

KOGNITIVES OUTDOOR-TRAINING

- Eine Methode zur personalen Effizienzsteigerung -

Aus Sicht eines Wirtschaftsunternehmens ist es notwendig, für jedes Vorhaben im Bereich der Team- und Führungskräfteentwicklung die geeignetste Trainingsmethode anzuwenden. Diese sollte die jeweiligen Firmenziele abdecken und vor allem eine signifikante personale Effizienzsteigerung bewirken, die wiederum ein optimales ökonomisches Resultat nach sich zieht. Nach unserem Verständnis ist dies Ziel am ehesten zu erreichen, wenn die angewandte Methode bestimmte Teilziele verkörpert, z. B.

- a) den Aufbau einer besonderen Führungsstruktur (**Prinzip des Primus inter Pares**),
- b) **Intrakulturelle Sozialkompetenzen** und
- c) die Eigenverantwortlichkeit (**Erweitertes Chairman-Prinzip**) eines jeden für sich und andere.

Die Methode sollte neben nachhaltigen Erfolgen auch Herausforderung und Spaß beinhalten. Hier bietet sich Erlebnisorientiertes Lernen an. Also, weg von Beamer, Pinwand und Schulatmosphäre und hin zum Be-greifen beim Er-leben (möglichst) im Outdoor-Bereich. Es gilt: Je aufnahmewilliger der Lernende ist, desto aufnahmefähiger ist er. Je fähiger er etwas aufnimmt, desto ausgeprägter wird seine dauerhafte Merkfähigkeit sein. Motivation ist die beste Voraussetzung für nachhaltige, personale Veränderungsprozesse – wobei hierfür Spaß und Erfolg die Basis sind.

Warum Kognitives Outdoor-Training?

Trainings für Team- und Führungskräfteentwicklung implizieren zwangsläufig Inhalte wie Leadership und Teambuilding. Diese sind notwendigerweise mit System umzusetzen, damit kognitive, affektive und soziale Erfahrungen ganzheitliche und nachhaltige Veränderungsprozesse bewirken. Dies beinhaltet die konsequente Planung des gesamten Prozessverlaufs: Vorher festgelegte Ziele müssen möglichst operationalisierbar sein und dem Transfer in den Arbeitsalltag muss ausreichend Spielraum eingeräumt werden.

Die o. a. Unternehmerziele sind am besten durch die Veränderung von Gruppen zu Teams und vom vorgesetzten Führer zum Teamleader zu erreichen.

Keine Methode kann hierbei das Nonplusultra sein. Der optimale Weg für uns ist neben dem kognitiven Anteil ein synergetischer, nämlich eine fokussierte Auswahl von Methoden der Humanistischen Psychologie (z. B. Gruppendynamik, Gestaltorientierte Techniken, Themenzentrierte Interaktion und Verhaltensmodifikation) auf der Grundlage von Erlebnisorientiertem Lernen. Diese integrative Vorgehensweise erlaubt das gezielte Vermitteln von Inhalten, wobei es wichtig ist, handlungsorientiertes Erleben zu erhalten. Spaß, Lernen durch einprägsames Erleben und kognitive Prozesse lösen einander ab. Insofern bezeichnen wir unsere ganzheitliche Vorgehensweise als „**Kognitives Outdoor-Training**“.

Kognitives Outdoor-Training verkörpert per se den Verstand, Emotionen und das Einüben neuer Verhaltensmuster, aber auch Kernkompetenzen wie Direktheit und Authentizität, um die gewünschte personale Effizienzsteigerung zu erreichen. Das Wesensmerkmal der Methode besteht in der Verknüpfung der latenten Interdependenz von emotionaler Erkenntnis und kognitivem Verstehen auf Seiten der Teilnehmer. Es geht darum, eine Bewusstheit zu schaffen, die es ermöglicht, relevante Verhaltensmuster auszuprobieren und sie im Arbeitsalltag einzusetzen. Aufgabe des Prozesstrainers ist es, die unterschiedlichen Erfahrungssysteme transparent zu machen. Erst dann hat der Teilnehmer die reale Chance Veränderungsprozesse herbeizuführen.

Der Einsatz methodischer Mittel wie Hochseilstationen und Team-Tools bewirkt eine emotionale Verankerung des Erlebten. Ferner führt der individuelle und gemeinsame Umgang mit Herausforderungen zu interaktivem Erleben. Die Folge ist ein Veränderungsprozess vom Individuum zur Gemeinschaft und von der Gruppe zum Team.

