

Von Einzelgängern zum Team

Neu zusammengestellte Teams arbeiten in den seltensten Fällen sofort harmonisch und effektiv zusammen, insbesondere wenn sich die Teammitglieder nicht kennen.¹ Wird dieses Problem im Alltagsstress ignoriert so bildet sich gerne eine Gruppe von Einzelgängern. Um den gegenteiligen Weg einzuschlagen muss zuerst Vertrauen aufgebaut werden. Dies ist auch ein in der menschlichen Entwicklung verankerter Prozess.²

- 1) Vertrauen bildet sich aus positiven Erfahrungen mit dem Gegenüber und dem Lernen aus solchen Erfahrungen. Vertrauen ist Gefühlssache und spielt sich damit auf der Gefühlsebene der Kommunikation ab.³ Es geht nicht um Inhalte sondern darum wie miteinander umgegangen wird und wie kommuniziert wird. Die Kunst liegt im offenen Zugehen auf den Anderen.
- 2) Erfolgreiche Teams gehen über eine reine Kooperation weit hinaus. Ein funktionierendes Team legt gemeinsam eine Gruppenstrategie zur Zielerreichung fest. Dabei bilden sich Rollen heraus. Gruppen bei denen nur der Grundgedanke einer grundsätzlichen Kooperation existiert scheitern bei der Rollenverteilung am Eigeninteresse in der Gruppendynamik⁴. Erfolgreiche Teams besitzen hier Teamgeist.
- 3) Eine zentrale Führung eines Teams wird am Besten akzeptiert, wenn genügend Vertrauen vorherrscht. Hocheffektive Teams besitzen auch in der Wahl des Teamleiters Teamgeist und suchen ihn selbst je nach Problemstellung aus.⁵

Erfolgreiche Teams gestalten ihre Teamarbeit weitestgehend eigendynamisch und effektiv im Sinne der Zielerreichung. Der Weg dahin führt über vertrauensbildende Maßnahmen.

¹ Maaß Evelyne, Karsten Ritsch (1998): Teamgeist, 2. Auflage, S.12

² Zimbardo Philip, Gerrig Richard (1999): Psychologie, 7. Auflage, S. 460-461

³ Watzlawick, Paul (2007): Menschliche Kommunikation, 11. Auflage, S. 53ff

⁴ Decker, Franz (1998): Teamworking, 3. Auflage, S. 163

⁵ Haug, Christoph (2008): Erfolgreich im Team, 4. Auflage, S. 27

Outdoor Training

Kinder machen es uns vor und lernen Sympathie und Vertrauen mit geradezu unermüdlicher Energie im Spiel mit Gleichgesinnten.⁶ Wir können es uns nicht leisten auf das Potential in dieser freiwerdenden Energie zu verzichten.

- 1) Beim Outdoor Training laden Spiele dazu ein, die eigenen Grenzen kennenzulernen und in der Folge zu respektieren. Gleichzeitig müssen Andere lernen diese Grenzen zu respektieren. Der Lernerfolg ist ein gegenseitiges Vertrauen aus der positiven Erfahrung heraus, dass diese Grenzen respektiert und nicht überschritten werden. Die Beteiligten gehen mit einer Energie aufeinander zu, welche nur im Spiel entsteht.
- 2) Eine sukzessive Steigerung des Anspruches der Spiele ist unbedingt erforderlich. Eine sofortige Überforderung eines neuen Teams führt zu ersten negativen Erfahrungen und kann sich deshalb negativ auf das Resultat des Outdoor Trainings auswirken. Gleichzeitig haben die Trainer die wichtige Aufgabe schwerwiegende Fehler zu vermeiden und zusammen mit dem Team eine fehlertolerante Atmosphäre aufzubauen.⁷
- 1) Wissenschaftlich mag der nachhaltige Erfolg von Outdoor Trainings schwer nachweisbar sein.⁸ Ein großer Vorteil von Outdoor Trainings besteht aber darin, dass Schwachstellen sofort sichtbar werden. Diese Schwachstellen müssen ggf. auch nach einem erfolgten Outdoor Training durch gezieltes Coaching der betroffenen Personen für den Praxistransfer gemindert werden um einen Erfolg zu erzielen.

