

Intelligente Erlebnisse sind der Weg zu besseren Ergebnissen

von Christoph Stieg

Vorgeschichte

Eine Vielzahl der heute angebotenen „erlebnisorientierten Trainings“ ist in die „Softy-Linie“ der österreichischen und deutschen Trainer-Riege abgerutscht. Das Erlebnis wird bezeichnete Weise in den Vordergrund gestellt und nicht der Transfer. Das versuchen auch jüngst entwickelte Ausbildungskonzepte für „Erlebnis-Trainer“ zu vermitteln. Das Ergebnis: Trainer lernen durch Bücher, durch eigene Erfahrung in Seminaren oder in Ausbildungen einige scheinbar schlaue und ungemein zielgerichtete Fragen kennen, mit denen sie selbstbestätigend gewünschte Interpretationen heraufbeschwören. Pseudotransfer sozusagen. Und weil die Interpretationen dann so sonnenklar ausgesprochen wurden, fühlt man schon förmlich, wie nachhaltig der Effekt im „Transfer“ in den

Unternehmensalltag funktionieren wird: nämlich so gut wie gar nicht.

Was man dieser Vielzahl an Trainings nicht absprechen darf ist ihre kurzfristig motivierende Wirkung: Die Leute haben Spaß, sie sind nach eigenen Angaben zufrieden und erzählen, dass es für sie ein actionreiches Training gewesen ist. Vermehrt können diese Art von Angeboten bei Incentive-Agenturen bezogen werden oder bei mehr oder weniger bekannten Bergführern, die plötzlich auf „erlebnis- und erfahrungsorientiertes Outdoor-Training mit Transfer-Wirkung“ setzen.

Die Menschen, die unter diesen Trainings wirklich ernsthaft zu leiden haben, sind die Führungskräfte. Liegt es doch in ihrer Verantwortung, die Ergebnisse aus diesen Seminaren in der Praxis wirksam zu machen. Doch welche Ergebnisse sind das? Es lässt

sich später als Trainer leicht auf die Führungskraft hin ausreden, wenn man umständlich herbeiinterpretierte Erkenntnisse als Maßnahmen für Führungskräfte zusammenfasst, die zukünftig umgesetzt werden sollten. Für die aber bei den Mitarbeitern weder ein rationales noch ein emotionales Verständnis vorliegt. „Dann müssen wir ein weiteres Training mit anderen Übungen durchführen“, so der Tonus derartiger Anbieter. Selten folgt seitens der Führungskraft ein neuerlicher Auftrag an diesen Anbieter. Vielleicht ein Grund dafür, warum viele der Trainingsanbieter auf telefonische Anfrage „Bieten Sie Training outdoor an?“ antworten „Ja das machen wir auch! Wenn es verlangt wird.“

Methodische Betrachtung

Anbieter mit Qualitätsanspruch heben sich bewusst davon ab, zu meinen, mit einem lustigen, erlebnisreichen Tag und einem vielleicht ebenso alkoholreichen Abend werde ein Team gebildet. Mit einem Schlauchboot durch's Wildwasser zu fahren oder einen 15 Meter hohen Pfahl zu erklimmen ist aber nicht genug. Denn: Am nächsten Arbeitstag im Büro wird sich in einem solchen Fall nicht viel verändert haben, außer, dass man über ein gemeinsames außergewöhnliches Erlebnis zu erzählen hat.

Also sind die klassischen „Erfolgsfaktoren“ des Outdoor-Trainings zu hinterfragen:

- Es muss nicht gefährlich sein, nicht der Adrenalin-Ausstoß macht das Erlebnis erfolgreich.
- Es darf Spaß machen – und es ist gut, wenn es Spaß macht. Aber nicht jede Übung, die eine Erkenntnis für Veränderung bringt, wird Spaß machen können – Veränderung ist in den meisten Fällen mit Arbeit und Energieaufwand verbunden, also in diesem Sinne schmerzhaft. Spaß ist also auch nicht der Erfolgsfaktor qualifizierten erlebnisorientierten Trainings.
- messbar wirken – das ist der zentrale Erfolgsfaktor: egal ob indoor oder outdoor – das Ergebnis will im Sinne seiner Erkenntnisse und Maßnahmen wirksam sein.

