



Praktische Erlebnis- pädagogik 2

**Neue Sammlung handlungsorientierter Übungen
für Seminar und Training – Band 2**

3. überarbeitete Auflage

Annette Reiners
Illustrationen von Oliver Eger



Gelbe Reihe : Praktische Erlebnispädagogik





Praktische Erlebnis- pädagogik **2**

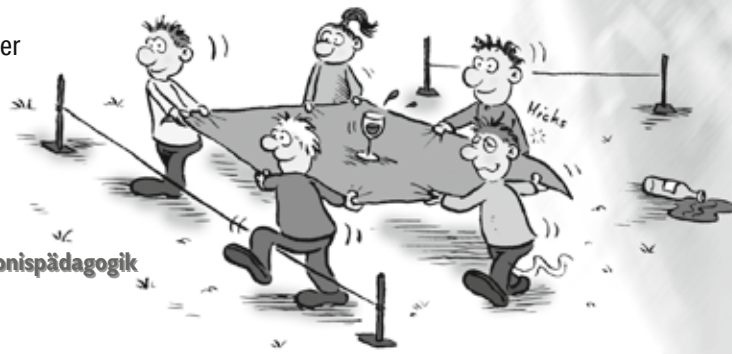
**Neue Sammlung handlungsorientierter Übungen
für Seminar und Training – Band 2**

3. überarbeitete Auflage

Annette Reiners
Illustrationen von Oliver Eger



Gelbe Reihe : Praktische Erlebnispädagogik



Dieser Titel ist auch als eBook erhältlich
ISBN 978-3-96557-116-7

Sie finden uns im Internet unter
www.ziel-verlag.de

Wichtiger Hinweis des Verlags: Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Bilder, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Leider gelang dies nicht in allen Fällen. Sollten wir jemanden übergangen haben, so bitten wir die Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Inhalt und Form des vorliegenden Bandes liegen in der Verantwortung der Autorin.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Printed in Germany

ISBN 978-3-96557-115-0 (Print)

Verlag: ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH
Zeuggasse 7–9, 86150 Augsburg, www.ziel-verlag.de
3. überarbeitete Auflage 2022

Gesamtherstellung: **FRIENDS** Menschen Marken Medien
www.friends.ag

© Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.



Klimaneutral gedruckt auf enviro smart 80 g/m², aus 100% Altpapier,
Zertifizierungen: Blauer Engel, FSC Recycled

Praktische Erlebnispädagogik 2

Einleitung und Danksagungen	9
1. Phasenmodell.....	11
2. Praxisbeispiele.....	35
3. Übungen.....	45
Fazit und Überleitung	46
3.1 Kennenlernen.....	47
Aufgestellt.....	48
Begrüßungsallerlei.....	50
Besonderheiten.....	51
Der erste Eindruck.....	52
Fragen über Fragen.....	53
Fünf Gemeinsamkeiten mit einer Lüge.....	54
Geldbeutelspitzel.....	55
Klatsch-und-Tratsch-Galerie.....	56
Namensduell.....	57
Namensmarathon.....	58
Namenssalat.....	59
Narbengeschichten.....	60
Platzsuche.....	61
Stammesrituale.....	62
Teamschätzung.....	65
Thematisches Kennenlernen.....	67
Wissen und Neugier.....	68
Zwiebel.....	69

3.2	Warming-Up	71
	Abschlag am Seil	72
	Buchstabenballett.....	73
	Chinesisch knobeln	75
	Das bewegte Tischtuch.....	77
	Einstieg ins Seminar	78
	Formel 1	79
	Kooperatives Knobeln	80
	Menschliche Feder.....	81
	Monty Python	82
	Planspiel	83
	Seilspannung	84
	Shopping Mall.....	85
	Standpunkte vertreten	86
	Stuhlwechsel	87
	Systemisches Kreisen	88
	Transport mit Hindernissen	89
	Vertrauensspalier	90
	Virtuelle Spielgeräte	91

3.3	Perspektivenwechsel, Einstimmung und Wahrnehmung.....	93
	17 und 4	94
	Eiwache	95
	Es ist offensichtlich	96
	Farbenspiel.....	97
	Full Value Contract.....	100
	Hände blind zählen	102
	Kartografen.....	103
	Knotentrick.....	105
	Kreative Rätsel.....	106
	Lernsteine	110
	Lernzonen	111
	Namensschilder.....	113
	Postkartenübung	114
	Richtungswechsel.....	115
	Sicherheit	116
	Sterngucker	117
	Teampuzzle.....	118
	Toninsel	119
	Ziehen und Zerren	120

3.4	Kommunikation, Argumentation und Entscheidung.....	121
	Bleistift-Deal	122
	Blind fangen.....	123
	Bullshit-Bingo	124
	Der Fluss der Krokodile.....	127
	Es war einmal in Amerika	129
	Ferngesteuert.....	134
	Gewinnt so viel ihr könnt!	135
	Gleichgewicht	139
	Mord in Palermo	141
	Pan-Koloss	143
	Romeo und Julia.....	152
	Steine der Macht	155
	Steinsortiment.....	156

3.5 Kooperation und Strategie	157
Balkenbalance	158
Baumloser Säureteich	159
Brot und Spiele	160
Bullring	161
Codeknacker	163
Das Netz	165
Der See des Schweigens	166
Eieruhr	167
Ein Eimer auf Füßen	168
Eiszeit	169
Feuer im Hotel	171
Figurengarten	173
Flaschen-Fun-Park	175
Flaschenpfeifen	177
Gates	178
Gefangenendilemma	180
Gewichtsfragen	184
Irrgarten	185
Labyrinth	188
Lauter Blinde!	189
Murmelbahn	190
Nikolaus und Pentagramm	192
Performance Puzzle	193
Plankenhüpfen	195
Praktische Mathematik	197
Quadratesalat	199
Riesenrollbahn	201
Robin-Hood-Saga	204
Schafe und Schäfer	205
Schatzsuche	206
Tonnenvariationen	207
Turmbau zu Babel	208
Verbandelt	209
Verheddert	213
Zielfoto	214

3.6	City Bound	215
	Blinder Spielplatz	216
	Chaos im Informationsbüro	217
	Chiffre	219
	Ein fetter Auftrag	221
	Führungskräfte verstecken	222
	Gegen den Fremdenhass	224
	Geschenkejagd	227
	Hans im Glück	229
	Rollstuhltour	230
	Sabotage	231
	Scotland Yard	233
3.7	Reflexion und Ausklang	237
	Diashow	238
	Distanz	239
	Drei-Karten-Feedback	240
	Entwicklungsfluss	242
	Fishbowl	243
	Flaschenreflexion	244
	Fragenkatalog	245
	Framegames	248
	Gut gemacht	250
	Gute Frage!	251
	Kreuze und Raster	252
	Narren und Hüte	254
	Schiffsbesatzung	256
	Standard	257
	Streichholzreflexion	258
	Team mit Vision	259
	Teamkultur	261
	Was bleibt hängen?	263
	Welche Rolle?	264
4.	Literaturverzeichnis	267
	Die Autorin	269

Einleitung und Danksagungen

Dies ist die überarbeitete dritte Auflage des Anschlussbuches zu dem Band „Praktische Erlebnispädagogik – Bewährte Sammlung motivierender Interaktionsspiele“, das ich 1990 geschrieben habe und das seitdem über 100.000-mal verkauft wurde. Damals war es das erste deutschsprachige Buch, in dem erlebnispädagogische Übungen beschrieben wurden, worin wahrscheinlich auch der Erfolg dieses Fachbuches begründet lag. Besonders danken möchte ich an dieser Stelle deshalb auch meinem Freund und Mentor Prof. Dr. Jürgen Sandmann, der mich damals in seiner Weitsicht davon überzeugte, über das oben genannte Thema meine Diplomarbeit zu schreiben, und der dann den Mut hatte, dieses Werk auch zu veröffentlichen. In den vergangenen fast 20 Jahren jedoch habe nicht nur ich mich weiterentwickelt, sondern auch der „deutsche“ Erfahrungsschatz in Bezug auf erlebnis- und handlungsorientierte Lernmethoden. Die Nordamerikaner sind uns in dieser Thematik schon seit Jahren – sowohl in der Praxis als auch in der Theorie – weit voraus. Dieser zweigleisigen Entwicklung soll dieses Buch Rechnung tragen.

