



Outdoor- Teamtrainings

**Von der Gruppe
zum Hochleistungsteam**

Stefan König und Andrea König



Gelbe Reihe : Praktische Erlebnispädagogik



Inhaltsverzeichnis

OUTDOOR- TEAMTRAININGS

Von der Gruppe zum Hochleistungsteam

Vorwort	10
Einleitung	12
1 Outdoors	18
1.1 Dem Seminarraum entfliehen... Der Begriff „Outdoor-Training“	20
1.2 Spurensuche Die Entwicklungsgeschichte	22
1.3 „In oder Out ?“ Aktualität von Outdoors	27
1.4 Von Spaß und Genuss zur Verhaltensmodifikation Einsatzbereiche von Outdoor-Konzepten	31
1.5 Vom Azubi bis zum Topmanager Die Zielgruppen	43
1.6 Mit Karte und Kompass Ziele von Outdoor-Trainings	44
1.6.1 Grobziele	45
1.6.2 Feinziele	53
1.7 Klettergurt statt Schlips und Kragen Methoden	56
1.7.1 Natursportarten	57
1.7.2 Initiativübungen	57
1.7.3 Problemlösungsaufgaben	58
1.7.4 Künstliche Arrangements	58
1.7.5 Pädagogische Handlungsformen	61

1.8	Handy, Fax und Internet... oder wie kommt das Erlernete vom Schlauchboot an den Schreibtisch?	
	Lerntransfermodelle und Wirkungsproblematik	62
	Das „The Mountains Speak for Themselves“ Modell	63
	Das „Outward Bound plus“ Modell	64
	Das metaphorische Modell	65
	„Mikrowelten“ heute	66
	Direktives Handlungslernen oder Frontloading	67
	Metaphorisches Handlungslernen	67
	Indirektes metaphorische Handlungslernen	67
1.9	Inszeniert und trotzdem echt	
	Die Prinzipien	69
1.10	Who is Mr. Perfect?	
	Kompetenzprofile von Outdoor-Trainern und Trainer-Teams	71
1.11	Von der Stange oder Maßgeschneidert?	
	Aufbau eines individuellen Outdoor- Designs	76
1.12	No risk no fun?	
	Sicherheit und Risiko	87
1.13	Im Spannungsfeld	
	Outdoors zwischen Naturschutz und Naturnutz	89
1.14	Outdoor-Teamtrainings auf dem heißen Stuhl	
	Ein Stärken- und Schwächenprofil	92



2	Team-Time	102
2.1	Unter der Lupe...	103
2.1.1	Team	103
2.1.2	Teamarbeit	106
2.1.3	Teamfähigkeit	107
2.1.4	Teamarten	108
2.1.5	Teamentwicklung	111
2.2	Früher, heute, morgen Organisationsentwicklung im Wandel der Zeit	111
2.3	Motivation für Teamarbeit	115
2.4	Teams in der lernenden Organisation	117
2.5	Was Teams so attraktiv macht...	118

3	Teamentwicklung	124
3.1	Teamfähig? Das Individuum im Team	125
3.2	Träumer, Macher oder Realist? Rollen im Team	130
3.3	Eine knifflige Angelegenheit Die Zusammenstellung eines Teams	137
3.4	Von der Teambildung zur Teamleistung Teamdynamik	141
3.5	Zwischen Gruppe und Hochleistungsteam Ein Entwicklungsprozess	146
3.6	Funktionsbedingungen der Teamarbeit Merkmale erfolgreicher Teams	152
3.7	Teams in Wechselwirkung mit der Umwelt Systemische Zusammenhänge	156
3.8	„Wie man in den Wald hinein ruft so hallt es zurück“ Situationsgerechte Teamführung	161
3.9	Team-Killer Möglichkeiten der Fehlentwicklung und Konflikte im Team kennen und vermeiden	164



4	Outdoor-Trainings als Prozessverstärker in der Teamentwicklung	176
4.1	Teamkompetenzen kennen, erkennen, trainieren und realisieren	
	Lernziele von Outdoor-Teamtrainings	176
4.1.1	Dynamik im Team fördern	181
4.1.2	Rollenentwicklung ermöglichen	188
4.1.3	Kommunikation optimieren	191
4.1.4	Kooperation intensivieren	201
4.1.5	Konstruktives Konfliktmanagement realisieren	205
4.1.6	Teamgeist entwickeln	209
4.1.7	Synergien freisetzen	214
4.2	Transfer-relevante Faktoren	217
4.3	Teamentwicklung als Lernprozess der durch Outdoor- Trainings gefordert und gefördert wird	
	Eine Zusammenfassung	219

5	Die Entwicklung, Durchführung und Nachbereitung von Outdoor-Teamtrainings	
	Ein Praxisbeispiel	226
5.1	Die Bildungsbedarfsanalyse	227
5.2	Erstellung des individuellen Designs	233
5.3	Das Training	237
5.4	Das „Follow-up“	244
5.5	Evaluation	247
6	Wie finde ich den passenden Outdoor-Anbieter für mein Anliegen	
	Eine Orientierungshilfe	250
	Literaturverzeichnis	255
	Autoren	259



Vorwort

Die Einführung von Teams soll erwünschte Kosten-, Qualitäts- und Innovations-sprünge initiieren und absichern. Mit der wichtigsten Ressource Mensch soll wirtschaftlicher Erfolg realisiert werden.

Die Einführung von Teamarbeit lässt sich jedoch nicht mehr rückgängig machen und entwickelt eine Eigendynamik. Deshalb sollten sich die Verantwortlichen im Unternehmen Vor- und Nachteile des Teamkonzeptes bewusst sein. Nicht jede Gruppe von Menschen stellt ein Team dar. Teamwilligkeit und Teamfähigkeit sind essentielle Voraussetzungen des Individuums für den Teamerfolg. Bestimmte Rahmenbedingungen tragen zum Erfolg von Teamarbeit bei. Jede Gruppe von einer bestimmten Größe kann sich zum Team entwickeln und durchläuft dabei mehrere Entwicklungsstufen mit charakteristischen Merkmalen. Der Erfolg eines Teams ist äußerst komplex und hängt von multiplen Faktoren und Gegebenheiten ab. Leicht kann es daher zu Störungen, Konflikten und Fehlentwicklungen kommen.

Um den Prozess der Entwicklung eines Teams von der Gruppe zum Hochleistungsteam zu begleiten reicht theoretisches Wissen allein nicht aus. Eigene Erlebnisse und Impulse sind gefragt, um Teamarbeit und Teamerfolg praktisch erfahrbar zu machen, um Motivation und Teambegeisterung hervorzurufen und zu entfachen. Outdoors bieten hierfür vielfältige Möglichkeiten.

Ob es sich um Auftaktveranstaltungen zur Einstimmung des Teamkonzeptes (Kick-Offs) oder um ein Training zur gezielten Unterstützung einzelner Entwicklungsschritte handelt oder ob festgefahrene Teamstrukturen oder Konflikte beleuchtet und bearbeitet werden sollen, bei Outdoor-Veranstaltungen geschieht dies nicht nur über den Kopf, sondern mit allen Sinnen und damit spürbar und nachhaltig.

Lernen geschieht handlungsorientiert. Dabei werden notwendige theoretische Impulse durch praktische Übungen und Projekte erfahrbar gemacht. Lernen geschieht auf diese Weise ganzheitlich, glaubwürdig und mit „Schwung“. Dieser „Schwung“ wird es auch sein, der das Team im Arbeitsalltag schwierige Situationen und komplexe Aufgabenstellungen erfolgreich meistern lässt.

Das persönliche Involviertsein wird die Arbeitszufriedenheit, das Engagement und die Leistungsbereitschaft jedes einzelnen Teammitgliedes fördern und zum gewünschten wirtschaftlichen Unternehmenserfolg beitragen.

Outdoor-Trainings eignen sich daher gut für Themen, wie die Einführung von Teams, die sich nicht theoretisch abhandeln lassen. Die Bereitschaft neue Wege zu gehen, gegenseitiges Vertrauen und gegenseitige Unterstützung lassen sich nur erleben.

Durch ein ungewöhnliches Lernumfeld helfen Outdoors eine neue Beziehungsqualität zu schaffen, die es möglich macht die Energie der einzelnen Teammitglieder zu bündeln und für ein gemeinsames Ziel einzusetzen.

