



# Outdoor für Indoors

Mit *harten* Methoden  
zu *weichen* Zielen

2. überarbeitete Auflage

Michael Großer



Gelbe Reihe : Praktische Erlebnispädagogik



# Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	15
2	Soziale Kompetenz	17
2.1	<b>Die Entwicklung von Sozialkompetenz als Erfolgsfaktor</b>	18
2.2	<b>Die Bedeutung der Sozialkompetenz im Unternehmen</b>	19
2.3	<b>Was ist eigentlich Sozialkompetenz?</b>	23
2.4	<b>Woran können wir Sozialkompetenz erkennen?</b>	25
2.5	<b>Positive Erkennungsmerkmale der Sozialkompetenz</b>	27
2.6	<b>Zusammenfassung</b>	32
2.7	<b>Möglichkeiten und Wege zur Entwicklung der sozialen Kompetenz durch Training</b>	33
3	Lernen	35
3.1	<b>Taxonomie der Verhaltensänderung</b>	36
3.2	<b>Schneller werden durch Bremsen</b>	37
3.3	<b>Lernen und Veränderung</b>	38

4	<b>Transfer</b>	39
4.1	<b>Was ist Transfer?</b>	40
4.2	<b>Interne Erfolgsfaktoren</b>	40
4.3	<b>Externe Erfolgsfaktoren</b>	41
4.4	<b>Prinzipien der Transfersicherung</b>	42
4.5	<b>Qualitäten des Transfers</b>	43
4.5.1	Sozialtransfer	43
4.5.2	Rechtstransfer	43
4.5.3	Linkstransfer	43
4.5.4	Prozesstransfer	44
5	<b>Nützliche Modelle</b>	45
5.1	<b>Das Modell der Komfortzone</b>	46
5.2	<b>Das Modell H!A!L!T!</b>	48
5.3	<b>Das Modell der drei Kreise</b>	49
6	<b>Debriefen</b>	51
6.1	<b>Hintergrund</b>	52
6.2	<b>Grundprinzip</b>	52
6.3	<b>Daumentest</b>	53
6.4	<b>Sharing</b>	54
6.5	<b>Feedbackrunde</b>	54
6.6	<b>Einführung von Spielregeln</b>	55
6.7	<b>Einführen von Basis-Teamregeln</b>	56
6.8	<b>Vereinbarungen</b>	57

6.9	<b>Moderation</b>	58
6.9.1	Rolle des Moderators	58
6.9.2	L(iste) O(ffener) P(unkte)	58
6.10	<b>Probleme und Ursachen bei der Arbeit mit Gruppen</b>	59
6.10.1	Konflikt und Kampf	59
6.10.2	Apathie und Nichtteilnahme	60
6.10.3	Inadäquate Entscheidungsfindung	62
6.10.4	Kündigungsübung	62
6.10.5	Übung Dringlichkeit und Betroffenheit herstellen	63
6.11	<b>Konfliktmanagement</b>	64
6.11.1	Lösungsschema Suchkonflikte	65
6.11.2	Systemkonflikte	65
6.11.3	Konfliktarten	65
6.11.4	Übung Konfliktlösungsplan	66
6.12	<b>Was ist, wenn ...</b>	66
6.12.1	... sich jemand nicht beteiligt?	66
6.12.2	... jemand keinen „Bock“ mehr hat?	67
6.12.3	... alle alles voll gut finden und Probleme nicht ansprechen?	68
6.12.4	... die Ressourcen zur Problemerkennung nicht vorhanden sind?	69
6.12.5	... die emotionalen Wogen hochschlagen (Blitzdiskussion)?	69
6.13	<b>Auflösung von Mustern</b>	70
6.13.1	„Ja, aber...“	70
6.13.2	„Eigentlich“	70
6.13.3	„Man“	71
6.13.4	„Warum“?	71
6.13.5	„Nicht“	72
6.13.6	Killerphrasen	72
6.13.7	Möglichkeiten zum Entschärfen von Killerphrasen	73
6.13.8	Übung zu den Killerphrasen	74



---

7	<b>Teamentwicklung</b>	75
7.1	<b>Warum überhaupt Teamarbeit?</b>	76
7.2	<b>Die Motivationskurve</b>	77
7.3	<b>Merkmale von Teams</b>	78
7.4	<b>Teambildung durch Outdoor-Training</b>	80
7.5	<b>Finden von Zielen</b>	81
7.5.1	Checkliste Ziele	81
7.5.2	Veränderung der Rituale	81
7.6	<b>Die Teamentwicklungsuhr</b>	83
7.6.1	„Testphase“, Stufe der Orientierung (Forming)	83
7.6.2	„Nahkampfphase“, Stufe der Frustration (Storming)	84
7.6.3	„Organisierungsphase“, Beschlussphase (Norming)	85
7.6.4	„Verschmelzung“, Stufe der Produktion (Performing)	85
7.7	<b>Übung Merkmale eines Teams</b>	86
7.8	<b>Übung Vorteile der Teamarbeit: Was ist der Nutzen?</b>	87
7.9	<b>Übung Teamtrainingsziele</b>	88
7.10	<b>Übung Ziele im Team vereinbaren</b>	89
7.11	<b>Übung Teamerkennungsmerkmale</b>	90

---

8	<b>Erlebnispädagogik und Outdoor-Training</b>	93
8.1	<b>Weshalb In- und Outdoor-Training?</b>	97
8.2	<b>Anforderungen an „Outdoor-Leute“: Trainer, Referenten oder Animateure?</b>	97
8.3	<b>Begriffe</b>	99
8.3.1	Outdoor-Übung	99
8.3.2	HighEvent	99
8.3.3	TopRope Course	100
8.3.4	Railing Course, Seilgärten	100
8.3.5	LowEvent	101
8.3.6	Zero Accident	101
8.4	<b>Was kann ich tun, um ...</b>	102
8.4.1	... physische „Unfälle“ zu vermeiden	102
8.4.2	... psychische „Unfälle“ zu vermeiden	103
8.4.3	... vorzubeugen	104
9	<b>Kennenlernspiele</b>	105
9.1	<b>Der kleine Klaus</b>	106
9.2	<b>Gegenseitige Vorstellung</b>	106
9.3	<b>Erwartungen/Befürchtungen</b>	107
9.4	<b>Känguru</b>	107
9.5	<b>Nehmen und geben</b>	108
9.6	<b>Walter Warzenschwein</b>	108