Aus diesem Grund ist das vorliegende Werk folgendermaßen gegliedert: Zuerst skizziere ich die theoretischen Überlegungen zu einer professionellen Anwendung erlebnispädagogischer Übungen mithilfe eines Phasenmodells. Ich illustriere die einzelnen Bausteine des Phasenmodells mit Elementen eines tatsächlich durchgeführten Teamtrainings. Dabei greife ich lediglich die Teilaspekte des realen Teamtrainings heraus, die für die Verständlichkeit des Phasenmodells eine Relevanz besitzen. Der Gesamtauftrag und die Abwicklung des Trainings bestand jedoch auch aus weiteren Modulen mit unterschiedlichsten Methoden, auf die in diesem Rahmen nicht eingegangen werden muss. Im Anschluss an das Phasenmodell folgen weitere kurze Beispiele aus der Trainingspraxis, die die Spiel- und Variationsmöglichkeiten erlebnispädagogischer Übungen verdeutlichen.

Für den Theorieteil habe ich mich entschieden, mich nicht mehr über den Sinn und Nutzen handlungsorientierter Lernformen auszulassen. Ebenso wenig werde ich auf die Vorteile und Nachteile von Teamarbeit eingehen, obwohl der Fokus dieses Buches hauptsächlich auf diesen Kontext gerichtet ist. Über beide Themenkomplexe sind zahlreiche Bücher geschrieben und veröffentlicht worden. Ich gehe davon aus, dass ein Leser oder eine Leserin, der oder die sich für dieses Buch entschieden hat, sein bzw. ihr Grundinteresse zu jenen Inhalten bereits mit anderer Literatur ¹ befriedigt hat oder befriedigen kann.

¹ z. B. zu Teams: Katzenbach / Smith (1998): Teams. Heyne Business; zur Erlebnispädagogik: Heckmair, B. / Michl, W. (2018): Erleben und Lernen. Ernst Reinhard Verlag. Oder: Paffrath, F. H. (2017): Einführung in die Erlebnispädagogik. ZIEL-Verlag

Der Praxisteil dieses Buches besteht in den konkreten Beschreibungen erlebnispädagogischer Übungen. Die Übungen habe ich aus unterschiedlichsten Quellen zusammengestellt und sie nach Anwendungskriterien und Schwerpunkten sortiert. Die alphabetische Sortierung der Übungen innerhalb ihrer jeweiligen Kategorien dient als Nachschlagehilfe und der Übersichtlichkeit.

Wie üblich muss an dieser Stelle noch erwähnt werden, dass ich es aufgrund der Lesbarkeit des Buches vorgezogen habe, dort, wo es sich um Personen handelt, die männliche Schreibweise zu verwenden.

Mein Dank gilt in Bezug auf dieses Projekt meinem Freund und Berater Pit Forster, dessen waches Hirn mein Leben und damit unter anderem auch meine Sicht auf die Wirksamkeit erlebnisorientierten Lernens maßgeblich beeinflusst hat. Ein weiterer Dank geht an alle Kollegen, die bereitwillig ihre Überlegungen und Ideen zu diesem Buch beigetragen haben. Sie sind als Quellen an den entsprechenden Stellen genannt.

München, August 2022



1. Phasenmodell

Wie gelingt eine erlebnispädagogische Intervention?

Theoretischer Rahmen mit praktischen Konsequenzen

Für diejenigen Leser, die das Kapitel „Einleitung und Danksagungen“ übersprungen haben, könnte es wichtig sein, Folgendes zu erfahren: Der Fokus dieses Buches richtet sich vorrangig auf die Einbindung erlebnispädagogischer Methoden in Workshops mit einem Teamentwicklungskontext. Insofern bezieht sich auch das hier vorgestellte Phasenmodell auf diesen Kontext. Die Anwendung auf andere Entwicklungsfelder und Themenbereiche ist aber auch möglich, sofern handlungsorientierte Lehr-Lern-Formen zum Einsatz kommen.

Die Grundlage meines Phasenmodells speist sich aus den Basisideen der Systemtheorie. Diese möchte ich hier nur in sehr verdichteter und knapper Form wiedergeben. Für eine weitergehende Beschäftigung verweise ich auf die einschlägige Literatur.²

Vom Standpunkt der Systemtheorie aus, ist die Einflussnahme eines Trainers auf die Lernerfolge der Teilnehmer begrenzt. Aus dem Blickwinkel des Coaches agiert ein Team als autonomes System, das sich durch Selbstorganisation und operationelle Geschlossenheit auszeichnet. Insofern ist eine direkte „instruktive Interaktion“ zwischen Coach und dem System „Team“ eigentlich unmöglich.

Diese Sichtweise auf ein Lehr-Lern-Geschehen widerspricht deutlich den gängigen Schulweisheiten: „Ein Lehrender, der sich schlauer als seine Lernenden deucht, weiß und bestimmt, was diese tun, erleben, denken und lernen und die Lernenden leisten diesem Folge.“ Aber selbst bei einer ausgesprochen hohen Kooperations- und Lernbereitschaft vonseiten der Lernenden ist dies aus Sicht der Systemtheorie nicht unmittelbar umsetzbar.

2 empfehlenswerte Literatur zur systemtheoretisch basierten Therapie und Beratung:

- Grundlagen:
Wiener, Norbert (1963): Kybernetik. Econ-Verlag
- von Schlippe / Schweitzer (2003): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Vandenhoeck & Ruprecht
- im Zusammenhang mit Management:
Senge, Peter (2001): Die fünfte Disziplin. Klett-Cotta

Vielmehr sind hier die tatsächlichen Interventionsmöglichkeiten eines Beraters von indirekter Gestalt. Sie bestehen im „provizieren“ von bereits existenten „Eigenzuständen“ als auch in „Störungen“ oder „Irritationen“ des Geschehens. Auch neurophysiologisch verdichten sich die Hinweise, dass der Mensch lernt, indem er bereits aktive Neuronen mit neuen verknüpft oder bereits bestehende Faserverbindungen zwischen den Nervenzellen verstärkt. Es braucht also für das Lernen von neuen Inhalten hirnpfysiologische Anknüpfungs- und Vernetzungsprozesse auf der Grundlage von bereits bestehenden Strukturen. Die Geschichte mit den Anknüpfungspunkten, vor allem denen emotionaler und mentaler Natur, erscheint auf den ersten Blick hin trivial. Natürlich braucht man Referenz Erfahrungen, um neue Erfahrungen einsortieren zu können. Aber wie oft geschieht es trotzdem, dass Lerninhalte ignorant gegenüber dem Erfahrungsstand des Lernenden in ihn hineingetrichtert werden. Dies geschieht, weil der Lehrende, der Vorgesetzte, die Personalabteilung es für wichtig und / oder richtig hält. Da verwundert es nicht, wenn bei allem Aufwand, der betrieben wird, so wenig von dem angeblich vermittelten Wissen umgesetzt wird. Wir kommen bei dem Kapitel „Transfer“ wieder darauf zurück.

Übersetzt für die Interventionsmöglichkeiten in dem hier vorgestellten handlungsorientierten Lehr-Lern-Kontext, könnten diese Überlegungen Folgendes bedeuten:

- Erfinden von Szenarien, die – in verdaulichen Häppchen serviert – denen des Arbeitsplatzes ähneln bzw. vergleichbare Strukturen aufweisen und ähnliche Handlungsmuster fordern (Provizieren von Eigenzuständen).
- Im Rahmen dieser Szenarien, die behutsame Veränderung erfolgskritischer Parameter wie zum Beispiel durch außergewöhnliche Rahmenbedingungen (draußen, mit verbundenen Augen und ungewohnten Ressourcen).

