima der gegenseitigen Wertschätzung kann erlebt und Kommunikation ertragreich gestaltet werden. Mit den neuen Erfahrungen und den erweiterten Zielen können weitere Aktion-Reflexion Sequenzen folgen. Erfolgserlebnisse verstärken die Motivation, Misserfolgserlebnisse fordern für die nächste Aufgabe heraus. Konstruierte Abenteuersituationen können sowohl Gruppenprozesse als auch individuelle „Strickmuster“ auf einladende Weise verständlich machen.

Der **dritte Blick** ist der Ausblick auf Transferchancen. Das outdoor erlebte soll nun die Chance bekommen, in den Arbeitsalltag integriert zu werden. Der Trainer hat die Aufgabe, dass die Teilnehmenden das Erlebte mit der eigenen Lebenssituation in Verbindung bringen können und dadurch auch außerhalb des Outdoor-Settings Handlungsalternativen entwickeln. Bei isomorph gestalteten Aufgaben wird der Transfer leicht fallen. Betrachten wir noch einmal das Beispiel der Schnittstellenthematik. Die Teilnehmenden haben die Aufgabe gelöst. Transferfragen des Trainers führen vom gerade Erlebten (z.B.: „Was hat die Person, die die Informationen für die andere Gruppe hatte, getan, damit sie sie bekommen hat?“ / „Was haben die Gruppen getan, damit sie sicher sein konnten, dass sie die Informationen richtig verstanden haben?“) hin zum Arbeitsplatz (z.B.: „Sie haben an Ihrem Arbeitsplatz auch so eine Schnittstelle. Kann der Informationsfluss da genauso funktionieren? Was können Sie tun, damit das da genauso gut läuft?). Wichtig sind natürlich verbindliche Absprachen der Teilnehmenden am Ende der Veranstaltung, so dass das Outdoor-Training in der Gesamtarchitektur der Unternehmensentwicklung einen wirksamen Platz bekommt.

Es folgen szenische Beispiele; Auszüge von Trainings unterschiedlicher Klientel, um das Bild „Outdoor-Training“ vielseitig zu beleuchten.

a) Privatisierung eines staatlichen Unternehmens

Bei der Privatisierung eines staatlichen Unternehmens wurden Aufgaben und Personal teilweise neu verteilt. Manche Abteilungen sollen nun in Teams arbeiten, mehr Verantwortung übernehmen und selbstständiger arbeiten. Als es mit einem „Team“ nicht vorstellungsgemäß klappt, wird ein Team-Training empfohlen.

Mit erlebnispädagogischen Übungen erlebt das Team zuerst einmal Erfolgserlebnisse. Damit gewinnen die Teilnehmenden Selbstvertrauen: „Wir sind ein gutes Team. Bei uns klappt alles; wie auf dem Arbeitsplatz auch: jeder macht seinen Job (so wie früher) und damit geht es auch gut.“

Aber was ist, wenn die Aufgaben größer und komplexer werden? Dann muss sich das Team als solches etwas einfallen lassen. Dazu stellt die Trainerin schwierigere Aufgaben und stößt damit zunächst auf Widerstand. Spielregeln werden verändert; und weil damit natürlich die Lösung ungültig wird, kommt Frustration auf: „Die Aufgabe ist zu schwierig, die Regeln sind nicht klar, die Zeit ist zu knapp, der Druck zu groß. Auch hier finden die Teilnehmenden selbstständig den Transfer zur Arbeitssituation: „Wir sollen mit immer weniger Personal immer schneller mehr Vorgänge bearbeiten. Das machen wir nicht mit; das ist unmenschlich!“

Umgang mit Veränderung

Die Trainerin gibt an dieser Stelle eine kurze Übung an, bei der es um Zeitoptimierung geht. Es gibt wenige Regeln, und durch einfache Umorganisation

von Abläufen wird die Zeit für die Bewältigung der Aufgabe auf ein Zwanzigstel reduziert. In der Reflexion wird herausgestellt, wieso die Aufgabe so gut gelöst werden konnte und wodurch das Team so erfolgreich war: „Wir haben Ideen gesammelt, ausprobiert, miteinander geredet. Wir mussten sicher gehen, dass wir alle den jeweils neuen Lösungsweg verstanden hatten. Und dann haben wir uns gut koordiniert.“ Verblüffend erschien es den Teilnehmenden, dass es sogar Spaß gemacht hat, immer schneller zu werden. Ob es wohl daran lag, dass sie es selber wollten, und sie selbst den Weg dahin bestimmt haben? Im Transferteil gab es Kritik: „Die Übung hat nun gar nichts mit dem Arbeitsplatz zu tun. Da gibt es weit mehr Vorschriften, und die Arbeitsabläufe sind klar definiert. Eine Umorganisation bringt da nur Ärger, und alles wird nur langsamer und komplizierter werden.“

