

Samstag, 12. August 2000

Stuttgarter Zeitung
Meinung



Dr. Edgar Geiselhardt,
Leiter Management-
und Organisations-
entwicklung bei der
Landesbank Baden-
Württemberg

Mut am Felsen beweist noch nichts

Outdoor-Trainings sind in. Immer mehr Manager und Teams drängt es in die Natur oder eigens dafür errichtete Parks, um dort herausfordernde Aufgaben zu bewältigen. Da gilt es, gemeinsam Abgründe zu überwinden, Felsen zu erklimmen oder sich im Gelände zu orientieren. Unsere Erlebnisgesellschaft hat eine neue Spielart entwickelt.

Was jedoch bringt es, wenn sich beim Abseilen von einem zwanzig Meter hohen Felsen herausstellt, dass der souveräne Chef aus Schwindelangst nicht mitmacht, die zurückhaltende Sekretärin die Aufgabe jedoch bravourös meistert? Oder sich im Gelände verborgene Talente zeigen, die mit praktischer Intelligenz die Gruppe voranbringen und manchen rhetorisch versierten Strategen alt aussehen lassen? Im Zweifelsfall Verunsicherung bis hin zur persönlichen Demütigung. Die gut gemeinte Absicht, durch gemeinsames Erleben den Teamgeist zu fördern, kann so leicht das Gegenteil bewirken. Im positiven Fall werden der Einzelne und das Team jedoch von solchen Erfahrungen profitieren: Die Wahrnehmung wird erweitert, festgefahrene Rollen geraten in Bewegung, Teamwork wird handfest erlebt, es entsteht Raum für neue Perspektive.

Was bewirkt den Unterschied zwischen Erfolg oder Misserfolg solcher Maßnahmen? In der Regel die Frage, ob und mit welcher Qualität die gemeinsamen Erfahrungen reflektiert werden. Hier trennt sich bei den Outdoor-Anbietern die Spreu vom Weizen. Das Personal der meisten Anbieter ist zwar geschult, die verschiedenen Outdoor-Aktivitäten professionell durchzuführen. Wenn man am Seil in der Felswand hängt, ist das zunächst ja auch das Wichtigste. Doch hinsichtlich der Moderations- und Beratungskompetenz gibt es große Unterschiede. Nicht jeder, der die erforderlichen Knoten im Seil richtig knüpfen kann, ist auch in der Lage, die großen und kleinen Verwirrungen in einem Team zu verstehen und produktiv zu steuern. Der Erfahrung muss die Reflexion folgen, nur so sind nachhaltige Lernprozesse möglich. Es empfiehlt sich deshalb, der Erfahrung „draußen“ entsprechende Reflexionsrunden „drinnen“ folgen zu lassen.

Unabhängig davon kann man die vielfältigen Outdoor-Aktivitäten, die heute angeboten werden, natürlich auch dazu nutzen, Events für Kunden oder erfolgreiche Verkäufer zu veranstalten. Oder einfach einen gemeinsamen Ausflug der besonderen Art zu genießen. Nur sollte das allen Beteiligten klar sein. Ein Betriebsausflug, der ungeplant zur gruppendynamischen Veranstaltung wird, sollte genauso vermieden werden wie ein Managementtraining, das über den Charakter eines Betriebsausfluges nicht hinausreicht.