

Outdoor Training – Spricht der Berg für sich?

Zusammenarbeit in einem Team wird von Vorgesetzten vorausgesetzt und angestrebt. Doch einfach so stellt sich der Erfolg nicht immer ein. Ein Outdoor Training, integriert in einen Teamentwicklungsprozess, ist ein passendes Mittel, um die Zusammenarbeit im Team nachhaltig zu verbessern.

VON MENNO HUBER*

Gehen wir zunächst zurück auf den Ursprung des englischen Wortes: Ein Team bezeichnete ursprünglich ein (Pferde-)Gespann. Übertragen auf den Arbeitsalltag ist damit eine kleine Gruppe von Menschen gemeint, die gemeinsam an einem Ziel arbeiten, das sich einzeln nicht erreichen liesse. Echte

OUTDOOR TRAINING: BEISPIELE

Outdoor-Trainingsanlage

Eine Trainingsanlage bietet auf einem einzigen Gelände verschiedene Übungen, an denen Teamskills intensiv trainiert werden können. Neben bodennahen Übungen gibt es auch solche, die in ein paar Metern Höhe absolviert werden. Körperliche Fähigkeiten stehen dabei im Hintergrund, denn es geht prioritär immer um das Zusammenwirken der Teammitglieder. Die Sicherheit wird von Bergführern gewährleistet. Ein solches Training dauert ohne Vor- und Nachbereitung ein bis zwei Tage.

Bau einer Seilbrücke

Der Bau einer Seilbrücke ist eine herausfordernde Teamaufgabe, für die man zwei Tage mit zwei Übernachtungen einsetzen muss. Nach einem halben Tag, welcher der Vorbereitung und der Zielklärung gewidmet ist, wird die Brücke in einem Tag gebaut. Die Arbeiten an der Übungsbrücke und anschliessend an der «richtigen» Brücke werden regelmässig durch Reflexionsrunden unterbrochen. Der letzte halbe Tag dient der Auswertung und der Sicherung des Transfers.

Natursportarten

Kameltrekkings, Hundeschlittentouren oder Segeltörns dauern mehrere Tage und eignen sich gut, um gruppendynamische Elemente sichtbar und besprechbar zu machen. Das Team oder die Ausbildungsgruppe wird in eine ganz ungewohnte Situation versetzt und muss sich darin gut organisieren.

Outdoor Training dient der Teamentwicklung – wenn die Zielsetzung und die Einbettung in den Unternehmenskontext stimmen.

Teamarbeit ist dort möglich, wo sich die Leute täglich begegnen, wo sie ihre Beziehung und den fachlichen Austausch pflegen können – in einem Umfeld also, in dem sie intensiv zusammenarbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Das lässt sich in einer Gruppe von bis zu einem Dutzend Mitarbeitenden gut erreichen. Wird die Gruppe grösser, steht sie am Übergang zu einer Grossgruppe. Damit entsteht eine neue Dynamik, die andere Arbeitsweisen verlangt.

Die emotionale Intelligenz als Schlüssel. Teamarbeit ist dann perfekt, wenn es gelingt, Entscheidungen zu treffen, die intelligenter sind als die beste Einzelleistung. Das bedingt gut geklärte Beziehungen unter den Teammitgliedern und dementsprechend die Bereitschaft, offen und unvoreingenommen über alle Ideen zu diskutieren. Teamarbeit ist für das Unternehmen dort attraktiv, wo sie einen Mehrwert generiert, der höher ist als der Aufwand, der für die notwendige Beziehungsklärung geleistet werden muss.

Damit wird aber auch sichtbar, dass eine gute Methoden- und Fachkompetenz in der heutigen Arbeitswelt alleine nicht mehr ausreicht. Führungskräfte wie Mitarbeitende brauchen zudem breit abgestützte soziale Fähigkeiten; sie brauchen emotionale Intelligenz. Unter diesem Begriff versteht Goleman (2002) die Fähigkeit, mit den eigenen Emotionen einen bewussten Umgang zu finden – eine Kompetenz, die er als Schlüssel zum (Lebens-)Erfolg



Bild: Kreativ Training

betrachtet. Dabei unterscheidet Goleman vier Dimensionen:

- > Selbstwahrnehmung
- > Selbstmanagement
- > Soziales Bewusstsein
- > Beziehungspflege

Soft Skills müssen geübt werden. Im engeren Sinn betrachtet Goleman die dritte und vierte Dimension als soziale Kompetenz, der er eine ganze Reihe von Fähigkeiten zuordnet: Empathie, Organisationsbewusstsein, Bedürfnisse anderer erkennen, inspirierende Führung, die Entwicklung anderer fördern, Konfliktmanagement, Beziehungsnetz

DER EXPERTE ANTWORTET

Frage: Burn-out und Stress – Fürsorgepflicht des Arbeitgebers?

Glaubt man den Prognosen, so werden in den kommenden Jahren Arbeitsunfähigkeiten wegen Burn-out und sonstigen Folgen von übermässigem Stress weiter zunehmen. Nebst dem steigenden wirtschaftlichen Druck und den daraus resultierenden hohen Anforderungen an die Mitarbeitenden ist die schlechende Aufhebung der Grenzen zwischen Arbeits- und Freizeit als Folge der modernen Technologien ein wesentlicher Belastungsfaktor. So hat die SECO-Stressstudie 2010 ergeben, dass sich ein Drittel aller Erwerbstätigen «häufig» oder «sehr häufig» gestresst fühlt. Und nur gerade 20% sehen sich in der Lage, den Stress völlig zu bewältigen.

