

Outdoor: Aufbruch zur Veränderung

Outdoor - Aktivitäten

Was genau "Outdoor" ist, ob es so genannt sein will oder ob es nur besondere Arten von Übungen für Trainingszwecke darstellt, darüber wollen wir nicht philosophieren. Als Veränderungsberater interessieren wir uns für die Optionen bestimmter Aktivitäten, Veränderungsprozesse auszulösen, zu beschleunigen oder zu bewirken.

Wenn Kinder im Sandkasten spielen, lernen sie, verändern sie sich und gewinnen so Erfahrung. Dies geschieht auf eine sehr unbewusste körperliche Art, in Zyklen ständig wachsender Kompetenz. Wenn wir heute wissen, dass ein Stein zur Erde fällt, und uns dieses Wissen nutzbar machen, dann haben wir das zum Beispiel im Sandkasten - Outdoor gelehrt, nachdem wir es x-mal geübt haben. Outdoor ist nicht neu, und auch als Methode wurde es schon vor Jahrzehnten systematisch eingesetzt. Wir wollen aber nicht auf Turnvater Jahn zurückgehen, sondern den heutigen "Touch des Outdoor" nutzen.

Aktuell sind gerade Feuerlauf, Pfahlsprung oder Kletterwand, Spiele mit Seilen beziehungsweise Tauen oder sogenannte Camp-Aktivitäten. Es werden Wanderungen veranstaltet, Bergwanderungen, Mountain-Bike-Touren, Flöße gebaut und Floßfahrten gemacht, Hochseil- und Abseilakte mit zum Teil sehr aufwendigen Aufbau- und Sicherungsarbeiten.

Outdoors werden für alle Altersstufen und unterschiedliche Komfortklassen durchgeführt, überwiegend mit der Abenteuer- und Unterhaltungsabsicht, vielfach auch mit dem Sandkasten-Anspruch an nützliches Lernen. Dieser Lerneffekt ist teilweise berechtigt; ohne entsprechende Voraussetzungen der Trainer oder relevanten Hintergrund der Teilnehmer wird Outdoor jedoch häufig nur als Aktivität und Spaß erlebt.

Veränderungscoaching

Unter Veränderung wollen wir den Prozess verstehen, bei dem die Verhaltensprogramme von individuellen Teams und Systemen durch neue Programme ergänzt, verbessert oder ersetzt werden. Wir sprechen daher auch von "Programmierung". Im Unterschied zur problemorientierten Vorgehensweise vieler Veränderungsdisziplinen präferieren wir bei unseren Coachings die zielorientierte und lösungsorientierte Veränderung. Sie

erweist sich als schneller, effektiver, weniger belastend und - im Nebeneffekt - als wesentlich kostengünstiger.

Verändern heißt also erstens, ein Veränderungsziel zu haben. Viele, auch viele, die ins Outdoor gehen, haben keins oder ein vages, nicht sauber formuliertes Ziel. Dieses Ziel baut "kreative Spannung" auf ("Vision / lockendes Ziel"), die Energien freisetzt (Ressourcen), um zum Ziel zu gelangen.

Verändern heißt also zweitens, Ressourcen für das Ziel zu finden, zu aktivieren.

Diese Ressourcen sind dann so zu programmieren, dass sie die Lösungen und Alternativen entwickeln, um das Veränderungsziel zu erreichen. Dieses "Programmieren" klingt nach Computer und hört sich an, als sei es ein willkürlicher Akt. Ja und nein. Es ist eine Systematik da, es gibt komplexe Interventionsmodelle, die Veränderungsberater einsetzen, aber die "Programmierung" und „Integration“ der Veränderung muss das betroffene "System" (Person, Team, Organisation) selbst leisten. Das heißt, die Veränderungen sind gewollt und nicht gezwungen.

Outdoor im Veränderungscoaching

Der zielorientierte Veränderungscoach wird Outdoor immer dann nutzen, wenn andere Veränderungsmethoden nicht das gleiche Ergebnis erzielen. Das ist nicht immer einfach abzuwägen, da er in den seltensten Fällen seine Möglichkeiten gegeneinander austesten kann. Mit der Erfahrung aus vielen 1.000 Fällen mit einzelnen Teams oder ganzen Organisationen lassen sich die Veränderungs-wirkungen aber auch ohne Kontrollläufe abschätzen. Die Möglichkeiten des Outdoors werden dabei im Vergleich zu anderen Methoden bei weitem nicht genutzt.