10	<b>Energizer</b>	109
10.1	<b>Sinn und Zweck</b>	110
10.2	<b>Sonnentanz</b>	111
10.3	<b>Autorennen</b>	112
10.4	<b>Pferderennen</b>	112
10.5	<b>Sitzkreis</b>	113
10.6	<b>Trance-Tanz</b>	113
11	<b>LowEvents</b>	115
11.1	<b>Erklärung</b>	116
11.2	<b>Strafen und Erschwernisse</b>	118
11.3	<b>Blindflug</b>	119
11.4	<b>Nightline</b>	123
11.5	<b>Blinde Figuren</b>	127
11.6	<b>Trolley</b>	129
11.7	<b>Animal Shuffle</b>	132
11.8	<b>Acid River</b>	134
11.9	<b>Gratwanderung</b>	136
11.10	<b>Stein</b>	139
11.11	<b>Stepping Stones</b>	141
11.12	<b>Big A</b>	142
11.13	<b>Reifenpendel</b>	144
11.14	<b>Mission</b>	146
11.15	<b>Hard Mission</b>	148
11.16	<b>Flying Egg</b>	150

11.17	<b>Schleuder</b>	152
11.18	<b>Schiffe versenken</b>	154
11.19	<b>Riesentangram</b>	157
11.20	<b>Kreispuzzle</b>	159
11.21	<b>Vertrauensfall</b>	161
11.22	<b>Spinne</b>	165
11.23	<b>Bombe</b>	169
11.24	<b>Pipeline</b>	172
11.25	<b>Floß</b>	175
11.26	<b>Brücke</b>	177
11.27	<b>Pfadfinder</b>	179
11.28	<b>Abc-Sammeln</b>	182
<hr/>		
12	<b>HighEvents</b>	185
12.1	<b>Wozu HighEvents?</b>	186
12.2	<b>Einstimmungsrituale</b>	188
12.2.1	Energiekreis	189
12.2.2	Stampfkreis	190
12.3	<b>Ausstimmungsrituale</b>	191
12.3.1	Staub abklopfen	191
12.3.2	Seilkreis	191
12.4	<b>Vorsicht: Indoor-Trainer und HighEvents</b>	192
12.5	<b>Einzelcoaching</b>	192
12.6	<b>Hochseil (High-Y)</b>	193
12.7	<b>Mast (Pole)</b>	197



---

13	<b>Exotische Aktivitäten</b>	201
13.1	<b>Allgemeines</b>	202
13.2	<b>Klettern ...</b>	203
13.3	<b>... und Abseilen</b>	206
13.4	<b>Klettersteig</b>	208
13.5	<b>Segeln</b>	209
13.6	<b>Canyoning</b>	213
13.7	<b>Rafting</b>	216
13.8	<b>Feuerlauf</b>	217
<hr/>		
14	<b>Vorbereitung auf ein Training</b>	219
14.1	<b>Wie bereitet man die Teilnehmer vor?</b>	220
14.2	<b>Wie bereitet man sich selbst vor?</b>	220
14.3	<b>Drumherum</b>	221

---





# Einleitung

1

# 1 Einleitung

Man kann die hier beschriebenen Übungen aufbauen und abhalten. Man soll jedoch nicht erwarten, dass unmittelbar danach Menschen plötzlich im Team agieren oder ungeahnte Führungsfähigkeiten offenbaren. Die Übungen können, professionell durchgeführt und ausgewertet, die Teilnehmer entscheidend und schnell in eine gewünschte Richtung lenken, allerdings ist dazu stets noch Nacharbeit ohne Bretter und Seile nötig.

Der Sammler von Teamspielen, Übungen und lustigen Tricks wird enttäuscht sein: Brandneues wird hier nicht geboten. Manche der Übungen sind schon mehrere Jahrzehnte alt. Doch wie die Mode unterliegen auch solche „Spiele“ gewissen Veränderungen. Hier sind Versionen und Umfelder beschrieben, die sich als besonders wirkungsvoll herauskristallisierten. Alles wurde vielfach ausprobiert und stückweise verfeinert – um für Ihre Arbeit direkt nachvollziehbar zu sein. Mit den beschriebenen Übungen können Sie etwa ein bis zwei Wochen zubringen, ohne etwas anderes zu tun. Sollten sich diese als wirkungslos erweisen, ist Outdoor-Training zur Erreichung Ihres Trainingszieles wohl nicht das Richtige.



# Soziale Kompetenz

# 2



## 2 Soziale Kompetenz

### 2.1 Die Entwicklung von Sozialkompetenz als Erfolgsfaktor

In sich schnell verändernden Zeiten, die zudem immer unvorhersagbarer scheinen, kommt es auf Fähigkeiten an, die bisher eher weniger gefordert waren. Diese Fähigkeiten, die unter anderem schnelles, kreatives und präzises Antworten auf sich verändernde Märkte ermöglichen, seien unter dem Begriff Sozialkompetenz zusammengefasst. Diese Fähigkeiten unterscheiden Deutschland (neben allen weiteren hoch entwickelten Industrienationen) vom Rest der Welt. Der produziert nämlich billiger, teilweise schneller und durchaus hochqualitativ. Durch industrielle Entwicklung und schonungslose Ausbeutung von Menschen und Ressourcen in den vergangenen Jahrzehnten reduzierten die Billig-Länder den wirtschaftlichen Rückstand. Doch um vorn zu bleiben, müssen wir nur weiterhin fleißig forschen und erfinden. Aber forschen und erfinden können auch die anderen. Jawohl, es gibt Universitäten in China und Korea. Und wo es wirklich keine gibt, kommen die Leute einfach in den Westen zum Studieren. Forschungsequipment kann man überall erwerben. Sogar im abgelegenen Irak wird an atomarer Sprengtechnik gebastelt. Angesichts der Tatsache, dass es im Zeitalter einer globalen Informationsgesellschaft ziemlich unmöglich ist, Know-how lange ungeteilt zu genießen, darf man sich getrost stirnrunzelnd fragen: Ja, wie halten wir bloß Vorsprung zum Rest der Welt?