Durch Bewältigen von Problemen und Schwierigkeiten und den Austausch von Erfahrungen und Deutungen der einzelnen Teilnehmer im Training entstehen neue Deutungen, neues Wissen und neue Fähigkeiten und damit Teamkompetenz.

Wir hoffen mit diesem Buch einen Überblick über Outdoor-Veranstaltungen und ihren Nutzen für die Teamentwicklung geben zu können. Möge das Lernen mit Kopf, Herz und Hand gerade im Bereich der Teamarbeit erfolgreich umgesetzt werden.

Vorwort zur zweiten Auflage

Wir sind sehr glücklich und auch ein wenig stolz darauf, dass unser Buch „Outdoor-Teamtrainings“ so gut ankam und recht schnell ausverkauft war! In dieser zweiten Auflage haben wir einige Ergänzungen vorgenommen, viele Modelle überarbeitet und noch vorhandene Fehler beseitigt. Wir danken allen unseren Lesern, die uns darauf aufmerksam gemacht haben.

Stefan König
Andrea König

Februar 2005



Einleitung

Worum geht es....

Von der steigenden Anzahl der Outdoor-Anbieter verzichtet kaum ein Veranstalter darauf Teamtrainings im Angebot mit aufzunehmen. Dies hat seine Gründe: Teams haben Hochkonjunktur, da sie zunehmend als Baustein für die lernende und intelligente Organisation entdeckt werden. Dabei greifen Abteilungsleiter, Organisations- und Personalentwickler immer häufiger auf Outdoor-Trainings zurück, um Prozesse der Teamentwicklung effizient zu unterstützen.

Unser Anliegen....

Unser Ziel ist es, einen Beitrag dazu zu leisten, dass Outdoor-Konzepte sich auch in Zukunft weiter im Bildungsbereich etablieren können.

Dabei möchten wir Outdoors nicht über alles loben, sondern konkret aufzeigen, was und wie sie zur Entwicklung von Teams beitragen können.

Weiter möchten wir einige Themen aufgreifen, kritisch hinterfragen und einige Thesen dazu wagen. Themen werden hier u. a. sein: Die Transferproblematik, Möglichkeiten und Grenzen von Outdoors sowie die psychische Sicherheit von Trainingsteilnehmern. Wir hoffen damit Gedanken, Ideen, Diskussionen und neue Handlungen beim Leser anzuregen, um die Entwicklung von Outdoors zu fördern.

Die Inhalte und Schwerpunkte dieser Arbeit....

Kapitel 1:

Darstellung von Outdoors als einen Zweig der Erlebnispädagogik. Dazu werden wir die Geschichte des Zweiges beleuchten, den momentanen Entwicklungsstand sowie mögliche Zukunftsperspektiven und Tendenzen aufzeigen.

Weitere Punkte werden u. a. sein:

- Beschreibung der Ziele, Methoden, Didaktik und Zielgruppen.
- Darstellung des prozessorientierten Arbeitens, von der Diagnose, der Erstellung eines individuellen Trainingsdesigns, die Durchführung des Trainings, bis hin zum Follow up/Coaching und der Evaluation.
- Zusammenstellung des Trainerteams und dessen Qualifikationen.

Kapitel 2:

Was verbirgt sich hinter dem Begriff „Team“? Warum sind Teams gerade jetzt zu Beginn des dritten Jahrtausends so aktuell? Warum gibt es keine „echten“ Teams in vom Taylorismus geprägten Organisationen und warum spielen Teams für die lernende und intelligente Organisation eine so wichtige Rolle?

Wodurch unterscheiden sich die Erwartungen der Teammitglieder von denen der Organisationsspitze und wo treffen sie sich?

Welche Vorteile bieten Teams gegenüber herkömmlicher Arbeitsweise wie Einzelarbeit und Gruppenarbeit?

Diese und weitere Fragen möchten wir hier beantworten.



Kapitel 3:

Die Entwicklung von der Gruppe zum Hochleistungsteam ist ein Lernprozess. Ein Lernprozess, der sowohl individuelles Lernen, Team- und Organisationslernen erfordert. Wie erfolgreich die Teamentwicklung verläuft, ist davon abhängig, mit welchem Engagement und mit welcher Kompetenz auf dieser Ebene gelernt wird. Wir möchten in diesem Kapitel die Lerninhalte der Teamentwicklung vorstellen, wie z. B. Teamfähigkeit, Kommunikation und Teamführung. Weiter möchten wir hier auf die Bedeutung systematischer Vernetzungen aufmerksam machen, d. h. die Wechselbeziehungen zwischen den verschiedenen Ebenen, auf denen gelernt wird.

Nicht zuletzt möchten wir auf Möglichkeiten der Fehlentwicklung hinweisen. Fehlentwicklungen die zu „Team-Killern“ werden können, indem das Team nicht die erhoffte Leistung erbringt oder sogar auseinander bricht. Dabei legen wir das Gewicht auf die „Team-Killer“, die nach unserer Erfahrung auch durch Outdoors genährt werden können. Dazu zählt z. B. das Gruppensyndrom, das Phänomen „Risky-Shift“ oder die Verletzung der optimalen Binnendistanz.

Kapitel 4:

Die Entwicklung zum Hochleistungsteam ist nicht von heute auf morgen zu bewerkstelligen. Der Lernprozess der dafür notwendig ist, bedarf Zeit, Kompetenz, Engagement und Geduld. Um diesen Prozess möglichst erfolgreich und ohne große Reibungsverluste zu durchlaufen bieten sich spezielle Beratungen, Seminare und Trainings zur Unterstützung an.

Outdoors können eine solche professionelle Unterstützung darstellen. Sie bieten Lerninhalte an, die für die Teamentwicklung unerlässlich sind und durch die ein Team die Möglichkeit erhält zu reifen und sich zu entfalten.

In diesem Abschnitt werden die Lerninhalte dargestellt, die Outdoors zur Teamentwicklung anbieten. Dazu gehören u. a. die Kommunikation, Kooperation und Synergien.

Kapitel 5:

Hier stellen wir ein Praxisbeispiel dar, wie ein Outdoor-Teamtraining vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet werden kann.

Kapitel 6:

Dieses Kapitel wendet sich speziell an Personen, die Outdoors nutzen möchten, um einen Teamentwicklungsprozess unterstützen zu lassen. Hier möchten wir Hilfestellung und Tipps geben, was bei der Suche nach einem geeigneten Outdoor-Anbieter wichtig sein kann.

Kapitel 7

Inhaltsverzeichnis: Das umfangreiche Verzeichnis sehen wir nicht nur als Quellennachweis, sondern auch als eine Quelle für Recherchen zum Thema.

Die einzelnen Kapitel enthalten eine Vielzahl von Praxisbeispielen, durch die das Geschriebene greifbarer und realer wird. Gleichzeitig machen wir darauf aufmerksam, dass es sich wirklich um Praxisbeispiele handelt und nicht um Praxisanleitungen! Viele der dargestellten Beispiele bergen Verletzungsgefahren. Bei unsachgemäßer Anwendung wie z. B. dem Vertrauensfall und dem Bau einer Seilbrücke. Bei Interesse an Praxisanleitungen verweisen wir auf die Bücher „Kooperative Abenteuerspiele“, „Erlebnispädagogik in Aktion“ und „Konstruktiv Lernen“ (siehe Literaturverzeichnis).

An wen wendet sich dieses Buch....

Dieses Buch sehen wir als Unterstützung für die zielorientierte Arbeit mit Teams. Dazu enthält es ein breites Basiswissen und Hintergrundinformationen zu Teams und Outdoors. Zudem werden eine Vielzahl konkreter Methoden beschrieben, sowie Konzepte aus der Praxis vorgestellt. Dieses Buch wendet sich daher in erster Linie an Outdoor-Anbieter, an Trainer und Berater die hier ein Informationswerk und gleichzeitig einen „Werkzeugkasten“ vor sich haben.

Weiter ist dieses Buch als ausführliche Information für Abteilungsleiter, Personal- und Organisationsentwickler sowie für alle die Teams leiten gedacht. Sie können sich hier über die Einsatzmöglichkeiten von Outdoors zur Förderung von Teams informieren. Unterschiedliche Outdoor-Konzepte, deren Chancen, Grenzen und Horizonte für die Weiterbildung von Teams sollen hier beleuchtet werden.

