

# Inhaltsverzeichnis

## OUTDOOR- TEAMTRAININGS

### Von der Gruppe zum Hochleistungsteam

Vorwort	10
Einleitung	12
1 <b>Outdoors</b>	18
1.1 <b>Dem Seminarraum entfliehen...</b> Der Begriff „Outdoor-Training“	20
1.2 <b>Spurensuche</b> Die Entwicklungsgeschichte	22
1.3 <b>„In oder Out ?“</b> Aktualität von Outdoors	27
1.4 <b>Von Spaß und Genuss zur Verhaltensmodifikation</b> Einsatzbereiche von Outdoor-Konzepten	31
1.5 <b>Vom Azubi bis zum Topmanager</b> Die Zielgruppen	43
1.6 <b>Mit Karte und Kompass</b> Ziele von Outdoor-Trainings	44
1.6.1    Grobziele	45
1.6.2    Feinziele	53
1.7 <b>Klettergurt statt Schlips und Kragen</b> Methoden	56
1.7.1    Natursportarten	57
1.7.2    Initiativübungen	57
1.7.3    Problemlösungsaufgaben	58
1.7.4    Künstliche Arrangements	58
1.7.5    Pädagogische Handlungsformen	61

1.8	<b>Handy, Fax und Internet... oder wie kommt das Erlernete vom Schlauchboot an den Schreibtisch?</b>	
	Lerntransfermodelle und Wirkungsproblematik	62
	Das „The Mountains Speak for Themselves“ Modell	63
	Das „Outward Bound plus“ Modell	64
	Das metaphorische Modell	65
	„Mikrowelten“ heute	66
	Direktives Handlungslernen oder Frontloading	67
	Metaphorisches Handlungslernen	67
	Indirektes metaphorische Handlungslernen	67
1.9	<b>Inszeniert und trotzdem echt</b>	
	Die Prinzipien	69
1.10	<b>Who is Mr. Perfect?</b>	
	Kompetenzprofile von Outdoor-Trainern und Trainer-Teams	71
1.11	<b>Von der Stange oder Maßgeschneidert?</b>	
	Aufbau eines individuellen Outdoor- Designs	76
1.12	<b>No risk no fun?</b>	
	Sicherheit und Risiko	87
1.13	<b>Im Spannungsfeld</b>	
	Outdoors zwischen Naturschutz und Naturnutz	89
1.14	<b>Outdoor-Teamtrainings auf dem heißen Stuhl</b>	
	Ein Stärken- und Schwächenprofil	92

2	<b>Team-Time</b>	102
2.1	<b>Unter der Lupe...</b>	103
2.1.1	Team	103
2.1.2	Teamarbeit	106
2.1.3	Teamfähigkeit	107
2.1.4	Teamarten	108
2.1.5	Teamentwicklung	111
2.2	<b>Früher, heute, morgen</b> Organisationsentwicklung im Wandel der Zeit	111
2.3	<b>Motivation für Teamarbeit</b>	115
2.4	<b>Teams in der lernenden Organisation</b>	117
2.5	<b>Was Teams so attraktiv macht...</b>	118

3	<b>Teamentwicklung</b>	124
3.1	<b>Teamfähig?</b> Das Individuum im Team	125
3.2	<b>Träumer, Macher oder Realist?</b> Rollen im Team	130
3.3	<b>Eine knifflige Angelegenheit</b> Die Zusammenstellung eines Teams	137
3.4	<b>Von der Teambildung zur Teamleistung</b> Teamdynamik	141
3.5	<b>Zwischen Gruppe und Hochleistungsteam</b> Ein Entwicklungsprozess	146
3.6	<b>Funktionsbedingungen der Teamarbeit</b> Merkmale erfolgreicher Teams	152
3.7	<b>Teams in Wechselwirkung mit der Umwelt</b> Systemische Zusammenhänge	156
3.8	<b>„Wie man in den Wald hinein ruft so hallt es zurück“</b> Situationsgerechte Teamführung	161
3.9	<b>Team-Killer</b> Möglichkeiten der Fehlentwicklung und Konflikte im Team kennen und vermeiden	164