Outdoor und neues Lernen für Manager

Wenn Outdoor heute für Managemententwicklung attraktiv wird, dann nicht, weil es so neu wäre, sondern weil Manager zunehmend beginnen, auf neue Art zu lernen und sich zu verändern. Von hoher Bedeutung sind hier Einzel- und Team-Coachings, die Ausbildung in NLP-Anwendungen und auch Outdoors etc. Die Bereitschaft zum Wandel wächst, wenngleich auch die zunehmende Skepsis gegenüber traditionellen Trainings hierbei hilft. Dementsprechend werden neue Veränderungsmodelle ausprobiert, und dazu gehört auch gerade das Outdoor. Es ist eigentlich ein altes Lernen, so wie früher, als wir noch Kinder waren. Und es ist kein Kinderkram, denn wenn Manager gezwungen sind, sich schneller zu verändern, sollten sie die Modelle der schnell lernenden Kinder zumindest ausprobieren.

Outdoor-Aktivitäten können Modelle für Grenzüberschreitungen jeglicher Art sein. Dabei kann es wichtig sein, den Transfer bewusst zu erleben. Grenzüberschreitung bedeutet, die Komfortzone zu verlassen, was in der Regel Stress auslöst. Zuerst entsteht Anspannung, dann, wenn die Grenze überschritten wurde, Freude und ein gutes Selbstgefühl. Im umgekehrten Fall, wenn die Grenze nicht überschritten wird, kann auch ein Stück Selbstwert auf der Strecke bleiben. Die Analogie zum Job ist leicht herstellbar. Die vielen unterdrückten Grenzüberschreitungen zehren am Selbstwert und führen nicht selten zu Coping-Mechanismen, wie Rechtfertigungen, Somatisierungen, Ablenkungen, Abreaktionen, Dämpfungen durch Alkohol etc.

Das Modell „Grenzüberschreitung“ zeigt deutlich, dass es nicht reicht, Outdoors zu machen ohne „Indoors“ und ohne Übertragung auf die Jobsituation - gerade, wenn es das Ziel einer Organisation ist, die Mitarbeiter zu öffnen, selbstbewusster zu machen, damit sie nicht einfach alles hinnehmen. Wenn es ein solches Ziel gibt, dann entwickelt der Coach einen ganzheitlichen Veränderungsprozess, indem er zum Beispiel

1. dieses Ziel als ein organisatorisches, gemeinsames Ziel mit seinen in Einzelfällen unterschiedlichen Ausprägungen erarbeiten lässt;
2. die für Grenzüberschreitungen nützlichen Ressourcen aktiviert;
3. das Modell "Grenzüberschreitung Indoor" zum Beispiel als "rote Linie" etabliert und übt;
4. und das Outdoor draufsetzt, zum Beispiel Feuerlauf oder Pfahlsprung;
5. und diese als Metapher entweder wirken lässt oder für die Zukunft mit den operativen Routinen im Büro oder Werk verankert;
6. er wird dann in der Jobsituation dafür sorgen, dass sich "Grenzüberschreitungen" umsetzen. Wenn das System, in der die Grenzüberschreitung statt finden soll, nicht auch neue Rahmen und Freiräume entwickelt, wird die ganze Mühe eher Frust als Erfolg erzielen.

Diese Kurzfassung eines integrierten Veränderungsprozesses zeigt, wie wenig sinnvoll es ist, nur Outdoor, zum Beispiel Feuerlauf, zu machen und es den Teilnehmern dann zu überlassen, wie sie damit umgehen. Solche Abläufe bringen höchstens zehn Prozent vom möglichen Effekt. Erfahrungslernen und Entdeckungs-lernen, die im Outdoor intensivst genutzt werden, dürfen damit nicht verwechselt werden. Natürlich sollen die

Outdoor-Teilnehmer ihre Entdeckung machen. Wie viel davon aber vorher oder nachher aufgedeckt oder an die Oberfläche der bewußten Wahrnehmung geholt werden soll, ist eine fallweise Einschätzung. Es ist dann immer richtig, diese Entdeckung im neuen Rahmen der operativen Routinen zu integrieren.