Nicht zuletzt wendet sich dieses Buch an alle, die sich für dieses Thema interessieren. Für sie bietet sich hier ein breiter Überblick: Dazu werden Wurzeln und Entwicklungstendenzen sowie wichtige Grundbegriffe in kurzer Form verständlich aufgezeigt.







Outdoors



1. Outdoors

**„Nur zu sehen ist nicht gut genug.
Die eigene Handlung ist besser als nur zu reden.
Baue sowohl auf Erfahrung, Reflexion und auf neue Handlung“**

Worte einer Samin aus dem Norwegischen Lapland

Outdoors sind eine relativ junge und gleichzeitig moderne Form der Weiterbildung, die ihre Wurzeln in der Erlebnispädagogik haben. Dabei handelt es sich um Veranstaltungen bei denen das handlungsorientierte Lernen im Vordergrund steht. Trainingsziele und -inhalte werden nicht nur theoretisch, sondern ganzheitlich, praktisch, mit Kopf, Herz und Hand vermittelt und erfahrbar gemacht. Dadurch wird es möglich, dass die Teilnehmer mit großem Erfolg lernen, denn 90 Prozent von dem was wir selbst tun bleibt uns im Gedächtnis, und zwar bewusst, so dass wir es jederzeit abrufen können. Dagegen merken wir uns nur 20 Prozent von dem was wir hören bewusst, 30 Prozent von dem was wir sehen, 50 Prozent von dem was wir hören und sehen und 70 Prozent von dem was wir selbst sagen. Etwas selber zu erleben und auszuprobieren scheint dieser Untersuchung nach wirklich der beste Weg, um nachhaltig zu lernen. Outdoor-Veranstaltungen, in denen Lernen durch Erleben praktiziert wird, finden hierbei in einem ungewöhnlichen Handlungsfeld, nämlich „outdoors“ in der freien Natur statt.

Erlebnispädagogik, die bisher hauptsächlich mit Jugendlichen durchgeführt wurde, ist hiermit in leicht abgewandelter Form für die Organisationsentwicklung entdeckt worden. Auf die Ursprünge, Wurzeln und die Entwicklungsgeschichte der Erlebnispädagogik und von Outdoors werden wir in Abschnitt 1.2 kurz eingehen.

Gefragt sind Outdoors vor allem dann, wenn sich ein Unternehmen im Umstrukturierungsprozess zur lernenden Organisation befindet. Das Konzept der lernenden Organisation setzt die Anerkennung der Rolle des Menschen im Unternehmen und somit ein positives Menschenbild voraus. Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter („Human Ressource“) stellen die Basis einer lernenden Organisation dar. Förderung individuellen Engagements, ein partnerschaftlicher Umgang, das Konzept qualifizierter Team- und Gruppenarbeit, Abflachung der Hierarchien und Teams mit eigenem Aufgaben- und Verantwortungsbereich stellen die Säulen der lernenden Organisation dar. Um innovative, lernende Organisationen zu verwirklichen müssen die Strukturen dafür geschaffen werden. Die Personalentwicklung im lernenden Unternehmen ist vor eine neue

Herausforderung gestellt. Hier können Coachings, Workshops zur Teamentwicklung und Trainings ansetzen.

Eine lernende Organisation setzt also lernende Mitarbeiter voraus. Dabei beschränkt sich das Lernen nicht mehr nur auf Fach- und Methodenkenntnisse, sondern bezieht auch Handlungs-, Persönlichkeits- und Teamkompetenz mit ein. Zur Weiterbildung dieser Kompetenzen werden Outdoor-Trainings eingesetzt.

Umstrukturierungen innerhalb eines Unternehmens sind für Führungskräfte und Mitarbeiter Bedrohung und Chance zugleich. Die körper- und bewegungsbezogene Trainingsform möchte „Werkzeuge“ anbieten zur Unterstützung innerbetrieblicher Umstrukturierungen. Durch Unsicherheitsfaktoren sowie realitätsnahe, neuartige und intensive Situationen sollen wahre Gefühle und wahres Verhalten initiiert werden. Reflexionen bieten die Möglichkeit aus Erfahrungen, auch aus Fehlern zu lernen. Dadurch erst werden Veränderungsprozesse möglich. Outdoors konfrontieren mit Aufgaben die Teamwork erfordern und wirken team- und persönlichkeitsbildend. Sie sind heute aus der Personal- und Organisationsentwicklung kaum mehr wegzudenken. Eine Differenzierung der verschiedenen Outdoor-Programme, die unter den Begriff Outdoors fallen nehmen wir in Kapitel 1.4 vor. Wir verstehen darunter Events, Incentives, Kick-Off-Veranstaltungen und Trainings.



1.1 Dem Seminarraum entfliehen... Der Begriff „Outdoor-Training“



**„Denken ist wundervoll –
Aber noch wundervoller ist das Erlebnis“**

Oscar Wilde

Eine direkte Übersetzung des Begriffs „Outdoor-Training“ aus dem Englischen könnte lauten: „Ausbildung im Freien“, „Schulung draußen“ oder „außer Haus etwas ausprobieren und einüben“.

Bei einem Outdoor-Training für Teams handelt es sich demnach um eine außer Haus stattfindende Schulung oder Ausbildung, in der es möglich ist etwas auszuprobieren und zu trainieren. Ziel des Ausprobierens und Übens kann es sein ein Team zu entwickeln. Dazu fordert und fördert ein Outdoor-Training Persönlichkeits-, Handlungs- und Teamkompetenz.¹ Outdoors stellen eine Form der Weiterbildung dar, bei der die Teilnehmer aufgefordert sind dem Seminarraum zu „entfliehen“. Um ungewöhnliche Resultate zu erzielen werden ungewöhnliche Methoden eingesetzt. Diese sind, wie gesagt, handlungsorientiert und finden zum Großteil im Freien statt. Eingesetzt werden Outdoor-Trainings vor allem zur Unterstützung von Organisationsentwicklungsprozessen. Charakteristisch für die hierfür angewandten Methoden ist es, dass die Trainingsteilnehmer durch eigene Handlung und Erfahrung lernen. Dazu haben Trainingssituationen immer einen Ernstcharakter, dies wird z. B. beim Klettern oder Wildwasserpaddeln besonders deutlich. Ausbildungen mit diesem Charakter bedeuten für den Trainingsteilnehmer, dass er nicht nur kognitiv gefordert und gefördert wird, sondern auch körperlich und emotional. Dieser ganzheitliche Lernansatz begünstigt ein besonders intensives und nachhaltiges Lernen.

Der Begriff Outdoor-Training löst vielfältige Assoziationen aus – vom kollektiven Kick, Abenteuer und Spaß bis hin zur effizienten Weiterbildung. Tatsächlich werden unter dem Begriff Outdoors Incentives, Kick-Off-Veranstaltungen und Trainings zusammengefasst, deren Methoden sich stark ähneln, die sich in der Zielsetzung jedoch unterscheiden (eine genaue Differenzierung kann in Abschnitt 1.6 nachgelesen werden und spezifisch in Bezug auf Teams in Abschnitt 4.1). Eine weitere Ursache für die vielfältigen Assoziationen ist es, dass „Outdoor-Training“ eng mit dem Begriff der Erlebnispädagogik zusammenhängt. Das was sich hinter den Begriffen verbirgt, ist in der Tat sehr ähnlich: Die Entwicklungsgeschichte führt uns zu den gleichen Wurzeln.

*Ungewöhnliches
Handlungsfeld im
Freien*

*Lernen durch
eigene Handlung
und Erfahrung*

¹ vgl. 2.1.3 und 3.1

1.2 Spurensuche Die Entwicklungsgeschichte



Spurensuche

Handlungs-orientierte Ansätze aus der Praxis heraus entwickelt

Aus den zahlreichen Entwürfen, Diskussionen und Zugängen wird bei Outdoors, genau wie bei der Erlebnispädagogik, die Schwierigkeit deutlich ein einheitlich geprägtes Bild zu erhalten. Eine Theorie von Outdoors ist im umfassenden Sinn nicht vorhanden, was u. a. wohl darauf zurückzuführen ist, dass erlebnis- und handlungsorientierte Ansätze aus der Praxis heraus entwickelt wurden.