4	<b>Outdoor-Trainings als Prozessverstärker in der Teamentwicklung</b>	176
4.1	<b>Teamkompetenzen kennen, erkennen, trainieren und realisieren</b>	
	Lernziele von Outdoor-Teamtrainings	176
4.1.1	Dynamik im Team fördern	181
4.1.2	Rollenentwicklung ermöglichen	188
4.1.3	Kommunikation optimieren	191
4.1.4	Kooperation intensivieren	201
4.1.5	Konstruktives Konfliktmanagement realisieren	205
4.1.6	Teamgeist entwickeln	209
4.1.7	Synergien freisetzen	214
4.2	<b>Transfer-relevante Faktoren</b>	217
4.3	<b>Teamentwicklung als Lernprozess der durch Outdoor-Trainings gefordert und gefördert wird</b>	
	Eine Zusammenfassung	219

5	<b>Die Entwicklung, Durchführung und Nachbereitung von Outdoor-Teamtrainings</b>	
	Ein Praxisbeispiel	226
5.1	Die Bildungsbedarfsanalyse	227
5.2	Erstellung des individuellen Designs	233
5.3	Das Training	237
5.4	Das „Follow-up“	244
5.5	Evaluation	247
6	<b>Wie finde ich den passenden Outdoor-Anbieter für mein Anliegen</b>	
	Eine Orientierungshilfe	250
	<b>Literaturverzeichnis</b>	255
	<b>Autoren</b>	259

# Vorwort

Die Einführung von Teams soll erwünschte Kosten-, Qualitäts- und Innovations-sprünge initiieren und absichern. Mit der wichtigsten Ressource Mensch soll wirtschaftlicher Erfolg realisiert werden.

Die Einführung von Teamarbeit lässt sich jedoch nicht mehr rückgängig machen und entwickelt eine Eigendynamik. Deshalb sollten sich die Verantwortlichen im Unternehmen Vor- und Nachteile des Teamkonzeptes bewusst sein. Nicht jede Gruppe von Menschen stellt ein Team dar. Teamwilligkeit und Teamfähigkeit sind essentielle Voraussetzungen des Individuums für den Teamerfolg. Bestimmte Rahmenbedingungen tragen zum Erfolg von Teamarbeit bei. Jede Gruppe von einer bestimmten Größe kann sich zum Team entwickeln und durchläuft dabei mehrere Entwicklungsstufen mit charakteristischen Merkmalen. Der Erfolg eines Teams ist äußerst komplex und hängt von multiplen Faktoren und Gegebenheiten ab. Leicht kann es daher zu Störungen, Konflikten und Fehlentwicklungen kommen.

Um den Prozess der Entwicklung eines Teams von der Gruppe zum Hochleistungsteam zu begleiten reicht theoretisches Wissen allein nicht aus. Eigene Erlebnisse und Impulse sind gefragt, um Teamarbeit und Teamerfolg praktisch erfahrbar zu machen, um Motivation und Teambegeisterung hervorzurufen und zu entfachen. Outdoors bieten hierfür vielfältige Möglichkeiten.

Ob es sich um Auftaktveranstaltungen zur Einstimmung des Teamkonzeptes (Kick-Offs) oder um ein Training zur gezielten Unterstützung einzelner Entwicklungsschritte handelt oder ob festgefahrene Teamstrukturen oder Konflikte beleuchtet und bearbeitet werden sollen, bei Outdoor-Veranstaltungen geschieht dies nicht nur über den Kopf, sondern mit allen Sinnen und damit spürbar und nachhaltig.

Lernen geschieht handlungsorientiert. Dabei werden notwendige theoretische Impulse durch praktische Übungen und Projekte erfahrbar gemacht. Lernen geschieht auf diese Weise ganzheitlich, glaubwürdig und mit „Schwung“. Dieser „Schwung“ wird es auch sein, der das Team im Arbeitsalltag schwierige Situationen und komplexe Aufgabenstellungen erfolgreich meistern lässt.

Das persönliche Involviertsein wird die Arbeitszufriedenheit, das Engagement und die Leistungsbereitschaft jedes einzelnen Teammitgliedes fördern und zum gewünschten wirtschaftlichen Unternehmenserfolg beitragen.

Outdoor-Trainings eignen sich daher gut für Themen, wie die Einführung von Teams, die sich nicht theoretisch abhandeln lassen. Die Bereitschaft neue Wege zu gehen, gegenseitiges Vertrauen und gegenseitige Unterstützung lassen sich nur erleben.

Durch ein ungewöhnliches Lernumfeld helfen Outdoors eine neue Beziehungsqualität zu schaffen, die es möglich macht die Energie der einzelnen Teammitglieder zu bündeln und für ein gemeinsames Ziel einzusetzen.