„Die meisten Berater verstehen sich (jedoch, Anm. d. Verf.) als Problemlöser und Spezialisten für die Einführung von Veränderungen. Ihre Diagnose betrachten sie als Wahrheit, der sich das Unternehmen stellen muss. Sie halten Wandel für planbar und denken in eindeutigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen ... Ein systemischer Berater geht von einem anderen Denkansatz aus: Er versteht sich in erster Linie als Impulsgeber, dessen Interventionen darauf zielen die Wahlmöglichkeiten des Systems zu erhöhen. Ob sich daraus neue Handlungsmuster ergeben oder nicht, bleibt dem Klientensystem überlassen. So gesehen ist eine Diagnose immer vorläufig und wird als Hypothese formuliert ... Ein systemisch denkender (und handelnder) Berater wird immer Distanz zum Klientensystem wahren und nicht einseitig Veränderungen propagieren. Stattdessen hat er immer im Blick, dass sich Systeme selbst organisieren und ein Gleichgewicht von Verändern und Bewahren bestehen muss.“ (Hauser 1994, S. 12).³

³ Hauser, E. (1968): Erst die Lösung zeigt das Problem. Systemische Organisationsberatung in der Praxis. In: Systema 8 (1), S. 11 – 15

Das mag für Trainer, die den Wunsch nach eindeutig plan- und steuerbaren Prozessen hegen, desillusionierend klingen. Schließlich hat ein pädagogischer Prozess ja auch den Anspruch zielgerichtet zu sein!

Dieser Anspruch wird jedoch auch aus systemischer Sicht vertreten. Nur kann hier das Ziel nicht von außen vorgegeben, sondern nur innerhalb des Systems erschaffen werden. Der Teamentwicklungscoach betritt die Bühne als „Experte für die Entwicklung von Kooperationsbeziehungen“⁴, der den Prozess steuert und mit hilfreichen Methoden untermauert. Sein Bestreben ist es, eine Hinterfragung der individuellen, mentalen Modelle und Grundannahmen anzuregen, sodass „generatives“ Lernen möglich wird; ein Lernen also, in dessen Prozess gemeinsame Werte geschaffen und neue Wirklichkeiten erfunden werden. Der Beitrag des Beraters besteht dabei darin, zunächst als außenstehender Beobachter des Systems, die dem formulierten Ziel hinderlichen Interaktionsmuster zu erkennen. Daraufhin bildet er Hypothesen darüber, welche Dynamik diesen Mustern zugrunde liegt. Dementsprechend entwickelt und plant er die Szenarien, die eine Musterunterbrechung oder ein alternatives Interaktionsmuster ermöglichen. Während der Intervention beobachtet er die Auswirkungen derselben und diskutiert sie anschließend in der Reflexion mit den Teammitgliedern. Dabei überprüft er die alten Hypothesen, ergänzt sie, verändert sie und konzipiert den nächsten Handlungsschritt.

Die Verantwortung der Seminarleitung besteht also in dem professionellen Design des Trainings und der einzelnen Lernsituationen nach bestem Fachwissen und eruiertem Kenntnisstand, jedoch wird den Teilnehmern gleichzeitig die Freiheit gewährt, dieses Design vollkommen zu ignorieren bzw. anders als geplant zu interpretieren und zu nutzen. Dies stellt hohe Ansprüche an die operative Flexibilität eines Coaches. Entsprechend bedeutsam sind deshalb die coachseitig wirksamen mentalen Modelle mit den dazugehörigen praktischen Konsequenzen.

In diesem Sinne: Packt man also die im zweiten Teil des Buches vorgestellten Übungen kreativ und flexibel an, so bilden sie eine überaus potenzialträchtige Grundsubstanz. Durch das hohe Maß an Komplexität ist es bei fast allen Übungen möglich, teamrelevante Faktoren abzubilden. Gleichzeitig ist ihre Strukturähnlichkeit zu „handelsüblichen“ Prozessen so gut darstellbar, dass die Simulation ein gewisses Maß an Alltags-„Nähe“ erhält. Demnach ergeht ein Designauftrag an den Coach, eben jene Spielregeln, Rahmenbedingungen und Metaphern einzublenden, die die spezifischen Fragestellungen auf den Punkt bringen und ein konkretes Probehandeln im strukturähnlichen Raum (gefahrlos = konsequenzenfrei) ermöglichen.

4 von Schlippe / Schweitzer (2003): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Vandenhoeck & Ruprecht, S. 277f.

1. Phase: Situationsdiagnose

Um ein bedarfs- und situationsspezifisches Trainingsdesign entwickeln und seriös durchführen zu können, bedarf es im Vorfeld der Entwicklungsmaßnahme einer Auftragsklärung, einer Diagnose der momentanen Teamsituation, der dort dominanten Fragestellungen und einer daraus abgeleiteten qualifizierten Hypothese über mögliche Veränderungsprozesse.

Je genauer in der Phase der Situationsdiagnose gearbeitet wird, desto maßgeschneiderter werden die Seminarinhalte den Teilnehmern passen. „Passen“ bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die Teilnehmer den Bezug zwischen ihren Themen und dem Lernszenarium im Seminar wahrnehmen.

In der Regel geht die Anfrage nach einem Teamentwicklungsseminar von dem Vorgesetzten des Teams oder von der Personalabteilung und nur selten vom Team selbst aus. Insofern ist das Bewusstsein wichtig, dass der Bedarf an dem Training oder der Entwicklungsmaßnahme beim Vorgespräch auch nur aus dieser einen Sicht beschrieben wird.

Für eine ausführliche Diagnose der Teamsituation sind in der Vergangenheit zahlreiche Tools und Fragebögen entwickelt worden, die sowohl vom Vorgesetzten ausgefüllt als auch an die Teilnehmer im Vorfeld der Trainingsmaßnahme verteilt bzw. verschickt werden können.⁵ Im Sinne eines 360°-Feedbacks können Einschätzungen zum Stand des Teams unter unterschiedlichen Gesichtspunkten ebenfalls von Kunden und anderen internen Teams oder Führungskräften abgegeben werden.

Um einen ersten Eindruck über den Hintergrund der Anfrage zu bekommen, empfehle ich zumindest die nachstehend aufgeführte Checkliste zu beachten bzw. abzufragen.

5 z. B. der „Team Circle“ von der Firma Wildenmann Tools & Services, Karlsbad

Vorgespräch / Checkliste

- Auftraggeber / Abteilung / Firma?
- Ansprechpartner?
- Gibt es einen festgelegten Zeitrahmen oder entscheidet sich der Zeitbedarf nach der Erhebung des Bedarfs?
- Teilnehmerkreis: Anzahl, Altersspektrum, Geschlechterverteilung, Berufsbild?
- Teilnehmer: zu antizipierende Erwartungen, Trainingsvorerfahrungen, Bedürfnisse?
- In welcher Phase ist das Team – Orientierung, Positionsklärung, Konsolidierung, Differenzierung – und wie lange existiert es in dieser Zusammensetzung schon / noch?
- Eingebundenheit in die Organisation / das Organigramm?
- Welche Rahmenbedingungen und Stressoren kennzeichnen die Arbeitssituation des Teams – Zeit-, Qualitäts-, Quantitäts-, Konkurrenzdruck, Frustrationstoleranz, Ausdauer, Kundenkontakte?
- Warum ein Training für diese Gruppe? Von wem geht die Initiative aus? Warum gerade „die“? Warum gerade jetzt? Gibt es ein aktuelles Thema / Problem? Ist das Training eine Belohnung / Strafe? Wird es durchgeführt, weil neue Aufgabenfelder / Projekte anstehen? Wird es präventiv oder kurativ durchgeführt? Gibt es ein übergreifendes PE-Konzept?
- Spezifizierungsfragen:⁶ Wie könnte das Thema / Problem beschrieben werden?
 - Woran wird es sichtbar / messbar?
 - Unter welchen Bedingungen tritt es auf?
 - Wann tritt es nicht oder weniger auf?
 - Was sind die Konsequenzen dieses Themas / Problems?
 - für den / die Akteur / e
 - für die Firma,
 - für den Kunden
 - für ...
 - Wer oder was leidet/profitiert unter/von diesem Problem?
- Wurde dieses Thema schon einmal in Angriff genommen (wie und mit welchem Resultat)?
- Was sind die Kriterien, an denen der „Erfolg“ des Trainings gemessen wird?
- Welche Möglichkeiten bestehen, um das Team nach dem Training in der Umsetzung der Lernerfahrungen zu unterstützen?
- Wie sind die Befugnisse des Teams für Entscheidungen, die im Workshop erarbeitet werden?