Die Sozialkompetenz des Einzelnen und eines Teams wird verstärkt zum Erfolgsfaktor eines jeden Unterfangens. Dabei ist es letztendlich egal, ob es sich um eine Firma, Behörde oder Schulklasse handelt. Immer wenn Leute miteinander zu tun haben, gibt es reiche Chancen für Synergieeffekte. Und hierin liegt die Chance des Westens. So weit zivilisiert, dass Sozialisierungen (Kastendenken, fundamental-islamistisches Frauenbild etc.) uns nicht vordergründig an der Zusammenarbeit hindern, muss es nur noch gelingen, eben nicht nur zusammenzuarbeiten, sondern dabei Synergie zu erzielen. Diese Synergie wird genügend Neues erzeugen, um den Vorsprung zu halten. Doch dazu braucht es verstärkter Sozialkompetenz.

## 2.2 Die Bedeutung der Sozialkompetenz im Unternehmen

Stellen Sie sich ein Unternehmen als Brücke vor, gebaut über das tiefe Tal der Marktbedingungen, Zulieferer mit Kunden verbindend. Bevor diese Brücke geschlagen wird, gilt es zuerst eine Stelle zu finden (die Marktlücke), an der es lohnt, den Brückenschlag vorzunehmen. An vielen Stellen sind schon Brücken vorhanden, an manchen Stellen ist das Gelände nicht geeignet, an anderen Stellen fehlt die Anbindung an das vorhandene Wegenetz, sprich der Bedarf ist für eine solche Leistung nicht oder noch nicht vorhanden. Ist der richtige Platz, ein Produkt, eine Dienstleistung oder was auch immer gefunden, beginnt die Erschließung des Baugrundes und der Aufbau der Rohkonstruktion. Hier werden Menschen benötigt, die anpacken, improvisieren und genügend Mut aufbringen, überhaupt eine Brücke zu schlagen.

Sobald die Konstruktion steht, setzt der Warenfluss ein, die Straße vom Rohstoff zum Käufer eines Produktes wird rege befahren. Die Menschen, die mit ihrem Pioniergeist all dies ermöglichten, werden langsam unruhig und suchen neue Stellen, um noch mehr Brücken zu errichten. Finden sie keine, so kehren sie zurück, die eigene zu vergrößern. Oft bestehen jedoch links und rechts keine Freiräume mehr, um ein Unternehmen zu erweitern. Der Markt ist aufgeteilt und – ganz im Gegenteil – der Nachbar selbst versucht zu verdrängen oder Produkte befinden sich in ihrem Lebenszyklus in der Sterbephase etc. Die Struktur mit ihren Rahmenbedingungen steht also fest, lediglich die Art und Weise der Überquerung der eigenen Brücke lässt sich in diesem Falle noch optimieren. Schneller, sicherer (*es fällt nämlich im Gedränge viel hinunter ins Wasser, statt beim Kunden in der tolerierten Bandbreite der definierten Qualitätsvorgaben anzukommen*), effizienter, billiger, schonender und sparsamer könnten die Abläufe gestaltet werden.

Kontrollierten in der Aufbauphase nur wenige Leute die wesentlichen Vorgänge, so ist diese Übersicht inzwischen verloren. Tief in den Eingeweiden der Brücke sind Menschen unterwegs, die sich ihren Lebensunterhalt verdienen müssen und deshalb auftragsgemäß hier Rost kratzen, da eine verstopfte Regenablauftrinne öffnen, weiter oben den Straßenbelag ausbessern oder das Geländer reparieren usw. Ohne dabei in der Lage zu sein, sich mit all ihrer potenziellen Intelligenz, ihrer Kreativität und vollen Motivation in den Prozess einbringen zu können. Ihre Arbeit wird mehr und mehr fremdbestimmt, fremdorganisiert und undurchschaubar.

Doch die Zeiten waren gut, viele Kunden verstärkten ständig den Warenfluss über die Brücke und das Einkommen der Brückenarbeiter war gesichert. Und es kam, wie es kommen musste, da die Arbeit ja nur als ein mehr oder weniger notwendiges Übel erlebt

wurde, die Kunden erschienen zunehmend nicht mehr als Glücks-, weil Ernährungsfaktor, sondern als lästige Plage. Denn eigentlich wollten die wenigsten Brückenarbeiter, die jetzt mit Routinearbeiten beschäftigt sind, Brückenarbeiter sein ...

Sie versuchten trotzdem, das Beste aus der ganzen Misere zu machen. Sie versuchten, eine Art Sinn in ihrer Arbeit zu finden. Irgendeine Möglichkeit, ihre natürliche Kreativität und Neugier einzubringen. Irgendwie einer langweiligen und tristen Angelegenheit etwas Charmantes, ja vielleicht sogar Aufregendes abzugewinnen. Doch es will nicht recht gelingen. Denn es ist ihnen das Freudige, Spielerische abtrainiert worden. Das Einzige, was ihnen oft nur blieb, ist die Ergebnisse ihres unbewusst absolvierten, mentalen Drillprogramms als etwas Wertvolles zu betrachten. Weil es immerhin vorgaukelt, dass, je mehr man sich an die Routinen und Vorgaben des Vorgesetzten hält, es umso leichter und schmerzfreier wird, sauer verdientes Geld nach Hause zu tragen. Wenn schon keine Freude am Leben und an der Arbeit, dann wenigstens so wenig Frusterlebnisse wie möglich!