Für die unmittelbare Nutzung im Outdoor, das Bewusst machen der Erfahrung, eignen sich die verschiedenen Methoden des Einzel- und Team-Coachings, wie sie in der NLP, im Encounter oder auch in Selbsterfahrungsgruppen entwickelt wurden. Dabei haben sich insbesondere die Präzise Fragetechnik (Metamodell), die Feinwahrnehmung (NLP), Positions- und Perspektivenwechsel und Metaphern als nützlich erwiesen. Bei großen Gruppen sind Lernpartnerschaften unter den Teilnehmern hilfreich, die neben der kognitiven Bearbeitung oft auch für die Ankerung von neuen Programmen sorgen können, insbesondere, wenn die Partner zu derselben Familiengruppe gehören.

Outdoor hat sehr viel mit Bewegung und Körperlichkeit zu tun. Deshalb kann Outdoor auch als kinästhetische Metapher fungieren. Abläufe können verkörpert sein und somit auch als Analogie oder Anker genutzt werden. Dies äußert sich oft in Sprache und anderen Hinweisen (Augenbewegungsmuster, Körperausdruck etc.).

Da Personen ganzheitlich agieren, ist der Körper immer auch „mit“ zu verändern; es reicht nicht, nur mentale Prozesse auszulösen und umgekehrt. So kann die Starrheit im Denken nicht aufgelöst werden, solange die Starrheit des Körpers nicht überwunden wird.

Die kinästhetische Wahrnehmung kann außerordentlich dominant werden, wenn die Grenze der Belastbarkeit erreicht wird, wie zum Beispiel beim Bergwandern. Hier entsteht die Frage der körperlichen Fitness im Outdoor und der Dosierung der Beanspruchung. Menschen lernen im Outdoor, wieder ihren Körper zu benutzen. Sie erfahren die Freude dabei, aber auch die Limits. Manche verpflichten sich selbst, ihre körperlichen Limits zu strecken, und entdecken Fitness als neuen Weg, ihre verlorengegangene Balance wiederherzustellen.

So vermittelt uns Outdoor über viele unterschiedliche Wege, wie wir als Manager und Mitarbeiter von Organisationen wieder lernen können, wie wir es als Kinder schon getan haben, vielleicht damals mit mehr Hingabe und größerem Zeitaufwand für Wiederholungen.

Outdoor und Veränderungstechnologien

Die Integration von Outdoor in Veränderungsziele und seine Nutzung durch Veränderungstechnologien ist nicht immer offensichtlich und wird teilweise auch - und das zu Recht - angezweifelt. Wie alles, was isoliert als Aktivität

abläuft, sind auch Outdoor-Aktivitäten "nur" und bestenfalls Interventionen oder Handlungen, aber noch keine Veränderungen.

Damit Outdoor verändern kann oder Veränderung unterstützt, ist es nützlich, Glaubenssätze oder Aktionen zu etablieren, wie zum Beispiel die Aussage: "Wenn X über das Feuer gehen kann, kann ich es auch." Oder: ich habe alle Ressourcen, die ich brauche, um mich zu verändern." Diese Grundannahmen sind, falls erforderlich, auch durch Coaching oder Beratung bewusst zu etablieren.