Was haben nun Outdoors mit der Erlebnispädagogik zu tun?

Dazu gibt es unterschiedliche Sichtweisen: Sind Outdoors eine Weiterentwicklung der Erlebnispädagogik, bezeichnen die beiden Begriffe ein und dasselbe, Erlebnispädagogik im Feld der sozialen Arbeit und der Begriff Outdoor im Bereich der Betriebspädagogik, oder ist Erlebnispädagogik als ein Hauptbestandteil von Outdoor-Trainings, als Methode anzusehen?

Die angewandten Methoden im Bereich Erlebnispädagogik und im Outdoorbereich² sind vergleichbar. Anbieter erlebnispädagogischer Programme bieten oft auch gleichzeitig Outdoor-Trainings an. Annähernd klar können jedoch Ziele und Zielgruppen differenziert werden:

² vgl. 1.7

	Zielthemen	Zielgruppen
Erlebnispädagogik	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialverhalten • Persönlichkeitsentwicklung • Aufbau von Selbstvertrauen • Gruppenbildung • Verminderung dysfunktionaler Verhaltensweisen • Übernahme von Verantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> • Schüler • Studenten • Menschen mit Behinderungen • Teilnehmer sozialer Einrichtungen • Multiplikatoren
Outdoor-Training	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskompetenz • Projektmanagement • Teamentwicklung • Persönlichkeitsentwicklung • Cross-Culture, Entwicklung interkultureller Kompetenz • Optimierung von Kommunikations- und Kooperationsprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Fach- und Führungskräfte • Nachwuchsführungskräfte • Teams • Projektgruppen • Auszubildende • Trainees • Neu zu strukturierende Abteilungen

Differenzierung zwischen Erlebnispädagogik und Outdoor-Training

Die Tatsache, dass Outdoor-Trainings ihre Wurzeln, zumindest einen großen Teil davon, in der Erlebnispädagogik haben scheint jedoch unumstritten. Um ein vollständiges Bild von Outdoors und ihren erlebnispädagogischen Wurzeln zu erhalten, möchten wir deshalb historischen Entwicklungslinien nachspüren. Dabei möchten wir lediglich einige subjektiv ausgewählte Spuren aufzeigen, die zum heutigen Bild der Erlebnispädagogik und somit von Outdoors beitragen. Für das Verständnis des theoretischen Hintergrunds von Outdoor-Trainings und des handlungsorientierten Lernens scheint es uns von Bedeutung zu sein auch einen Blick auf die Vordenker erlebnispädagogischer Ansätze zu werfen und zumindest einige Personen, die zum heutigen Bild von Outdoors sicher wesentlich beigetragen haben, kurz hier zu benennen.

Bei diesem Versuch der Erlebnispädagogik auf die Spur zu kommen stößt man unweigerlich auf Kurt Hahn (1886-1974), der vielfach als der Urvater der Erlebnispädagogik bezeichnet wird. Die Vorstellungen Kurt Hahns von einem ganzheitlichen erlebnistherapeutischen Erziehungskonzept waren geprägt von den Ideen Platons von einer ganzheitlichen Erziehung des Menschen. Ferner

Outdoor-Trainings haben ihre Wurzeln in der Erlebnispädagogik

Kurt Hahn als Urvater der Erlebnispädagogik



*Vermittlung
von intensiven
und prägenden
Erlebnissen*

*Denker gegen den
Zeitgeist prägen die
Entwicklung von
Outdoors*

waren die pädagogischen Vorstellungen von Goethe, Pestalozzi und Lietz sowie die Strömungen der Reformpädagogik prägend für die von Hahn entwickelten Ideen vom Lernen mit Kopf, Herz und Hand. Grundlage dieser pädagogischen Vorstellungen war es, die „positiven Potentiale“ des jungen Menschen zu fördern.³ Auch grundlegende Gedanken der Existenzphilosophie, vor allem von Wilhelm Dilthey (1833-1911) wurden auf den Bereich der Pädagogik übertragen. Er ging davon aus, dass das Erleben, die Auseinandersetzung mit der Umwelt und das aktive Handeln jedes Einzelnen dem menschlichen Dasein Sinn gibt.

Kurt Hahn errichtete auf dem Hintergrund dieser pädagogischen Vorstellungen sein erlebnistherapeutisches ganzheitliches Erziehungskonzept, das er als „Lernen mit Kopf, Herz und Hand“ verstand. Hahn ging von den Missständen der damaligen Gesellschaft aus und benannte Mangelerscheinungen: Verfall der menschlichen Anteilnahme; der Sorgsamkeit (Oberflächlichkeit); Verfall der Selbstinitiative (zunehmende Konsumorientiertheit) und demzufolge den Verfall der körperlichen Tauglichkeit. Diesen Mangelerscheinungen wollte er mit den Elementen seiner Erlebnistherapie entgegenwirken. Dabei setzte er auf körperliches Training (Naturesportarten); Dienst am Nächsten (Rettungsdienst); überschaubare Projekte (Aufgabe im handwerklichen oder technischen Bereich); und die Expedition (mehrtägige Tour mit Herausforderungscharakter). Diese Aktivitäten, die heilenden Kräften zur Entfaltung verhelfen sollten, führte er in den von ihm gegründeten Kurzschulen ein, die unter dem Namen Outward Bound heute in über 40 Ländern der Welt erlebnispädagogische Inhalte vermitteln. Hahns Erziehung richtete sich an die Jugend und war darauf angelegt Eigeninitiative, Übernahme von Selbstverantwortung, Selbstvertrauen, Kreativität und Spontaneität zu fördern, und somit diese „Schätze der Kindheit“ zu erhalten. Intensive und durch persönliches Engagement geprägte Erlebnisse sollten die jungen Menschen prägen und sie zur „energischen Teilnahme“ ermutigen. Nach Hahn bestimmt die innere Teilnahme den Lernerfolg: „Where you are passive you forget; where you are active you remember.“⁴

Als Vordenker erlebnisorientierter Ansätze können weiterhin J.J. Roussau (1712-1778) und D. H. Thoreau (1817-1862) bezeichnet werden, die als „Denker gegen den Zeitgeist“ die Einsamkeit und Einfachheit entdeckten und unmittelbares Lernen über die Sinne der Wissensvermittlung aus Büchern vortzogen.

³ vgl. SCHWARZ 1968

⁴ vgl. HAHN 1945 in: SCHWARZ 1968, S. 44

Um die Jahrhundertwende schließlich spielte in allen reformpädagogischen Strömungen (ca. 1890-1930) der Begriff des Erlebens eine zentrale Rolle. Hier sind vor allem die Ansätze der Kunsterziehungsbewegung, der Jugend- und Wandervogelbewegung sowie der Landerziehungsheimbewegung von Hermann Lietz (1868-1919) zu nennen.⁵

Als weitere, die Entwicklung erlebnisorientierter Ansätze vorantreibende Persönlichkeit ist in diesem Zusammenhang Minna Specht (†1961) zu nennen, die den Begriff des entdeckenden Lernens in ihrer Lehrtätigkeit umsetzte und deren Erziehungsvorstellungen sich auf gleicher Wellenlänge mit dem Konzept Hahns bewegten.

Noch ein Wegbereiter ist in diesem Kontext zu nennen, John Dewey (1859-1952), der in den USA und Kanada als „Vater“ des handlungs- und erfahrungsorientierten Lernens gilt. Seine Maxime „Learning by doing“ wird häufig in Zusammenhang mit der Entwicklung der Projektmethode genannt. Ebenso bedeutsam ist sein Einfluss auf die berufliche Bildung und Organisationsentwicklung.

Betrachtet man die genannten Ideen, so fällt es nicht schwer diese auf den Bereich der Erwachsenenbildung zu übertragen und einen Zusammenhang zum handlungsorientierten Ansatz von Outdoors herzustellen. Aus der defizitorientierten Therapie hat sich heute ein pädagogischer Ansatz für die unterschiedlichsten Zielgruppen entwickelt: Erlebnispädagogik wird eingesetzt als Maßnahme der Jugendhilfe, in schulischen und außerschulischen Wirkungsfeldern, als Integrationshilfe für Behinderte oder als Training für Auszubildende, Manager und Teams. Im letztgenannten Kontext fließen nun Methodenbestände aus Management-, Organisations- und Teamentwicklung mit ein und bringen eine neue Form der Betriebspädagogik hervor: Die Outdoor-Trainings.