Beim geschäftigen Treiben der Brücke ist nun ein kritischer Punkt erreicht: Der Einzelne kann seinen Beitrag am Brücken-(Unternehmens-)Ergebnis nicht mehr erkennen. Er weiß immer seltener, wann seine Arbeit Sinn ergibt und wann seine Ergebnisse aus Kundensicht nicht mehr ausreichend sind. Und niemand kommt vorbei und klärt ihn aufbauend auf. Denn seinen spezialisierten Vorgesetzten geht es ähnlich. So gelingt es ihm also auch über Umwege nicht, sein Selbstwertgefühl, seine Lebenslust durch (Lern)Erfolgslebnisse aus dem „Brückenalltag“ zu steigern.

Entsprechend sinkt die Motivation, etwas engagiert, schnell und richtig zu tun. Es sinkt auch die Motivation, überhaupt etwas zu erkennen, was schnell und richtig getan werden müsste. Manche sind inzwischen so weit von ihrer natürlichen Sozialkompetenz und damit Leistungskraft entfernt, dass sie immer öfter versuchen, gar nichts mehr zu unternehmen. Hauptsache, nicht unangenehm auffallen.

Die Pioniere, die kühnen Erbauer der Brücke (die Anteilseigner und Führungskräfte) können die Welt nicht mehr verstehen: Sie haben sich so große Mühe gemacht und jetzt will das „undankbare Volk“ seinen Pflichten nicht nachkommen. Doch irgendwie müssen die Probleme geradezubiegen sein. Managementmodelle und Trainingsmodule werden zunehmend als Ersatz für den gesunden Menschenverstand eingesetzt, um im Sinne der Problembeseitigung alle betroffenen Mitarbeiter auf Linie zu bringen. Und nach einer Weile passiert es dann auch tatsächlich, dass man mit gesundem Menschenverstand nicht mehr weiterkommt. Dann sind die Menschen derart verhärtet, dass „obskure“ Sachen wie Meditation, Outdoor-Training, Feuerläufe usw. nötig scheinen, um die starren Krusten zu lockern.



Manchmal kommen nun schlaue, gut bezahlte Leute herabgestiegen und sehen: „He, das ist ja ein Rostfleck, da hat wohl jemand das Anstreichen verlernt!“, und arrangieren ein Training im Anstreichen. Leider bringt das nur wenig Besserung, drum kommen etwas später andere, die unruhig geworden sind: „Na, eventuell ist hier jemand zu faul, wir sollten wieder mehr kontrollieren und die Fleißigen nach Quadratmetern bezahlen!“ Clevere Beaufsichtigte streichen nun weltmeisterlich, denn es geht nach Fläche, dabei entrosteten sie ungenügend (wird ja nicht bezahlt und ist deshalb wohl unwichtig) und streichen gar mehrfach, während der Verfall der Brücke unter der Farbe voranschreitet. Andere kriechen tiefer zurück in den Unterbau, dahin, wo die (mental zu unbeweglichen) „Kontrolleure“ nicht hingelangen. Wenn schon kein Spaß am Leben, dann wenigstens etwas mehr Bequemlichkeit und trotzdem gute Bezahlung. Mit innerer Kündigung im Herzen fristen sie ein Dasein ohne Verantwortung, Kreativität und Selbstbestätigung. In all diesen Fällen gilt die Bezahlung als eine Art Schmerzensgeld für erlittene Entwürdigung.

So kommt es, dass die geelchte A-Klasse von Daimler Benz genauso wie die brennenden Tankstutzen von Opel oder die abreißenden Hängerkupplungen von VW als Tod, Gefahr und Plage den enttäuschten und verunsicherten Kunden ereilen. So geschieht es jahraus, jahrein, dass der Kunde als Bedrohung und Hoffnung gleichzeitig erlebt wird.

Wer die Übrigen mental überholte (oder unterbutterte?), alles besser wusste und anderen keine Mitsprachemöglichkeiten zur Entfaltung einräumte, sich selbst jedoch mit möglichst vielen Lorbeeren schmückte, kam prima weiter. Dass die Partner (Mit-Arbeiter statt Untergebenen) dazu wenig Lust verspürten, machte nicht viel, da die geringe Arbeitslust durch Management-by-Angst trotzdem im Vergleich ganz akzeptable Arbeitsergebnisse brachte. Denn immerhin lief es so ja mehr oder weniger in allen Firmen und Organisationen der westlichen Industrieländer ab.

Doch spätestens seit die Japaner und die Menschen in den so genannten „Tigerstaaten“ ihre Armut beenden wollten und dafür fast jede Anstrengung auf sich nahmen, um den Anschluss an die übermächtigen Industrieländer zu finden, zeigte sich, dass es so nicht mehr weiterging.

Die Leistung musste erheblich gesteigert werden. Da machten Vorgesetzte und Manager sich die allgemeine Erkenntnis zunutze, dass Menschen und Kühe eine gewisse psychologische Ähnlichkeit aufweisen: Wenn sie gut behandelt werden, bringen sie mehr Leistung.

Während es in den Fünfziger- und Sechzigerjahren reichte, patriarchalisches Schulterklopfen und das wichtige „Guten Morgen!“ als Motivationsinstrument einzusetzen, wurden in den Siebziger- und Achtzigerjahren vergleichsweise fortgeschrittene Führungsmodelle wie Management-by-Objectives eingeführt. Doch die Schraube nahm kein Ende mehr.