Die spielerische Energie in Outdoor Trainings hilft beim Aufbau von Sozialkompetenz. Für einen nachhaltigen Effekt müssen beobachtete Verhaltensweisen aber darüber hinaus gezielt positiv beeinflusst werden.

⁶ Maaß Evelyne, Karsten Ritsch (1998): Teamgeist, 2. Auflage, S. 21

⁷ Geisbauer Wilhelm (2004): Reteaming, S.11

⁸ Grüter Nina (2008): Wirkaspekte von Outdoortrainings, S. 145

Theorie - Praxis Transfer

Nach zwei selbsterlebten Tagen eines Outdoor Trainings im Hochseilgarten in Scheidegg habe ich etwas Zeit vergehen lassen um diese Selbstreflexion durchzuführen. Üblicherweise wird einem der Lernerfolg erst richtig klar, wenn nachhaltiges Wissen gefestigt werden konnte. So lässt sich vieles, im Frontalunterricht in kurzer Zeit erlerntes meist nach einigen Wochen nicht mehr richtig wiedergeben. Ein Outdoor Training wirkt dagegen eindeutig anders und die Erlebnisse und Inhalte sind bleibend oder können durch einen Blick auf Fotos sofort wieder abgerufen werden.

Wenn ich bei der Methode des Outdoor Trainings geschrieben habe, dass für einen nachhaltigen Effekt auch zusätzlich längerfristig wirksame Maßnahmen ergriffen werden sollten, dann ist die Wiederauffrischung mittels aufgehängter Bilder sicher eine solche sehr einfach umsetzbare Maßnahme. Bilder regen zum Nachdenken über das eigene Verhalten an und der Lernerfolg kommt wenn dann sicher aus einer Selbsterkenntnis und nicht aus einem aufgezwungenen Regelwerk. Das Aufhängen von sorgsam ausgewählten Fotos als schmückende Bilder ist somit auch meine erste Empfehlung und Erkenntnis für einen Transfer in den Berufsalltag und sicher viel einfacher umsetzbar als ein kontinuierliches Coaching.

Des Weiteren bin ich der Meinung verstanden zu haben, dass die Auswahl und Reihenfolge der Spiele nicht zufällig getroffen wurde und warum das so sein soll. Wir wurden in der Gruppe sukzessive über erste noch einfache vertrauensbildende Spiele wie z.B. dem steifen, blinden hin- und herfallen lassen zwischen zwei Personen hingeführt zu einem effektiv im Hochseilgarten agierenden Team bei dem ständiges Vertrauen in die sichernden und kooperierenden Personen herrschen musste. Wir wurden geführt von einer einfachen gemeinsamen Zielvorgabe beim Spinnennetz über in der Gruppe sich

unterscheidende Zielvorgaben beim Seilbalancieren hin zu komplexeren Problemstellungen im Hochseilgarten.

Der Gedanke an die sichernden Personen kam mir dabei im Hochseilgarten genau zwei Mal. Das erste Mal ganz am Anfang vor der ersten Übung in der Höhe und ein zweites Mal als ich zusammen mit Gilbert sehr lange in der Höhe war und eine recht lange Zeit warten musste. Die lange Eintönigkeit machte meine zwei sichernden Personen zunehmend unaufmerksam. Da entschied ich für mich, dass es an der Zeit war ein Abseilen aus der Höhe anzusprechen. Hieraus lassen sich zwei Erkenntnisse für die Zukunft gewinnen. Hinsichtlich des Schwierigkeitsgrades der Übungen muss eine gewisse Steigerung stattfinden damit das Outdoor Training interessant bleibt und die Beteiligten aufmerksam bleiben. Gleichzeitig hat eine sukzessive Steigerung aber auch den wichtigen Effekt eine abrupte Sofortüberforderung der Gruppe und damit einhergehende negative Erfahrungen zu verhindern. Auch diese Erkenntnis kann in den Berufsalltag übernommen werden. Ich finde es sollte in einem längeren Projekt mit einem neu zusammengestellten Team möglich sein die Aufgaben zur Zusammenarbeit im Schwierigkeitsgrad zu steigern und im Team eine Dynamik zur verbindlichen Selbstübernahme von Aufgaben der Teammitglieder entstehen zu lassen. Gleichzeitig sollten Teammitglieder, die über einen langen Zeitraum eintöniger eventuell auch langweilig werdender Arbeit nachgehen müssen, auf jeden Fall zusätzliche Unterstützung erhalten oder auch einmal für kurze Zeit abgelöst und aus ihrer Situation für einen Zeitraum wieder „befreit“ werden.