Outdoor kann Modell für Veränderungsprozesse sein. Manch ein Outdoor-Erlebnis läuft wie ein Veränderungsprozess ab. Die eigene Kompetenzeinschätzung unterliegt dabei erheblichen Schwankungen, wie sie auch bei der Veränderungskurve gemanagt werden. Wer zum ersten Mal vor einer Steilwand steht, mag sich im ersten Moment gelähmt vorkommen, bevor er innerlich oder laut von sich gibt, dass das nichts für ihn ist (Verneinung), schließlich - die Kompetenz steigt - hat er ja Höhenangst. Aber - die Kompetenz sinkt - eigentlich hat er sich auf dieses Outdoor verpflichtet, und das gehört nun mal dazu (rationale Einsicht), obwohl ... (Verneinung). Da jedoch die anderen Teilnehmer ganz cool den Eindruck erwecken, als wollten sie alle diese Erfahrung unbedingt machen, überlegt er sich, was wäre, wenn er auch bereit wäre ... (Als-ob-Modell), den Schritt zu tun, die Konfrontation mit der Entscheidung anzunehmen, ja oder nein zu sagen und es zu tun (emotionale Akzeptanz) - um dann zu erfahren, auszuprobieren, wie es geht, "gesichert bin ich ja" (Probierphase), um schließlich die Freude über das Ergebnis und die neue Erfahrung, ich habe es getan und weiß jetzt, wie ich es kann, zu erleben und die körperliche Fähigkeit (neu) zu integrieren (Ankern für die Zukunft).

Dieses Veränderungsmodell kann sich in Variationen bei unterschiedlichen Übungen wiederholen und gelehrt werden, so wie wir auch erfahren haben, daß ein Stein fällt. Wenn dieser Prozess so gecoacht wird, dass die Veränderung als eine natürliche und ökologische Entwicklung abläuft, die gewollt war und ein Ziel hatte, können darüber hinaus auch Selbstcoaching-Mechanismen etabliert werden (Modell-Anker).

Veränderung kann aber auch bedeuten, die Veränderungsfähigkeit und den Glauben daran, sich verändern zu wollen, zu verstärken und zu ankern. Wer unmittelbar erfahren hat, dass er es kann (was auch immer), befindet sich in einem guten Ressourcenzustand. Diesen zu haben und nutzen zu können wird für andere Situationen abrufbar, die Kunst eines Coaches, der Ressourcenzustände erkennen und ankern kann, etabliert. Wir nennen diese Utilisierung auch „future pacing“, das heißt mit anderen zukünftigen Ereignissen verknüpfen, bei denen diese Ressource gebraucht wird.

So lässt sich Outdoor im Einzelcoaching als komplexe Intervention nutzen. Inwieweit sie auch als gezielte Intervention einzelner Coachingsequenzen einsetzbar ist, muss der Coach entscheiden.

Ein breiter Einsatz wird vom Outdoor für Teambildungen erwartet. Teameffekte sind kurzfristig deutlich erreichbar, mittel- und langfristig müssen sie geankert und durch Teamprozesse, andere Team-Coachings und Transfers stabilisiert werden. Das heißt immer auch, dass andere den Rahmen und die Struktur (zum Beispiel Identität und Auftrag des Teams, Vision und Mission) der Teamveränderungen darstellen müssen. Erst in einem solchen ganzheitlichen Prozess wird die volle Wirkung von Outdoors erzielt. Anders ausgedrückt, wir empfehlen heute Outdoor wenn immer möglich für Team-Coachings zu verwenden, aber nur wenn andere wesentliche Teamvoraussetzungen erfüllt sind.

Outdoor-Transfer

Es liegt von daher nahe, auch an Outdoor zu denken, wenn komplexe ganzheitliche Systemveränderungen geplant sind. Wenn sich zum Beispiel eine Organisation von einer Bürokratie/Verwaltung zu einer lernenden Organisation (Senge, E, The Fifth Discipline, New York 1993) oder zu einer intelligenten Organisation entwickeln will, dann kann Outdoor hilfreich sein. Die Prinzipien der intelligenten Organisation (Veränderung, Selbststeuerung, Exzellenz, Synergie, Coaching) werden durch Outdoor unterschiedlich unterstützt. Outdoor dient als Katalysator, kann aber allein nichts bewirken, wenn nicht die Systemebene entsprechend vorbereitet ist (Vision, Strategie, Struktur, Anreizsysteme etc.).

Damit sind wir beim Transfer. Outdoor, mehr als andere Trainings- und Coachingmethoden, braucht einen Resonanzboden, der es zur Geltung und in Schwingung bringt. Unter Transfer verstehen wir nicht nur das Coachen und Anker im Outdoor-Ereignis, sondern die Gestaltung der Umwelt, der Rahmenbedingungen, der geplanten Systemveränderungen. Unter System verstehen wir die zu verändernde Einheit, wie zum Beispiel eine Organisation oder ein Teil einer Organisation. Es gibt immer ein paar oberflächliche Urteile, die Outdoor nur deshalb verteufeln, weil das System den Resonanzboden (noch) nicht hergibt.