Unterschiedliche Zielvorstellungen

Hatte die Trainerin ihre Auftraggeber falsch verstanden? Lautete der Auftrag nicht Team-Training zu mehr Selbstständigkeit und Eigenverantwortung? In der Diskussion stellt sich heraus, dass die Vorstellungen der Teilnehmenden über die Arbeitsplatzumstellung sehr verschieden sind, dass gar nicht klar ist, was sie selbstständig verändern dürfen oder sollen. Da werden auch keine Fragen gestellt oder Vorschläge gemacht, denn das ist in früheren Zeiten nicht so gut angekommen. Dazu kommt, dass die Vorgesetzten noch die gleichen sind: „Warum sollten wir uns Ärger einhandeln? Wir sind doch zufrieden. Wenn wir plötzlich mehr leisten, bekommen wir nur noch mehr Arbeit, oder jemand muss gehen!“ Das Bedürfnis nach Veränderung scheitert auch an Privilegien, die sich manche Teammitglieder in der Beamtenlaufzeit erarbeitet haben: „Jetzt sollen wir plötzlich Teamarbeit machen und alle gleich sein? Das stimmt doch so nicht, das kann es nicht sein.“

Teamarbeit und Aussprache

Nun ist es an der Zeit, dass sich die Teammitglieder aussprechen. Wer versteht Teamarbeit wie, und welche Rolle möchte wer besetzen? Dass ihnen die Arbeit als Team Spaß machen kann und sie durchaus in der Lage sind, sich zu organisieren, haben sie im Laufe des Trainings schon erfahren. Nur der Transfer musste zeitlich etwas nach hinten verschoben werden. Es stellt sich heraus, dass die Teilnehmenden im gegenseitigen Feedback und in der Formulierung der eigenen Wünsche und Gedanken sehr „zurückhaltend“ sind. Sie haben Angst, falsch verstanden zu werden oder dem(r) Kollegen(in) zu nahe zu treten und damit das Klima zu vergiften: „Wenn wir nicht miteinander reden, können wir auch nichts kaputt machen.“ Dass sie sich dann aber auch nicht entwickeln können und immer den Ansprüchen der Vorgesetzten und der Firma hinterherhinken, ist ihnen klar: „Ein Image-Problem haben wir sowieso schon.“ Um das „Miteinander Reden“ zu üben möchte das Team lieber noch ein paar erlebnispädagogische Übungen.

Gemeinsame Ziele setzen

Am Ende des zweiten Tages verabschiedet sich die Gruppe. Das Team hat sich einiges vorgenommen. Es will sein Image nach außen verbessern, da sich die Teilnehmenden selbst als starkes Team erleben und „schon lange nicht mehr so viel Spaß miteinander gehabt haben.“ Derjenige mit dem „besten Draht“ zum Vorgesetzten wird abklären, was das Team an organisatorischen Freiheiten hat und schon ein paar - während des Trainings erarbeitete – Verbesserungsvorschläge vorbringen. Die Teammitglieder wollen sich in ihren Eigenheiten gegenseitig tolerieren und Privilegien akzeptieren. Die Arbeit soll in Zukunft wieder mehr Spaß machen. Regelmäßige Aussprachen sollen sicher stellen, dass der Arbeitsumfang für die einzelnen gut zu bewältigen ist und alle gern zur Arbeit kommen.

b) Auszubildende eines Autoherstellers

Während eines Outdoor-Trainings für Azubis eines Autoherstellers wählen die TrainerInnen als erlebnispädagogische Methode eine Orientierungs-Tour. Diese soll die Jugendlichen aus ihrer „Komfortzone“ locken und in die „Lernzone“ bringen. Während der Ausbildung sollen sie sich ja auch orientieren und fordern.

Während der Tour spalten sich einige, denen es zu langsam geht, von der Gruppe ab. Sie laufen nicht nur voraus, sondern an der Weggabelung auch noch den falschen Weg steil den Berg hinauf. Als sich die Gruppe bei den TrainerInnen (, die sich in Beobachtungsabstand vor der Gruppe verborgen bewegt) per Funk meldet, weil sie nicht weiß wie sie weitergehen soll, ist sie schon etwas erschöpft. Diejenigen, die die Karte lesen könnten, sind weg und ein besonders übergewichtiger Teilnehmer mag nicht mehr weitergehen. Per Mobiltelefon melden sich die schnelleren Wanderer bei der Gruppe und wollen wissen, ob sie noch auf dem richtigen Weg sind. Gruppenmitglieder, die sich noch fit fühlen, folgen deren Weg, drehen aber um, als es ihnen zu gefährlich wird: „Wir wussten, dass das der falsche Weg war, weil wir ja nur Wege gehen sollten, die alle von uns bequem schaffen können.“ Als man die Vorausgehenden informieren möchte, gibt es keine Telefonverbindung mehr.