⁶ hier sei auch auf das breite Fragenspektrum aus der Systemischen Beratung verwiesen.

Da die Teilnehmer für die Bearbeitung ihrer Themen des Workshops verantwortlich sind, ist es nicht zwingend notwendig, dass der Trainer ein Experte in der inhaltlichen Arbeit des zu beratenden Unternehmens ist. Für den Transfer und für praxisnahe Querverweise ist es jedoch hilfreich, sich auch mit den Kernprozessen und Kommunikationsstrukturen vertraut zu machen.

Fortlaufendes Beispiel:

Der Abteilungsleiter einer Firma beschreibt im Vorgespräch folgende Situation:

Vor vielen Jahren hatte bei der Inbetriebnahme eines Produktes, an dem seine Abteilung mitgearbeitet hatte, ein entscheidender Mangel an diesem Produkt sowohl Millionen an Geld als auch Menschenleben gekostet. Der Grund für das Versagen des Produktes hatte nichts mit den von jener Abteilung eingebrachten Dienstleistungen bzw. Teilprodukten zu tun. Dennoch zeigte sich bei der Analyse des Objektes, dass auch ein Fehler bei dem Produktteil, den diese Abteilung gefertigt hatte, erfolgt war. Daraufhin stürmte der Vorgänger unseres Auftraggebers in die Werkhalle und brüllte: „Bringt mir den Kopf desjenigen, der dafür verantwortlich ist ...!“ Seit diesem Auftritt, selbst nach dem Personalwechsel auf der Leitungsebene, kam es in dieser Abteilung immer wieder vor, dass Fehler im Herstellungsprozess vertuscht und erst mehrere Arbeitsschritte später festgestellt wurden. Diese nachträgliche Regulierung der „Fehler“ verursachte nicht nur immense Mehrkosten, sondern verschlechterte auch mehr und mehr das Betriebsklima.

Zusätzlich erschwerend für eine optimale Teamarbeit, arbeiteten die Mitarbeiter an zwei verschiedenen Standorten. Bei Testläufen trafen sich Mitarbeiter beider Standortteams an einem dritten Ort im Ausland, wobei hier jedes Mal – nach Meinung des Abteilungsleiters – deutlich erkennbar war, z. B. an Sitzordnungen beim Abendessen, wer an welchem Ursprungsstandort arbeitete. Wenn erst an diesem dritten Standort frühere Fehler im Produktionsprozess festgestellt wurden, bedeutete dies selbstredend eine Potenzierung der Probleme sowohl zwischenmenschlich als auch materiell.

2. Phase: Vereinbarung des Zielkorridors und der Themen der Teamentwicklung

Bei der Festlegung der spezifischen Rahmen- und Lernziele der Intervention und den Kriterien zur Messung derselben, geht es um den Nutzen, den der Auftraggeber und das Team aus der Veranstaltung ziehen wollen.

Glaut man der Erkenntnistheorie der Konstruktivisten gibt es eine so genannte „Realität“ nicht. Das, was wir „Wirklichkeit“ nennen, wird erst und individuell in unseren Köpfen konstruiert. Dies geschieht, indem wir unseren Wahrnehmungen durch einen Abgleich zwischen Bekanntem und Neuem, Sinn, Bedeutung und Wert verleihen. Insofern nimmt jedes Individuum unterschiedliche Nuancen einer Situation wahr und interpretiert sie aller Wahrscheinlichkeit nach ein wenig anders als andere Menschen, die die gleiche Situation erleben. Dieses Spektrum steht in direkter Abhängigkeit zu den individuellen Biografien, Lebenserfahrungen, Kultureinflüssen etc.

Übergeordnetes Ziel einer Teamentwicklungsmaßnahme ist die Konstruktion einer „intersubjektiven Realität“ zwischen den Teammitgliedern. Einer Realität also, die im gemeinsamen Konstruieren von Wirklichkeit entsteht. Teamkompetenz steht in diesem Sinne daher für die Bereitschaft und Fähigkeit, die eigenen handlungsleitenden mentalen Modelle und Realitätskonstruktionen kritisch zu reflektieren und gemeinsam die festgelegten Normen und Spielregeln im Team immer wieder zu überprüfen und an neue Situationen anzupassen. Diese Kompetenz wird sichtbar an Verhaltensweisen, die einer effektiven Zusammenarbeit Gestalt verleihen. „Effektivität“ bezieht sich hierbei aus der systemischen Sicht sowohl auf die Nützlichkeit von Verhaltensweisen, die an der subjektiven Zufriedenheit des einzelnen Arbeitnehmers gemessen werden können, als auch auf die gelungene Performance und Produktivitätssteigerung des Teams selbst⁷.

Annäherungsversuche zu diesem Grobziel können je nach oben beschriebener Situationsdiagnose mit folgenden Schwerpunkten vollzogen werden:

- der Teamentwicklungsstand (auf der Beziehungs- und Leistungsebene)
- die Teamkompetenzen (Teamskills, Performanceskills, Team-Management-skills)
- die Team-Performance (Ressourceneinsatz, Kundenzufriedenheit, Qualität der Ergebnisse)
- das Teamklima (Handlungsbereitschaft, Konfliktbereitschaft, Tabus etc.)
- die Team-Leadership (Informationspolitik, Ressourceneingabe, Fähigkeit zur Mobilisierung und Befähigung der Mitarbeiter etc.)

⁷ Nefiodow (2001), L. A.: Der sechste Kondratieff, S. 149ff



2. Praxisbeispiele

Im vorhergehenden Kapitel wurde ausführlich ein Beispiel dargestellt, um den Prozess zu illustrieren, der sich unter anderem durch einen professionellen Umgang mit erlebnispädagogischen Übungen auszeichnet.

In diesem Kapitel werden weitere Praxisfälle in Kurzform beschrieben, um die vielfältigen und kreativen Spielformen der Übungen noch stärker zu verdeutlichen:

1. Bei der einfachen Warm-up-Übung „Planspiel“ (S. 83) habe ich die Teilnehmer nach Erledigung der ersten Aufgabe gefragt, mit welchem Anspruch bzw. mit welchen Werten sie die Übung angegangen sind:

- so schnell wie möglich (Zeitfaktor)
- so genau wie möglich (Qualitätsanspruch)
- so harmonisch wie möglich (beziehungsorientiert, jeder ist involviert, wird gehört und gefragt etc.)
- der individuellen Idee entsprechend (machtorientiert) etc.

Es stellte sich überraschend für jeden Teilnehmer heraus, dass andere mit ganz unterschiedlichen Absichten die Aufgabe angegangen sind. Genauso unzufrieden waren Einzelne auch dann mit der Durch- oder Ausführung.

Bei der Durchführung der zweiten Aufgabe erfolgte zuerst eine kurze Diskussion über die Maßstäbe, die angelegt werden sollten. Es ergab sich die Reihenfolge: Erstens genau, zweitens harmonisch, drittens schnell. Obwohl einige Teilnehmer lieber „schnell“ an erster Stelle gesehen hätten, wurde in der Reflexion allgemein ein deutlich erhöhtes Maß an Zufriedenheit mit Prozess und Ergebnis deutlich.

2. Bei einem anderen Führungskräfte-Training haben ein Kollege und ich im Seminarraum ein Hindernisfeld mit Pinnwänden, Stühlen, Flaschen, Bällen usw. aufgebaut und drumherum ein Seil als Grenzmarkierung ausgelegt. Alle Teilnehmer warteten draußen vor der Tür. Dort sollten sie sich paarweise zusammentun, einer der beiden „blind“ und der andere als Führungskraft sehend. Dann haben wir die Führungskräfte hereinge-
holt und instruiert: Ihre Aufgabe war es, ihre Mitarbeiter so schnell wie möglich durch das Hindernisfeld zu steuern, wobei die Führungskräfte außerhalb der Seilmarkierungen stehen mussten. Daraufhin wurden die Mitarbeiter von den Führungskräften hereingeholt. Bevor die ganze Aktion begann, haben wir beide Parteien gebeten, sich kurz zu besinnen und nachzuspüren, wie es ihnen gerade im Moment geht. Dann sollten sie überlegen, welche Erwartungen sie jeweils an sich selbst und welche Erwartungen sie an ihre Führungskraft bzw. ihren Mitarbeiter haben. Erst dann begann die Durchführung.