Was die einen begannen, mussten immer mehr nachmachen, um Schritt halten zu können. Was Unternehmen in asiatischen und osteuropäischen Ländern durch niedrige Löhne an Druck auf die Konkurrenten in Europa und USA ausübten, musste dort mit immer intelligenteren technischen und arbeitsorganisatorischen Maßnahmen aufgefangen werden. Eine Rationalisierungswelle nach der anderen überschwemmte den Arbeitsmarkt mit noch mehr Arbeitslosen.

Der soziale Frieden – auch hierzulande – scheint gefährdet. Nicht zuletzt deshalb, weil Downsizing eben keine Antwort auf die drängenden betriebswirtschaftlichen Probleme sein kann. Die zunehmende Globalisierung in vielen Märkten erlaubt keine Ideenlosigkeit im Management eines Unternehmens mehr. Entlassungsaktionen verschaffen heute nur noch kurze Atempausen. Das Management ist leer und ausgebrannt. Die Isolation in den Unternehmen und Organisationen hat zu menschlicher Entfremdung und latent aggressiver Gegnerschaft geführt. Auch wenn diese nur selten ausbricht ... Führungskräfte besitzen heute nur noch wenig Wissen, wie die Produktivkräfte preisgünstig durch kontinuierliche Verbesserungen in ihren Verantwortungsbereichen gesteigert werden können, aber was viel mehr Tragweite besitzt: Sie allein haben nicht mehr die Kraft, das Schiff erfolgreich auf Kurs zu bringen. Der Rest der Mannschaft, der bisher mehr ein kümmerliches Schattendasein fristete, wird nun gebraucht, um Segel zu setzen und mehr Fahrt zu machen!

Spätestens jetzt ist der Punkt erreicht, an dem es überlebenswichtig wird, sich partnerschaftlicher mit den „Brückenarbeitern“ zu befassen, da letztendlich nur über diese ein langfristig funktionierender Übergang zum Kunden betrieben werden kann.

Das Bewusstsein und die Handlungskompetenz der Menschen in hunderttausenden von Unternehmen allein in Europa hat sich bisher nicht analog zu den Problemen der Firmen entwickelt, vielleicht weil es dazu in der Vergangenheit keine Chance, keine Notwendigkeit, keine Mittel gab oder weil die Bedeutung jedes einzelnen Mitarbeiters einfach unterschätzt wurde. Genug nun von dieser Metapher, um die Notwendigkeit zu erläutern, dass eine schnell anwachsende Sozialkompetenz aller Mitarbeiter die so dringlich erforderlichen Leistungsverbesserungen im Unternehmen – auf mittlere und lange Sicht gesehen – erst ermöglicht.



## 2.3 Was ist eigentlich Sozialkompetenz?

*Soziale Kompetenz ist die Verfügbarkeit und Anwendung von kognitiven, emotionalen und motorischen Verhaltensweisen, die in bestimmten sozialen Situationen zu einem langfristig günstigen Verhältnis von positiven und negativen Konsequenzen führen.*

Soziale Situationen umfassen alle Arten des Agierens mit und für Menschen, also Familie, Freizeit und Arbeit.

Heute haben Unternehmen kaum noch eine andere Wahl, als die soziale Kompetenz ihrer Mitarbeiter so zur Entfaltung zu bringen, dass diese Menschen sich entsprechend ihrer Menschenwürde weiterentwickeln können. Von Kostenfaktoren hin zu Erfolgsfaktoren einer Gemeinschaft, die in diesem Falle Unternehmen heißt. Die Zeit, in der Menschen als Verfügungsmasse in primitiven Rationalisierungsaktionen missbraucht werden konnten, geht allgemein in Westeuropa und anderen Regionen der Welt ihrem Ende entgegen. Heute gilt: Wer auf die Entwicklung der Menschen setzt, wird kontinuierlich finanziell reichlich belohnt werden.

Der Beweis für diese These ist relativ leicht und schnell erbracht. Während im Lauf von zehn Jahren in der Bundesrepublik Deutschland im Durchschnitt eine Produktivitätssteigerung von ca. 4,4 % erreicht wurde, gelingt es der Erfahrung nach, in einem Unternehmen, allein durch die Einführung von „echter, konsensorientierter Teamarbeit“, die Produktivität um ca. 25 bis 35 % zu steigern! Und dies bereits im ersten Jahr nach Einführung dieser neuen Arbeitsorganisationsform. Scheinbar kostspielige Einführungsprozesse bringen so meist einen zehnfachen „Return of Investment“ bereits im ersten Jahr. Welche Sachinvestition verursacht ähnliche Erfolge?

Doch wie immer haben die guten Dinge und Prozesse einen kleinen Haken. Nur ernst gemeinte und deshalb professionell (kongruent) durchgeführte Prozesse haben Aussicht auf Erfolg. Immerhin wird international von einer Zeitspanne von vier bis acht Jahren ausgegangen, die gebraucht wird, um „echte Teams“ generieren zu können.

Wir wissen, dass es auch in kürzeren Zeiträumen zu bewerkstelligen ist. Jedoch nur mit mutigen, strategisch denkenden Führungsmannschaften wird dies realisierbar. Es gilt eine Menge alter Vorstellungen und leistungszerstörender Verhaltensweisen abzulegen und viel Neues zu erlernen. Es braucht einen ehrlichen, offenen sowie langen Atem, um den Erfolg auch stabilisieren zu können.

Wer eine schnelle Mark mit Sozialtrickereien machen will, der wird über kurz oder lang die Zeche bezahlen müssen. Wer jedoch Geld verdienen und Dankbarkeit erleben möchte, sollte herausfinden, welche kostbaren Eigenschaften bei seinen gleichwertigen Mitmenschen verschüttet und verdrängt worden sind. So sehr, dass bei vielen die Symptome der mangelhaften, weil unangemessen entwickelten Sozialkompetenz aufgetaucht sind.