Outdoor-Ergebnisse können dementsprechend auch nicht umgesetzt werden: im Gegenteil, sie führen zu Frustration und erweisen sich dann eher als Bumerang.

Ist aber dieser Transfer vorbereitet, sind die Herausforderungen real, kann der einzelne, das Team, Netzwerk oder die Organisation sich verwirklichen, dann gibt es gute Beispiele für die Nützlichkeit und effektiven Transfer von Outdoor (aber auch meist verbunden mit Indoor und Coaching).

Wir haben Outdoor zur Bildung von Vertrauen, der Grundvoraussetzung für Delegation und Befähigung eingesetzt. Diese Nutzung ermöglicht die Vertrauensbildung, die für Teamarbeit, Netzwerke oder Kooperationen notwendig ist. Das Zusammenspiel im Team erfordert aber mehr als das: zum Beispiel gemeinsame Ziele, gemeinsame Prozesse, gemeinsame

Spielregeln, wie sie im Camp-Konzept als einer komplexeren Outdoor-Erfahrung erlebt werden können. Der spezifische Transfer geschieht dann am besten, wenn Camp-Gruppen auch Familiengruppen in der Organisation repräsentieren. Manchmal funktioniert der Transfer hier eins zu eins.

Outdoor lässt sich ebenfalls für die Entwicklung neuer Netzwerkstrukturen nutzen. Wenn es sich um neue, etwas dauerhaftere Netzwerke handelt, kann Outdoor im Sinne der Teambildung und Synergie analog angewandt werden.

Die meisten Anwendungen beziehen sich auf die persönliche Exzellenz beziehungsweise werden als solche interpretiert. Outdoor kann den Selbstwert stärken, die eigene Identität neu definieren (verbunden mit Coaching).

Es kann die limitierenden Glaubenssätze zu nützlicheren ausweiten und selbstgesteckte Grenzen überwinden helfen.

Jeder, der teilnimmt, muss sich mit dem Prinzip der Selbstverantwortung auseinandersetzen. Er wird für sich selbst entscheiden und seine Wahl verantworten. Er kann über Schuldzuweisungen im Outdoor wenig bis nichts erreichen. Andere schlechter zu machen macht ihn nicht besser.

Outdoor zieht Akteure an, es fordert heraus. Flüchten kann erlaubt sein, aber dann ist das eine selbstverantwortliche Entscheidung und nicht in der Verantwortung anderer. Niemand muss, wenn er nicht will, und niemand, der will, muss.

Outdoor kann die Ressourcen der Kreativität aktivieren, es kann zu neuen mentalen Modellen provozieren. Was wäre, wenn die Bürokratie ein Dschungel ist? Was wäre, wenn der Dschungel eine Bürokratie wäre? Alle solche Prozesse laufen nach dem Grundprogramm ab, dass Outdoor bestimmte vorhandene Ressourcen aktiviert, die Indoor im Beruf oder Privatleben abgerufen werden können, um genutzt zu werden.

Die Integration von Outdoor

So kann Outdoor in Verbindung mit Veränderungsprozessen aufreißen, bewusst machen, verstärken, verändern, verbessern, vereinfachen.

Da Veränderungsprozesse zielorientiert durchgeführt werden und nichts anderes sind als (ganzheitliche) Unternehmensprozesse, gehören Outdoor-Aktivitäten dazu wie andere Teilprozesse.