Viele Hochseilstationen eignen sich primär für sportive Zwecke. Der Teilnehmer klettert in die Höhe und springt hinunter oder er bezwingt eine Station nach der anderen. Nur wo versteckt sich der „Return on Investment“? Da wir diese Frage nicht beantworten konnten, entwickelten wir unsere eigenen Tools. Ihre Aufgabe sollte es sein den Prozesstrainer so zu unterstützen, dass er Führungs- und Teameigenschaften trainieren konnte. Um sicher zu sein, dass die Neuentwicklungen auch wirklich die gewünschten Führungs- und Teameigenschaften transparent machten, beauftragten wir unabhängige Wissenschaftler. Zusammen mit diesen beforchten wir über 1,5 Jahre u. a. die Effizienz der Tools und die Auswirkungen unserer methodischen Vorgehensweise. Die Ergebnisse übertrafen unsere positiven Erwartungen. Wir erhielten stabile Messdaten, die belegten, dass Führungseigenschaften genauso wie notwendige Teameigenschaften, erfolgreich provoziert wurden.

Prinzip des Primus inter Pares

Kognitives Outdoor-Training impliziert einen Führungsstil, der es nicht nötig hat, Führungsanspruch aufgrund einer bestimmten Position durchzusetzen. Der Teamleader als Primus verfügt über die notwendigen Team-Führungsfähigkeiten. Er verkörpert das, was er von anderen fordert, vermag aus dem Hintergrund zu führen, die Potenziale seines Teams zu fördern und einzusetzen und besitzt die Souveränität, bei Entscheidungsprozessen das Zünglein an der Waage zu sein. Er wird vom Team anerkannt. Der Führungsstil des Primus inter Pares ist anderen in fast allen Situationen überlegen, da der einzelne Teamer die Gelegenheit bekommt, seine Potenziale zu entfalten. Damit entsteht eine Situation, die bei Summierung ihrer Einzelpotenziale nicht nur einen quantitativ größeren Output als andere Führungsergebnisse aufweist, sondern auch einen qualitativen. Der Einzelne fühlt sich in der Arbeitsatmosphäre wohler, vermag damit mehr zu leisten und bringt sich eher ein.

Intrakulturelle Sozialkompetenzen

Intrakulturelle Sozialkompetenzen wie Lernbereitschaft, Flexibilität und Initiativefähigkeit sind Eigenschaften, derer jeder Einzelne im Team bedarf, um die hohen Ansprüche an Teamplayer zu erfüllen. Immer mehr Personalleiter legen ihr Augenmerk nicht mehr auf fachliche Kompetenzen und akademische Grade – die setzen sie voraus. Was sie wirklich interessiert, sind Fähigkeiten, die der heutige Wettbewerb darüber hinaus erfordert, nämlich Teamkompetenzen. Sozialkompetenzen kommt als Grundlage und ständigen Begleitern bei Teamprozessen große Bedeutung zu. Ohne sie funktioniert kein Team. Jeder Teamer muss das o. a. nicht nur wissen, er hat es auch zu internalisieren und umzusetzen. Er hat es zu trainieren, und das nicht nur ein Mal. Lernbereitschaft ist das Eine, Lern- und Umsetzungsfähigkeit das Andere. Das Gleiche gilt für Initiativefähigkeit, die wiederum die Fähigkeit zu Direktheit und letztendlich Souveränität beinhaltet. Heute sind mitdenkende Team-Player gefragt, die sich flexibel an die jeweiligen Erfordernisse anpassen.

Diese intrakulturellen Sozialkompetenzen lassen sich mit Hilfe der von uns entwickelten Team-Tools bewusst machen und trainieren.

Das Erweiterte Chairman-Prinzip

Beim Kognitiven Outdoor-Training ist es ein Hauptanliegen, dass jede in den Prozess eingebundene Person für sich selbst und andere voll verantwortlich ist. Die Kraft zu dieser **Souveränität** bezieht sie aus der der Methode innewohnenden Direktheit aller Teamer untereinander. Jeder weiß, dass jeder das denkt, was er sagt und das sagt, was er denkt. Feedback wird als die berechnete Meinung einer autonomen Person und nicht als Angriff verstanden. Dies vermittelt Sicherheit im Interaktionsprozess und erlaubt die Freisetzung der Potenziale aller Teamer.