Wir leben heute in einem kränklichen Land, auf einem kränklichen Erdteil. Unsere Psychiatrien und Gefängnisse sind überfüllt, die Selbstmord- und Kriminalitätsraten rekordverdächtig. Die Tendenz zur Flucht in die unterschiedlichsten „Drogen“ wie Fernsehen, Urlaubsreisen, Alkohol, Kokain, Heroin etc. hat oft nichts mit Lebensgenuss, sondern mit Zusammenbruch zu tun.

Die Bedingungen, wie Menschen ihren Lebensunterhalt erleiden und erstreiten müssen, hat unser Ausbildungssystem von der Wiege bis zur Stellenbeschreibung geprägt. Es wurde zunehmend gedrillt, erniedrigt und Wissen gepaukt. Was auf der Strecke geblieben ist, sind die menschlichen Werte und Fähigkeiten, die das Leben erst lebenswert machen. Glücklicherweise sind gegensätzliche positive Entwicklungen schon seit längerem ansatzweise auf dem Weg der Verwirklichung. Doch was die notwendig einzuleitenden Reformen in unserem Bildungswesen angeht, sind die bürokratischen Fallgruben zahlreich und die Ignoranz und Beharrlichkeit unserer Parlamente und Ministerien schier unerschöpflich! Wohl gemerkt, hier soll nicht gemeckert werden, verglichen mit den meisten anderen Ländern gibt es über Deutschland eigentlich nichts zu maulen, es ist ein fantastisch geführter und gut organisierter Staat, dessen Bildungssystem Betroffenen zwar allzeit kritikwürdig scheint, obwohl es, verglichen mit dem Rest der Welt, hervorragende Absolventen entlässt. Aber eben nur „eigentlich“. Soll die Spitzenposition gehalten oder ausgebaut werden, dann müssen sich einfach verschiedene Dinge den veränderten Fakten anpassen. Pisa-Verseuchte werden den vorletzten Satz mit Kopfschütteln registrieren, doch wer fernab von Testsituationen mit den Bewohnern fremder Länder kommuniziert, wird feststellen, dass vor allem die Problemlösekompetenz bei uns im Allgemeinen höher ist. Sicherlich findet man hierzulande beim Fragen am Wegesrand auch Jugendliche, die den Namen ihrer Heimatstadt nicht kennen, doch dass die Erde rund ist und ein Mobiltelefon eine funktionierende Spannungsquelle benötigt, wissen sie.

Interessant ist, dass genau die Werte und Fähigkeiten hoch entwickelter Sozialkompetenz dringend gebraucht werden, um Firmen und damit unsere ganze Gesellschaft aus der Krise zu führen. Es gibt keinen Weg mehr zurück auf die Bäume; dafür ist in unseren Wäldern nicht genügend Platz. Es gibt nur den Weg nach vorn. Dafür müssen Menschen sich auf ihre immer schon vorhandenen inneren sozialen, psychologischen und seelischen Reichtümer besinnen und sie mutig zur Entfaltung bringen.

## 2.4 Woran können wir Sozialkompetenz erkennen?

Das Leben und Erleben bietet viele Hinweise und eine pauschale Orientierungshilfe, um den Grad entwickelter Sozialkompetenz angeben zu können. Im Anfangsstadium der Unternehmen z. B. ist es normal, wenn Vorgesetzte sich patriarchalisch verhalten und ihre Untergebenen mehr oder weniger wie unmündige Kinder behandeln (im positiven wie auch im negativen Sinne), die kaum in der Lage sind, den Prozess intellektuell mitzugestalten, denn hier ist hauptsächlich routinierte Arbeitsleistung gefragt.

Um jedoch Leadership, also Marktführerschaft, erreichen zu können, muss eine Organisation weitflächig ihre Sozialkompetenz steigern. Der überwiegende Teil aller Mitarbeiter muss nun mindestens das Stadium kooperativer, d. h. konsensorientierter Teamarbeit erreicht haben. Nur durch Kreativität und Offenheit dem jeweiligen Kunden gegenüber kann Leadership entstehen. Hier muss also die soziale Kompetenz der Mitarbeiter entsprechend anwachsen bzw. freigesetzt werden. Um den Unternehmenserfolg ernten zu können, der sich aus dem Leistungsprofil von Leadership ergibt, müsste beispielsweise ein hoher Prozentsatz an Mitarbeitern und Führungskräften über echte „persönliche Reife“ verfügen.

Die Sozialwissenschaften liefern Erkennungsmerkmale für vorhandene bzw. nicht vorhandene Sozialkompetenz.

Indizien dafür, dass der momentane Stand des Unternehmens diesbezüglich unterentwickelt ist, können z. B. sein:

- Unsicherheit bei den Mitarbeitern
- Angst vor Misserfolg und Kritik
- Kontaktangst
- Nicht fordern können
- Nicht „Nein“ sagen können
- Schuldgefühle
- Arbeit als notwendiges Übel (innere Kündigung)
- Extremer Erfolgswille (als Deckmantel für Anerkennungsbedürfnis)
- Widerstand/Skepsis gegen die/bei der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen
- Verlangen nach dogmatischer Ordnung bzw. dogmatisches Festhalten an Prinzipien
- Intoleranz

Die oben angeführten Beispiele können Sie sicherlich aus Ihren Alltagserfahrungen beliebig ergänzen. In der psychologischen, psychosomatischen und psychiatrischen Problemwelt sind die Auswirkungen jahrelang verschleppter Sozialkompetenzentwicklung als drastische Symptome zu erkennen. So kann sich Furcht der Mitarbeiter als Folge sozialer Defizite entwickeln, die sich z. B. in der Angst vor Fehlschlägen, Sozialphobie, Sexualphobie, sozialen Katastrophen, körperlichen Beschwerden und Gewalt Ausdruck verschafft.

Dies ist ein Ausschnitt an sozialen Defiziten, die psychologisch nachweisbar sind. Wir können uns jedoch leicht ausrechnen, welche Auswirkungen solche Art Störungen des menschlichen Lebens innerhalb eines Unternehmens nach sich ziehen können.