1970 wurden Outdoor-Trainings für die Wirtschaft entdeckt und in Großbritannien und den USA zum ersten Mal eingesetzt, um Firmenziele zu realisieren.⁶ Zu dieser Zeit entstand eine neue Qualität in den Sozialgefügen der Unternehmen. Mit dem Ende der Arbeitsteilung ging die Einführung von Gruppenarbeit in einigen wenigen Vorreiterbetrieben einher. Teamarbeit als Leitidee sollte eine höhere Arbeitszufriedenheit und Produktivität gewährleisten und somit die Kosten reduzieren. Es waren nun nicht mehr nur fachliche und methodische Kenntnisse und Stärken eines Mitarbeiters gefragt, ebenso gewichtet wurden

*Dewey:
„Learning by doing“*

*Entdeckung für die
Wirtschaft*

⁵ vgl. HECKMAIR / MICHL 1998, S. 4-17

⁶ vgl. GATT / SIEBERT in: PAFFRATH 1998, S. 245

soziale Qualifikationen und Kompetenzen, wie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Selbstvertrauen und Vertrauen zu anderen, Initiative und Übernahme von Verantwortung. Zudem sollte die Identifikation des Mitarbeiters mit dem Betrieb, die sogenannte „Corporate Identity“, gefördert werden.

Ging es Kurt Hahn mit der Erlebnistherapie um das globale Ziel der Genesung der damaligen Gesellschaft, so sind in heutigen erlebnispädagogischen Ansätzen vorwiegend individuelle Zielsetzungen vorherrschend. Es geht vorwiegend um eine Stärkung der Persönlichkeit und um das Erlernen sozialer Kompetenz. Im Bereich der Personal- und Betriebspädagogik, bei Outdoor-Trainings, geht es neben der Persönlichkeits- und Teamentwicklung vorwiegend um das Erreichen bestimmter Unternehmensziele, um die Realisierung wirtschaftlichen Erfolgs. Die Feinziele, wie Aufbau von Selbstvertrauen, Vertrauen in andere und Übernahme von Verantwortung, Förderung von Kreativität und Spontaneität, Kooperationsfähigkeit, Kommunikation etc. sind dieselben geblieben.

Die erneuernde Kraft von Erlebnissen und die Fähigkeit zur „energischen Teilnahme“ sollen von Mitarbeitern „outdoors“ erlernt und kreativ und innovativ in die (oftmals verkrusteten) Unternehmensstrukturen eingebracht werden. Personale und interpersonale Fähigkeiten von Mitarbeitern wurden und werden unter freiem Himmel weitergebildet und somit für die Nutzbarmachung von Unternehmenszielen „entdeckt“. Dabei wurden die Methoden von Outward Bound durch Methoden des Militärs wie z.B. Ropes Courses und Methoden aus der damaligen Organisations- und Teamentwicklung ergänzt.

*Von der Exotik zur
Normalität*

Outdoors behielten jedoch im deutschsprachigen Raum bis in die neunziger Jahre hinein den „Touch des Exotischen“. In Europa war diese Form der Weiterbildung noch 1980 nahezu unbekannt. Dies hat sich sprunghaft geändert. Outdoors haben sich von der „Exotik“ zur „Normalität“ entwickelt.⁷

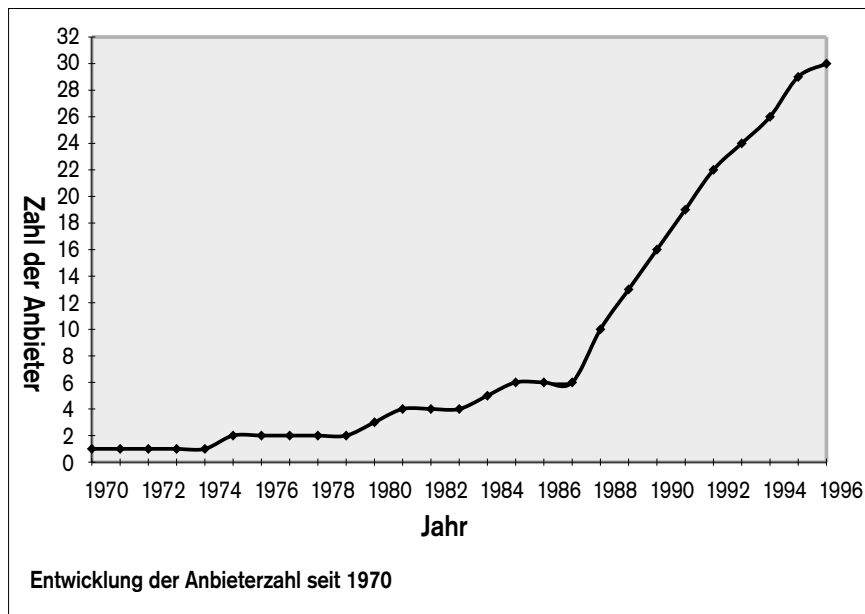
⁷ vgl. WAGNER / HECKMAIR in: Erleben und Lernen 1997, S. 4-5

1.3 „In oder Out?“

Aktualität von Outdoors

In den Vereinigten Staaten gibt es heute viele hundert Anbieter von Outdoor-Programmen. Diese nennen sich dort „Experience Based Training and Development-Programme“.⁸ Auch in Deutschland ist die Zahl der Outdoor-Anbieter sprunghaft angestiegen. „Der Trend hält an“ heißt eine Studie zur Angebotssituation von Outdoors in Deutschland 1996.⁹ Dies bestätigt auch Walter Siebert, der Geschäftsführer von „Outdoor Development“ in Wien. Seine Studie von 1997 zeigt nicht nur einen Boom in Deutschland auf, sondern auch in den Ländern Österreich, Schweiz, Italien und Frankreich.¹⁰ Dieser Trend kann weiter bestätigt werden: Die Anzahl der Anbieter in Deutschland hat sich verdoppelt. Vermutlich mehr als 80 Firmen bieten Outdoors oder Seminare mit Outdoor-Elementen an. Von einem kurzfristigen Boom kann also nicht die Rede sein.“