Dem Frontloading entsprechend intensiv war die Auswertung bzgl. der Erwartungen und Ansprüche.

3. Bei dem Training „Kritische Beratersituationen“ für Unternehmensberater ging es um das proaktive Handeln und Reagieren, wenn man als Berater kooperationsunwilligen Kunden gegenübersteht und mit diesen moderativ im Rahmen eines Changemanagementprozesses neue Ideen entwickeln oder Umsetzungen von Veränderungen planen soll. In diesem Training verdeutlichte mein Kollege Pit Forster (www.forummomentum.com) die Lage des Unternehmensberaters, indem er einen der Teilnehmer bat, zu jonglieren. Dieser Teilnehmer symbolisierte „das Projekt“, das es zu verkaufen galt. Die anderen Teilnehmer konnten den Jongleur aus einiger Entfernung mit – weichen! – Bällen bewerfen. Diese Teilnehmer symbolisierten die Mitarbeiter des Unternehmens und deren Widerstand gegen das Projekt. Ein dritter Teilnehmer versuchte das „Projekt“ zu schützen – Sinnbildlich der „Auftraggeber“, der ja ganz oft zwischen den Stühlen der divergierenden Interessen sitzt und damit auch ein bewegtes Leben führt. Er bewegte sich als „Schutzblock“ zwischen dem „Projekt“ und den Bälle werfenden Mitarbeitern. Diese einfache dynamische Modellierung ergab eine äußerst lebendige und ergiebige Diskussion über mögliche Verhaltens- und Interventionsstrategien: angefangen bei guter Vorbereitung und Einführung über die proaktive Würdigung von Widerstand, Erfassung unterschiedlicher Bedürfnislagen, divergierende Halluzinationen hinsichtlich der „wahren Absichten“ der beteiligten Personen bis hin zu konkreten Verhaltensalternativen in kritischen Situationen.
4. Bei einem Training installierten wir „Qualitätszirkel“ zwischen den Teamübungen. Bei diesem Training waren die Mitarbeiter einer Firma aus aller Herren Länder ange-reist. Diese kannten sich nur vom Telefon und E-Mail-Kontakt. Unter den einzelnen Ländervertretungen herrschte ein verdeckter Konkurrenzkampf, der sich in einem sehr schleppenden Wissensmanagement widerspiegelte. Mit diesen 40 Mitarbeitern führten wir unter anderem einen Outdoor-Teamübungsparcour durch, bei dem die verschiedensten Übungen in Zehnerteams absolviert werden mussten. Nach den Reflexionsrunden der einzelnen Übungen, gab es wie gesagt, jedes Mal ein Meeting der verschiedenen Vertreter aus allen Gruppen. Hier konnten sie sich gegenseitig mit Tipps versorgen, wie die nächste Übung aus ihrer Erfahrung heraus am besten anzugehen wäre. Die Effizienz der einzelnen Teams wurde unter anderem auch daran gemessen, ob sich die Performance der nächsten Gruppe bei derselben Übung verbessert hatte (weniger Fehler, kürzerer Zeitaufwand etc.).
5. Bei einem offenen Training für Führungskräfte habe ich die Übung „Bullring“ (siehe Teil 2 dieses Buches, S. 161) als durchaus passende Metapher für das Thema „Motivation“ entdeckt. Wenn man Motivationsforschern, wie James L. McClelland und Edward L. Deci glaubt, dann sind die tieferen Beweggründe für menschliches Verhalten je nach individueller Konfiguration:

- Autonomie
- Kompetenz und Wirksamkeit
- Anschluss und soziale Bezogenheit

In Bezug auf den Arbeitsalltag übersetzt können diese Faktoren folgendermaßen interpretiert werden:

Autonomie und Selbstbestimmung bedeutet, den Raum für Wahlmöglichkeiten öffnen. Eine Wahl, die der Mitarbeiter freiwillig und autonom treffen kann und die er auch wirklich will und die ihm kreatives und kompetentes Handeln erlaubt. Gleichzeitig bedeutet dies auch ein Bewusstsein des Wählenden für diese Wahlmöglichkeit.

In Bezug auf Kompetenz und Wirksamkeit ist die Rede von einem allgemeinen Bedürfnis des Menschen, sich in dieser Welt als aktiver, wirksamer Organismus zu bewegen. Der Gewissheit, dass sein Handeln eine Wirkung hat, dass seine Stärken ihn befähigen, Dinge zu verändern.

Anschluss und soziale Bezogenheit: Unterschiedliche soziale Gefüge gestalten auch den Arbeitsalltag. Der Umgang, die Qualität des Miteinander, die Eleganz der Kooperation und Interaktion stehen hier im Zentrum der Aufmerksamkeit. Der Mensch ist ein soziales Wesen und hat sowohl das Bedürfnis sich mit anderen auszutauschen, als auch ein Bedürfnis nach Wertschätzung, Achtsamkeit, Respekt, Vertrauen etc.

Reinhard K. Sprenger geht in seinem Buch „Mythos Motivation“ davon aus, dass Menschen grundsätzlich motiviert und leistungsbereit sind. Leistungsbereitschaft kann man als Außenstehender höchstens blockieren und behindern, nicht hervorrufen. Insofern kann der Vorgesetzte sich fragen „Was kann ich Demotivierendes unterlassen?“ bzw. muss er den Mitarbeiter als einen Menschen wahrnehmen, der motiviert ist, über kreative Energie verfügt und der Spannung im Leben sucht und dessen Leistungsbereitschaft vorhanden ist, solange er in der Tätigkeit einen Sinn erkennen kann, er produktiv, gestalterisch und interaktiv wirksam werden kann.

Wenn man bei der Übung „Bullring“ vor der Präsentation der Aufgabe der Hälfte, evtl. sogar den „Machern“ der Gruppe die Augen verbindet, die sehende Gruppe abseits von den „Blinden“ instruiert, dann ist eine hervorragende Ausgangslage für Demotivation von Mitarbeitern gegeben. Durch die Augenbinden sind die Blinden von den Sehenden abhängig, ihr Entscheidungsspielraum ist erheblich herabgesetzt, sie können eine wichtige Kompetenz „das Sehen und Mitverfolgen des Geschehens“ nicht mehr einbringen, geschweige denn kompetent mitreden, sie haben keine Ahnung, welche Konsequenzen ihre Handlungen oder Aktionen auf den Prozess haben, weil sie ja nicht sehen, maximal das Geseufze der anderen hören, wenn sie zu fest oder zu wenig fest an ihrem Seilstück gezogen haben, die soziale Einbezogenheit ist auf ein Empfangen von Anweisungen herabgesetzt.

Nun kann es interessant sein, wie die Sehenden mit der Situation umgehen. Was tun sie dafür, um die „Blinden“ nicht auf dem Pfad der Demotivation zu verlieren?

In der Reflexion kann zusätzlich überlegt werden, auf welche Art und Weise man als Führungskraft bei seinen Mitarbeitern die Bedingungen für Selbstbestimmung, Selbstwirksamkeit und soziale Einbezogenheit erhöhen kann.

6. Für ein Training hochkarätiger Mitarbeiter eines Automobilkonzerns konzipierte mein Kollege Conrad Giller (www.amecom.de) die im zweiten Teil dieses Buches beschriebene Übung „Quadratesalat“ (S. 199) um.

Die Mitarbeiter setzten sich aus drei unterschiedlichen Sparten zusammen: Fertigungsplaner, Controller und Instandhalter. Alle drei Sparten haben am selben Standort mit einem Fließband für die Fertigung zu tun, jedoch zu verschiedenen Zeiten. Die Planer entwickeln das Fließband (weiter), die Controller überwachen die Ressourcen und die Instandhalter werden aktiv, wenn das Band im Betrieb Mängel aufweist oder gewartet werden muss.

Da sich das Interesse der Planer eher darauf bezieht, möglichst die modernsten Maschinen zu verwenden und ihr Fokus auf den aktuellen zu entwickelnden Projekten liegt, wechseln sie relativ schnell den Hersteller, wenn dieser bessere Angebote macht.

Die Aufmerksamkeit der Controller liegt selbstverständlich auf der Kosten- und Budgetkontrolle, sprich dieser Gruppe ist es wichtig, dass insgesamt so wenig Kosten wie möglich verursacht werden.