Gemäss Art. 328 OR hat der Arbeitgeber einerseits auf die Gesundheit des Arbeitnehmers **«gebührend Rücksicht zu nehmen»** (Abs. 1), andererseits aber auch zum Schutz der Gesundheit **«diejenigen Massnahmen zu treffen, die nach der Erfahrung notwendig, nach dem Stand der Technik anwendbar und den Verhältnissen des Betriebes angemessen sind»** (Abs. 2). Das Thema der Arbeitgeberhaftung für überlastungsbedingten Stress wird die Gerichte inskünftig vermutlich vermehrt beschäftigen.

Der Themenbereich «Burn-out und Stress» wird am 7.9.2012 anlässlich des 9. SIZ Care Forums, das unter dem Motto «Prävention und Betreuung – Aktuelles aus dem Gesundheits- und Absenzenmanagement» steht, näher beleuchtet. Anmeldungen sind bis am 31. August 2012 unter www.sizcare.ch möglich.

Kurt Mettler, Rechtsanwalt

Diese Rubrik wird unterstützt durch:



SIZ Care AG

Verena Conzett-Strasse 11, CH-8004 Zürich
T 044 496 63 00, F 044 496 63 19
info@sizcare.ch, www.sizcare.ch

pflegen, Zusammenarbeit und Kooperation. Diese «Soft Skills» lassen sich weder ausschliesslich durch Lektüre noch in einem theoretischen Seminar verbessern. Sie müssen geübt werden, womit wir beim Outdoor Training als Methode zur Vermittlung dieser Fähigkeiten angelangt wären.

Im Outdoor Training wird der Alltag des Teams sowohl räumlich als auch zeitlich verdichtet. Übungen werden so angeleitet, dass das Team aus der Komfort- in die Stresszone kommt. Auf diese Weise werden typische Verhaltensmuster sichtbar und können jetzt besprochen werden. Anschliessend können Handlungsalternativen (Schaad 2004) ausprobiert und ausgewertet werden. Am Ende stehen Erkenntnisse und Vereinbarungen über das (neue) Verhalten im Alltag.

Wirkung ohne Reflexion? In den vergangenen dreissig Jahren wurden verschiedene Wirkungsmodelle für Outdoor Trainings geschaffen. Das Modell «Der Berg spricht für sich» geht davon aus, dass starke Erlebnisse auch ohne Reflexion wirken. Auf dieser Basis wurden und werden unzählige Sportarten als Outdoor Training angepriesen und eingesetzt. Dagegen ist einzuwenden, dass ohne Reflexion keine kognitive Verarbeitung stattfindet und die Wirkung des Trainings sehr unspezifisch bleibt. Der häufigste Kommentar der Teilnehmenden lautet anschliessend denn auch: «Es hat Spass gemacht, aber nichts verändert!»

Ein Outdoor Training ist dann erfolgreich, wenn die Teilnehmenden das Gelernte in der Praxis tatsächlich umsetzen. Das bedingt zunächst, dass allen Beteiligten klar ist, was das Ziel ist bzw. was gelernt werden muss. Diese Zielklärung findet im Vertragsdreieck zwischen Auftraggeber, Teilnehmenden und Trainerin statt, denn alle Beteiligten sind gemeinsam für die Nachhaltigkeit des Trainings verantwortlich. Der Auftraggeber übernimmt die Einbettung des Trainings in den Gesamtkontext des Unternehmens, die Trainerin sorgt für einen optimalen Prozess und die Teilnehmenden arbeiten aktiv mit und setzen das Gelernte im Alltag um. Dabei müssen sie von ihren Vorgesetzten unterstützt werden, indem die

se die gemeinsam gesetzten Ziele im Alltag vorleben und einfordern.

Nachhaltigkeit sicherstellen. Eine sorgfältige Planung des Wissenstransfers aus dem Training in die Praxis ist wichtig, denn sonst droht eine Transferlücke und damit der Verlust an Nutzen nicht nur für die Teilnehmenden, sondern auch für das Unternehmen.

Eine Voraussetzung für diesen Transfer ist nicht zuletzt eine hohe Qualität des Outdoor Trainings. Dazu gehören zweckmässige und attraktive Übungen mit ansprechendem Material, klare Anweisungen, hohe Sicherheit und eine flexible Zeitplanung, die es ermöglicht, prozessangemessen vorgehen zu können. Aktivität und Auswertung halten sich zeitlich in etwa die Waage. Die Themen für die Reflexion richten sich nach der Zielsetzung des Trainings und berücksichtigen sowohl die Ebene des Teams wie auch des Individuums.

Ebenfalls wichtig ist, die Nachhaltigkeit zusätzlich mit einem Follow-up zu sichern. Das Team reflektiert mit zeitlichem Abstand zum Training und unter der Leitung des Beraters nochmals über die Erreichung der gesetzten Ziele. Dabei werden Erfolge sichtbar gemacht, Schwierigkeiten angesprochen und je nach Bedarf weiterführende Abmachungen getroffen.

Wenn der Berg sprechen soll ... Ein Outdoor Training ist eine komplexe psychosoziale Intervention, mit der gute Resultate erreicht werden können, wenn die Voraussetzungen dafür geschaffen sind: eine exakte Zielklärung zu Beginn, eine sorgfältige Durchführung und Auswertung und die Einbettung des Trainings in den Kontext des Unternehmens. Nur dann spricht der Berg!

ZITIERTER LITERATUR

- > Goleman D. (2002): Emotionale Führung. München: Econ
- > Schaad N. und Michl W. (2004): Outdoor Training. München: Reinhard

* **Menno Huber** ist Organisationsberater und Coach BSO. Er arbeitet als systemischer Berater (www.mennohuber.ch) und ist Partner von amaro consulting (www.amaro-consulting.ch). Schwerpunkte seiner Tätigkeit sind die Teamentwicklung, die Begleitung von Change-Prozessen und Strategieberatung.