Trend zum Handlungsorientierten Lernen



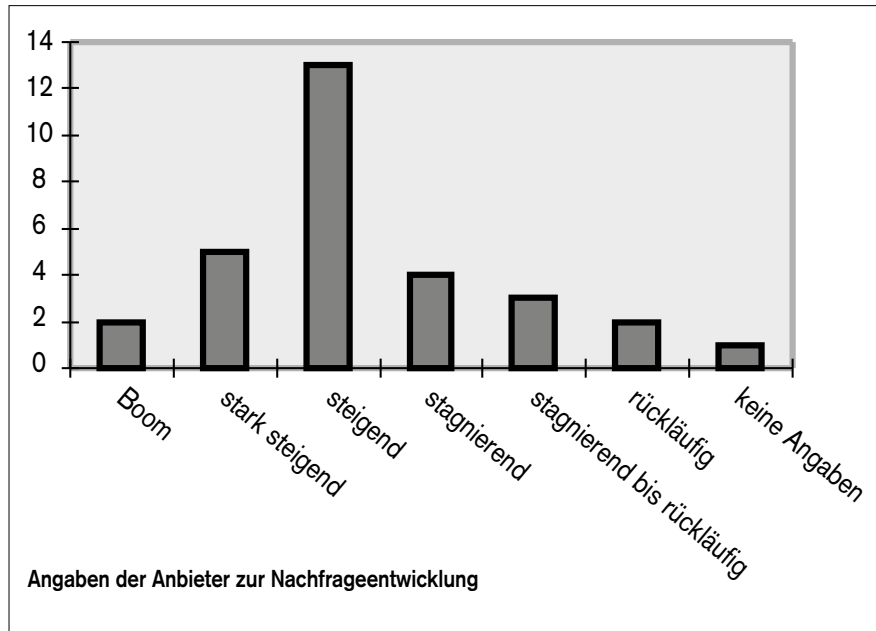
Modelle nach FAHR^{11a}

⁸ vgl. SIEBERT / GATT in: PAFFRATH 1998, S. 246

⁹ FAHR in: ERLEBEN UND LERNEN 1997, S. 14-15

¹⁰ MANAGEMENT UND SEMINARE Nr. 7 & 8 1998, S. 24-29

^{11a} FAHR in: ERLEBEN UND LERNEN Nr. 2 1997, S. 14-15

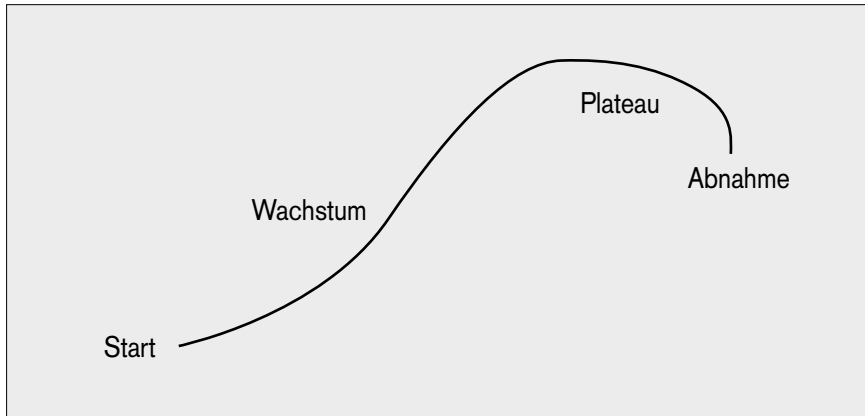


Modelle nach FAHR^{11b}

*Vision zur weiteren
Entwicklung*

Der Trend zum Handlungsorientierten Lernen hält auch heute noch weiter an. Wie wird sich dieser Trend aber in der Zukunft entwickeln? Genaue Vorhersagen sind bekanntlich schwierig, daher möchten wir hier eine Vision zur weiteren Entwicklung darstellen. Professor Simon Priest aus Kanada ist seit Jahren als Trainer, Berater, Referent, Verfasser und Forscher im Bereich Handlungsorientiertes Lernen tätig. Durch seine Reisen in Länder, die mit dieser Form der Weiterbildung arbeiten, hat er eine Grafik über die weitere Entwicklung entworfen: Er vergleicht die Entwicklung mit einer bakteriellen Wachstumskurve. Hiernach gibt es in einer Entwicklung vier Phasen: Start-, Wachstums-, Plateau- und Abnahmephase.

^{11b} FAHR in: ERLEBEN UND LERNEN Nr. 2 1997, S. 14-15

Wachstumskurve nach Priest¹²

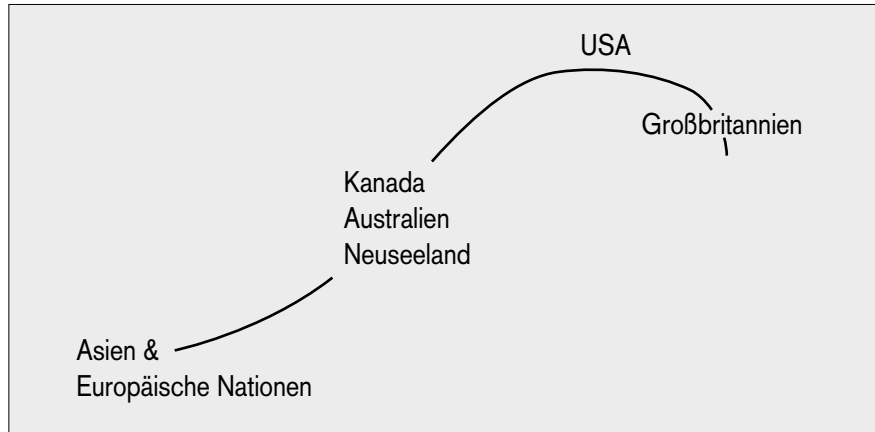
Durch günstige Bedingungen, wie z. B. Klima und Nahrung, beginnt eine Bakterienkultur zu wachsen, erst langsam und dann exponentiell. Sobald diese günstigen Bedingungen knapper werden beginnt das Wachstum zu stagnieren. Aufgrund mangelnder Nahrung wird die Kultur dann abnehmen.

S. Priest projiziert nun die Nationen, in denen handlungsorientiertes Lernen betrieben wird, auf diese Grafik. Als Bedingungen werden hier nicht Klima und Nahrung herangezogen, sondern:

- *Der Organisationsgrad*
Inwieweit haben sich die bereits existierenden Anbieter untereinander organisiert? Wie weit haben sich Foren entwickelt, in denen Ideen und Methoden ausgetauscht und diskutiert werden können?
- *Gesetzliche Rahmenbedingungen*
In Ländern, in denen sich die Erlebnispädagogik noch in der Startphase befindet, gibt es in der Regel wenige gesetzliche Bedingungen, die Aktivitäten regulieren und auch einschränken. Im Laufe des Wachstums nehmen die gesetzlichen Rahmenbedingungen zu.

¹² PRIEST in: PAFFRATH 1998, S. 88

Danach ergibt sich nach S. Priest folgendes Entwicklungsbild:



Wachstumskurve nach Priest¹³

England hatte lange Zeit eine Vorreiterrolle im Bereich Outdoor inne. Die Nachfrage und das Angebot ist jedoch seit einiger Zeit rückläufig. Dazu beigetragen haben u. a. ein Überangebot an Outdoors, eine zum Teil mangelnde Weiterentwicklung und Unfälle bei denen Menschen zu Schaden gekommen sind. Eine Sättigung der Nachfrage, mangelnde Entwicklung und Unfälle könnten auch für Outdoors in Deutschland bedeuten, dass sie sich rückläufig entwickeln. Um dies zu verhindern wird notwendig sein ein gesundes Angebotsniveau von Outdoors zu finden und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu initiieren, um die Qualität von Outdoors ständig zu optimieren. Dieser Verbesserungsprozess bezieht sich sowohl auf das Bildungsangebot von Outdoors als auch auf die Sicherheit der Teilnehmer.

¹³ PRIEST in: PAFFRATH 1998, S. 90

1.4 Von Spaß und Genuss zur Verhaltensmodifikation

Einsatzbereiche von Outdoor-Konzepten

Es gibt unterschiedliche Formen von Outdoor-Konzepten, die zu verschiedenen Zwecken eingesetzt werden können und sich in den angestrebten Ergebnissen unterscheiden. Das folgende Modell zeigt die verschiedenen Outdoor-Formen, deren Anwendungsbereich, Zweck und die zu erwartenden Ergebnisse bzw. die Ziele:

Outdoor-Formen	Anwendungsbereiche	Zweck	Ergebnisse / Ziele
Training	Unterstützung von Change-Prozessen	Denken, Verhalten und Handeln modifizieren	Verstärkung funktionaler Verhaltensweisen und erlernen neuer Verhaltensweisen
„Kick-Off“	Einleitung von Veränderungs-Prozessen	Mut entwickeln, neue Möglichkeiten und Grenzen zu entdecken	Förderlichen „Kick“ erfahren für bevorstehende Veränderungen und Projekte
Event / Incentive	Freizeit / Belohnung	Positive Gefühle wecken und verändern	Spaß und Genuß erleben

Outdoor-Konzepte¹⁴

Zum Modell:

- a.) Die Outdoor-Form, der Anwendungsbereich, Zweck und Ziel stellt die Basis eines Outdoor-Konzeptes dar. Demnach kann von drei Grundkonzepten im Outdoor gesprochen werden.
- b.) Wichtig ist zu beachten, dass eine höhere Ebene auch immer die Anwendungsbereiche, Zwecke und Ziele der darunter liegenden Ebenen beinhaltet. So beinhaltet ein Training z. B. nicht nur die Verstärkung funktionaler Verhaltensweisen sondern auch „Kick“, Spaß und Genuss.