Probleme werden nicht gemeinsam besprochen; neue Produkte entstehen nur schleppend; eingeführte Qualitätssicherungssysteme können nur zur Erklärung vorhandener Qualitätsmängel genutzt werden, verbessern aber keinesfalls die produzierte Qualität; die Kommunikation zwischen den hierarchischen Ebenen findet größtenteils nur auf dem Dienstweg statt; notwendige Innovationen werden nicht entwickelt und dem Kunden rechtzeitig angeboten etc. Der Kunde wird als Belastung in einem Organisationssystem erlebt, das den Großteil seiner Sozialenergie aufwenden muss, um Schlimmeres im sozialen Miteinander zu verhindern. Die Flucht in psychosomatische Krankheiten, Lieferuntreue, ungünstiges Preis-Leistungs-Verhältnis, schlechte Qualität, unzureichende Kommunikation, Mobbing und wenig motivierte bis aggressive oder veränderungsunwillige Mitarbeiter sind weitere Symptome für die unterentwickelte Sozialkompetenz in einem Unternehmen. Dies führt in der Konsequenz zu niedrigeren Marktanteilen und Margen. Sehr wahrscheinlich wird es einem Unternehmen wirtschaftlich umso schlechter gehen, je stärker die sozialen Defizite ausgeprägt sind.



## 2.5 Positive Erkennungsmerkmale der Sozialkompetenz

Sozial kompetente Menschen zeichnen sich durch Grundhaltungen aus. Sind diese Haltungen ausgeprägt und werden tatsächlich gelebt, lässt sich von einer mündigen Person sprechen. Die Grundhaltungen bestimmen Verhaltensweisen, die sich in Tätigkeiten äußern. Einen mündigen Mitarbeiter zu haben, bedeutet letztendlich, dass das Unternehmen sich autopoetisch (aus sich selbst heraus) weiterentwickeln kann. Die Mitarbeiter suchen dann von sich aus nach Entwicklungsmöglichkeiten für sich, ihre Kollegen und das System des Unternehmens.

Die Sozialwissenschaft hat einige Grundhaltungen definiert:

- Sich und andere als Person achten und respektieren
- Das eigene Fühlen, Denken und Handeln in Übereinstimmung bringen
- An der „inneren“ Welt des anderen echt Anteil nehmen
- Aus eigenem Überfluss heraus Liebe schenken
- Nähe vermitteln, die Halt und Geborgenheit gibt
- Distanz vermitteln, die Selbstständigkeit fördert

Mündigkeit könnte danach exemplarisch so beschrieben werden:

- Befähigung zur intelligenten und selbstständigen Wahl von Verhaltenszielen, die der persönlichen Befriedigung des Einzelnen dienen, aber den Interessen der Gesellschaft nicht zuwiderlaufen, sondern diese direkt oder indirekt fördern
- Übernahme der Verantwortung für eigene Handlungen
- Befähigung, in kritischer Weise zu lernen und zu Beiträgen anderer Menschen in angemessener Weise Stellung zu nehmen
- Erwerb und Anwendung von Kenntnissen, die für die Lösung der im menschlichen Leben auftauchenden Probleme relevant sind
- Befähigung, die eigenen Erfahrungen, Gedanken und Wissenskenntnisse anderen in klarer und verständlicher Form mitteilen zu können
- Flexible und intelligente Einstellung auf neue Situationen und Probleme
- Förderung von Formen der Problemlösung, bei der die Vielzahl der im Individuum vorhanden Erfahrungen frei und schöpferisch wirksam wird
- Entwicklung von Haltungen, mit anderen Menschen kooperativ und effektiv in dieser Art der Problemlösung zusammenzuarbeiten
- Nicht in erster Linie darauf gerichtet, den Beifall und die Anerkennung anderer zu erlangen, sondern aufgrund der eigenen, sozial akzeptierbaren Motive und Ziele



- Befähigung, Konflikte unter Verzicht auf psychische und physische Gewalt auszu-tragen
- Respektieren der Würde anders Denkender

Sozial kompetente Verhaltensweisen lassen sich nur schwer qualitativ abstufen, da ihr Auftreten von den sozialen, raumzeitlichen und persönlichen Bedingungen abhängt. So kann in ruhiger, privater Atmosphäre durchaus jemand in der Lage sein, mit seinen Kindern ehrlich, offen und partnerschaftlich zu kommunizieren, während sein Auftreten im Betrieb autoritär, intrigant und demotivierend ist. Es ist in diesem Fall nicht nötig, dass die Person ihre sozialen Fähigkeiten erweitert, lediglich die Kompetenz im beruflichen Praktizieren muss vergrößert werden.

Im Folgenden sind einige Fertigkeiten und Fähigkeiten aufgezählt, deren Vermittlung in einem heutigen Unternehmen forciert werden sollten.

### *Grundlegende soziale Fertigkeiten*

- Aktives Zuhören
- Sich auf ein Gespräch vorbereiten
- Gespräche beginnen
- Gespräche aufrechterhalten
- Gespräche beenden
- Fragen stellen
- „Danke“ sagen
- Sich selbst einbringen
- Andere Personen miteinbeziehen
- Anerkennen
- Nein sagen
- Ja sagen
- Versuchungen zurückweisen
- Widersprüche äußern
- Unerwünschte Kontakte beenden
- Auf Kontaktangebote reagieren
- Erwünschte Kontakte arrangieren
- Um Gefallen bitten
- Gefühle offen zeigen
- Sich für die Ideen anderer interessieren
- Toleranz gegenüber der Meinung anderer zeigen