Da die Dunkelheit naht, entscheiden die TrainerInnen den Abbruch der Tour. Diejenigen auf dem falschen Weg werden eingesammelt und zur Gruppe zurückgebracht, die nun zur Übernachtungshütte geführt wird. Die Gruppe hat sich schon Sorgen gemacht, und einigen ist beim Warten kalt geworden. Es ist offensichtlich, dass sich wirklich niemand mehr in der „Komfortzone“ bewegt.

Einsichten werden zu Aussichten

Als sich nach dem Abendessen die Gemüter beruhigt haben, lassen sich die Jugendlichen auf eine sehr fruchtbare Reflexionsrunde ein. Einsichten sind zum Beispiel:

- „Wenn wir merken, dass wir Dinge unterschiedlich gut können, dann sollten wir uns gegenseitig helfen.“
- „Wenn wir die Regeln nicht genau wissen, sollten wir zuerst mal unter uns klären, ob sie jemand verstanden hat.“
- „Bevor wir uns auf die Aufgaben stürzen, sollten wir erst einmal fragen, ob wir sie alle verstanden haben und ob wir sie alle gleich verstanden haben.“

Es ist (nämlich) deutlich geworden, dass der Aufgabenzettel für die Orientierungstour zu oberflächlich gelesen wurde und nur deshalb das Ziel unklar war. Der Ausbildungsleiter, der seine Azubis während des gesamten Outdoor-Trainings aus Trainer-Perspektive erleben konnte, ergänzte seine Erkenntnisse zum Transfer in den Betrieb: „Auch da werden die Aufgabenzettel nicht sorgfältig genug gelesen. Hier habt ihr Euch damit in Gefahr gebracht und das selbst ausbaden müssen. Wenn ihr aber später die Autos ungenau zusammenbaut, dann bringt ihr womöglich andere in Gefahr.“

Alles klar!

c) Produzierendes Gewerbe

Eine Abteilung im produzierenden Gewerbe ist aufgrund von Modernisierung überflüssig geworden. Das Personal hat nach und nach Strategien entwickelt, sich zu tarnen und zu verstecken. Diese Strategie führte unweigerlich ins Abseits: Das Selbstwertgefühl am Boden, Gespött der anderen Abteilungen, Angst vor Arbeitsplatzverlust.

Training im Hochseilgarten

Nach vorausgegangenen Gesprächen und Maßnahmen erlebt die Abteilung ein Outdoor-Training im Hochseilgarten. Hier sollen die Teilnehmer ihr Selbstwertgefühl steigern und Angst vor zukünftigen Veränderungen abbauen.

Der Hochseilgarten erweist sich methodisch dazu als ideales „Lernlabor“:

- sich in unbekannte Aufgabengebiete einlassen
- Risiken eingehen
- Ängste eingestehen und Strategien zur Überwindung erkennen und/oder entwickeln
- Unsicherheiten zugeben dürfen und daraus Wünsche zur Unterstützung formulieren

Das waren einige der Erfahrungen, die diese Abteilungsmitarbeiter vom Outdoor-Training mitgenommen haben, um nun ihren selbst erarbeiteten Qualifizierungsplan zuversichtlich angehen zu können.

d) Team von Bandarbeitern

Ein Team von Bandarbeitern wird mit seinem Meister zum Outdoor-Training geschickt. Für eine der Aufgaben wird ein Rollentausch vereinbart.

Die Reflexionen verlaufen recht locker: „Ich habe heute festgestellt, dass unser Meister auch nur ein Mensch ist und dass wir ein ganz schön chaotischer Haufen sind, der wirklich nicht leicht zu führen ist.“

Für den Betrieb vereinbart man Zeichen, die helfen sollen zu signalisieren und zu erkennen, wann ein Spaß vorbei und Konzentration angesagt ist.

Abmachungen einhalten

Bei einem ähnlichen Training wird die Übung „Säureteich“ vorgesellt. Es gibt sogar einen echten Teich. Ein Tennisball soll aus der Mitte des Teiches geborgen werden, ohne dass Personen oder Gegenstände nass werden, denn die „Säure“ ist ja bekanntlich tödlich. Es dürfen nur Seil und Gurtzeug zu Hilfe genommen werden. Damit der Tennisball durch den Wind oder erzeugte Wellen vom Rand her nicht von selbst ans Ufer treibt, konstruiert die Trainerin einen „Treibanker“, d.h. sie befestigt ein Gewicht an dem Ball.