¹⁴ vgl. PRIEST in: PAFFRATH 1998, S. 95

c.) In der Erlebnispädagogik kommt zu den drei oben genannten Bereichen ein vierter hinzu: Die therapeutische Intervention. Sie baut auf das Training auf und kann eingesetzt werden, um Veränderungen von Fehlverhalten zu korrigieren. Eingesetzt werden therapeutische Interventionen z. B. in der Arbeit mit schwererziehbaren oder straffällig gewordenen Menschen. Dieser Bereich findet in der Betriebspädagogik keine Anwendung. Als eine weitere Angebotsebene könnten sich Assessment-Veranstaltungen entwickeln. Dabei kommen typische Outdoor-Projekte zum Einsatz, die komplette Arbeitsprozesse widerspiegeln. Die erfolgreiche Bearbeitung dieser Projekte erfordert von den Teilnehmern, dass sie unterschiedliche Kompetenzen umsetzen müssen. Deutlich werden kann hier u. a. wie sich Bewerber in einem Team einbringen können, wie sie kommunikative und kooperative Fähigkeiten realisieren und wie sie mit neuen und herausfordernden Aufgaben umgehen. Assessments bieten sich z. B. an Bewerber für die Mitarbeit in einem Team kennenzulernen, mit ihnen aktiv zu arbeiten und sie einzuschätzen, ob sie das Team erfolgreich unterstützen können.¹⁵ Outdoors sind in dieser Form bisher noch selten und auch nicht unumstritten, haben jedoch Entwicklungspotential.

Event / Incentive

Events sind erlebnis- und ereignisreiche Veranstaltungen, die Teams Spaß, ungewöhnliche Herausforderungen, intensive Erlebnisse und viel Aktion bieten. Sie wollen neue Ideen anregen und Denkanstöße geben. Diese Form der Veranstaltung bietet sich an, wenn Teams zusammen etwas Nicht-Alltägliches unternehmen möchten z. B. im Rahmen von Feiern, Freizeitunternehmungen oder Betriebsausflügen.

Events können auch genutzt werden, um Seminare und Tagungen aufzulockern. In diesem Fall können Outdoor-Aktionen ein Rahmenprogramm anbieten: So werden z. B. in den Pausen und als Abendprogramm Aktionen durchgeführt, die durch Spaß und „Kick“-Erlebnisse wieder Schwung in Verhandlungen und Besprechungen bringen.

¹⁵ vgl. 3.3

Praxisbeispiel: Ein Event-Programm:

Ein größeres Unternehmen zieht aus seinen Standorten in Deutschland seine Marketing-Teams zusammen, um die Ziele für das kommende Jahr zu definieren. Insgesamt sind es 4 Teams mit insgesamt 55 Teilnehmern, die für zwei Tage in einem Hotel zusammenkommen. Um die Stimmung der Teilnehmer etwas aufzulockern, Begeisterung und Teamspirit zu entfachen und um gemeinsam mal etwas anderes zu erleben, wird ein Outdoor-Unternehmen beauftragt, einen halben Tag lang das Programm zu gestalten.

So wird der Nachmittag des ersten Tages zwischen 12 und 18 Uhr wie folgt gestaltet: Die Teilnehmer werden nach dem Mittagessen im Hotel von einem Trainer des Outdoor-Anbieters begrüßt und zum nahegelegenen Ausgangspunkt der Aktionen gebracht. Hier angekommen werden die Teilnehmer in fünf Teams aufgeteilt, die nicht den alltäglichen Teamzusammenstellungen entsprechen. Am Ort warten weitere Trainer die jeweils ein Team betreuen. Die erste Aktion ist eine Mountainbike-Tour. Nach einer Sicherheitseinweisung machen sich die Teams auf unterschiedlichen Routen auf den Weg. Die Routen führen die Teilnehmer auf unbefestigte Wege, über Wiesen und durch Wälder. Auf diesen Routen sind weniger Kondition und fahrerisches Können gefragt, als vielmehr Spaß und gemeinsames Erleben. An einem vorher festgelegten Treffpunkt stoßen die fünf Teams wieder zusammen. Nun geht es mit fünf bereitstehenden Rafts flussabwärts.

Der Flussweg ist für jede Könnnerstufe machbar, erfordert jedoch klare Absprachen und eine koordinierte Zusammenarbeit im Team, um ans Ziel zu kommen. Der abenteuerliche Charakter, Wasserschlachten und eine bestechende Landschaft machen das Paddeln zum Erlebnis. Wieder auf festem Boden erwartet die Teams ein kleiner Imbiss zur Stärkung. Ein kurzer Fußmarsch führt die Teams dann zur letzten großen Aktion: Nach dem Weg durch ein Waldstück stehen die Teams plötzlich vor einer unüberwindlich erscheinenden Schlucht. Über diese Schlucht, die am gegenüberliegenden Ufer etwas tiefer gelegen ist, sind zwei rasante Seilrutschen installiert („Flying Fox“ genannt¹⁶). Mit Hilfe von Klettergurten klinken sich die Teilnehmer einer nach dem anderen in die Seilrutsche ein und rutschen in luftiger Höhe mit berauschender Geschwindigkeit ans andere Ufer. Hier verabschieden sich die Trainer von den Teams. Zurück im Hotel haben die Teams gemeinsame Eindrücke und Erlebnisse gesammelt, die sie für die weitere Zusammenarbeit motivieren und inspirieren.

¹⁶ vgl. Zeichnung Flying Fox in 1.14

Incentives ähneln inhaltlich dem Event. Sie können von Vorgesetzten genutzt werden, um einem Team abseits vom Arbeitsalltag außergewöhnliche Abenteuer zu bieten. Eingesetzt werden Incentives in diesem Zusammenhang als eine Art Belohnung für gute Leistungen oder aber auch als Ansporn für höhere Leistungen.

1.4.1 „Kick-Off“ Veranstaltungen

Outdoors können in diesem Sinne eingesetzt werden, als eine Art Startschuss für einen Neubeginn. So z. B. wenn sich neue Teams formieren, neue Mitglieder zu einem Team hinzukommen, Teams am Beginn eines neuen Projekts stehen oder wenn ein Unternehmen vor größeren Umstrukturierungsprozessen steht und bestehende Teams zukünftig unter neuen Organisationsbedingungen arbeiten müssen wie es z. B. bei Umstrukturierungen, Führungswechsel oder Fusionen den Fall sein kann.

Zu neuen und unbekanntem Ufern aufzubrechen erfordert von den Beteiligten „know how“ und Mut Bekanntes zu verlassen. Dies ist nicht selten mit Skepsis und Ängsten verbunden. „Kick-Off“ Veranstaltungen haben das Ziel, die Teilnehmer zu motivieren neue Wege zu gehen und Möglichkeiten aufzuzeigen, wie neue Ufer erreicht werden können. Dazu bieten Outdoor-„Kick-Offs“ Handlungsfelder, die Ungewohntes und Neues bieten. Es geht um ungewöhnliche und neue Erlebnisse, die neue Perspektiven eröffnen, „know how“ vermitteln und Mut geben bisher unbekannte Wege zu gehen. Die Natur als Handlungsfeld, ist für viele ein untypischer Raum für eine Bildungsmaßnahme. Bereits das „sich – bewegen“ in einem natürlichen Raum, ermöglicht einen Blick, der nicht an der nächsten Seminarraumwand endet, sondern neue weitere Horizonte erkennen lässt. Die Methodik hat einen ganzheitlichen Anspruch, sie erfordert nicht nur Kopfarbeit von den Teilnehmern, wie in klassischen Bildungsmaßnahmen, sondern zudem körperlichen Einsatz und Gefühl. Teams werden mit Aufgaben konfrontiert, die auf den ersten Blick nicht machbar aussehen. Erst durch die Entwicklung von neuen Strategien und organisiertem Teamwork können bis dahin nichtmachbar geglaubte Aufgaben realisiert werden. Dadurch erhält jedes Teammitglied Vertrauen in sich selbst und in die Leistung des Teams. Gemeinsame Erfolgserlebnisse wirken langanhaltend im Arbeitsalltag nach.