Durch Bewältigen von Problemen und Schwierigkeiten und den Austausch von Erfahrungen und Deutungen der einzelnen Teilnehmer im Training entstehen neue Deutungen, neues Wissen und neue Fähigkeiten und damit Teamkompetenz.

Wir hoffen mit diesem Buch einen Überblick über Outdoor-Veranstaltungen und ihren Nutzen für die Teamentwicklung geben zu können. Möge das Lernen mit Kopf, Herz und Hand gerade im Bereich der Teamarbeit erfolgreich umgesetzt werden.

### **Vorwort zur zweiten Auflage**

Wir sind sehr glücklich und auch ein wenig stolz darauf, dass unser Buch „Outdoor-Teamtrainings“ so gut ankam und recht schnell ausverkauft war! In dieser zweiten Auflage haben wir einige Ergänzungen vorgenommen, viele Modelle überarbeitet und noch vorhandene Fehler beseitigt. Wir danken allen unseren Lesern, die uns darauf aufmerksam gemacht haben.

Stefan König  
Andrea König

Februar 2005





# Einleitung

## **Worum geht es....**

Von der steigenden Anzahl der Outdoor-Anbieter verzichtet kaum ein Veranstalter darauf Teamtrainings im Angebot mit aufzunehmen. Dies hat seine Gründe: Teams haben Hochkonjunktur, da sie zunehmend als Baustein für die lernende und intelligente Organisation entdeckt werden. Dabei greifen Abteilungsleiter, Organisations- und Personalentwickler immer häufiger auf Outdoor-Trainings zurück, um Prozesse der Teamentwicklung effizient zu unterstützen.

## **Unser Anliegen....**

Unser Ziel ist es, einen Beitrag dazu zu leisten, dass Outdoor-Konzepte sich auch in Zukunft weiter im Bildungsbereich etablieren können.

Dabei möchten wir Outdoors nicht über alles loben, sondern konkret aufzeigen, was und wie sie zur Entwicklung von Teams beitragen können.

Weiter möchten wir einige Themen aufgreifen, kritisch hinterfragen und einige Thesen dazu wagen. Themen werden hier u. a. sein: Die Transferproblematik, Möglichkeiten und Grenzen von Outdoors sowie die psychische Sicherheit von Trainingsteilnehmern. Wir hoffen damit Gedanken, Ideen, Diskussionen und neue Handlungen beim Leser anzuregen, um die Entwicklung von Outdoors zu fördern.

## Die Inhalte und Schwerpunkte dieser Arbeit....

### *Kapitel 1:*

Darstellung von Outdoors als einen Zweig der Erlebnispädagogik. Dazu werden wir die Geschichte des Zweiges beleuchten, den momentanen Entwicklungsstand sowie mögliche Zukunftsperspektiven und Tendenzen aufzeigen.

Weitere Punkte werden u. a. sein:

- Beschreibung der Ziele, Methoden, Didaktik und Zielgruppen.
- Darstellung des prozessorientierten Arbeitens, von der Diagnose, der Erstellung eines individuellen Trainingsdesigns, die Durchführung des Trainings, bis hin zum Follow up/Coaching und der Evaluation.
- Zusammenstellung des Trainerteams und dessen Qualifikationen.

### *Kapitel 2:*

Was verbirgt sich hinter dem Begriff „Team“? Warum sind Teams gerade jetzt zu Beginn des dritten Jahrtausends so aktuell? Warum gibt es keine „echten“ Teams in vom Taylorismus geprägten Organisationen und warum spielen Teams für die lernende und intelligente Organisation eine so wichtige Rolle?

Wodurch unterscheiden sich die Erwartungen der Teammitglieder von denen der Organisationsspitze und wo treffen sie sich?

Welche Vorteile bieten Teams gegenüber herkömmlicher Arbeitsweise wie Einzelarbeit und Gruppenarbeit?

Diese und weitere Fragen möchten wir hier beantworten.



### *Kapitel 3:*

Die Entwicklung von der Gruppe zum Hochleistungsteam ist ein Lernprozess. Ein Lernprozess, der sowohl individuelles Lernen, Team- und Organisationslernen erfordert. Wie erfolgreich die Teamentwicklung verläuft, ist davon abhängig, mit welchem Engagement und mit welcher Kompetenz auf dieser Ebene gelernt wird. Wir möchten in diesem Kapitel die Lerninhalte der Teamentwicklung vorstellen, wie z. B. Teamfähigkeit, Kommunikation und Teamführung. Weiter möchten wir hier auf die Bedeutung systematischer Vernetzungen aufmerksam machen, d. h. die Wechselbeziehungen zwischen den verschiedenen Ebenen, auf denen gelernt wird.