Auswahl der Erlebnisse

Dabei muss bereits die Auswahl der Erlebnisse „intelligent“ getroffen werden. Wie ist das Team? Geht es um stärkere Führung? Oder geht es um besseres Zusammenspiel im Team, also klassisch um „Synergie?“

Betrachten wir z.B. die Aufgabenstellung Team-Führung; also Führungskräfte die stärker werden wollen, sollen, müssen. „Stärker“ heißt in diesem Beispiel: Bessere Ergebnisse mit dem Team zu erzielen, klare Vereinbarungen zu treffen, motivierend zu fördern und zu fordern.

Struktur wirksamer Erlebnisse

Die Übungen werden aufbauend gestaltet: vom Erkennen



Foto: © perfect training

der Maßnahmen bis zum erlebten Ergebnis. Die erste Übung muss die notwendigen Aufgaben klar zu erkennen geben: Was müssen diese Menschen tun, was müssen sie entwickeln, wo müssen sie sich verändern, um dieses Ziel erreichen zu können? Jeder einzelne und das Team klärt die Maßnahmen und formuliert sie.

Die zweite Übung muss darauf aufbauen, diese Maßnahmen bereits umzusetzen, ein persönliches, verändertes Verhalten anzuwenden. Die dritte Übung geht direkt in das praktische Erlebnis und nimmt den Transfer vorweg: der Teilnehmer setzt mit seinen individuellen Veränderungen genau das um, was er in der Praxis später auch tun wird. Die vierte Übung ist eine emotionale Absicherung der Begründungen, ein Erlebnis, dass die nachhaltige Verhaltensänderung für jeden einzelnen emotional bestätigt: „Es lohnt sich, dass ICH mich verändere, weil ICH folgenden Vorteil habe“ – kein Mensch verändert sich, wenn er keine Begründungen dafür hat. Stark sind nur jene Begründungen, mit denen jeder einzelne einen Vorteil für sich selbst bewirkt. Die fünfte Übung ist ein persönliches Commitment zur Veränderung auf Basis der individuellen Begründung. Und dieses Commitment ist „öffentlich“, um die Verbindlichkeit zu verstärken.

Moderation und Ergebnisse

Es werden keine Emotionen provoziert, die nicht vorhanden sind. Entscheidend ist, mit viel Feingefühl und Aufmerksamkeit auf den Punkt zu kommen, an dem einzelne Personen in dem Team scheitern; sie fühlen sich nicht bestätigt, sie fühlen sich z.B. benachteiligt oder können ei-

nen ganz bestimmten Kollegen einfach nicht sehen, nicht hören, nicht riechen, kurz, nicht leiden. Und genau in diesen Situationen heißt es, konkret auf den Punkt des Problems zu kommen. Hier darf es sich der Trainer nicht leisten, „soft“ an dem Konflikt vorbei zu moderieren, hier muss er persönliche Punkte ansprechen und Änderungen einfordern. Er wird methodisch entsprechend geschult sein, um diese Prozesse auszulösen und zu begleiten.

Die Federwaage

Bleiben wir beim Beispiel der Führungskraft, mit der Aufgabe „stärker“ zu werden. Das Team hat also im konkreten Fall die Aufgabe, 20% mehr Absatz zu erzielen, andernfalls ... Die Aufgabe erscheint für jeden einzelnen unerreichbar. Es ist nun im Training die Bereitschaft herzustellen, um gemeinsam einen Weg zum Erfolg zu finden. Es ist weiters unbedingt sicherzustellen, dass die Führungskraft daran glaubt, dieses Ziel erreichen zu können.