Praxisbeispiel: Eine „Kick-Off“ Veranstaltung

Ein Unternehmen plant in 10 Monaten ein neues Produkt auf den Markt zu bringen. Damit dieser Zeitraum der Neuentwicklung für die Verantwortlichen verbindlich ist, hat das Unternehmen zehn Monate im voraus einen Standplatz auf einer Fachmesse reserviert und für den Zeitpunkt bereits die Präsentation des neuen Produkts angekündigt. Zum offiziellen Start der Produktentwicklung werden die am Prozess beteiligten Teams zu einer „Kick-Off“-Veranstaltung eingeladen. Die Teilnehmer kommen aus folgenden Arbeitsbereichen: Eine Delegation aus der Führungsebene des Unternehmens, die das Projekt koordiniert und die Veranstaltung arrangiert hat. Ein Team aus der Abteilung für Neuentwicklungen, die für die Entwicklung des Produkts verantwortlich ist. Sowie jeweils ein Team aus der Produktion, dem Marketing und dem direkten Vertrieb. Insgesamt kommen zu dieser Veranstaltung 65 Teilnehmer zusammen. Angesetzt für dieses Treffen sind 2 Tage in einem Hotel, das für die Teilnehmer gut zu erreichen ist und trotzdem in ländlicher Umgebung liegt.

Die Ziele der Veranstaltung sind wie folgt definiert:

- a.) *Das Ziel der Zusammenarbeit der verschiedenen Teams gemeinsam definieren und schriftlich fixieren, damit an einem Strang gezogen werden kann.*
- b.) *Die Teams kennen sich untereinander zum großen Teil noch nicht. Ihnen soll die Gelegenheit gegeben werden, sich während der Veranstaltung näher kennenzulernen. Auf diese Weise soll der Kommunikationsfluss im Projekt gefördert werden.*
- c.) *Den Teilnehmern soll die Möglichkeit gegeben werden, gemeinsam herausfordernde Aktionen zu meistern, um mit viel Motivation in das bevorstehende Projekt zu gehen.*

Zur Realisierung dieser Ziele wird ein Outdoor-Anbieter arrangiert, um diese Veranstaltung zu organisieren und durchzuführen. Es wird folgendes Programm entwickelt, mit den Koordinatoren des Projekts abgesprochen und schließlich durchgeführt:

Donnerstag

Bis 16.00 h *Anreise und Beziehen der Hotelzimmer*
16 – 17.00 h *Begrüßung der Teilnehmer, Vorstellung der insgesamt sechs Outdoor-Trainer, Präsentation des Programms*
17 – 18.00 h *Gelegenheit für erste informelle Gespräche*
18 – 19.30 h *Abendessen*
19.30 – 21 h *Firmeninterne Workshops zum Thema Projektziele (moderiert von den Koordinatoren des Projekts)*
21 – open End *Gemütliches Beisammensein im Kaminzimmer und der Bar*

Freitag

Bis 8.00 h *Frühstück*
8.00 – 8.15 h *Warming Up*
8.15 – 11.00 h *Fortsetzung der gestrigen Workshops mit abschließender Präsentation der vereinbarten Projektziele*
11 – 12.00 h *Brunch*
12 – 18 h *Start der Outdoor-Projekte in der nahen Umgebung des Hotels. Die Teilnehmer werden in vier gemischte Gruppen aufgeteilt, so dass ein Kennenlernen der Teilnehmer untereinander gut möglich ist. Den einzelnen Teams steht jeweils ein Trainer zur Verfügung. Die Teams haben einen Erlebnis-Parcours mit mehreren Projekten zu bewältigen. Im Anschluss der einzelnen Aktionen finden vom Trainer moderierte Gespräche statt, in denen die Teams Erlebnisse und Erfahrungen reflektieren, analysieren und die Ergebnisse sammeln, um die zukünftige Zusammenarbeit zu optimieren.*
18 – 19 h *Auswertung der Outdoor-Aktionen*
19 – open End *Gemeinsames Grillen im Garten des Hotels*

Samstag

Bis 9.00 h *Frühstück*
9.00 – 9.15 h *Warming-Up*
9.15 – 10.30 h *Präsentation der Teamergebnisse von den Outdoor-Aktionen des Vortages im Plenum. Moderation durch einen Outdoor-Trainer. Schriftliche Feed-Back-Runde zur Veranstaltung an das Outdoor-Team und anschließende Verabschiedung*
10.30 h *Abreise*

Die Projekte des Parcours im Detail:

Ropecircle

Das Team steht im Kreis. Um den Kreis herum liegt ein geschlossenes Seil, das die Teammitglieder aufnehmen und an ihre Hüfte legen. Nun lehnen sich die Teammitglieder langsam zurück ins Seil und machen es sich bequem. Dies Projekt funktioniert nur durch das Zusammenwirken des Teams. Dieses Gemeinschafts-Symbol ist der eigentliche Start in die „Kick-Off“ Veranstaltung. In diesem Kreis stellen die Trainer dem Team das bevorstehende Programm und sich selber vor.

Das Pendel

In dieser Aktion wird das Team in zwei Gruppen geteilt. Die Gruppen bilden wieder je einen Kreis, Schulter an Schulter. In den zwei Kreisen postiert sich jeweils eine Person. Diese Person versteift sich wie ein „Brett“ und lässt sich dann in die Arme der im Kreis stehenden Kollegen fallen. Die Kollegen wiegen die Person wie ein Pendel im Kreis. Die Aktion wird schweigend durchgeführt und ist beendet, wenn „das Pendel“ die Augen öffnet. Die Augen zu schließen und sich in die Arme der Kollegen fallen zu lassen, erfordert viel Vertrauen und umgekehrt viel Verantwortung. Gleichzeitig ist dies eine Gelegenheit für die Teammitglieder intensiv und konzentriert miteinander zu handeln.

Klettern

Zu Beginn der Aktion werden die Teams mit Klettergurten, Helmen und Seilen ausgestattet. Es folgt eine Einführung in die Handhabung des Klettermaterials. Bereits diese Einführung bedeutet für die meisten Teammitglieder sich auf Neues einzulassen und Neues zu wagen. Geklettert wird in diesem Fall an einer natürlichen Felswand von ca. 15 m Höhe mit Routen unterschiedlicher Schwierigkeitsgrade, die von jedem Einzelnen selbst ausgesucht werden kann, je nach Motivation und Können. Das Klettern fordert körperlich und psychisch heraus. Durch das Annehmen der Herausforderung können neue Verhaltens- und Handlungsmöglichkeiten entdeckt und bisher gedachte Grenzen erweitert werden. Der kletternde und der sichernde Teamkollege stehen im ständigen Kommunikationsfluss. Verantwortung und Informationsaustausch sind notwendig um das Klettern sicher durchzuführen.

Abseilen

Die Teams werden auf einen Fels geführt, der an einer Seite 30 m senkrecht abfällt. An dieser Steilwand wird einer nach dem anderen von den Teamkollegen an zwei Seilen heruntergelassen. Dieses Projekt bedarf nicht nur der Bereitschaft sich auf Neues einzulassen und Verantwortung zu übernehmen. Einführendes Verstehen ist notwendig, um auf die abseilende Person entsprechend eingehen zu können. Gegenseitige Motivation sich auf Neues einzulassen sowie ein sorgfältiger und achtsamer Umgang miteinander sind gefordert, um die Aktion sicher durchzuführen.

„Der Kollegensitzkreis“

Die bisherigen Projekte wurden von den einzelnen Teams durchgeführt. Den Kollegensitzkreis führen alle fünf Teams als gemeinsame Abschlussaktion durch, um symbolisch zu zeigen, dass alle fünf Teams in der Praxis zusammen für das Ergebnis der bevorstehenden Arbeit verantwortlich sind. Dazu stellen sich die 65 Teilnehmer im Kreis Schulter an Schulter auf und drehen sich alle nach links, so dass jeder den Rücken seines Vordermannes vor sich hat. Nun setzen sich die Teilnehmer langsam in die Hocke, so dass sie wie auf einem Stuhl bzw. auf den Oberschenkeln der hinter ihnen befindenden Person sitzen. Jetzt kann dem Vordermann auf die Schulter geklopft werden und Lob für die Durchführung der Projekte am Nachmittag gegeben werden.

Auswertung der Outdoor-Aktionen

Die fünf Teams werden einzeln von ihrem Outdoor-Trainer angeleitet, die Aktionen des Nachmittages zu reflektieren, auszuwerten und Konsequenzen für die Zusammenarbeit im zukünftigen Projekt zu formulieren.

1.4.2 Training

Das Ziel eines Trainings ist es, die Leistung eines Teams zu optimieren. Funktionale Verhaltensweisen sollen dabei verstärkt werden. Zudem fordern und fördern Trainings Soziale-, Persönlichkeits-, Handlungs- und Teamkompetenzen vom Team selber und von jedem einzelnen Mitglied.