Als die Aufgabe erklärt wird zweifelt ein Teilnehmer daran, ob die Konstruktion schwimmt: „Mitte des Teichs?! Aber nur an der Oberfläche! Wenn das untergeht, holen wir das jedenfalls nicht hoch. Das ist dann Ihr Fehler.“ Es wird ein Vertrag geschlossen: Sollte der Ball versinken, holt die Trainerin ihn persönlich und unverzüglich aus dem Wasser. Während dieser Zeit entwickelt die Gruppe einen Plan, wie sie den Ball mit den gegebenen Hilfsmitteln von der Wasseroberfläche bergen wird. Diesen Plan mit dazugehörigem Sicherheitskonzept soll jemand aus dem Team vor Beginn der Operation vorstellen.

Der Ball versank, und beide Seiten hielten sich an den Vertrag. Der Ball blieb für die Dauer der Übung auch ohne Anker in der Mitte der Teichoberfläche und der Plan der Gruppe ging auf. Für die Gruppe war das ein Erfolg auf ganzer Linie.

Die Reflexion erbrachte u.a. die Erkenntnisse:

- Es macht Spaß sich an Abmachungen zu halten, wenn man sich darauf verlassen kann, dass andere sie auch einhalten.
- Es ist gut, wichtige Dinge vorher genau zu durchdenken, vor allem, wenn man sie nicht einfach ausprobieren kann.

e) Umstrukturierung des Kundenservices bei einer Sparkasse

Bei der Umstrukturierung des Kundenservices bei einem Geldinstitut wird das Personal auf Teamarbeit trainiert. Es waren schon einige Entwicklungsbausteine gelaufen. Durch ein Outdoor-Training sollt die Gruppe den „letzten Schliff“ erhalten.

Dass im „Erleben“ eine große Lernchance steckt, wenn man sich die Zeit nimmt, daraus eine Erfahrung werden zu lassen, zeigt folgende Bemerkung: „ Jetzt weiß ich endlich, was der Team-Trainer damit meinte, „dass wir unsere Potenziale nutzen können“.“

Verschiedene Lösungen akzeptieren

Im Laufe der unterschiedlichen Übungen und Reflexionen wurde deutlich, dass es unterschiedliche Lösungsstrategien gibt, und jeder Mensch auf seine bevorzugte Art und Weise Problemlösungen angeht. Manche wollen nicht viel herumtüfteln, sondern lieber ausprobieren. Andere möchten lieber erst ganz sicher sein, dass der Lösungsansatz richtig ist und zum Erfolg führt. Ist damit der Ärger unter Kollegen vorprogrammiert? Im Gegenteil: zu wissen wer was wie gerne tut, kann/sollte im Team ein Kriterium für die Aufgabenverteilung sein.

Beim „Säureteich“ in Eiseskälte wurde von allen Teammitgliedern sehr konzentriert geplant und gearbeitet. Bei der Reflexion wurde klar, dass auch der Ernstcharakter einer Übung etwas mit dem Lösungsweg zu tun hat: „Wenn - wie hier - wirklich jemand nass werden kann, können wir ja nicht einfach ausprobieren! Wenn wir zum Beispiel Vermögensberatungen machen, können wir ja auch nicht mal schauen, was mit dem Geld der Kunden passiert. Das sollten wir schon vorher gut durchdenken und uns schlau machen.“

Professionelle Prozessbegleitung

Garantierte Lernergebnisse gibt es auch bei Outdoor-Trainings nicht. Was eine Person oder ein Team vom Training mitnimmt, liegt jeweils in eigener Verantwortung. Wichtig ist eine professionelle Trainings- bzw. Prozessbegleitung, denn sonst wäre ein gebuchtes Abenteuer in der Hoffnung, dass es schon irgendwie wirkt, ganz sicher billiger.

Gerade weil Outdoor-Trainings vielseitige und starke Erlebnisse mit allen Sinnen ermöglichen, bieten sie gute Lernchancen, die im Seminarraum verborgen blieben. Das zeigt sich aus langjähriger erlebnispädagogischer Praxis indoors und outdoors.

Wenn Sie mehr über dieses Thema erfahren möchten, wenden Sie sich bitte an:

Ruth Kaiser

ruth.kaiser@mocentive.de

+ 49 – 7071 – 81269

+ 49 – 173 - 3723759