Wir stellten eingehend fest, dass das Team der Überzeugung ist, bisher schon das Maximum geleistet zu haben. Also jeder einzelne ist an seine Leistungsgrenze gegangen, hat 100 % geleistet. Gut, das kann man im Training abbilden: jeder zieht einzeln an dem Seil, die Trainer messen mit einer Federwaage die Zugkraft. Wobei nicht der absolute Wert wichtig ist, sondern nur, dass die Leistung das tatsächlich persönliche Maximum ist. Dann folgt die Sicherheits-Frage „War das die persönliche Maximalleistung?“ Nun wird die Summe dieser einzelnen Bestleistungen gebildet: das ist nun die

maximal erreichbare Teamleistung. Probe auf's Exempel: Das ganze Team zieht gemeinsam an dem Seil, mit der Federwaage wird die Zugkraft gemessen. Das Ergebnis? 25 % weniger als die vorher mathematisch gebildete Summe der Einzelleistungen. „Hat jeder wirklich 100 % gegeben?“

„Was muss passieren, um im Team mehr leisten zu können?“ – Nun ist insbesondere die Führungskraft gefordert. *(Diese Übung ist urheberrechtlich von perfect training geschützt.)*

Ab jetzt wird hart gearbeitet. Mit Flip-Chart, On-The-Fly-Protokollierung durch die Trainer und aktiver, fordernder Moderation werden Maßnahmen zur Leistungssteigerung ausgearbeitet. Das Ziel: „Wir wollen Synergie erreichen, um im Team mehr zu leisten als alleine! Wir brauchen eine Linie“. Die Maßnahmen sind getroffen und zusammengefasst. „Ist es auf dieser Basis denkbar, 20% mehr zu erzielen?“ Nun liegt der Fokus auf der Führungskraft: „Was genau müssen Sie als Führungskraft tun, um aus dem Team 20% mehr als bisher rauszuholen?“ Mit diesem Status und dem Anspruch, die 20% nicht nur abzubilden, sondern auch umsetzen zu können, geht das Team an die Arbeit, also wieder gemeinsam an das Seil. Die Führungskraft führt, das Team zieht, mit voller Kraft: UND plötzlich: 20 % mehr, voll erlebbar, klar sichtbar, für alle verständlich messbar, einfach: erfolgreicher. „Warum konnten wir die 20 % Steigerung erzielen?“ Die Ergänzung und Konkretisierung der Maßnahmen mit Verantwortungsübernahme einzelner und konkreter Termine zur Umsetzung sichert den Weg in die Praxis.

Vor allem, die Umsetzung wird nur stattfinden, wenn jeder einzelne seinen Beitrag dazu leistet. Dafür ist das persönliche Commitment zur individuellen Änderung und zur Anstrengung entsprechend der Maßnahmen so wichtig. Dieses Commitment und die zwingend dazu erforderlichen Begründungen werden in der darauffolgenden Übung erarbeitet.

Emotionale Wirkung

Auch die nachfolgenden Übungen können moderiert werden, müssen aber nicht. Oft ist die Wirkung ohne Kontext und Reflexion emotional stärker, weil es nur um das Gefühl geht, das jeder einzelne dabei entwickelt.

Diese Übungen werden gezielt zwischen den moderierten Einheiten eingesetzt, um das Team sukzessive zu entwickeln und den Seminarablauf bewegt zu gestalten.

Die zentralen Übungen werden dagegen ganz gezielt phasenweise aufgebaut, mit Video-Kamera und Digital-Fotos verfolgt und unmittelbar anschließend präzise ausgewertet. Das Video zeigt einerseits ganz klar in Aussagen und in Beobachtungen Handlungsbedarf auf, und gibt auf der anderen Seite die Möglichkeit, einen positiven emotionalen „Flash-Back“ zu haben, auf dessen Basis das Team bestärkt wird, in dieser Richtung weiter zu arbeiten. ■

Gastautor Christoph Stieg ist geschäftsführender Gesellschafter von perfect training (Wien, Nürnberg, Kitzbühel) und hat seit vielen Jahren Erfahrung im Outdoor Training Bereich.

Sie erreichen ihn unter christoph.stieg@perfecttraining.com