Unser Team, der Jahrgang WING 07 war spitze. Es stellt sich aber die Frage warum. Sicherlich hat jeder dazu beigetragen und es sind viele kleine Dinge wie gutes Zusprechen, ständige gegenseitige Hilfeleistungen, Mitdenken und Mitmachen aber auch das wichtige in den anderen hineinversetzen, die zum Erfolg geführt haben. Für mich waren aus einem nun etwas distanzierteren Blickwinkel betrachtet aber auch einige ausgesprochen wichtige Faktoren entscheidend. Das Spiel mit dem Spinnennetz soll wie im Buch von Evelyne Maaß - Teamgeist eben diesen Teamgeist fördern. Das Ziel liegt in der Gruppenstrategie, der Rollenverteilung und Kooperation

(siehe S. 106). Genau hier hat sich das erste Mal die Stärke des Teams bereits gezeigt, als die Initiative ergriffen wurde, dass beide Gruppen statt im Wettstreit in Kooperation als Strategie vorgehen sollen. Es war ganz offensichtlich, dass der Gedanke des Gemeinsamen vorherrschte und dominanter war als der Wunsch gegen etwas oder jemand zu gewinnen.

Genau hier setzt auch der zweite Faktor an. Es kam nie zu einem Streit und es ging nie darum wer denn nun besser und wer schlechter ist bzw. wer welche Fehler macht. Leider erlebt man nur zu oft, dass anstelle von Fehlertoleranz nur sture Fehleranalyse und Schuldzuweisungen stattfinden. Anstelle der konstruktiven Lösungssuche und ggf. Ersatzlösungssuche im Fehlerfall treten dann nur Schuldzuweisungen die keinen weiterbringen. Gilbert und mir fiel auch im Hochseilgarten ganz am Anfang schon ein Baustein hinunter. Neben der üblichen Frage und Analyse nach dem was denn passiert ist hörten ein „Nicht so schlimm, wir haben genug Steine. Macht weiter, da oben sind auch noch ein paar gelbe!“. Diese Art mit Fehlern umzugehen sollte auf jeden Fall in die Berufspraxis übernommen werden und als Fehlerkultur hochgehalten werden.

Meiner Meinung nach ist ein Outdoor Training eine tolle Sache, sofern die Erwartungen in das Training richtig gesetzt werden. Man kann sich meiner Meinung nach auf keinen Fall erwarten, dass sämtliche möglicherweise bereits bestehenden Probleme durch ein Outdoor Training wie weggeblasen verschwinden, aber sie werden auf jeden Fall ersichtlich. Das Outdoor Training kann vorbeugend wohl auch besser funktionieren als in der Symtombehandlung in bereits gescheiterter zerstrittener Atmosphäre. Auch eine Erwartung einer Verantwortungsabgabe oder eine Erwartung an einen einmalig als erledigt gekennzeichneten Punkt durch ein einmaliges Outdoor Training ist falsch. Vielmehr sollte man sich überlegen wie man die durch ein Outdoor Training hinzugewonnene Energie und den Teamgeist möglichst lange weiter aufrecht erhalten kann. In diesem Sinne kann ein Outdoor Training dann allen Beteiligten sehr viel Freude machen und dabei lehrreich sein zugleich.