### *Komplexe soziale Fähigkeiten*

- Fragen nach dem „Warum“
- Um Hilfe bitten
- Sich beteiligen
- Instruktionen erteilen
- Instruktionen befolgen
- Sich entschuldigen
- Andere überzeugen
- Feedback geben
- Auf Kritik bzw. Feedback reagieren
- Änderungen bei störendem Verhalten verlangen
- Ungewollte Unterbrechungen im Gespräch unterbinden
- Schwächen eingestehen
- Komplimente akzeptieren
- Unaufgefordert anderen helfen
- Vorschläge akzeptieren
- Bedürfnisse und Fähigkeiten anderer berücksichtigen, wenn man ihnen Hilfe anbietet
- Probleme gemeinsam mit anderen lösen
- Mit Langeweile umgehen können
- Entscheidungen treffen
- Konsens erzeugen
- Sich auf eine Aufgabe konzentrieren

### *Fähigkeiten im Umgang mit Gefühlen*

- Seine Gefühle kennen
- Seine Gefühle ausdrücken
- Die Gefühle anderer verstehen
- Sich selbst in andere hineinversetzen
- Mit dem Ärger eines anderen umgehen
- Mit Angst umgehen
- Sich selbst belohnen

### *Alternativ-Verhalten zur Aggression*

- Um Erlaubnis fragen
- Etwas mit anderen teilen
- Anderen helfen
- Verhandeln
- Selbstkontrolle aufbringen
- Sich für seine Rolle einsetzen
- Auf Hänkeln reagieren
- Spannungen ansprechen und gemeinsam auflösen

### *Fähigkeiten im Umgang mit Stress*

- Eine Beanstandung ausdrücken
- Mit einer falschen Anschuldigung umgehen können
- Für ein schwieriges Gespräch bereit sein
- Mit Gruppendruck umgehen können
- Unter Zeitdruck eine Aufgabe lösen

*Eine Stufe abstrakter können sozial kompetente Menschen mit folgenden Eigenschaften beschrieben sein:*

- Großes Einfühlungsvermögen
- Hohe Kontaktfreudigkeit
- Flexible „Anpassungsfähigkeit“
- Ausgeprägtes Beobachtungs- und Wahrnehmungsvermögen
- Hohes Engagement und große Überzeugungskraft
- Ausgewogene Selbstsicherheit und positives Selbstbewusstsein
- Gute Selbstkontrolle
- Hohe Stressresistenz
- Ökologisches Selbstmanagement

*Analytisch-initiative Fertigkeiten bilden dabei eine wichtige Basis, um sozial kompetent aufzutreten:*

- Kundenanforderungen erkennen (Bedürfnisse der internen und externen Kunden verstehen und beschreiben)
- Verbesserungschancen erkennen (Ursachen analysieren, wenn Kundenwünsche nicht optimal erfüllt werden)
- Problemlösung (Mehrere Lösungsansätze entwickeln, entscheiden und die Entscheidung erfolgreich umsetzen)
- Verbesserungen durchsetzen (Maßnahmen zur Qualitätssteigerung planen und umsetzen, den nachhaltigen Erfolg überprüfen bzw. gewährleisten)
- Qualität sicherstellen (Verbesserungen standardisieren und ständig neue Chancen suchen)

Ein anderer Begriff, der hier mit dem umfassenden Verständnis von sozialer Kompetenz korrespondiert, ist Schlüsselqualifikation:

*Sozialkompetenz + Methodenkompetenz + Fachkompetenz = Schlüsselqualifikation*

*Einige Schlüsselqualifikationen, die im betrieblichen Alltag notwendig sind:*

- Innovationsbereitschaft
- Lernbereitschaft
- Wirtschaftliches Handeln
- Organisationsfähigkeit
- Koordinationsfähigkeit
- Kooperationsfähigkeit
- Integrationsfähigkeit
- Kommunikationsfähigkeit
- Kundenorientierung
- Positives Denken
- Verantwortungsbewusstes Handeln
- Umweltbewusstes Verhalten
- Qualitätsbewusstsein
- Sicherheitsbewusstsein
- Problemlösungsfähigkeit
- Entscheidungsfähigkeit
- Konzentrationsfähigkeit
- Zusammenarbeit
- Teamfähigkeit
- Planungsfähigkeit
- Ziele setzen
- Genauigkeit
- Konfliktfähigkeit
- Führungsfähigkeit
- Meinungsfähigkeit
- Solidarität und Partnerschaft



## 2.6 Zusammenfassung

Soziale Kompetenz und Schlüsselqualifikationen sind nach Begrifflichkeit des Büchleins voneinander abhängige Mengen, weshalb die Schlüsselqualifikationen nicht mehr getrennt erwähnt werden. Denn es wäre im Grunde genommen völlig zwecklos, einen perfekt schlüsselqualifizierten Mitarbeiter – jedoch ohne die geringste Sozialkompetenz – einzustellen, da dieser dermaßen unbeliebt wäre, dass seine Arbeitsergebnisse keinen interessierten.

Soziale Kompetenz existiert auf mehreren Ebenen gleichzeitig: kognitiv, emotional und motorisch, daher kann nur mit einem Training, das alle drei Ebenen erreicht, ein dauerhafter Erfolg erzielt werden.

Soziale Kompetenz ist immer im Zusammenhang mit den Zielen einer Person zu sehen. Ziele sollten wohlgeformt und kurz- wie auch langfristig positiv (gemessen an den gesellschaftlichen Normen) sein. Bei zu kurzfristigen Zielen kann sozial kompetentes Verhalten zwar effizient, aber durchaus negativ sein: Ein geschickter, kooperativer, führungsfähiger und auf Qualität bedachter Drogendealer ist also keineswegs sozial kompetent.

Wichtiger Punkt bei sozial kompetentem Verhalten: Dieses muss nicht immer im Einklang mit den sozialen Normen der Umwelt stehen! Zivilcourage zeigen bedeutet, gegen den Willen der Masse zu handeln, und ist, obwohl sie gegen die Norm der umherstehenden Mehrheit gerichtet ist, sehr wohl sozial kompetent.