Veränderungsinterventionen können auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden. Das gilt für einzelne Personen genauso wie für Gruppen, Familiengruppen, Netzwerke und komplexe Systeme. Die Planung von Outdoor-Aktivitäten und Übungen berücksichtigt das Konzept der logischen Ebenen (Bateson, Dilts). Es besagt, dass bestimmte übergeordnete Ebenen die darunterliegenden Ebenen bestimmen. So wird etwa der Kontext eines Konzerns (Umfeld), die Identität eines Bereichs und seinen Auftrag (*Mission*) bestimmen. Diese wiederum definieren die Strategie, Kompetenz und den Ressourceneinsatz, die die Strukturen und Operation zur Folge haben (*Handeln*). Veränderungen können auf allen Ebenen ausgelöst werden. Um dauerhaft zu sein, müssen sie auf der jeweils höchsten notwendigen und wirksamen Ebene stattfinden.

Outdoor hat seinen Schwerpunkt nicht auf der Handlungsebene, auch wenn es so erlebt wird, sondern eher auf der Glaubensebene, denn es hat starken Einfluss auf das, was jemand über sich glaubt, was er sich zutraut, was ihm wichtig und was ihm unwichtig ist. Dementsprechend wird die Integration von Outdoor-Aktivitäten in ein Weiterbildungsprogramm nicht notwendig sein, wenn es darum geht, operative Routinen zu verändern oder spezifische Fähigkeiten zu trainieren, es sei denn, es handelt sich um solche, die im Outdoor inhaltlich entwickelt werden.

Die Planung von Personal-, Team- oder Organisationsentwicklung wird heute nicht mehr auf Outdoor verzichten. Dazu ist es zu sehr ins Rampenlicht gerückt. Solche Planungen berücksichtigen auch die Tatsache, dass andere Trainings in Sackgassen führen und nicht weiterhelfen.

Inzwischen liegen genügend Erfahrungen mit unterschiedlichen Outdoor-Aktivitäten vor, die es möglich machen, gezielte Programme zusammenzustellen.

Die Autoren:

Dr. Anders J. B. Seim

verheiratet, gebürtiger Norweger



- ❖ Dr. med. / Facharzt Psychotherapie
- ❖ NLP – Lehr-Trainer (DVNLP)
- ❖ Fortbildung im Bereich systemischer Organisationsentwicklung, TA und Gestalt
- ❖ Aufbau und Leitung einer Klinik
- ❖ seit 1988 Trainer und Berater in der freien Wirtschaft

Beratung und Training in der freien Wirtschaft. Arbeitsschwerpunkte in den Bereichen:

- Alkohol am Arbeitsplatz: Beratung und Training
- Strategie- und Fusionsberatung
- KAIZEN - Trainings
- Händlernetzentwicklung Bereich Automobil
- Moderations und Präsentationstraining
- Ausbildung zum firmeninternen Coach und Trainer
- Moderatorenausbildung und Personalentwicklung
- Führungsseminare und Führungskräfteauswahl
- Teamtraining und Teamcoaching
- Konfliktmoderation/Begleitung von Problemlöseprozessen
- Vertriebsberatung und Training
- Einzelcoaching suchtkranker Führungskräfte

Mit-Autor der Bücher

"Teamcoaching" - Gabler 1995

"Manager-Coaching" - Junfermann 1996

"Outdoor-Training" - Gabler 1996
"Mehr Kundennähe" - Gabler 1998
"NLP im Business" - Gabler

Iris Seim

verheiratet, Mutter von Zwillingen



- ❖ Dipl. Psychologin
- ❖ NLP – Trainerin (DVNLP)
- ❖ Fortbildung im Bereich systemischer Beratung
- ❖ seit 1992 Geschäftsführerin und Vorstand von pmc AG
- ❖

Beratung und Training in der freien Wirtschaft. Arbeitsschwerpunkte in den Bereichen:

- Einführung & Begleitung von Gruppenarbeit
- KAIZEN-Trainings
- Händlernetzentwicklung Bereich Automobil
- Moderations und Präsentationstraining
- Ausbildung zum firmeninternen Coach und Trainer
- Moderatorenausbildung
- Führungsseminare
- Teamtraining und Teamcoaching
- Konfliktmoderation/Begeitung von Problemlöseprozessen
- Assessment - Center – Konzeption und – durchführung

Publikationen:

"Die Wow-Präsentation" (Gabler99)

Mit-Autorin der Bücher:

"Teamcoaching" (Gabler 95),
"Out-door-Training" (Gabler 96),
"Kundennähe" (Gabler 98)