Die Instandhalter legen zwangsläufig mehr Wert auf wiederholbare Prozesse. Jeder Wechsel eines Herstellers bedeutet für sie, sich mit neuen Wartungsprozessen vertraut zu machen. Aus diesem Grund möchten sie so wenig wie möglich technische Variationen, die ja auch jedes Mal neues Werkzeug und Know-how erfordern.

Diese drei sehr unterschiedlichen, divergierenden Zielorientierungen ziehen regelmäßig entsprechende Diskussionen nach sich, ob „das unbedingt notwendig sei, was die anderen gerade wieder vorhaben“.

Das Teamtraining sollte mit dem spielerischen Zugang das Verständnis für die unterschiedlichen Sichtweisen der jeweils anderen Gruppen unterstützen und den professionellen Umgang mit Zielkonflikten fördern, um im anschließenden fachlichen Teil die ineinander greifenden Arbeitsschritte zu harmonisieren.

Die Übung „Quadratesalat“ wurde für diese Gruppe maßgeschneidert:
Die erste Übung diente der Sensibilisierung für Spiele und dem Kennenlernen der Bauteile, insofern war dies quasi die „Aufwärmphase“.
Für die Erledigung der Aufgabe wurden neun Mitarbeitern je vier Bauteile gegeben, drei weitere kamen ins Lager. Aufgabe war es, aus den insgesamt 39 Teilen zwölf exakt gleich große Quadrate zu legen und wieder drei Bauteile im Lager zu haben. Dabei galten die Regeln, wie bei der Standardübung:

- Teile dürfen mit anderen Teilnehmern oder dem Lager getauscht werden,
- sich selbstständig Bauteile von anderen Teilnehmern zu nehmen, ist verboten,
- während der Übung darf nicht mit Worten, Gestik oder Mimik kommuniziert werden.

Nach der Bekanntgabe der Regeln begann die Durchführung. Dabei war offensichtlich, dass sowohl die Regel „nicht zu kommunizieren“ vehement unterwandert wurde als auch die Regel für „Tauschgeschäfte“. Jeder nahm sich die Stücke, von denen er glaubte, sie brauchen zu können, Bauteile wurden hin und her gezerrt, das Lager geplündert und während die Teilnehmer immer verbissener agierten, lachten sich die Teammitglieder, die als Beobachter engagiert waren, beinahe kaputt. Fazit der Übung war, dass jeder es mal wieder so gemacht hatte, wie er es für sich passend empfand und sich hinterher fragte, warum es die anderen nicht gut fanden – angeblich genauso wie im Arbeitsalltag auch.

Aus dieser Erfahrung erwuchs der Anspruch für die nächste Übung, dass die Regeln eingehalten und jeder über die eigenen Grenzen hinaus mitdenken bzw. teilen sollte.

Bei der zweiten und eigentlichen Übung drehte sich alles um 45 Bauteile. Wieder wurden drei Produktionsteams à drei Teilnehmer gebildet – diesmal so wie auch in den originären Arbeitszusammenhängen im Unternehmen. Die Gesamtgruppe hatte die Aufgabe, die Bauteile für die Produktion von gleich großen Quadraten einzusetzen.

Jedes Produktionsteam bekam einen eigenen Planungsraum zugeteilt und ohne Kenntnis der anderen Produktionsteams zusätzlich ein eigenes Ziel genannt:

Rot: Produktionsziel ist, das Maximum an Quadraten zu bilden.

Gelb: Produktionsziel ist, eine maximal breite Produktpalette zu bauen – Quadrate aus 2, 3, 4 ... Bauteilen.

Blau: Produktionsziel ist, ein sparsamer Ressourceneinsatz, das Produkt – Anzahl der Restteile x Anzahl der Quadrate ist zu minimieren.

Nach der Bekanntgabe der Aufgabe konnte jede Gruppe in ihrem Planungsbüro eine halbe Stunde lang eine Lösung der Aufgabenstellung finden. Während dieser Zeit waren Papier und Bleistift gestattet, die Aufzeichnungen durften jedoch nicht mit in den Produktionsraum genommen werden.



3.1 Kennenlernen

Aufgestellt



- Ort: im Seminarraum
- Schwerpunkt: erste Orientierung in der Gruppe
- Material: -
- Vorbereitung: -
- Beschreibung: Zu Beginn eines Seminars bekommen die Teilnehmer die Gelegenheit, sich eine erste Orientierung zu verschaffen. Der Seminarleiter stellt Fragen, zu denen die Teilnehmer im wahrsten Sinne des Wortes ihre Position bzw. einen Standpunkt im Raum beziehen.

Zum Beispiel fragt der Seminarleiter: „Woher kommen Sie?“ und erklärt weiter: „Stellen Sie sich den Boden in unserem Raum als Landkarte vor. Da drüben ist Norden, hier Süden, dort Westen und dort Osten. Bitte stellen Sie sich entsprechend ihres Geburtsortes auf.“ Weitere Fragen können sich darauf beziehen, wie lange der Einzelne schon im Unternehmen tätig ist (unter 6 Monaten, 6 – 12 Monate, 13 – 48 Monate etc.), wie viele Teamschulungen jemand schon besucht hat, wie viele Mitarbeiter dem Einzelnen unterstellt sind, wie sein momentaner Energielevel (hoch, niedrig ...) ist. Es lassen sich unzählige interessante Fragen stellen, zu denen sich alle Teilnehmern positionieren. Alle diese Fragen lassen sich entweder in einer Reihe oder in mehreren Achsen abbilden. Diese Achsen muss der Seminarleiter vorher definieren und am besten mit beschriebenen Moderationskarten oder Kreppband sichtbar machen.

Nach jeder Aufstellung kann der Seminarleiter Einzelne zu ihrer Position direkt befragen.

Kommentar / Diskussionsanregungen:

Besonders amüsant bei großen Gruppen, aber natürlich nicht bei allen passend, finde ich die Frage nach dem Familienstand, z. B.: „frei“, „vergeben“, „vergeben, aber an Freien interessiert“ ...

Diese Übungsform ist auch als Reflexionsmethode einsetzbar (siehe auch die Übung „Distanz“ S. 239).

Variationen: –

Quelle: kommt meines Wissens nach aus der systemischen Beratung und Therapie

Begrüßungsallerlei



Ort: im Seminarraum
und draußen

Schwerpunkt: Kennenlernen,
Spaß

Material: -

Vorbereitung: -

Beschreibung: In der ersten Runde gehen die Teilnehmer im Raum umher und begrüßen sich „normal“ per Handschlag. In der zweiten Runde bekommen sie den Auftrag, die Begrüßung in der Rolle eines „Autoverkäufers“ zu spielen, also ein wenig übertrieben, aufgedreht und „verkaufsorientiert“. In der dritten Runde sollen sich die Teilnehmer in ihre Pubertät zurückversetzen und sich nur linkisch und schüchtern, ohne Blickkontakt begrüßen.

Kommentar / Diskussionsanregungen:

Diese Übung erlaubt den Teilnehmern die zu Beginn eines Seminars häufig tatsächlich vorhandene Schüchternheit einmal „ganz legal“ nach außen zu kehren.

Variationen:

Man kann die Ansagen auch länderspezifisch vornehmen: „Jetzt begrüßen sich alle einmal chinesisch mit einem Lächeln.“ „Jetzt begrüßen sich alle einmal französisch, mit einer Verbeugung und einem ‚Bonjour‘“, „Jetzt begrüßen sich alle einmal mit dem linken Ellenbogen.“ usw.

Quelle: Zeitschrift e&l 2 / 2000, S. 14

Besonderheiten

Ort: im Seminarraum und draußen

Schwerpunkt: Kennenlernen

Material: -

Vorbereitung: -

Beschreibung: Diese Übung ist eine etwas anspruchsvollere Vorstellungsrunde: Die Teilnehmer sitzen in einem Stuhlkreis. Der erste Teilnehmer stellt sich kurz nach dem gängigen Muster vor (Name, Beruf, Hobbys); als Letztes

nennt er noch eine ganz spezielle Besonderheit, die ihn von allen anderen unterscheidet und ihn einzigartig macht. Dabei sind der Fantasie keine Grenzen gesetzt. Die „billigste“ Lösung sind irgendwelche äußeren Erscheinungsmerkmale, die interessanteren Alternativen sind aber die nicht so offensichtlichen Kennzeichen einer Person wie zum Beispiel gemachte Erfahrungen, Charaktereigenschaften oder Ähnliches.