Nicht zuletzt möchten wir auf Möglichkeiten der Fehlentwicklung hinweisen. Fehlentwicklungen die zu „Team-Killern“ werden können, indem das Team nicht die erhoffte Leistung erbringt oder sogar auseinander bricht. Dabei legen wir das Gewicht auf die „Team-Killer“, die nach unserer Erfahrung auch durch Outdoors genährt werden können. Dazu zählt z. B. das Gruppensyndrom, das Phänomen „Risky-Shift“ oder die Verletzung der optimalen Binnendistanz.

### *Kapitel 4:*

Die Entwicklung zum Hochleistungsteam ist nicht von heute auf morgen zu bewerkstelligen. Der Lernprozess der dafür notwendig ist, bedarf Zeit, Kompetenz, Engagement und Geduld. Um diesen Prozess möglichst erfolgreich und ohne große Reibungsverluste zu durchlaufen bieten sich spezielle Beratungen, Seminare und Trainings zur Unterstützung an.

Outdoors können eine solche professionelle Unterstützung darstellen. Sie bieten Lerninhalte an, die für die Teamentwicklung unerlässlich sind und durch die ein Team die Möglichkeit erhält zu reifen und sich zu entfalten.

In diesem Abschnitt werden die Lerninhalte dargestellt, die Outdoors zur Teamentwicklung anbieten. Dazu gehören u. a. die Kommunikation, Kooperation und Synergien.

### *Kapitel 5:*

Hier stellen wir ein Praxisbeispiel dar, wie ein Outdoor-Teamtraining vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet werden kann.

*Kapitel 6:*

Dieses Kapitel wendet sich speziell an Personen, die Outdoors nutzen möchten, um einen Teamentwicklungsprozess unterstützen zu lassen. Hier möchten wir Hilfestellung und Tipps geben, was bei der Suche nach einem geeigneten Outdoor-Anbieter wichtig sein kann.

*Kapitel 7*

Inhaltsverzeichnis: Das umfangreiche Verzeichnis sehen wir nicht nur als Quellennachweis, sondern auch als eine Quelle für Recherchen zum Thema.

Die einzelnen Kapitel enthalten eine Vielzahl von Praxisbeispielen, durch die das geschriebene greifbarer und realer wird. Gleichzeitig machen wir darauf aufmerksam, dass es sich wirklich um Praxisbeispiele handelt und nicht um Praxisanleitungen! Viele der dargestellten Beispiele bergen Verletzungsgefahren. Bei unsachgemäßer Anwendung wie z. B. dem Vertrauensfall und dem Bau einer Seilbrücke. Bei Interesse an Praxisanleitungen verweisen wir auf die Bücher „Kooperative Abenteuerspiele“, „Erlebnispädagogik in Aktion“ und „Konstruktiv Lernen“ (siehe Literaturverzeichnis).

**An wen wendet sich dieses Buch....**

Dieses Buch sehen wir als Unterstützung für die zielorientierte Arbeit mit Teams. Dazu enthält es ein breites Basiswissen und Hintergrundinformationen zu Teams und Outdoors. Zudem werden eine Vielzahl konkreter Methoden beschrieben, sowie Konzepte aus der Praxis vorgestellt. Dieses Buch wendet sich daher in erster Linie an Outdoor-Anbieter, an Trainer und Berater die hier ein Informationswerk und gleichzeitig einen „Werkzeugkasten“ vor sich haben.

Weiter ist dieses Buch als ausführliche Information für Abteilungsleiter, Personal- und Organisationsentwickler sowie für alle die Teams leiten gedacht. Sie können sich hier über die Einsatzmöglichkeiten von Outdoors zur Förderung von Teams informieren. Unterschiedliche Outdoor-Konzepte, deren Chancen, Grenzen und Horizonte für die Weiterbildung von Teams sollen hier beleuchtet werden.

Nicht zuletzt wendet sich dieses Buch an alle, die sich für dieses Thema interessieren. Für sie bietet sich hier ein breiter Überblick: Dazu werden Wurzeln und Entwicklungstendenzen sowie wichtige Grundbegriffe in kurzer Form verständlich aufgezeigt.