Kognitives Outdoor-Training in der Praxis

Ein Beispiel für Kognitives Outdoor-Training mit Fokus auf konzeptuelle Fähigkeiten und analytisches Denken ist der Einsatz eines auf dem Ellernhof entwickelten Labyrinths. Während die Teamer sich bei absoluter Dunkelheit durch ein 90 Meter langes unterirdisches Gangsystem bewegen, verfolgt das Trainer-Team sie von außen über Monitore. Jeder Teilnehmer ist aufgrund der Infrarotbeleuchtung klar zu sehen, seine Aktionen können auf Videotape mitgeschnitten werden. Bewegungssensoren und eine Gegensprechanlage garantieren Sicherheit und Interventionsmöglichkeiten.

Während das Team vor Betreten der Trainingsanlage schon ein Konzept zur Vorgehensweise entwickelt hat, hatte der Prozesstrainer bereits die Möglichkeit, das konzeptuelle Vorgehen zu verfolgen und elementare Faktoren der Methode wie z. B. **Direktheit** oder **Erweitertes Chairman-Prinzip** zu beobachten. Da auch diese Begriffe an anderer Stelle auf einer kognitiven Ebene erarbeitet wurden, gibt es jetzt die Möglichkeit, eine Verschmelzung von verstandesbezogenem Verstehen und Erleben vorzunehmen. Das einprägende Erlebnis, sich bei Dunkelheit und Enge noch zusätzlich mit Dingen wie Orientierung und abgesprochenem Konzept auseinandersetzen zu müssen, garantiert eine nachhaltige Festigung neuer Verhaltensmuster. Lernen ausschließlich auf einer primär kognitiven Ebene ist weniger als ein synergetischer Ansatz unter Einbeziehung von Emotionen. Im Kognitiven Outdoor-Training sorgt der alternierende Einsatz nicht nur für Abwechslung, sondern bringt auch Effizienz mit sich, da beide Vorgehensweisen ausschließlich ergebnisorientiert eingesetzt werden.

Ein weiterer Grund für die Effizienz und Nachhaltigkeit dieser Vorgehensweise liegt in ihrer **Authentizität**. Die Teamer befinden sich in einer realen Situation der Herausforderung und nicht in einer künstlichen Situation von „Stellen Sie sich vor, Sie wären als Team in einem Labyrinth und hätten die Orientierung verloren. Was würden Sie tun?“. Jeder Teamer agiert während der gesamten Interaktion unter tatsächlich vorhandenen Beeinflussungsfaktoren wie Lautsprecher-Ansagen, Aufgabenstellungen etc. Wir initiieren signifikante Outdoor-Erlebnisse und transferieren diese auf eine kognitive Ebene, um sie danach für den Arbeitsprozess nutzbar zu machen.

Effizienz-Glossar

- Team:** Stellt eine überschaubare Anzahl von Personen dar, die im Gegensatz zur Gruppe sich auf Grund von Absprachen und Zielen eigenverantwortlich gemeinsamen Aufgaben widmen. Ein Team ist im Idealfall in der Lage ohne Führung auszukommen. Teams sind Gruppen überlegen, da diese nicht über den Qualifikations- und Leistungsstand von Teams verfügen.
- Primus inter Pares:** Teamleader, der auf Amtsautorität verzichtet. Führt aus dem Hintergrund, um Teampotenziale freizusetzen. Er fördert durch Vorbild und fordert über vereinbarte, feste Teamregeln. Er wird von allen anerkannt und ist ggf. Bindeglied zwischen Führungsebenen.
- Erweitertes
Chairman-Prinzip:** Prinzip der Eigenverantwortlichkeit. Im gleichen Maße, wie der Teamer Verantwortung für eigenes Handeln übernimmt, reduziert er seinen Verantwortungsbereich für fremdes Tun. Auf der Basis von Direktheit steht jeder zu seinen Fähigkeiten und Grenzen. Dies setzt Souveränität und Potenziale frei.
- Intrakulturelle
Sozialkompetenzen:** Innerhalb einer Kultur existierende individuelle Fähigkeiten, die es Individuen erlauben, in einer Gemeinschaft einen optimalen Konsens beim Umgang miteinander zu finden. In einem Team existiert hierfür ein fester Kanon von Regeln. Dieses besondere Miteinander ermöglicht einen Gemeinschaftssinn, der gerade bei Arbeitsprojekten die größte Effizienz erzielt

Peter Timmermann
Inhaber und Prozesstrainer
29. Mai 2007