Bei der Nennung der „Besonderheit“ kann jeder andere Teilnehmer Einspruch einlegen, wenn er über die gleiche Erfahrung, Charaktereigenschaft etc. verfügt. Dies hat zur Folge, dass sich der „Vorsteller“ eine andere Besonderheit, die ihn auszeichnet, überlegt.

Kommentar / Diskussionsanregungen:

Viele Teilnehmer, die diese Übung gemacht haben, haben angemerkt, dass es manchmal wirklich sehr interessant sein kann, sich zu überlegen, was einen von anderen wirklich in seiner Einzigartigkeit unterscheidet.

Variationen:

Eine schnelle und doch gehaltvolle Einstiegsrunde bietet die Ausformulierung des Satzes: „Ich heiße ..., die Besonderheit, die mich von allen anderen unterscheidet ist ... und ich werde an ... merken, dass sich das Seminar für mich gelohnt hat, wenn ich am ... Folgendes imstande bin zu tun: ...“

Quelle: WUP-Spieleseminar am 10.-12. Mai 1996 in Schloss Hirschberg



Der erste Eindruck

- Ort: im Seminarraum
- Schwerpunkt: Kennenlernen, Wahrnehmung, Kreativität
- Material: ein Notizzettel und ein Stift pro Teilnehmer
- Vorbereitung: Fragen und Vorgehensweise auf Flipchart schreiben
- Beschreibung: Die Gruppe wird in Dreiergruppen aufgeteilt. In diesen Dreiergruppen geschieht Folgendes:

Die Dreiergruppen suchen sich einen ungestörten Platz mit Stühlen.

1. Schritt: Teilnehmer A und Teilnehmer B spekulieren zuerst, was Teilnehmer C wohl für eine Person ist, während C nur zuhört:

- Wo kommt er / sie räumlich her?
- Wie ist wohl sein / ihr familiärer Background?
- In welchem Berufsfeld ist er / sie tätig?
- Was sind seine / ihre Hobbies?
- Wieso ist er / sie hier? Was sind seine / ihre Ziele / Motive? etc.

2. Schritt: Teilnehmer B und Teilnehmer C spekulieren, was Teilnehmer A wohl für ein Typ ist.

3. Schritt: Teilnehmer A und Teilnehmer C spekulieren, was Teilnehmer B wohl für ein Mensch ist.

Während die anderen beiden spekulieren, behält der jeweils Dritte ein Pokerface und notiert sich die für ihn interessantesten Spekulationen mit. Die Auflösung der wahren Persönlichkeit findet erst im Plenum statt. Dort berichtet jeder dann zuerst über die ihn betreffenden Spekulationen und stellt sich gleich im Anschluss daran selbst vor.

Kommentar / Diskussionsanregungen:

Das Interessante bei dieser Übung ist, dass diese Spekulationen bei Menschen, die sich zum ersten Mal treffen, immer stattfinden – und nur nicht ausgesprochen werden. Hier ist die einmalige Gelegenheit, zu hören und ein Gefühl dafür zu bekommen, wie man spontan auf andere wirkt. Wichtig ist selbstverständlich, dass der Spielleiter die Betonung auf wertschätzende Vermutungen betont.

Quelle: kennen gelernt in einem Seminar von IBPro München – Beratung im Sozialmanagement, www.ibpro.de

Fragen über Fragen

Ort: überall

Schwerpunkt: Kennenlernen, ins Gespräch und ins Thema kommen

Material: DIN A4 Blätter, Stifte

Beschreibung: Alle Teilnehmer bekommen etwas zu schreiben und formulieren auf eine Karte mindestens eine Frage zum Seminarthema, deren Beantwortung sie wirklich interessiert. Dann gehen sie zu einem Partner und lassen sich diese Fragen beantworten und danach vice versa. Im Anschluss daran werden die Karten getauscht und neue Gesprächspartner gesucht. Zum Abschluss kann der Trainer bitten, besonders interessante Fragen bzw. Antworten vor der ganzen Gruppe zu wiederholen.

Kommentar / Diskussionsanregungen:

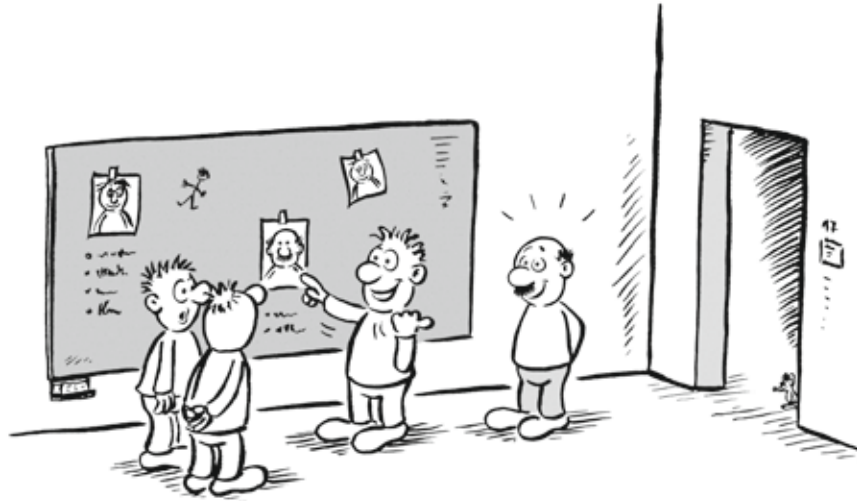
Sehr schön bei langsam „eintröpfelnden“ Gruppen, Nachzügler bekommen einfach ebenso etwas zu schreiben und können sich dann in die Gesamtgruppe integrieren

Variationen: –

Fünf Gemeinsamkeiten mit einer Lüge

- Ort: im Seminarraum und draußen
- Schwerpunkt: Vertieftes Kennenlernen bei Gruppen, die schon ein bisschen etwas übereinander wissen
- Material: -
- Beschreibung: Es werden Gruppen mit vier bis fünf Teilnehmer gebildet. Diese versuchen vier Gemeinsamkeiten (z. B.: fahren Inliner, haben alle Kinder) zu finden und erfinden einen nicht richtigen Aspekt, der aber nicht offensichtlich ist. Jede Gruppe stellt sich mit den fünf „Gemeinsamkeiten“ vor, die anderen müssen erraten, was hierbei falsch ist.
- Kommentar / Diskussionsanregungen: -
- Variationen: -
- Quelle: Abwandlung des Lügenwappens aus Gilsdorf / Kistner: Kooperative Abenteuerspiele 1; erzählt bekommen von Michael Rehm, michael.rehm@erlebnispädagogik.de

Klatsch-und-Tratsch-Galerie



Ort: im Seminarraum

Schwerpunkt: Kennenlernen

Material: Polaroidkamera, eine Flipchart pro Person, Moderationsmaterialien

Vorbereitung: Flipchartpapiere mit eingezeichnetem Rechteck links oben (für Foto) wie in einer Galerie an die Wände des Seminarraums hängen. Von jedem Teilnehmer, der den Seminarraum betritt, ein Polaroidfoto schießen, das in das Rechteck auf einem Flipchartpapier geklebt wird.

Beschreibung: Die Teilnehmer sind Kunstexperten in einer Galerie, die zu jedem Kunstwerk ihre Expertise bzgl. der Qualitäten, Kennzeichen und Besonderheiten abgeben sollen; spricht jeder, der etwas über eine Person auf den Flipcharts weiß, schreibt dieses Wissen in Stichworten oder Kurzkomentaren unter das „Gemälde“. Anschließend findet eine gemeinsame Begehung der Galerie statt, die Gelegenheit zu Korrekturen und Ergänzungen durch den Portraitierten selbst gibt.

Kommentar / Diskussionsanregungen:

Diese Übung eignet sich nur für Gruppen, die sich untereinander schon ein wenig kennen bzw. etwas von den einzelnen Gruppenmitgliedern wissen.

Variationen: –

Quelle: mir unbekannt

Reiners, A. (2019): Praktische Erlebnispädagogik – Neue Sammlung motivierender Interaktionsübungen – Band 1. ZIEL-Verlag (10. Auflage)

Rohnke, K.: Cowntails and Cobras II. Kendall Hunt Publishing Company 1989

Rohnke, K.: The Bottomless Bag Again!? Kendall Hunt Publishing Company 1994

Schlippe, A. v., Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Vandenhoeck & Ruprecht 2003

Senge, P.: Die fünfte Disziplin. Klett-Cotta 2001

Sikes, S.: Feeding the Zircon Gorilla. Kendall Hunt Publishing Company 1995

Simon F. / Rech-Simon, C.: Zirkuläres Fragen. Systemische Therapie in Fallbeispielen. Carl-Auer-Systeme Verlag 2004

Wagner, M.: Transfer 1: Wer hat den Affen auf der Schulter sitzen? – Die Verantwortung für den Transfer. In: Schad / Michl (Hrsg.): Outdoor-Training 2002

Zeitschrift e&I 2 / 2000. ZIEL-Verlag

Bild: www.fotonis.de, Fotostudio Achldorf



Annette Reiners

- Teamentwicklung
- Führungsberatung
- Kreative Konfliktlösungen
- Spieledesign
- Semindokumentation in Bild und Film

Meggendorferstr. 78
80993 München
mail@annette-reiners.de
www.annette-reiners.de

Ich freue mich über neue Anregungen oder Spiele für den Band „Praktische Erlebnispädagogik 3“! – DANKE

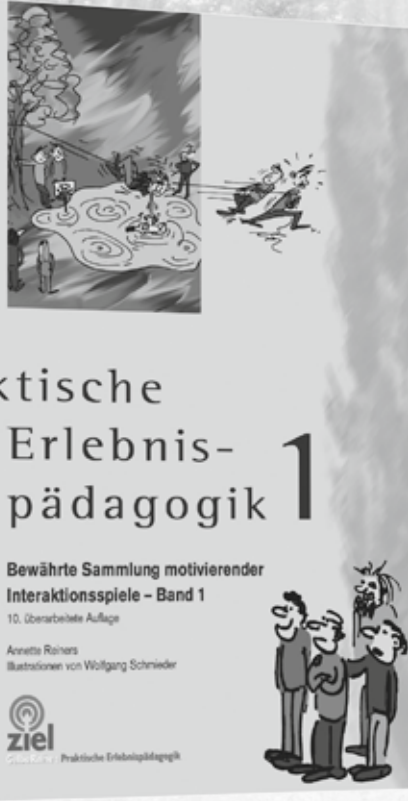
WILLKOMMEN IM ZIEL-VERLAG

Hier einige Beispiele des vielfältigen Spektrums der Erlebnispädagogik und des handlungsorientierten Lernens aus unserem Verlagsprogramm.

Mehr Titel und Themen auf www.ziel-verlag.de

**ZIEL –
die Experten**
für handlungs-
orientiertes
Lernen

**BEST-
SELLER**
mit über
100.000
verkauften
Exemplaren



Annette Reiners

Praktische Erlebnispädagogik 1 | Bewährte
Sammlung motivierender Interaktionsspiele
70 Spiele und Übungen; 19,80 Euro
Auch als eBook erhältlich

Band 1 des Bestsellers von Annette Reiners!

Unser Bestseller und ein Klassiker
erlebnispädagogischer Praxis!

Nach der Einleitung mit grundsätzlichen
Informationen zur Erlebnispädagogik legt
dieser Band besonderes Augenmerk auf
Interaktionsspiele bei der Arbeit mit Kindern
und Jugendlichen. Alle Übungen sind detail-
liert und leicht verständlich beschrieben
und um Ziel, Altersangaben, benötigtes
Material, Variationen und Erfahrungen
ergänzt. Das perfekte Allround-Buch für
alle, die mit Gruppen erlebnispädagogisch
arbeiten möchten.

BESTELLUNGEN UND INFORMATIONEN
www.ziel-verlag.de



**ZIEL –
die Experten**
für handlungs-
orientiertes
Lernen



Das Einsteigerbuch in die Welt der kooperativen Abenteuerspiele! Alles, was eine erfolgreiche Spielleitung wissen muss: Die grundlegende Theorie, viele Tipps aus der Praxis – zu Einflussfaktoren, Phasen eines Spiels, Sicherheit und Reflexion.

Christoph Sonntag

Abenteuer Spiel 1 | Handbuch zur Anleitung kooperativer Abenteuerspiele

188 Seiten, zahlreiche Fotos, Abbildungen und Grafiken
19,80 Euro | Auch als eBook erhältlich



e&I – erleben und lernen ist die führende Fachzeitschrift zum erlebnis- und handlungsorientierten Lernen im deutschsprachigen Raum.

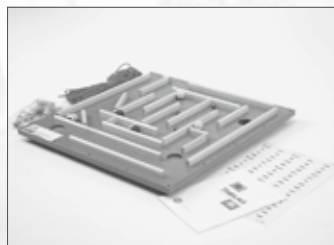
e&I versteht sich als Forum für handlungs- und erfahrungsorientierte Konzepte, Ansätze und Modelle. Sie bietet aktuelle Beiträge und Berichte von Projekten und Trends aus der Praxis genauso wie wissenschaftliche Studien und Erkenntnisse.

Kostenloses Probeheft,
Abo- und Einzelheftbestellungen hier:

www.e-und-l.de

ZIEL-TOOLS – SEMINARMATERIALIEN

Neben unseren Büchern bieten wir ein breit gefächertes Sortiment von Seminarmaterialien für die unterschiedlichen Einsatzgebiete des handlungsorientierten Lernens an. Wir legen Wert auf solide Verarbeitung, transparente Herstellungs- und Lieferwege sowie ein faires Preis-Leistungsverhältnis. Unser Sortiment finden Sie auf: www.ziel-tools.de



**ZIEL –
die Experten**
für handlungs-
orientiertes
Lernen



Abenteuer Spiel 2

Eine Sammlung
kooperativer Abenteuerspiele

Christoph Sonntag



Praktische Erlebnispädagogik



Arbeiten Sie mit Gruppen? Wollen Sie intensive Gruppenprozesse spielerisch erlebbar machen?

Wenn die Antwort auf beide Fragen „Ja“ lautet, dann gehen Sie auf eine Entdeckungsreise: In diesem Buch stellt Autor Christoph Sonntag unkomplizierte Spiele und herausfordernde Kooperationsaufgaben vor. Übersichtlich und praxiserprobt!

Besondere Highlights:

- Ein eigenes Kapitel zum Thema Reflexion
- Zu jedem Spiel gibt es Hinweise zur benötigten Zeit, Gruppe, zu Material und Platzbedarf
- Sechs komplette Spieleketten

Christoph Sonntag

Abenteuer Spiel 2 | Eine Sammlung kooperativer Abenteuerspiele
220 Seiten, zahlreiche Fotos, 89 Spiele und Übungen,
19,80 Euro | Auch als eBook erhältlich

BESTELLUNGEN UND INFORMATIONEN
www.ziel-verlag.de



Praktische Erlebnispädagogik 2

Neue Sammlung handlungsorientierter Übungen für Seminar und Training – Band 2

Das Praxisbuch für die Seminar- und Trainingsarbeit! In diesem Band legt Annette Reiners den Schwerpunkt auf die Arbeit mit Erwachsenen. Anhand eines Phasenmodells erläutert sie konkret und verständlich, wie professionell eingesetzte erlebnispädagogische Übungen zu gelungenen Teamentwicklungen beitragen können.

Im umfangreichen Praxisteil stellt Annette Reiners dann in gewohnt übersichtlicher Weise 120 Übungen vor – sinnvoll geordnet nach Phasen und Einsatzbereichen. Hilfreiche Tipps, Variationsmöglichkeiten und Anregungen zur Reflexion unterstützen den erfolgreichen Einsatz in der Seminarpraxis.



**Über 60.000 verkaufte Exemplare –
der zweite Bestseller von Annette Reiners!**



ISBN 978-3-96557-115-0


ziel
Gelbe Reihe